

# Ekonomski pokazatelji poslovanja na primjeru logističkog poduzeća

---

**Kovačević, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:622249>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Sara Kovačević**

**EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA NA PRIMJERU**  
**LOGISTIČKOG PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Zagreb, 28. ožujka 2018.

Zavod: **Zavod za prometno planiranje**  
Predmet: **Ekonomika prometa**

## **ZAVRŠNI ZADATAK br. 4713**

Pristupnik: **Sara Kovačević (0135242730)**  
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**  
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Ekonomski pokazatelji poslovanja na primjeru logističkog poduzeća**

Opis zadatka:

U radu je potrebno analizirati logističke sustave i njihove podsustave. Navesti značaj logističkih poduzeća za prometni i gospodarski sektor. Isto tako, potrebno je prikazati poslovanje logističkog poduzeća primjenom ekonomskih pokazatelja financijske uspješnosti poslovanja. Rad bi trebao rezultirati izračunom pokazatelja uspješnosti poslovanja na konkretnom primjeru određenog logističkog poduzeća.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

  
Prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić

\_\_\_\_\_

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**ZAVRŠNI RAD**

**EKONOMSKI POKAZATELJI POSLOVANJA NA PRIMJERU  
LOGISTIČKOG PODUZEĆA**

**ECONOMIC INDICATORS OF BUSINESS ON THE  
EXAMPLE OF LOGISTICS COMPANY**

Mentor: Prof.dr.sc.Mihaela Bukljaš Skočibušić

Student: Sara Kovačević

JMBAG: 0135242730

Zagreb, Rujan 2018.

## SAŽETAK

Logistička poduzeća proizvode logističke usluge i važna su za logističku djelatnost iako samu logistiku u današnje vrijeme moguće je pronaći i u svim drugim gospodarskim djelatnostima. Ima bitan značaj za promet samim time, i utjecaj, ali osim na promet utječe i na gospodarstvo određene države. Cilj logističkih poduzeća je što bolji plasman i konkurentnost na tržištu uz ostvarenje dobiti. Financijskom analizom moguće je dobiti uvid u stanje poduzeća. Sigurnosni i financijski pokazatelji uspješnosti mogu puno reći o stanju poduzeća. Iz njih se očituje posluje li poduzeće s dobiti, gubitkom, koliko je sigurno za poslovno-partnerski odnos, ima li u poslovanju prostora za napredak i razvoj. Uprava poduzeća se brine za poslovanje, ostvarenje ciljeva, financijske analize i donošenje bitnih odluka što utječu na poslovanje. Pokazatelji uspješnosti poslovanja služe prvenstveno upravi samog poduzeća i daju uvid u poslovne rezultate te pokazuju gdje postoji prostor za unaprjeđenje poslovanja. U današnje vrijeme treba pratiti aktualno tržište i pružati cjelovite logističke usluge kako bi se ostvarila konkurentnost na tržištu.

Ključne riječi: logistika, financijski pokazatelji, konkurentnost

## SUMMARY

Logistic companies produce logistics services and are important for logistics, although logistics itself is nowadays possible to be found in all other economic activities. It has an important impact and significance for traffic itself, but also it affects the economy of a particular country. The aim of logistics companies is to achieve better market placement and competitiveness while gaining profit. Financial analysis provides an insight into the situation of the company. Security and financial performance indicators can tell a lot about the situation of the company. From them, it is clear whether the business is operating with profit, loss, how safe is it for a business-partner relationship, whether there is room for improvement and development. The company's management takes care of business, achieving goals, financial analysis, and making important decisions affecting business. Business performance indicators primarily serve the management of the business itself and provide insight into business results and show where there is room for business improvement. Nowadays it is necessary to keep track of the current market and to provide complete logistic services in order to achieve market competitiveness.

Key words: logistics, financial indicators, competitiveness

# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Logistički sustavi i podsustavi.....	2
2.1. Obilježja logističkih sustava i logistički procesi .....	3
2.2. Elementi logističkog sustava .....	3
2.3. Logistički podsustavi.....	4
2.3.1. Mega-logistički sustavi.....	5
2.3.2. Globalno-logistički sustavi.....	6
2.3.3. Makro-mikro-meta logistika.....	7
2.3.4. Inter i intralogistika .....	8
2.3.5. Servisna logistika .....	9
2.3.6. Informacijska logistika .....	9
2.3.7. Menadžment logistika .....	9
2.3.8. Primarna, sekundarna, tercijarna, kvartalna i kvintarna .....	10
2.4. Faze opskrbnog lanca .....	11
2.4.1. Logistika nabave.....	12
2.4.2. Logistika proizvodnje.....	13
2.4.3. Logistika distribucije.....	14
2.4.4. Logistika prodaje .....	16
3. Utjecaj logističkih poduzeća na prometni i gospodarski sektor .....	18
3.1. Utjecaj logističkih poduzeća na promet .....	18
3.2. Utjecaj logistike na gospodarstvo.....	20
4. Struktura i uprava (menadžment) logističkih poduzeća .....	23
4.1. Planiranje kao funkcija i aktivnost uprave .....	23
4.2. Logistički menadžment .....	25
4.3. Struktura poduzeća .....	26
4.3.1. Funkcijska organizacijska struktura .....	27
4.3.2. Divizijska organizacijska struktura .....	29
4.3.3. Matrična organizacijska struktura .....	31
4.3.4. Uređenje ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća .....	32
5. Ekonomski financijski pokazatelji uspješnosti.....	34
5.1. Produktivnost.....	36
5.2. Ekonomičnost.....	38
5.3. Profitabilnost (rentabilnost).....	40

5.4. Aktivnost .....	43
5.5. Likvidnost i solventnost .....	44
5.6. Zaduženost.....	45
5.7. Investiranje .....	48
6. Izračun financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja na primjeru logističkog poduzeća DPD Croatia d.o.o. ....	49
6.1. Izračun produktivnosti.....	49
6.2. Izračun ekonomičnosti .....	50
6.3. Izračun profitabilnosti .....	51
6.4. Izračun aktivnosti .....	51
6.5. Izračun likvidnosti i solventnosti.....	52
6.6. Izračun zaduženosti .....	53
7. Zaključak .....	54
Popis literature.....	57
Popis slika .....	59

# 1. Uvod

Logistika je djelatnost koja se bavi organizacijom prijevoza od prijemne točke do prihvatne točke uz najmanje troškove, koordinacijom svih kretanja materijala, proizvoda i robe u procesu reprodukcije od proizvodnje, prodaje do krajnjeg potrošača.

Postoje razne podjele logistike: mikro logistika, makro logistika, poslovna logistika, logistika nabave, logistika distribucije i mnoge druge.

U ekonomiji postoje određeni pokazatelji uspješnosti svakog poduzeća tako i logističkog. U poslovnome svijetu se uvijek teži k tome da se ostvaruju što veći prihodi stoga se pokazatelji uspješnosti prate i nastoje unaprijediti. Logistika kao dio prometnog sustava ima određeni utjecaj na razvoj prometnog sektora i gospodarstvo države. Današnja logistička poduzeća su prilagođena globalnim tržištima i omogućuju brz transport proizvoda na bilo koje svjetsko tržište. Promet je ključan u međunarodnoj trgovini i olakšava tržišno poslovanje. U današnja vremena kada je tehnologija na vrlo visokoj razvijenosti i logistička poduzeća posjeduju suvremene informacijske i komunikacijske sustave koji omogućuju brzo, lako i efikasno poslovanje. Globalizacija tržišta povukla je za sobom napredak u poslovanju.

Ekonomski financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja su: likvidnost, profitabilnost, produktivnost, ekonomičnost, aktivnost, zaduženost. Postoje razne metode kojima logistička poduzeća nastoje poboljšati navedene parametre zbog toga što oni utječu na konačnu dobit i smanjenje troškova. Oni daju uvid upravi koji segmenti poslovanja su optimizirani, a koji se mogu dodatno poboljšati.

Tržište je dosta nepredvidivo što se tiče ponude i potražnje zato ga treba pratiti kako bi se moglo prilagoditi oscilacijama u ponudi i potražnji. U logistici se s točnim predviđanjem potražnje može postići znatno smanjenje troškova, a samim time i povećanje profita iako je to jako težak zadatak i izazov.

Cilj rada je prikazati financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja, utjecaj logističkih poduzeća i napredak logistike na promet i gospodarstvo, logističko tržište i strukturu poduzeća, upravu poduzeća, prikazati na primjeru logističkog poduzeća konkretne parametre uspješnosti i dati zaključak na obrađenu temu.

Rad je podijeljen na sljedeće cjeline:

- logistički sustavi i podsustavi
- utjecaj logističkih poduzeća na prometni i gospodarstveni sektor
- struktura i uprava logističkih poduzeća
- ekonomski pokazatelji financijske uspješnosti poslovanja
- konkretan primjer logističkog poduzeća- izračun s pokazateljima uspješnosti
- zaključak.



## 2. Logistički sustavi i podsustavi

Logistika kao znanost skup je interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, pravila, operacija, radnji...) koje funkcionalno i djelotvorno povezuju sve djelomične procese svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija u sigurne, brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, kapitala, znanja, informacija od točke isporuke do točke primitka, ali sa ciljem da se uz minimalne uložene resurse i potencijale (proizvodne, ljudske, financijske...) maksimalno zadovolje zahtjevi tržišta na osnovi nuđenja tržištu efikasnije i efektivnije, primjerenije i optimalne solucije rješavanja tržišnih zahtjeva u obliku konkretnih i primjerenih logističkih usluga unutar konkretnih i postojećih logističkih sustava.<sup>1</sup>

Najopćenitije se logistički sustavi mogu definirati kao sustavi prostorno- vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku kao logistički procesi. Osnovna funkcija logističkih sustava je prostorno- vremenska transformacija dobara. S njenim ispunjenjem vezane su funkcije promjene količina i vrsta dobara te funkcije olakšavanja transformacije dobara. Dakle, ove se funkcije obavljaju u procesima:

- transporta, pregrupiranja i skladištenja, gdje su bitni procesi tokova dobara
- pakiranja i signiranja, gdje su bitni procesi pomaganja tokovima dobara
- dostavljanja i obrade naloga, gdje su bitni procesi tokova informacija.<sup>2</sup>

„Može se reći i da je logistički sustav skup elemenata tehničke, tehnološke, organizacijske, ekonomske i pravne naravi s ciljem optimizacije tokova materijala, roba, informacija, energije i ljudi na određenom području radi ostvarivanja najvećih ekonomskih efekata. Svaki logistički sustav sastoji se od niza elemenata koji su međusobno povezani i utječu na troškove prijevoza, skladištenja, maloprodaje, manipulacije robom i ostalo“.<sup>3</sup>

Logistički sustavi su izrazito kompleksni sustavi za upravljanje zbog svestranosti različitih elemenata za upravljanje. U procesima ima jako puno toga što utječe na komercijalnu dobit i potrebno je puno analiziranja da bi se sustavi optimizirali za određenu logističku operaciju.

Logistika pa tako i njeni sustavi su danas prisutni svugdje oko nas: u poslovnim segmentima, zdravstvu, proizvodnji, transportu, industriji, vojsci. Za svaku od tih grana sustav posjeduje različite prioritete i različito upravljanje.

Prema načelu mreže razlikujemo sljedeće osnovne strukture logističkih sustava:

---

<sup>1</sup> Pupovac, D.; Rudić, D.; Zelenika, R.: Špediter u funkciji logističkog operatera, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka. str.147.

<sup>2</sup> Šafran, M.: Autorizirana predavanja Planiranje logističkih procesa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb 2017.

<sup>3</sup> Mrkonja, D.: Logistički proces hrvatskog proizvodnog poduzeća, završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac 2015.

1. Jedno stupnjevani logistički sustavi – prostor i vrijeme premošćuju se izravnim tokom dobara između točke isporuke (priprema dobara) i točke prijema (korištenje dobara) - direktna isporuka.
2. Više stupnjevani logistički sustavi – tok između točke isporuke i točke prijema prekida se najmanje u jednoj točki gdje se dobra pregrupiraju u manje ili veće količine ovisno o potrebama primatelja – doprema u regionalno skladište, a iz njega kupcima u manjim količinama (zbroy troškova transporta i skladištenja trebaju biti niži od troškova transporta direktno od proizvođača do kupca).
3. Kombinirani logistički sustavi – ako istovremeno postoje i izravni i neizravni tokovi dobara.<sup>4</sup>

## 2.1. Obilježja logističkih sustava i logistički procesi

Obilježja logističkih sustava je shvaćanje povezanosti procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladišta). Kretanje mrežom objekata i zadržavanje u njezinim čvorovima iz kojih se usmjeravaju na različita odredišta. Osim dobara, mrežom se kreću i energija, informacije i ljudi<sup>5</sup>

U logističkim procesima važan je međuodnos logistike i distribucije proizvoda . Svi su poslovni pothvati (biznisi) primorani osmisliti načine na koje će svoje proizvode ili usluge isporučiti potencijalnim i stvarnim korisnicima i potrošačima. Budući se većina njih ne može svoje proizvode ili usluge prodavati direktno, već to mora učiniti uz pomoć posrednika, javlja se sve veća potreba za proučavanjem tržišnih posrednika, konkretno tržišnih ili distribucijskih kanala.<sup>6</sup>

## 2.2. Elementi logističkog sustava

Kako bi se mogla logistika adekvatno istraživati te da bi se mogle definirati metode planiranja logističkih procesa, potrebno je definirati nositelje tih logističkih procesa ili elemente logističkog sustava. Prikaz toka od proizvodnje do potrošnje (slika 1).

U njih se ubrajaju<sup>7</sup>:

- Transport
- Skladištenje
- Zalihe
- Distribucija
- Manipulacije
- Čimbenik - čovjek

<sup>4</sup> Zelenika, R.: Logistički sustavi Ekonomski fakultet Sveučilišta, Rijeka, 2005., str.214.

<sup>5</sup> [www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx](http://www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx)

<sup>6</sup> Pupavac, D.; Zelenika, R.: Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkoga sustava, UDK 65.01.012, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 52 (3-4) 354-378 (2001)

<sup>7</sup> Šafran, M.: op.cit.

- Informacije, komunikacije i kontrola
- Integracija.

Trend u logističkim sustavima je razvoj formalnih kvalitetnih procesa. Upravo ti procesi su omogućili poduzećima sigurno poslovanje. Razvoj kvalitetnih procesa može se shvatiti kao kretanje kroz četiri različite faze sa značajnim karakteristikama:

- Kontrola kvalitete – određuje osnovno proceduralno i statističko upravljanje kvalitetom
- Osiguranje kvalitete – postavlja naglasak na zadovoljavanju potreba kupaca
- Upravljanje kvalitetom – to nije zadaća nadređenih u logističkim procesima, nego svih subjekata u tom procesu
- Zadovoljavanje potreba potrošača – reflektira se u postupcima koje treba provoditi da bi se u potpunosti zadovoljile potrebe potrošača.<sup>8</sup>

Elementi samog sustava bi trebali biti što bolje povezani kako bi se logistički lanac optimizirao što bi dovelo do kvalitetnijeg sustava. Smanjenje vremena čekanja, točnost isporuke, popunjenost kapaciteta, točnost informacija samo su neki od faktora koji utječu na kvalitetu, a samim time u konačnosti i na trošak poduzeća, ugled i reputaciju.



**Slika 1 Tok od proizvodnje do potrošnje**

Izvor: <http://www.fpz.unizg.hr/prom/?p=7109>

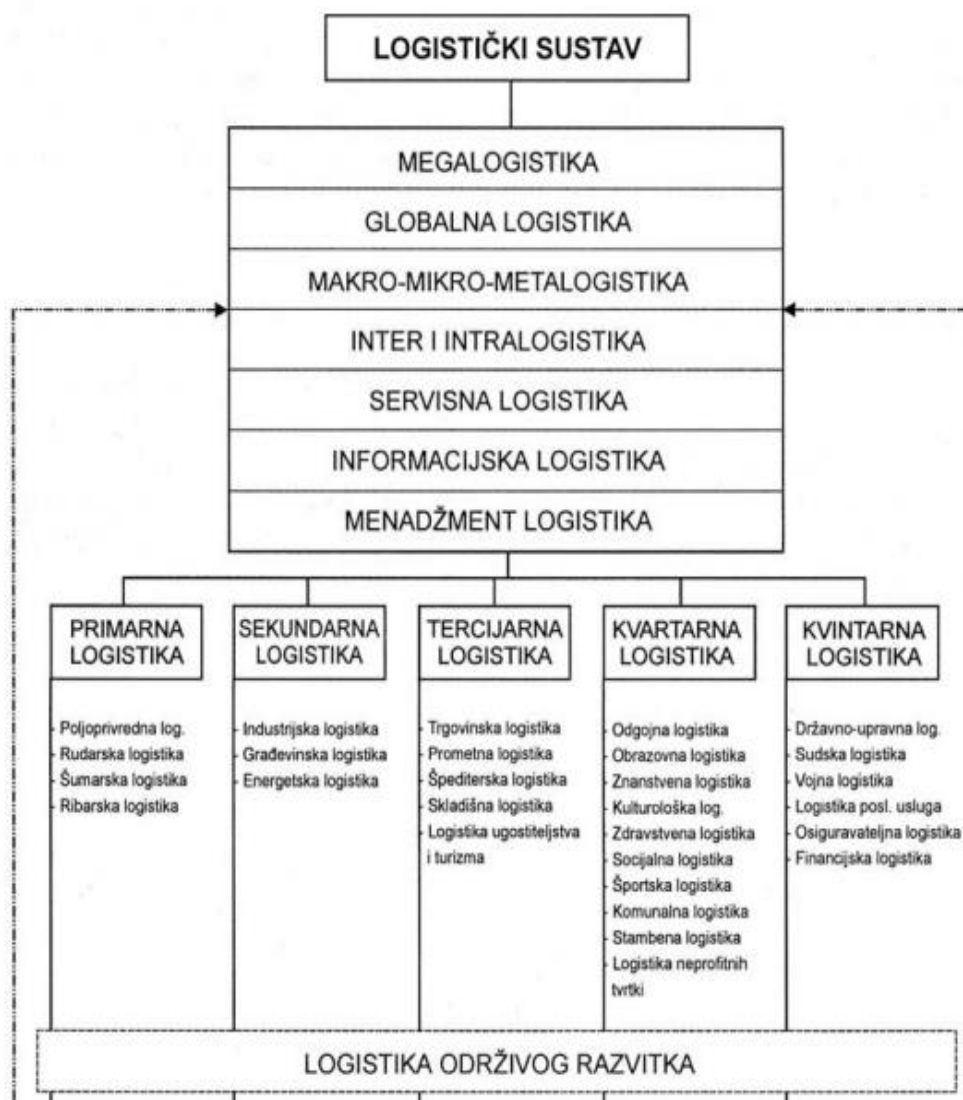
### 2.3. Logistički podsustavi

Složeni dinamički i stohastički logistički sustav čine ovi najvažniji podsustavi (slika 2.): mega-logistika, globalna logistika, makro - mikro – meta-logistika, *inter* i *intralogistika*, servisna logistika, informacijska logistika, menadžment logistika, primarna logistika, sekundarna logistika, tercijarna logistika, kvartarna logistika, *kvintarna* logistika, logistika održivoga razvoja.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Šafran, M.: op. cit.

<sup>9</sup> <https://hrcak.srce.hr/file/45043>

## PODSUSTAVI LOGISTIČKOGA SUSTAVA



Slika 2 Logistički podsustavi

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/45043>

### 2.3.1. Mega-logistički sustavi

U širem smislu mega-logistiku čine svjetski, odnosno planetarni logistički fenomeni koji nastaju, razvijaju se, mijenjaju se, usavršavaju, transformiraju na prostorima određenog planeta, primjerice logistički fenomeni planeta Zemlje. Osvrćući se na razvitak logistike, može se uočiti tendencija njezine sve šire primjene u brojnim profitnim i neprofitnim tvrtkama i sukladno s time u brojnim gospodarskim i negospodarskim djelatnostima. Takva je tendencija praćena okrupnjivanjem logističkih tvrtki i njihovim prerastanjem u mega-logističke operatore, koji svoju logističku djelatnost obavljaju na sve širem logističkom tržištu regionalnih i/ili ekonomskih integracija nastalih udruživanjem brojnih regija i/ili zemalja, ili

na cijelom kontinentu, na planetu zemlji, ali i između planeta sunčevoga sustava. Tako shvaćena, mega-logistika po prostornoj i vremenskoj dimenziji logističkih fenomena može se izjednačiti s globalnom logistikom koju čine sve globalni logistički fenomeni na planetu Zemlja. Mega-logistiku bi bilo moguće definirati kao strateški konzistentan i koordiniran skup primjerenih logističkih aktivnosti i kao najveći skup logističkih znanja, zakonitosti, zakona, teorija koji se odnose na logističke fenomene velikih planetarnih i međuplanetarnih prostornih i vremenskih dimenzija. Prema tome se zadaća mega-logistike ogleda i u optimiziranju logističkih aktivnosti i tokova unutar mega-logističkih sustava, pa na takav način pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti mega-logističkog sustava kao cjeline. Takvo je sustavno promišljanje bitna odrednica suvremenog mega-logističkoga menadžmenta, jer je jedan od glavnih čimbenika logističkih troškova - transport - sve skuplji, a o tomu svjedoče i najnovija kolebanja cijene nafte na svjetskome tržištu, uz to su cestovni, pomorski i zračni promet sve opterećeniji.<sup>10</sup>

### **2.3.2. Globalno-logistički sustavi**

Proces globalizacije koji se odvija u svijetu nameće potrebu da se pod utjecajem razvitka svjetskoga gospodarstva i društva, uklanjanja trgovinskih barijera i barijera za kretanje ljudi, robe, usluga, znanja i kapitala, i pod utjecajem jačanja međunarodne, svjetske konkurencije, tehnologije, širenja mogućnosti i povećanja pojedinih tržišta na mnogo široj razini od nacionalne, definira i globalna logistika, zadaća koje je omogućiti tvrtkama kombiniranje domaćih i međunarodnih logističkih aktivnosti tako da omogući efikasno i efektivno odvijanje logističkih usluga unutar globalnog logističkoga sustava. Globalna logistika kao znanost i kao aktivnost dobiva osobito na značenju zbog povećanja udjela fiksnih troškova u ukupnim troškovima, zbog napuštanja strategija koje su se zasnivale na varijabilnim troškovima, a i zbog oslanjanja na maksimiziranje marginalnoga doprinosa fiksnih troškova na osnovi prostorne dimenzije prodaje. Tako se, koncept globalne logistike može shvatiti kao proces fokusiranja logističkih umijeća, resursa i potencijala na mogućnosti koje nudi globalno tržište, na osnovi kombiniranja nacionalnih i međunarodnih logističkih aktivnosti, normizacije i poslovanja iz baza u konkretnim zemljama, zadovoljenjem potreba i zahtjeva svakog konkretnoga ili pojedinačnoga tržišta, uz poštovanje načela efikasnosti i efektivnosti, ali bez obveze da svaka globalna logistička tvrtka bude nazočna na svakom tržištu svijeta. Naime, svaki mega- ili niša-logistički operator koji se fokusira na pružanje vrijednosti logističkih usluga svojim korisnicima i na postizanje konkurentne prednosti sukladno s međunarodnim normama, čini glavni korak prema pravcu transformiranja u globalnu logističku tvrtku. Slijedom toga, globalna se logistika može definirati kao složen, dinamički i stohastički sustav logističkih fenomena, označujući skup koordiniranih, integriranih i kontroliranih globalnih logističkih aktivnosti, koje osiguravaju istodobno i sinergijsko ostvarivanje strateških ciljeva i zadataka, i u okviru pojedinih logističkih podsustava, i u okviru globalnog logističkoga sustava, tj. planeta Zemlja. A to uz kontinuirano

---

<sup>10</sup>Pupavac, D.; Zelenika, R.: Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkoga sustava, UDK 65.01.012, izvorni znanstveni rad, str.363.

razvijanje i održavanje globalnog strategijskoga okvira, na osnovi normizacije i adaptibilnosti, ispunjavajući osnovna načela efikasnosti i efektivnosti, ali sa ciljem da se kombiniranjem resursa i potencijala različitih logističkih podsustava maksimalno zadovolje zahtjevi svakog pojedinog i ukupnog globalnoga tržišta.<sup>11</sup>

### 2.3.3. Makro-mikro-meta logistika

Makro-logistika kao znanost i makro-logistika kao aktivnost mnogo je uži pojam od mega-logistike i globalne logistike. Makro-logistički sustav čine dva ili više mikro-logistička sustava, a u pravilu se odnose na logističke fenomene nacionalnog gospodarstva, primjerice, na logističke fenomene robnoga prometa Republike Hrvatske. U skladu s time makro-logistika je usmjerena na prilagođivanje robnih i inih tokova, strukturi i značajkama krajnjih korisnika robe i usluga unutar narodnoga gospodarstva, pa obuhvaća logističke fenomene funkcionalnih granskih logistika, kao npr. proizvodne logistike, trgovinske logistike, prometne logistike, špediterske logistike, skladišne logistike, osiguravajuće logistike. Premda makro-logistički sustavi mogu biti i višenacionalni, odnosno međunarodni, makro-logistika se bavi i promatranjem utjecaja gospodarske, prometne, transportne, urbanističke politike države u odnosu na efikasnost i efektivnost logističkih tvrtki, odnosno na efikasnost funkcioniranja makro logističkoga sustava.<sup>12</sup>

S mikro aspekta logistika se može promatrati i kao jedna od poslovnih funkcija unutar tvrtki, a odnosi se na logističke fenomene kojima se žele ostvariti ciljevi tvrtki za efikasno i efektivno obavljanje logističkih aktivnosti, i to počevši od nabave *inputa*, preko pripreme i izvođenja procesa proizvodnje, pa sve do opskrbljivanja *outputa* brojnim logističkim uslugama do trenutka njihova izdavanja finalnom potrošaču. Iz toga proizlazi da se, može govoriti o logistici proizvodnje, logistici nabave, logistici distribucije, marketinškoj logistici, odnosno sa stajališta djelatnosti tvrtki o logistici trgovine, industrijskoj logistici, ili o uslužnoj logistici.<sup>13</sup>

Meta-logistika i kao znanost i kao aktivnost zauzima mjesto na sredini između makro-logistike i mikro-logistike, a označuje *interorganizacijske* sustave, koji nadilaze pravne i organizacijske granice pojedinih sudionika.<sup>14</sup>

Meta-logistika u kojoj se prefiks “meta” može shvatiti kao u i metafizici, a znači iznad, kritički, može se definirati i kao znanost i kao aktivnost koja stavlja naglasak na partnerstvo između tvrtki i na podjelu odgovornosti, čime se pred logističke menadžere postavljaju zahtjevi za preispitivanjem postojećega načina organiziranja logističkih aktivnosti, a naglasak se stavlja na razvijanje dugoročnih odnosa s kupcima, s dobavljačima, s posrednicima, s transportnim i sa skladišnim tvrtkama, ali i sa drugim logističkim tvrtkama koje imaju ili mogu imati značajniji utjecaj na povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja tvrtke. Tako meta-logistika proširuje svoj interes na uključivanje svih relevantnih tvrtki u

---

<sup>11</sup> Ibid, str.364.

<sup>12</sup> Ibid, str.364.

<sup>13</sup> Ibid, str.364.

<sup>14</sup> Ibid, str.364.

logistički proces sa svrhom da krajnji potrošač dobije pravi proizvod, u pravo vrijeme, uz najniže troškove, u očekivanome stanju i u traženoj količini. Na osnovi toga je, meta-logistika kao znanost i kao aktivnost kreirala glavne pretpostavke za nastajanje i za učinkovito upravljanje logističkim opskrbnim lancima, zadatak kojih je osigurati planiranjem, analiziranjem i kontrolom glavnih tokova u logističkome lancu (proizvoda, informacija i novca) prave *inpute* (sirovine, poluproizvode, opremu), njihovo efikasno pretvaranje u finalne proizvode i njihovu distribuciju do krajnjih korisnika i potrošača uz brojne popratne usluge koje osiguravaju dodatnu vrijednost proizvodima, uz istodobno ostvarivanje primjerene dobiti.<sup>15</sup>

#### 2.3.4. Inter i intralogistika

Kada je riječ o načinima, odnosno o koncepcijama logistike kao znanosti i logistike kao aktivnosti, potrebno je istaknuti činjenicu da se u njezinim okvirima često odvijaju usporedne tendencije u razvijanju logističkih veza i odnosa. Naime, riječ je o dva tipa odnosa, i to o: *interkompanijskim* odnosima u razvijanju logističkih aktivnosti (engl. *inter-firm logistics relations*) i *intrakompanijskim* odnosima u razvijanju logističkih aktivnosti (engl. *intra-firm logistics relations*).<sup>16</sup>

*Interkompanijski* odnosi u razvijanju logističkih aktivnosti unutar logističkoga sustava i logističkih podsustava logistički su fenomeni relativno novijega datuma s naglašenim razvojnim značajkama. No, upravljanje *interlogističkim* aktivnostima veoma je zahtjevno, jer je veoma teško pronaći optimalnu strategiju za sve sudionike u *interlogističkim* mrežama, a i zbog toga što se položaj pojedinih sudionika u *interlogističkim* mrežama može u kratkom roku promijeniti, kao posljedica pokušaja tvrtki da u kratkome roku odgovore na nove zahtjeve korisnika i potrošača.<sup>17</sup>

Razvitak *interlogistike* kao znanosti i *interlogistike* kao aktivnosti afirmira se osobito zbog svuda postojećih procesa internacionalizacije poslovanja, zbog intenziviranja konkurencije, zbog razvitka transportne infrastrukture i suprastrukture, zbog razvitka telekomunikacijskih veza, razvitka strateških saveza, a iz toga proizlazi i zbog sveukupne globalizacije poslovanja.<sup>18</sup>

*Intralogistika* kao znanost i *intralogistika* kao aktivnost zasniva se na razvijanju logističkih procesa i logističkih fenomena važnih za efikasno i efektivno obavljanje *inter-* i *intrazadataka* pojedinih poslovnih funkcija, a to ima posljedice na ukupnu, posebno na tržišnu strategiju i politiku poslovnih pothvata.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid, str.365-366.

<sup>16</sup> Ibid, str.366.

<sup>17</sup> Ibid, str.366.

<sup>18</sup> Ibid, str.366.

<sup>19</sup> Ibid, str.366-367.

### 2.3.5. Servisna logistika

Servisna logistika kao znanost i servisna logistika kao aktivnost može se definirati kao sustav logističkih fenomena kojima je osnovno značenje dizajniranje servisnih aktivnosti na načelima efikasnosti i efektivnosti, označujući skup koordiniranih, integriranih i kontroliranih logističkih aktivnosti, koje osiguravaju pružanje obećane kvalitete krajnjim korisnicima (jamstava, otklanjanja kvarova, zamjena dijelova i dr. postprodajnih aktivnosti), integriranjem potrošačevog probitka i oskudnih resursa, radi maksimiziranja dobiti i potrošačkih probitka u dugoročnom razdoblju. Servisna logistika ima opredjeljujuće značenje, osobito za poslovanje tvrtki iz računalne industrije i industrije uredske opreme, ali i tvrtki koje se bave pružanjem usluga (posredstvom globalnih i regionalnih *account* menadžera), proizvodnih tvrtki koje moraju osigurati pričuvne dijelove.<sup>20</sup>

### 2.3.6. Informacijska logistika

Informacijska logistika može se definirati kao sustav logističkih fenomena, označujući skup koordiniranih, integriranih i kontroliranih logističkih aktivnosti, koje osiguravaju sustavno i efikasno prikupljanje brojnih primarnih i sekundarnih podataka, pospješuju njihovu obradu, uporabu i razmjenu sa drugim aktivnim sudionicima u logističkome lancu, potičući tvrtke da se efikasno koriste potencijalima suvremene računalne i telekomunikacijske tehnologije, tehnologije marketing informacijskoga sustava (E-mail, *Viewdata*, *Teletext*, Telefaks, VSF), podržavajući razvitak i efikasnu primjenu sustava internog računovodstva, odnosno sustava marketing izvješćivanja, sustava istraživanja tržišta i usmjerivanjem toka informacija.<sup>21</sup>

### 2.3.7. Menadžment logistika

Menadžment logistika može se definirati kao sustav logističkih fenomena, označujući skup koordiniranih, integriranih i kontroliranih logističkih aktivnosti, koje osiguravaju razvitak efikasnoga sustava menadžmenta tvrtke na osnovi koordinacije i kontrole zemljopisno disperziranih menadžment aktivnosti, povećavajući efikasnost odluka menadžmenta na svim razinama, istodobno osiguravajući potrebnu fleksibilnost u prilagođivanja tržišnim uvjetima i promjenama u globalnome okruženju. Menadžment logistika uz o mora olakšati stjecanje potrebnih menadžerskih znanja i transfer stručnih umijeća, ideja i iskustava između različitih zemljopisnih područja ili iz jedne faze lanca vrijednosti u drugu, istodobno razvijajući odgovarajuće oblike organizacije, upravljanja, rukovođenja i instrumentarije koji omogućuju potrebne horizontalne i vertikalne veze unutar tvrtke. Takav je pristup je potreban zato što je menadžment globalno disperziranim logističkim sustavima izuzetno složen i skup, pa može izazvati ozbiljne probleme vezane uz koordiniranost logističkih aktivnosti.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid, str.367.

<sup>21</sup> Ibid, str.367.

<sup>22</sup> Ibid, str.368.



### 2.3.8. Primarna, sekundarna, tercijarna, kvartalna i kvintarna

Primarna logistika kao znanost i primarna logistika kao aktivnost označuje koordiniran, konzistentan i kontrolirani skup logističkih aktivnosti, zadatak kojih je pospješivati efikasnost onih aktivnosti predmet rada kojih je na zemlji ili pod zemljom, tj. odnosi se na ekstraktivne grane proizvodnje (poljoprivredu, šumarstvo, ribarstvo, rudarstvo i vađenje). Primarna logistika mora biti u funkciji povezivanja svih sudionika koji su uključeni u proces proizvodnje primarnih proizvoda, odnosno svih izravnih i neizravnih sudionika, koji su više ili manje uključeni u proizvodnju i profiliranje *outputa* primarnoga sektora.<sup>23</sup>

Sekundarna logistika kao znanost i sekundarna logistika kao aktivnost označuje koordiniran, konzistentan i kontrolirani skup logističkih aktivnosti zadatak kojih je pospješivati efikasnost aktivnosti prerađivačke djelatnosti (prerađivačke industrije, opskrbe električnom energijom, plinom i vodom, graditeljstvo), fokusirajući se na logističke fenomene lokacije pojedinih grana prerađivačke industrije, sirovina, radne snage, transporta, veličinu proizvodnih kapaciteta, opskrbu vodom i energijom.<sup>24</sup>

Tercijarna logistika kao znanost i tercijarna logistika kao aktivnost označuje koordiniran, konzistentan i kontrolirani skup logističkih aktivnosti zadatak kojih je pospješivati efikasnost aktivnosti djelatnosti tercijarnoga sektora, odnosno onih djelatnosti koje se bave pružanjem tzv. klasičnih ili tradicionalnih gospodarskih usluga (trgovina na veliko i malo, hoteli i restorani, prijevoz, špedicija, skladištenje i veze), a koje su izravno vezane uz privređivanje, odnosno koje omogućuju i olakšavaju podjelu rada. Glavni je zadatak tercijarne logistike kreirati i isporučivati kvalitetu življenja, čime se povećava blagostanje pojedinaca tako da ih tercijarna logistika međusobno povezuje i čini im dostupnim mnoge materijalne, duhovne i kulturne vrijednosti<sup>25</sup>

Kvartarna logistika kao znanost i kvartarna logistika kao aktivnost označuje koordiniran, konzistentan i kontrolirani skup logističkih aktivnosti zadatak kojih je povećavati efikasnost djelatnosti koje proizvode znanje ili koje razvijaju kvalitetu ljudskih čimbenika (obrazovanje, zdravstvena zaštita i socijalna skrb i ostale društvene, socijalne i osobne uslužne djelatnosti). Zadatak kvartarne logistike, konkretno logističkih usluga koje pruža, ističe značenje kreiranja što efikasnijih i efektivnijih logističkih usluga sa ciljem da se što učinkovitije promijene, oplemene i unaprijede primatelji usluga, i to duhovno, kulturno, zdravstveno, intelektualno, sigurnosno. Tako promatrana kvartarna logistika glavni je čimbenik društvene infrastrukture u podupiranju i u skladu s time u povećavanju efikasnosti i efektivnosti rada kvartarnih djelatnosti, ali i cjelokupnoga ljudskog potencijala narodnog gospodarstva, na osnovi povezivanja različitih ljudi i socijalnih skupina, povećavajući mobilnost i mogućnost komuniciranja prema potrebama svakog pojedinca i cjelokupne društvene zajednice.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Ibid, str.368.

<sup>24</sup> Ibid, str.369.

<sup>25</sup> Ibid, str.369-370.

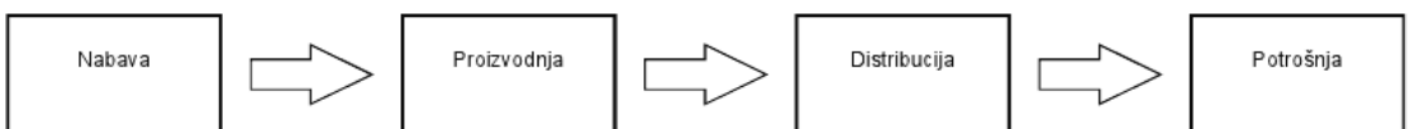
<sup>26</sup> Ibid, str.370.

*Kvintarna* logistika kao znanost i *kvintarna* logistika kao aktivnost označuje koordiniran, konzistentan i kontrolirani skup logističkih aktivnosti zadatak kojih je pospješivati efikasnost aktivnosti poslovnih usluga i poslova državne uprave. Na takav način *kvintarna* logistika sudjeluju u stvaranju “neopipljivih roba”, pri čemu je najznačajnija informacija. Razvitak logistike nije se ograničio samo na djelatnosti primarnog i sekundarnog sektora i klasičnih usluga tercijarnoga sektora, već se proširio na sve uslužne djelatnosti. Brojne djelatnosti *kvintarnog* sektora sastavni su dio logističke infrastrukture, kao što su banke, osiguravajuće tvrtke i druge financijske tvrtke, promidžbene agencije, agencije koje se bave istraživanjem tržišta, računovodstvene tvrtke, *rent* a car tvrtke. Iz toga proizlazi da je glavni zadatak *kvintarne* logistike u području poslovnih usluga efikasnije korištenje financijskih i ljudskih potencijala, sve češće po načelu *outsourcinga*, pa se brojne tvrtke iz *kvintarnoga* sektora odlučuju na osnivanje filijala ili se međusobno povezuju u odgovarajuće mreže s tvrtkama iz brojnih država.<sup>27</sup>

## 2.4. Faze opskrbnog lanca

Logistički elementi se mogu podijeliti na faze opskrbnoga lanca (slika 3) :

- Nabava
- Proizvodnja
- Zaliha
- Prodaja.



Slika 3 Faze opskrbnoga lanca

Izvor: <https://www.pfri.uniri.hr/knjiznica/NG-dipl.LMPP/149-2013.pdf>

Procesi i tokovi koje se odvijaju u sustavu opskrbnog lanca, mogu se svrstati u niz od slijedeća četiri funkcionalna ciklusa:

- Ciklus materijala
- Ciklus zaliha
- Ciklus proizvoda

---

<sup>27</sup> Ibid, str.370.

- Ciklus prodaje.<sup>28</sup>

#### 2.4.1. Logistika nabave

„Nabava je funkcija i djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava, koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom potrebnima za realizaciju ciljeva poslovnog sustava, kao djelatnost je izuzetno složena i značajna za uspješnost poslovanja poduzeća. Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave“.<sup>29</sup>

Nabava je nužna pri odvijanju svakodnevnih logističkih procesa jer kako bi došlo do same distribucije proizvoda oni od nečeg moraju biti napravljeni a tu je važna nabava materijala. Prilikom nabave treba uzimati određene parametre koja nije samo cijena, važna je i kvaliteta iako se kao glavni parametar uzima što niži trošak nabave. Kako bi osigurali dobar status na tržištu nekad je bolje nabaviti kvalitetnije materijale po većoj cijeni ako će to donijeti veći broj kupaca i bolji plasman na tržištu.

„Operativni poslovi nabave su:

- ispitivanje i objedinjivanje zahtjeva za nabavu dobivenih od pripreme rada, razvoja, skladišta, laboratorija i drugih organizacijskih jedinica
- promatranje i praćenje tržišta nabave
- izrada i postavljanje upita dobavljačima
- prijam, ispitivanje i ocjena ponuda dobavljača
- vođenje pregovora s dobavljačima
- izbor najpovoljnije ponude i naručivanje
- praćenje rokova isporuke i koordinacija svih izravnih veza s dobavljačima
- prijam i ispitivanje pošiljki
- kontrola računa dobavljača
- reklamacije zbog neodgovarajućeg izvršenja obveza dobavljača
- vođenje evidencija/datoteka nabave.“<sup>30</sup>

Ciljevi nabave su ekonomski optimizirati odnos cijene narudžbe i kvalitete materijala kako bi i dobavljači i naručitelji bili zadovoljni te kako bi se poslovni procesi mogli odvijati bez prestanka tj. kako bi se mogla odvijati reprodukcija. Reprodukcijska je neprekidno, stalno obnavljanje procesa proizvodnje s ciljem povrata sredstava i povećanja dobiti, za koje su materijali a samim time i njihova nabava od iznimne važnosti. Uz ekonomske ciljeve, sve više dobivaju na značenju ekološki ciljevi. Zbog potrebe zaštite okoliša već bi se kod nabave materijala trebalo voditi računa jesu li materijali ekološki podobni, razgradivi, mogu li se reciklirati, kakva svojstva imaju prilikom tretiranja otpadom.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Šafran, M.: op. cit..

<sup>29</sup> Lešnjak, M.: Procesi i elementi nabave, završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

„U suvremenom poslovanju opći su ciljevi nabave da se pribave materijali i usluge: funkcionalno odgovarajuće kakvoće:

- po najpovoljnijoj cijeni
- u ekonomičnoj količini
- u pravo vrijeme
- s najpovoljnijih izvora
- uz visoki servis isporuke
- uz postizanje najveće moguće zaštite okoliša i prirodnih resursa,
- uz najmanje rizike
- uz najniže troškove
- uz dobre odnose s dobavljačima.“<sup>32</sup>

#### **2.4.2. Logistika proizvodnje**

„Logistika proizvodnje je dio logistike koji se bavi koordinacijom unutarnjih tokova materijala, od mjesta nabave materijala do mjesta proizvodnje. Promjenama na proizvodu, promjena njegova oblika, mjesta i vremena upotrebe, smatraju se dijelom ukupnog procesa proizvodnje tj. ukupnog procesa stvaranja ili dodavanja nove vrijednosti. Korištenje usluga kojima se povećava vrijednost proizvoda konkretno kroz logistiku - prijevoz robe, skladištenje, osiguranje robe i dr. isprepliće logističku i proizvodnu funkciju. Logistički elementi integrirali su se u sve dijelove procesa proizvodnje.“ Poduzeća dolaze do zaključka da kvaliteta igra značajnu ulogu u borbi s konkurencijom kod proizvoda i usluga. Kvaliteta je od iznimne važnosti današnjih poduzeća i uzima se kao jedan od najvažnijih parametara u svrhu podizanja standarda i privlačenja novih korisnika.“<sup>33</sup>

Sama priprema proizvodnje ima najznačajniji utjecaj na konačnu cijenu proizvoda i vrijeme do plasmana na tržište što na kraju može utjecati na tržišni udio i uspješnost samog proizvoda. Proizvodnja kreće od razvoja gdje se unose zahtjevi u cilju produktivne logističke usluge, projektira se proizvodnja to se može nazvati i logističko projektiranje. Kod pripreme koristi se automatizacije u svrhu poboljšanja učinkovitosti, smanjenja troškova, potrebne količine novih alata. Koriste se nove informacijske tehnologije kako bi pomogle stručnjacima iz pripreme da se što više uključuju u sam razvoj.<sup>34</sup>

Logistika poduzeća određena je skupovima i mjerama koje određuju ciljevi poduzeća neki od njih su: osigurati materijalne, informacijske i vrijednosne tokove u procesu.

„Logistika proizvodnje obuhvaća:

- razmatranja: proizvoditi ili kupovati, zajednički sa nabavom
- strukturiranje proizvodnje prema logističkim aspektima
- planiranje proizvodnje i upravljanje proizvodnjom

---

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Buntak, K, Šuljagić, N.: Ekonomika logistike proizvodnje, Stručni članak SSN 1846-6168 UDK 65.012.4, str.216.

<sup>34</sup> Ibid, str.218.

- uobličavanje fizičkog i informatičkog toka kroz proizvodnju

Suvremeni ekonomski sustavi se temelje na slobodnom djelovanju tržišta. Svaki je pojedinac slobodan u izboru zanimanja kojim će se baviti i načina na koji će obavljati svoje radne aktivnosti, ako pritom ne krši zakonske propise. U takvim uvjetima, ekonomika proizvodnje treba odgovoriti na neka ključna pitanja funkcioniranja poduzeća, a to su:

- što proizvoditi
- koliko proizvoditi
- kako proizvoditi
- kako raspodijeliti ostvarene rezultate
- gdje i kada nabaviti
- gdje i kada prodati.<sup>35</sup>

Različiti odgovori na navedena pitanja imaju različite posljedice odluka, trebalo bi znati moguće posljedice prije donošenja odgovora. Ekonomske odluke su odabir optimalnog rješenja koje daje uravnoteženje između proporcionalno neograničenih potreba i ograničenih resursa. Proizvodni resursi daju poduzeću ograničenja raspoloživih uz koje se vrši proizvodnja i na temelju toga poduzeće donosi odluke što i koliko proizvoditi.<sup>36</sup>

### 2.4.3. Logistika distribucije

„Jedan od najvažnijih dijelova logistike predstavlja distribucija reprodukcijskog materijala i gotovih proizvoda. Učinkovita distribucija znači utjecati na smanjenje troškova, a isporučiti gotove proizvode krajnjem kupcu. Ona se odnosi na maloprodajne i veleprodajne trgovce, logističke operatere, prijevoznike i druge subjekte koji čine distribucijsku mrežu. Distribucija obuhvaća skup aktivnosti koje su povezane s prometanjem gospodarskih dobara između proizvođača i potrošača. Ona sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu ili održati propisani dobavni rokovi(dovršavanje narudžbi) ili djelotvorno što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju.“<sup>37</sup>

Kod pojma distribucija razlikujemo dva slična termina, a to su kanal distribucije i fizička distribucija.

Fizička distribucija obuhvaća širok krug aktivnosti koje se bave djelotvornim kretanjem gotovih proizvoda od kraja proizvodne linije do potrošača kao i kretanjem gotovih proizvoda od kraja proizvodne linije do potrošača, kao i kretanjem sirovina od izvora nabave do početka linije proizvodnje.<sup>38</sup>

Može se reći da se sustav fizičke distribucije sastoji od slijedećih elemenata:

<sup>35</sup> Ibid, str.219.

<sup>36</sup> Ibid, str.219.

<sup>37</sup> Vidaček, M.: Distribucijska logistika, završni rad 355/TGL/2017, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017.

<sup>38</sup> Šafran,M.: op. cit.

- razina usluge krajnjem potrošaču
- transport
- skladištenje
- obrada narudžbi i upravljanje zalihama
- pakiranje i rukovanje materijalima.

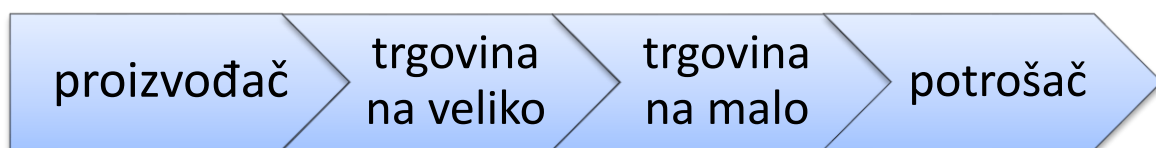
Ovi elementi su u međusobno zavisnom odnosu tako da odluke donesene u jednom području utječu na efikasnost drugih.<sup>39</sup>

Kanal distribucije podrazumijeva skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti koje se upotrebljavaju u kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje.

Odluke o kanalima distribucije ubrajaju se u najvažnije odluke poduzeća jer izabrani kanali bitno utječu na sve druge marketinške odluke, o tome tko će prodavati proizvode nekog poduzeća, ovisi i politika cijena, izbor vlastitih prodavača, izbor načina propagiranja i sl. Suvremeni tokovi robe sve se rjeđe koriste direktnom prodajom robe proizvođača krajnjem potrošaču.<sup>40</sup>

Između krajnjih točaka društvene reprodukcije – proizvodnje i potrošnje postavlja se sve više posrednika, i njihova se posrednička funkcija naziva različitim imenima. Osnovni razlozi postojanja posredničkih organizacija leže u nužnosti prostornog i vremenskog povezivanja sve udaljenije sfere proizvodnje od sfere potrošnje, u mogućnosti poslovne specijalizacije i u minimiziranju broja prometnih transakcija.<sup>41</sup>

Razlika između distribucijskih kanala (slika 4), kojega čine organizacije (sudionici) u organizacije (sudionici) u prometu robe, i fizičke distribucije (slika 5) koju čine fizički tokovi robe, može se prikazati funkcijskim karakteristikama tokova i točaka zadržavanja, koje kod kanala imaju karakteristike institucija i poduzeća, potrošača i sl., dok se kod fizičke distribucije točke karakteriziraju njihovim funkcijskim obilježjima.<sup>42</sup>



**Slika 4 Kanal distribucije**

Izradio: autor

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.



**Slika 5 Fizička distribucija**

Izradio: autor

Logistički operater koji se bavi upravljanjem distribucije proizvoda u nekom poduzeću je od iznimne važnosti jer adekvatnim upravljanjem i optimiziranjem tokova robe može značajno smanjiti troškove i povećati prihode samog poduzeća.

Fazu distribucije slijedi ciklus zaliha, koji je jedan od najkompleksnijih za upravljanje pošto se niz parametara uzima u obzir i ne postoji gotova formula kojom bi se odredilo upravljanje zalihama. Prilikom narudžbe zaliha treba uzeti u obzir osim jedinične cijene i troškove držanja zaliha u samome skladištu. Ekonomska količina narudžbe nam govori koja je to optimalna količina koja prilikom naručivanja ima najmanje ukupne troškove tj. troškove narudžbe i držanja u skladištu. Iako nam ekonomija obujma nalaže da naručujemo što više radi smanjenja jedinične cijene proizvoda treba imati na umu da se ta sva roba treba negdje uskladištiti iako će i sama cijena skladištenja biti manja zbog veće količine postoje robe koje nemaju dovoljno dug vijek trajanja, dovoljno veliku potražnju, potražnja oscilira pa ju ne možemo sa sigurnošću pretpostaviti ili su jednostavno preskupe kako bi se gomilale njihove zalihe.

#### **2.4.4. Logistika prodaje**

Prodaja kao poslovna funkcija predstavlja temeljni element svake profitno usmjerene organizacije. Upravljanje prodajom sastoji se od: planiranja, implementacije i kontrole.<sup>43</sup>

Kod prodaje jednu od ključnih važnosti ima marketing. Što bolje agenti reklamiraju i promoviraju određeni proizvod to će on imati bolji plasman na tržištu. U današnje vrijeme se jako puno novca ulaže upravo u reklame u svrhu promocije.

Oblikovanje i izbor marketinškog kanala uzima u obzir četiri najvažnija stavka:

<sup>43</sup> [www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx](http://www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx)

1. Analiza potrebe kupaca,
2. Definicija ciljeva i ograničenje kanala,
3. Identificiranje glavnih alternativa,
4. Vrednovanje alternativa.<sup>44</sup>

Prodaja ima jako puno različitih strateških pristupa u zavisnosti od tržišta, ne može se jednako planirati prodaja za različita tržišta. Primjerice, ne može se već u samoj proizvodnji, zalihama a na kraju i prodaji planirati isto Mercedes automobile za Njemačko i Hrvatsko tržište. Njemačka ima veće tržište i veću potražnju a samim time onda proizvodnju i prodaju skupljih modela pošto su im i primanja i standardi veći od Hrvatskih u Njemačkoj možemo očekivati veći broj skupljih i jačih modela. Tržišta su različitih veličina u zavisnosti od razvijenosti, BDP-a, prihoda stanovnika i prilikom planiranja prodaje prednost uvijek ima financijski stabilnije i jače tržište zbog sigurnosti i ostvarenja dobiti.

---

<sup>44</sup> [www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx](http://www.efzg.hr/UserDocImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx)



### **3. Utjecaj logističkih poduzeća na prometni i gospodarski sektor**

Logistička i špediterska poduzeća danas se većinom bave uvozom i izvozom robe kao i svim poslovima vezanih uz prijevoz robe. Uz uvoz i izvoz se usko veže pojam transporta koji kao radnja ostvaruje dobit. Povećanjem uvoza robe sa stranog tržišta povećava se i carina koja donosi državi prihod i povećava BDP. Logistička poslovanja zahtijevaju i određen broj LDC-a iz kojih će se roba dalje otpremati i dopremati što za sobom povlači razvoj prometnih grana, terminala i sredstava.

Promet ima posebno značenje u razvitku gospodarstva i društva. On pruža prijevozne usluge. Zbog toga je promet uslužna djelatnost ali prisutna i nužna u svim fazama ekonomskog toka. Promet je, dakle, sastavni dio i uvjet svih faza reprodukcije: proizvodnje, razmjene, raspodjele i potrošnje. Budući je promet sastavni dio kružnog ekonomskog toka te se pojavljuje u svakoj njegovoj fazi, on svojom vrijednošću sudjeluje u vrijednosti svake faze. Glavna funkcija vrijednosti prometnih usluga su prometni troškovi, pa je za svaku fazu pojedinačno i za gospodarstvo i društvo u cjelini najvažnije smanjivanje tih troškova. Smanjenje prometnih (prijevoznih) troškova direktno uvjetuje mogućnost smanjivanja cijena roba. Mnogi prometni stručnjaci i ekonomisti smatraju da je smanjenje troškova prijevoza povijesno važnije nego povećanje brzine prijevoza. Složenost gospodarske, društvene i prometne strukture uvjetuje postojanje velikog broja činilaca razvoja prometa koji djeluju skupno ili pojedinačno. Isto tako i promet kao cjelovit sustav ali i putem svojih komponenti (prometnih grana) djeluje direktno ili indirektno, s većim ili manjim intenzitetom na razvitak društvene i gospodarske strukture.<sup>45</sup>

Logistička poduzeća vrše većinu prijevoza robe u trgovini robom pa utječu na povećanje prometnih usluga i povećanje prometnih troškova.

#### **3.1. Utjecaj logističkih poduzeća na promet**

Suvremeni logistički koncept podrazumijeva optimalizaciju cjelokupnog sustava distribucije roba od prijevoza sirovine za proizvodnju do prijevoza gotove robe od proizvođača do kupaca, odnosno potrošača. Takav pristup je nametnuo brojne tehničko – tehnološke i organizacijske promjene u cjelokupnom sustavu prometa. Nastale su brojne inovacije od tehničke prilagodbe prijevoznih sredstava, prekrcajne mehanizacije, pakiranja tereta do unapređivanja tehnološko - organizacijskih veza između prometnih grana. Klasična ambalaža za prijevoz tereta – sanduk – zamijenjena je paletom, a kasnije i kontejnerom. Pakiranje tereta je time u velikoj mjeri standardizirano što je bitno olakšalo manipulativne radove i omogućilo uvođenje prekrcajne mehanizacije kao i kooperaciju između različitih prometnih grana. Prijevozna sredstva se također standardiziraju što omogućava integriranje više prometnih grana u jednom prijevoznom lancu. U pogledu prijevoznih sredstava u suvremeno doba dolazi do njihove sve veće specijalizacije. Nekadašnji kamion za opće namjene danas je zamijenjen vozilima za specifične terete. Osim toga došlo je do razdvajanja

---

<sup>45</sup> <http://vladimir-cavrak.from.hr/wp-content/uploads/2015/09/ekonomika-prometa.pdf>, str.20.

vučnog dijela (traktor, engl. *truck*) od vučenog (priključnog, prikolice) što povećava proizvodnost i ekonomičnost vozila. Prekrcajna mehanizacija je također tehnički i tehnološki usavršavana što omogućava skraćivanje vremena manipulacije i smanjivanje troškova. Suvremena organizacija prijevoza podrazumijeva korištenje više prijevoznih grana u jednom prijevoznom lancu (kombinirani prijevoz, integralni prijevoz). Tome svakako doprinosi suvremena informatička i telekomunikacijska revolucija koja omogućava adekvatne tokove informacija i organizacijsko povezivanje svih logističkih operacija u jedinstveni sustav. Na toj osnovi su nastali suvremeni sustavi prijevoza tzv. "just in time" odnosno sustav Kanban kao varijanta pružanja integralne usluge prijevoza "od vrata do vrata", poznati još i kao tzv. kontinuirani prijevozni lanci ("proizvodnja bez skladišta"). Sve nabrojene suvremene inovacije imaju za cilj da se ostvari: povećanje brzine prijevoza, povećanje prijevozne jedinice, smanjenje vremena mirovanja tereta na putu i smanjenje manipulacijskih operacija. Ekonomski cilj ovih postignuća odražava se u smanjenju troškova prijevoza a time i na povećanju proizvodnosti i ekonomičnosti.<sup>46</sup>

Razvoj globalnih logističkih poduzeća i globalizacija tržišta omogućili su lakše povezivanje na inozmena tržišta. Suvremeno tržište zahtjeva i poboljšanje prometnica i unaprjeđenje prometnih zakona te regulaciju istih u vezi trgovinskog poslovanja u svrhu unaprjeđenja usluga i postizanja kvalitete koja je danas veoma važna za konkurentnost na tržištu. Logistička poduzeća bi trebala pružati što bolju, kvalitetniju, cjelovitiju uslugu po pristupačnim cijenama.

*Online* usluge i internetska trgovina, dvije najznačajnije inovacije u globalnom gospodarstvu posljednjih godina mijenjaju maloprodajno tržište i imaju izravan utjecaj na logistički sektor u cijeloj Europi. U Sektoru za promet i veze HGK navode da e-trgovina kao internetski mehanizam pomaže dobavljaču proizvoda da smanji broj posrednika s kojima mora poslovati da bi njegov proizvod došao do kupca-potrošača. Međutim i nadalje će se roba morati prevoziti, skladištiti i distribuirati do kupca, odnosno krajnjeg potrošača. Utjecaj će ovisiti o širenju e-trgovine kao načina kupoprodaje robe, ali još neće značajno utjecati na sektor logističkih usluga", poručuju u Sektoru za promet i veze HGK.<sup>47</sup>

Trend u logističkim sustavima je razvoj formalnih kvalitetnih procesa. Upravo ti procesi su omogućili poduzećima sigurno poslovanje. Razvoj kvalitetnih procesa možemo shvatiti kao kretanje kroz četiri različite faze sa značajnim karakteristikama<sup>48</sup>:

- Kontrola kvalitete – određuje osnovno proceduralno i statističko upravljanje kvalitetom
- Osiguranje kvalitete – postavlja naglasak na zadovoljavanju potreba kupaca
- Upravljanje kvalitetom – to nije zadaća nadređenih u logističkim procesima, nego svih subjekata u tom procesu

---

<sup>46</sup> Ibid, str.32-33.

<sup>47</sup> <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/razvoj-internetske-trgovine-mijenja-sektor-logistike-222128>

<sup>48</sup> Šafran,M.: op. cit.

- Zadovoljavanje potreba potrošača – reflektira se u postupcima koje treba provoditi da bi se u potpunosti zadovoljile potrebe potrošača.

3 PL operateri su vanjski davatelj logističkih usluga, tj. poduzeće specijalizirano za pružanje cjelovitih skladišnih, prekrcajno-manipulacijskih i transportnih usluga, koje preuzima organizaciju i provedbu određenog dijela opskrbnog lanca korisnika. Napredniji od njega je 4 PL čiji se koncept zasniva na intelektualnom logističkom kapitalu i IT sustavima, a ne na posjedovanju infrastrukture (terminala, skladišta) i drugih materijalnih sredstava (prijevoznih sredstava, prekrcajne mehanizacije), radi čega za pružanje usluga svojim klijentima koristi različite 3PL dobavljače.<sup>49</sup> 4PL utječe na razvoj IT sektora i telekomunikacijskog prometa jer se potiče razvoj tehnologije i novih IT sustava nadzora i umrežavanja praćenja robe.

Skladištenje i ležarina robe su isto dio asortimana usluga koja pružaju i na koja utječu logistička poduzeća korištenjem usluga raznih skladišta i terminala pri pružanju što kvalitetnijih i cjelovitijih usluga svojim korisnicima pri čemu ostvaruju profit sebi i suradnicima. Unaprjeđenje logistike povuklo je za sobom unaprjeđenje prometa, prometnih sredstava i svih dijelova logističkog lanca kako bi se moglo pratiti suvremeno tržište i zahtjevi za uslugama. U Hrvatskoj ima puno prostora za napredak pošto hrvatske prometne grane nisu pretjerano razvijene, u željeznici ima puno mjesta za napredak, ali to zahtjeva golema ulaganja i troškove pa je s ekonomskog stajališta neisplativo.

### **3.2. Utjecaj logistike na gospodarstvo**

Potreba za povezanošću nacionalnih, regionalnih i globalnoga gospodarskoga sustava dodatno povećava složenost logističkih sustava zahtijevajući, ne samo njihovu što veću komplementarnost i harmoniziranost, već i sve veću apsorpcijsku sposobnost i prohodnost, odnosno nepostojanje prenatrpanosti logističkoga sustava i njegovih najvažnijih podsustava. Pomičući vlastite granice, ali i granice gospodarskih sustava, logistički sustav pruža velike mogućnosti da se ostvari konkurentna prednost, odnosno osvoje i zadrže kupci. Takva konstatacija vrijedi poglavito za one industrijske grane u kojima ne postoji dostatna diferencijacija proizvoda, kao ni mogućnost da se posredstvom cijena ili smanjivanjem stope dobiti ostvari prednost u odnosu na konkurenciju. Poradi toga se kao ključni problem izgrađenosti logističkoga sustava, njegove infrastrukture i suprastrukture izdvaja identificiranje vrste logističkih usluga i razine kvalitete logističkih usluga koju odgovarajući logistički sustav treba osigurati, a da bi se unaprijedila konkurentna sposobnost logističkoga sustava i/ili posredstvom logističkoga sustava bilo koje razine. Osmišljavanje inovativnih logističkih programa može biti izravno u funkciji povećanja efikasnosti logističkoga sustava, ali logističkim sustavima daje još jednu dimenziju koja se ogleda u mogućnosti logističkoga sustava da temeljem takvih poboljšanja bude respektabilnom čimbenikom kreiranja potražnje. Područje djelovanja logističkoga sustava nameće potrebu da se pod utjecajem razvoja svjetskoga gospodarstva i društva, uklanjanja trgovinskih barijera, kao i barijera glede

---

<sup>49</sup> Ibid.

kretanja ljudi, roba, usluga, znanja i kapitala te jačanja međunarodne, svjetske konkurencije, tehnologije, širenja mogućnosti i povećanja pojedinih tržišta na mnogo široj razini od nacionalne, definira i ustroji globalni logistički sustav, čija je temeljna zadaća omogućiti tvrtkama kombiniranje domaćih i međunarodnih resursa, odnosno fokusiranje na resurse i potencijale koje nudi globalno tržište. Tako logistika postaje nova poslovna filozofija, čija je temeljna zadaća upravljanje premještanjem resursa i potencijala, od njihova izvorišta, kroz proces proizvodnje i distribucije do krajnjega korisnika. Logistika održivoga razvoja kao znanost i logistika održivoga razvoja kao aktivnost može se definirati kao sustav logističkih fenomena, označavajući skup koordiniranih, integriranih i kontroliranih logističkih aktivnosti, koje osiguravaju istodobno i sinergijsko ostvarivanje gospodarskih i ekoloških ciljeva, sukladno zahtjevima environmentalističkog pokreta, sve strožim ekološkim zakonima i zakonima za zaštitu potrošača te povećanim zahtjevima s tržišta za “zelenim” proizvodima i uslugama, koji su u funkciji oplemenjivanja ljudi, prostora i svih razvojnih resursa, osiguravajući pri tome najveću moguću razliku između pozitivnih eksternih učinaka (eksterne ekonomije) i negativnih eksternih učinaka (eksterne diseconomije), poglavito posredstvom efikasnije i efektivnije uporabe postojećih ili alternativnih transportnih infrastrukturnih i suprastrukturnih sadržaja te razvijanja čimbenika povratne logistike, posredstvom smanjivanja ukupnih troškova u logističkom sustavu, supstituiranja sirovina iz neobnovljivih s onima iz obnovljivih izvora, uporabe ekoloških sirovina i materijala, ponovne uporabe rabljenih materijala u proizvodnom procesu, recikliranja ambalaže.<sup>50</sup>

Umijeće primjereno organizirane i vođene gospodarske i prometne politike određene države svodi se na pronalaženje optimiziranog izbora između proizvodnih mogućnosti koje su na raspolaganju, tako da se podmire potrebe za ekološki prihvatljivim proizvodima i onima koji to nisu, odnosno ekološki prihvatljivim vrstama prijevoza i onima koji to nisu, na način da se u okviru danoga realiteta osigura ravnoteža između zahtjeva za zaštitom okoliša i zahtjeva za ubrzanim gospodarskim rastom. Ako su unutar narodnoga gospodarstva resursi uspješno koriste, uvijek će se birati ona kombinacija proizvoda koja će biti predstavljena točkom na granici proizvodnih mogućnosti.<sup>51</sup>

Logistički sustav za potrebe primarnoga sektora, dotično primarna logistika nalazi se u funkciji povezivanja svih sudionika koji su uključeni u proces proizvodnje i distribucije primarnih proizvoda, odnosno svih izravnih i neizravnih sudionika, koji su više ili manje uključeni u proizvodnju i profiliranje *outputa* primarnoga sektora. U logističku infrastrukturu primarnoga sektora, osim mreže poslovnih pothvata i pojedinaca kao proizvođača primarnih proizvoda (žitarica i drugih usjeva, voća i povrća, sjemenja, sadnica, vina, stočne hrane, živih životinja, morske ribe, rakova, mekušaca i drugih morskih životinja, ugljena, kamena, nafte, drva, rude, pijeska, soli i sl.), uključeni su i znanstveni instituti, poljoprivredni i agroekonomski fakulteti, sjemenske tvrtke, kemijske tvrtke, proizvođači transportne mehanizacije, proizvođači sustava za navodnjavanje, protugradnu obranu, transportne i skladišne tvrtke, tvrtke iz prerađivačke industrije, trgovinske tvrtke, osiguravajuće tvrtke,

---

<sup>50</sup> Pavlič, H., Pupovac, D., Zelenika, R.: Gospodarski učinci ekologizacije globalnog logističkoga sustava, izvorni znanstveni rad, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, str. 268.

<sup>51</sup> Ibid, str. 275.

banke, vladine agencije. Sukladno tome, temeljna zadaća primarne logistike ogleda se u efikasnom povezivanju izravnih i neizravnih sudionika u proizvodnji primarnoga sektora osiguravajući što efikasniju uporabu *inputa* u primarnome sektoru, povećanje efikasnosti proizvodnje primarnoga sektora i distribucije primarnih proizvoda, stvarajući i razvijajući svjetsko tržište za proizvodima primarnoga sektora. Razvoj primarnoga sektora u kojemu je uposljeno više od polovice svjetske radne snage izložen je stalnim promjenama, posebice uslijed primjene novih tehnologija i novih zahtjeva za kvalitetom življenja.<sup>52</sup>

Logistička poduzeća utječu na razne grane gospodarstva, omogućuju lakši izvoz na globalno tržište, povećavaju svojim transportnim entitetima prihod od cestarina, prihod od carina koji puni državnu blagajnu, zahtjeva razvoj novih IT sustava pa indirektno potiče razvoj novih aplikacija i IT korporacija. Unutar EU uveden je sustav koji prati statistiku razmjena robe između zemalja EU. Značaj tih podataka očituje se u:

- Izvor podataka za sastavljanje platne bilance i bruto domaćeg proizvoda (BDP)
- koriste se pri donošenju odluka vezanih za nacionalnu i europsku monetarnu i gospodarsku politiku, makroekonomske analize (Vlada RH, HNB, EU, UN, MMF, OECD, WTO)
- pokazatelj gospodarske uspješnosti i razvoja zemlje.

Izvještajna jedinica obvezna je izvještavati za INTRASTAT za onaj tok u kojem je njena godišnja vrijednost robne razmjene sa zemljama članicama EU u prethodnom obračunskom razdoblju već od određene vrijednosti praga uključivanja za taj tok, ili za oba trgovinska toka (primitak/otprema). Obveza izvještavanja nastaje i u tijeku godine za koju se izvještava, kada kumulativna vrijednost robne razmjene poslovnog subjekta dobivena na osnovu podataka s PDV obrasca prijeđe vrijednost praga uključivanja. Obveza izvještavanja traje najmanje do kraja izvještajne godine i na snazi je do primitka obavijesti o prestanku obveze. Izvještajna jedinica u nekom mjesecu nema nikakvu transakciju prazan INTRASTAT obrazac.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid, str.278.

<sup>53</sup> Babić, D.: Autorizirana predavanja Špedicija, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb 2018.

## 4. Struktura i uprava (menadžment) logističkih poduzeća

Moderno upravljanje (menadžment) naglašava važnost tzv. „mekih varijabli“ kao što su: ljudi u organizacijama, njihova znanja i sposobnost stilova vođenja, za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta koji su se fokusirali na tzv. „tvrde varijable“, kao što su: strategija, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd.<sup>54</sup>

Menadžment je kao pojam vrlo kompleksan i *interdiscipliniran*, ali i višeznačan pa se odnosi na procese i djelatnosti, kao i nositelje i realizatore menadžerskih funkcija u prometnim i logističkim poduzećima. Za svakog je menadžera važno da što bolje razumije svoj posao ali i da je u stanju razumjeti svoje ljude odnosno svoje suradnike.<sup>55</sup>

U prometnom i logističkom sektoru menadžment bi se mogao opisati kao djelatnost i aktivnost usmjerena pravcu postizanja ciljeva koji su unaprijed zadani. Tada je funkcija<sup>56</sup>:

1. Planiranje,
2. Organiziranje,
3. Vođenje i kontrola,
4. Upravljanje ljudskim potencijalima,
5. *Interpersonalna* uloga (predstavlja, vodi, povezuje),
6. Informacijska uloga,
7. Uloga donošenja odluka.

Proizvodnost u prometu i logistici podrazumijeva učinkovitost i efikasnost u djelovanju pojedinaca i organizacije. Učinkovitost je postizanje ciljeva a efikasnost postizanje ciljeva s najmanjom količinom resursa ili uz najmanje troškove. Ciljevi uprave poduzeća su kratkoročno ostvarivanje profita a dugoročno povećanje vrijednosti njihovog dioničkog kapitala.<sup>57</sup>

### 4.1. Planiranje kao funkcija i aktivnost uprave

Svaki put kada uprava planira, uzima u obzir potrebe i želje članova društva izvan prometne,logističke ili druge proizvodno-uslužne organizacije kao i potrebe za materijalnim i ljudskim resursima, tehnologijom i drugim potrebama iz vanjskog okruženja. Mora se prepoznati sile izvan poduzeća koje mogu utjecati na njegovo djelovanje, ocijeniti ih i reagirati na njih. Utjecaj vanjskog ograničenja dan je prikazom (slika 6). Planiranje se sastoji u tome da se u društvenim pojavama, na koje se želi utjecati, utvrde uvjeti i uzorci njihovog nastanka, zakonitosti nastajanja i razvoja te da se usmjere u pravcu daljnjeg funkcioniranja.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Perić,T.: Menadžment u prometu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2007. Str.5

<sup>55</sup> Ibid, str.5.

<sup>56</sup> Ibid, str.5.

<sup>57</sup> Ibid, str.18 -19.

<sup>58</sup> Ibid, str.35.



**Slika 6 Poduzeće i vanjsko okruženje**

Izvor: Perić, T.: Menadžment u prometu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2007. str.34.

Za uvođenje bilo koje strategije nije dovoljno samo odrediti organizacijsku strukturu već utvrditi odgovornost svakome odijelu i svakoj organizacijskoj razini.

Plan obuhvaća bilo koji pravac buduće akcije prema tome može se reći da postoje razne vrste planova i stilova planiranja. U širem smislu klasificiraju se u<sup>59</sup>:

- svrhe ili misije
- ciljeve
- strategije
- politike
- procedure
- pravila
- programe
- proračune.

<sup>59</sup> Ibid, str.41.

Svaka vrsta organizacijskog djelovanja, da bi imala smisla, mora imati svrhu. Svrha logističkog poduzeća je proizvodnja usluga i distribucija dobara. Ciljevi su krajnje točke prema kojima je usmjerena aktivnost. Strategije imaju cilj utvrditi i dati do znanja, pomoću sustava glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku poduzeća. Procedure su planovi koji utvrđuju neki nužni način postupanja u budućim aktivnostima. Pravila izričito nalažu posve određene akcije i ne dopuštaju bilo kakvo slobodno odlučivanje. Programi su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodijeljenih zadataka, koraka planiranja koje treba poduzeti. Proračun je kontrolni instrument planiranja, iskaz očekivanih rezultata izražen numerički.<sup>60</sup>

Kod logističkih aktivnosti imamo planiranje svake usluge koja se nudi. Organizacija prijevoza ili distribucija robe treba biti planirana uz što manje troškove, što kraći rok isporuke ili optimizirane parametre koje postavimo kao najvažnije, kvaliteta logističke usluge koju nudi poduzeće u veliko ovisi o planu njene provedbe. Što se bolje isplanira posao će biti bolje odrađen.

## 4.2. Logistički menadžment

Logistički menadžment obuhvaća upravljanje transportnim postupcima, distribucijom, komunikacijom i drugim aktivnostima u lancu od nabave materijala do isporuke gotovih proizvoda krajnjem korisniku. U mnogim proizvodnim kompanijama troškovi logistike iznose 10-20 % ukupnih troškova poslovanja. U trgovačkim i uslužnim poduzećima iznose 20-30 %. U većim proizvodnim, trgovačkim i uslužnim poduzećima logistika je u pravilu organizirana kao posebna poslovna funkcija. Unutar te funkcije objedinjuju se i prostorno-vremenski koordiniraju:

- rukovanje materijalima,
- pakiranja,
- skladištenja,
- upravljanja nabavom,
- obrade narudžbi,
- disponiranje logističkih usluga,
- transporta i dr.<sup>61</sup>

Koncept logističkog menadžmenta sazrijeva tokom 80-ih i početkom 90-ih godina. Prema definiciji „matične“ udruge logistički menadžment je proces planiranja, implementiranja i kontroliranja efikasnog i troškovno efektivnog tijeka i skladištenja sirovina,

---

<sup>60</sup> Ibid, str.42.

<sup>61</sup> Bošnjak, I., Čekić, Š.: Menadžment u transportu i komunikacijama, Fakultet za saobraćaj i komunikacije Sarajevo i Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Sarajevo-Zagreb, 2000., str 52.



proizvoda, poluproizvoda zajedno s pripadajućim informacijama od izvora do mjesta potrošnje, sa svrhom uspješnog zadovoljenja potreba korisnika.<sup>62</sup>

Ključne odrednice i zahtjevi definirani su prema konceptu „7 R's“; osigurati odgovarajući proizvod (engl. *right product*), u odgovarajućoj količini (engl. *right quantity*) i odgovarajućim uvjetima (engl. *right condition*), na odgovarajućem mjestu (engl. *right place*), u odgovarajuće vrijeme (engl. *right time*), za odgovarajućeg korisnika (engl. *right customer*), uz odgovarajuće troškove (engl. *right cost*).<sup>63</sup>

Uvođenje efikasnog i efektivnog procesno-orijentiranog logističkog sustava može znatno unaprijediti poslovanje poduzeća. Otvaranje tržišta i globalizacija uz napredne računalne i telekomunikacijske sustave uspostavlja nove odnose između kupaca i proizvođača. Logistika se sve više preusmjerava sa „push“ načina prema „pull“ načelu gdje će se proizvoditi i isporučivati prema narudžbi i specifičnim zahtjevima kupaca. Poslovni partnerski odnosi između komitenta i dobavljača trebaju omogućiti optimizaciju ukupnog logističkog lanca. Smanjenje troškova, vremenskih neusklađenosti i drugih izvora neracionanosti. Sve više globalnih logističkih tijekovi uključivat će virtualne logističke centre za koncentraciju i obradu narudžbi, te skupnu međudržavnu distribuciju dobara. Poduzeća će tako poprimiti sve više obilježja virtualne korporacije sa širokom međunarodnom prisutnošću.<sup>64</sup>

### 4.3. Struktura poduzeća

Poduzeće ili druga poslovna organizacija treba uspostaviti vlastitu specifičnu organizacijsku strukturu koja omogućuje ostvarivanje misije i temeljnih ciljeva te uvažava relevantne čimbenike organizacijske izgradnje. Formalnom organizacijom utvrđuje se namjeravana struktura uloga, podjela, grupiranje resursa i aktivnosti, definiraju organizacijske jedinice i uspostavljaju mehanizmi koordinacije. Formalna organizacija je propisana, službeno priznata i primijenjena u organizaciji. Iskazuje se organizacijskom shemom, opisom poslova ili uputama te drugim formalnim pravilima koje utječu na strukturu odnosa u organizaciji.<sup>65</sup>

Pored formalne organizacijske strukture svaka organizacija ima i tzv. neformalnu organizacijsku strukturu koja se stvara spontanom, „neoficijelnim“ odnosima i interakcijama članova organizacije. Neformalna organizacija funkcionira po nepisanim pravilima i normama ponašanja koje poštuju članovi skupine i koje mogu biti vrlo čvrste. Može biti od koristi, odnosno poslužiti kao dopuna formalnoj organizaciji, no ne može biti i o njoj neovisna.<sup>66</sup>

Uspostavljena formalna organizacijska struktura obično je relevantna za duže vrijeme tj. više godina. Klasični organizacijski pristup bio je usmjeren prvenstveno na oblikovanje organizacijske strukture, dok noviji pristupi naglašavaju probleme povezivanja, uvode

---

<sup>62</sup> Ibid, str.53.

<sup>63</sup> Ibid, str.54.

<sup>64</sup> Ibid, str.54.

<sup>65</sup> Ibid, str.200.

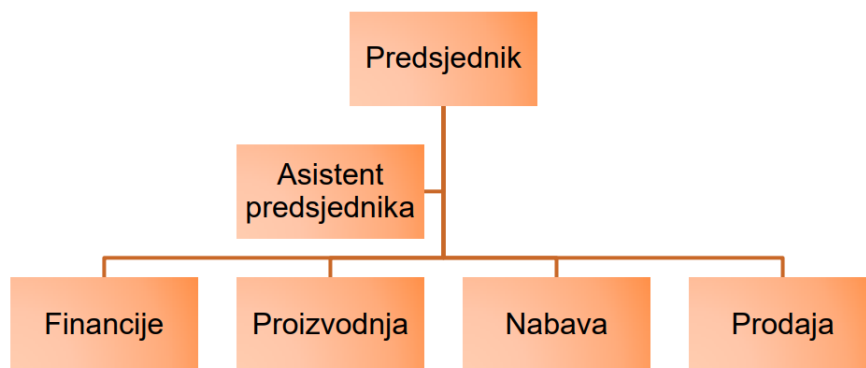
<sup>66</sup> Ibid, str.200.

dinamičko promatranje i stratejski koncept. Pri tome treba razlikovati organizacijsku strukturu upravljanja i istinsku organizacijsku strukturu koja opisuje povezivanje i grupiranje aktivnosti u organizaciji, zajedno s elementima organizacije.<sup>67</sup> Prema klasičnoj tipologiji, postoje tri osnovna tipa organizacijskih struktura:

1. Funkcijska: početna, standardna, prijelazna
2. Divizijska: produktivna, teritorijalna, kombinirana
3. Matrična.<sup>68</sup>

#### 4.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura predstavlja najstariji i najrašireniji oblik grupiranja povezivanja poslovnih aktivnosti unutar poduzeća. Njeno temeljno obilježje je međusobna povezanost i objedinjavanje poslova prema bazičnim poslovnim funkcijama. Poslovi vezani za jednu poslovnu funkciju ustrojavaju se u odgovarajuću organizacijsku jedinicu, primjenjujući načelo sličnosti u grupiranju pojedinačnih zadataka. Rukovoditelj te organizacijske jedinice je u pravilu direktno odgovoran direktoru i u pravilu je stručnjak za poslove te funkcije. Funkcijsku strukturu poduzeća čine više sektora unutar kojih se vrši jedinstveno koordiniranje i usmjeravanje aktivnosti (slika 7). Oblikovanje funkcijske strukture prema načelu „jedna funkcija- jedan sektor“ ne treba doslovno shvatiti, budući da su u praksi odstupanja redovna.<sup>69</sup>



Slika 7 Shema jednostavne organizacijske strukture

Izvor:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf)

Kao osnovni modaliteti funkcijske strukture pojavljuju se: početna, standardna i prijelazna struktura. Početna funkcijska struktura (slika 8) primjenjuje se u malim poduzećima

<sup>67</sup> Ibid, str.201.

<sup>68</sup> Ibid, str.202.

<sup>69</sup> Ibid, str.202.

s ograničenim obujmom poslovanja i jednostavnom tehnološko-proizvodnom i tržišnom problematikom. Često se poslovi dva ili više sektora objedinjavaju. Osnovna značajka tog oblika organizacijske strukture je da su sve bazične poslovne funkcije organizirane u posebne sektore koji imaju jednak tretman. Prijelazni oblik je treći najrazvijeniji oblik (slika 9) koji se primjenjuje u velikim organizacijama s velikim i raznovrsnim resursima lociranim na više mjesta, ali sa jednim i/ili nekoliko srodnih proizvoda/usluga. Uz opće značajke funkcijske strukture, specifičnost prijelaznog oblika je u formiranju dva ili više sektora u okviru jedne poslovne funkcije. Ovaj oblik obično predstavlja prijelaznu fazu prije uvođenja divizijske organizacijske strukture.<sup>70</sup>

Organizacijska struktura daje nam podjelu vođenja i brigu oko određenog sektora poslovanja. U svakom sektoru postoji osoba koja odgovara direktoru za djelovanje toga sektora i koja provodi plan poslovanja u tome sektoru sa svojim podređenima i suradnicima iz ostalih sektora. Što je oblik funkcijske organizacije razvijeniji to ćemo imati više sektora što ima svoje prednosti i nedostatke.<sup>71</sup>

Neke prednosti funkcijske organizacije su:

- visok stupanj specijalizacije i podjele rada,
- racionalno korištenje prostora i opreme,
- niži režijski troškovi,
- čvrsta kontrola na vrhu,
- stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije.

Nedostaci:

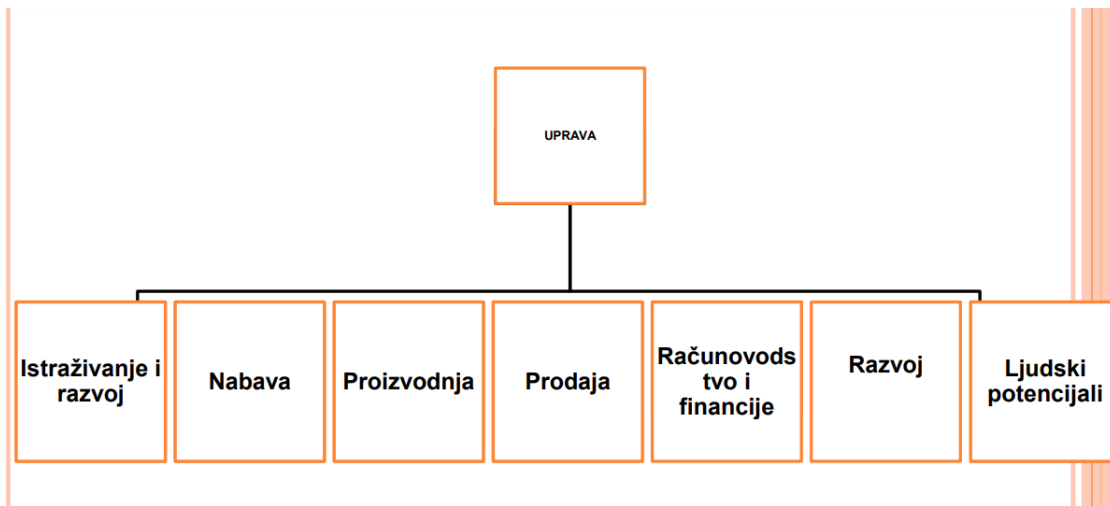
- sporo prilagođavanje promjenama u okolini poslu,
- odsustvo timskog rada
- sporo i neadekvatno donošenje odluka
- odsustvo odgovornosti rukovodilaca za krajnji rezultat.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Ibid, str.202-203.

<sup>71</sup> [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf).

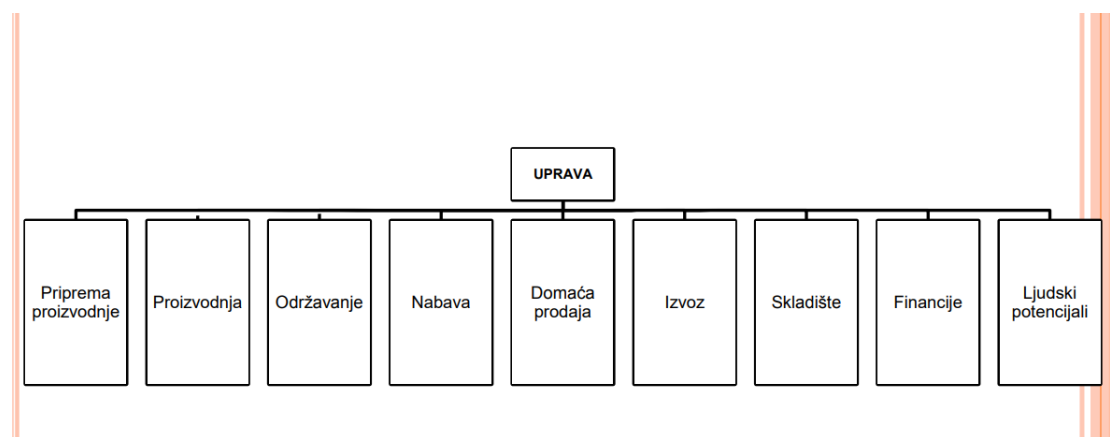
<sup>72</sup> [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf).



**Slika 8 Početna funkcijska struktura**

Izvor:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf)



**Slika 9 Prijelazni oblik**

Izvor:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf)

#### **4.3.2. Divizijska organizacijska struktura**

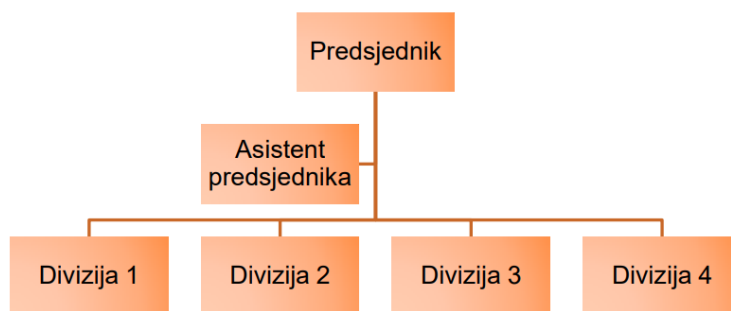
Divizijska ili (više linijska) organizacijska struktura, za razliku od funkcionalne, oblikuje se prema proizvodima/uslugama, geografskim područjima ili kao kombinirana divizijska struktura.<sup>73</sup>

U divizijskoj strukturi (slika 10) poslovi bazičnih funkcija nisu objedinjeni niti locirani na istome mjestu, nego su rasprostranjeni i raspoređeni po proizvodnim i tržišnim segmentima kao osnovama povezivanja u organizacijske jedinice. Jedno od općih pravila je da se svi

<sup>73</sup> Bošnjak, I., Čekić, Š.: op.cit., str.203.

poslovi neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda međusobno povezuju i grupiraju. Poslovne jedinice izvan tog obuhvata grupiraju se posebno, najčešće po funkcionalnom načelu. Ključna značajka divizijske strukture je vezivanje i grupiranje poslova po proizvodima i regijama (slika 11). Takvim raščlanjivanjem nastaju brojni, relativno samostalni, organizacijski segmenti kojima rukovode posebne osobe. One koordiniraju i usmjeravaju djelovanju svih zaposlenih u okviru tog segmenta bez obzira na to koje poslove obavljaju.<sup>74</sup>

Divizijska struktura primjenjuje se u velikim i najvećim korporacijama. Divizijska struktura nije primarna nego nastaje na određenom stupnju rada poduzeća (orijentacijski kada godišnji prihodi prelaze 50-100 miliona \$). Međutim veličina i stupanj rasta nisu presudni čimbenik za primjenu divizijske strukture nego su to širina i raznovrsnost proizvodnih/uslužnih programa ili dislociranost jedinica.<sup>75</sup>



**Slika 10 Shema divizijske strukture**

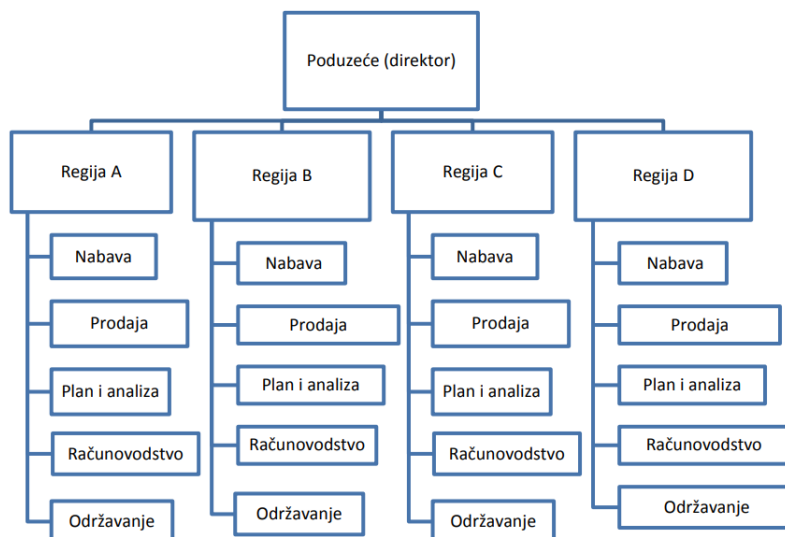
Izvor:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf)

---

<sup>74</sup> Ibid, str.203.

<sup>75</sup> Ibid, str.204.



**Slika 11 Divizijska struktura po regijama**

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

Prednosti divizijske strukture su:

- fleksibilnost i prilagodljivost zahtjevima okoline,
- relativna autonomnost,
- tržišna orijentiranost,
- decentralizacija.

Nedostaci:

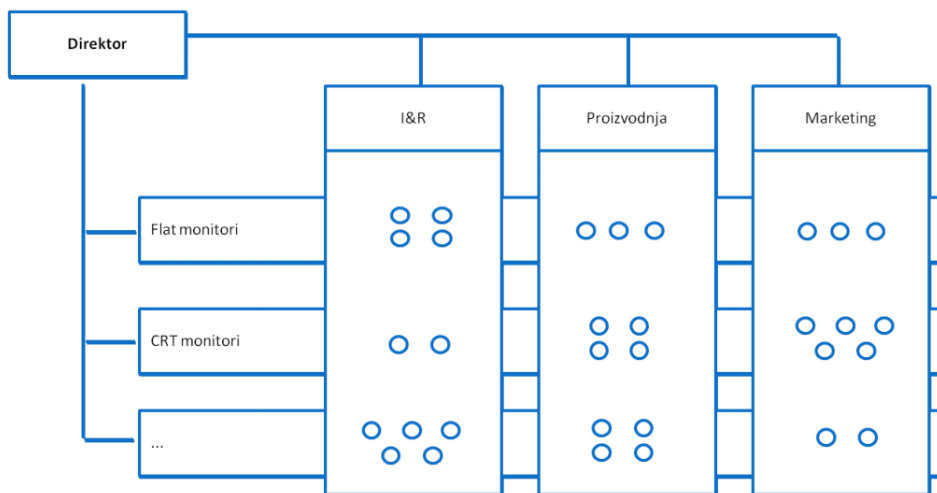
- paralelno obavljanje poslova istih poslovnih funkcija,
- jačanje dijelova na račun cijeline,
- potrebno je više osoba s kvalifikacijama glavnog menadžera,
- otežana kontrola s vrha.<sup>76</sup>

#### 4.3.3. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura je za razliku od funkcijske i divizijske dvodimenzionalnog karaktera (slika 12). Nastaje kombiniranjem funkcijske podjele i podjele temeljem projekata, proizvoda ili prema istoj organizacijskoj strukturi. U matričnom modelu funkcijske organizacije jedinice servisiraju pojedine sektore- divizijske jedinice.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture\\_WEB.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/mklindzic/Organizacijske%20strukture_WEB.pdf)

<sup>77</sup> Bošnjak, I., Čekić, Š.: op. cit., str.204.



**Slika 12 Razvijena matrična struktura**

Izvor:[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

Prednosti su ovog tipa organiziranja u boljoj iskorištenosti resursa, fleksibilnosti, te preciznijoj odgovornost za profit, interdisciplinarna kooperacija. Nedostaci ovog tipa organiziranja su dvostruka odgovornost menadžeru odjela i menadžeru projekta što dovodi do frustracije djelatnika, te potiče sporost, povećava troškove i stimulira sukobe unutar organizacije. Potrebna obuka ljudskih resursa za specifične upravljačke tehnike projektnog ili timskog menadžmenta.<sup>78</sup>

#### **4.3.4. Uređenje ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća**

Između i unutar pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća odvijaju se informacijski, materijalni, ali i novčani tijekovi koje je moguće objediniti pojmom ekonomskih odnosa u poduzeću. Suštinu ekonomskih odnosa čini transfer roba i usluga unutar poduzeća, te transfer i alokacija kapitala između centara odgovornosti. Centri odgovornosti su organizacijske jedinice poduzeća koje su odgovorene za ostvarenje određenih ciljeva i za to imaju određenu autonomiju: jedne su odgovorene za efikasnu uporabu resursa (materijala i ljudi,) druge za ostvarenje prihoda i profita, a treće za uporabu kapitala. S obzirom na to u poduzećima se razlikuju tri osnovna tipa centara odgovornosti i to:

- Troškovni centri
- Profitni centri
- Investicijski centri.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

<sup>79</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

Troškovni centri su oni dijelovi poduzeća koji su zaduženi za ostvarenje nekog zadatka uz zadane troškove. Stoga su usmjereni na ekonomiziranje sa zadanom masom troškova koju nastoje ne premašiti. Oni su usredotočeni na izvršenje određenog zadatka, zadane kvalitete u zadanim rokovima i uz zadane troškove. Njihove ekonomske odluke tiču se operativnog plana rada, rasporeda osoblja na zadatke, predlaganja pojedinih oblika i visine troškova. Takvi su centri obično: prodajna služba, financijska služba, služba istraživanja ili centri koji objedinjuju pojedinu fazu rada i rezultiraju poluproizvodom koji se transferira narednoj fazi rada. Njihovi su troškovi određeni budžetom i imaju karakter unaprijed utvrđenih troškova.<sup>80</sup>

Profitni centri su dijelovi poduzeća koji imaju visok stupanj poslovne autonomije, pa su odgovorni za izvršenje svojih zadataka, visinu troškova ali i dobitke i gubitke. Profitni centri plasiraju svoje proizvode na eksterno tržište po cijenama koje se formiraju na tom tržištu.<sup>81</sup>

Investicijski centri su organizacijske jedinice koje su odgovorne za korištenje raspoloživog kapitala, te ostvarenje odgovarajućeg povrata na uloženi kapital, aktivu, dioničarskoj vrijednosti. Velike korporacije često razvijaju interno tržište kapitala. U takvim situacijama alokacija kapitala fokusirana je na one dijelove poduzeća koje obećavaju najveći dobitak. Cilj je usmjeriti kapital poduzeća na one točke na kojima se će najbolje oploditi odnosno na kojima će dati najbolje efekte.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

<sup>81</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)

<sup>82</sup> [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf)



## 5. Ekonomski financijski pokazatelji uspješnosti

Zadovoljavajuće izvođenje financijskih pokazatelja uspješnosti i stabilnosti poslovanja poduzeća odnosno mjerenja njegovih ekonomskih učinaka zahtijeva kvalitetno sastavljanje i obrađene financijske izvještaje na temelju kojih se dobiva prikladna informacijska podloga za vođenje poslovne i financijske politike, donošenje poslovnih odluka, usmjeravanje odluka i kontrolu poslovanja. Važniji pokazatelji mjerenja ekonomskih učinaka koji se izvode iz financijskih izvještaja mogu se svrstati u nekoliko skupina.<sup>83</sup> To su:

- produktivnost,
- ekonomičnost,
- profitabilnost,
- solventnost i likvidnost,
- aktivnost,
- zaduženost,
- investiranje.

Uspješno vođenje poduzeća pretpostavlja sustav stalnog integralnog planiranja poslovnih i financijskih aktivnosti. Rukovodeći se načelom profitabilnosti i održavanja poželjnog financijskog položaja organi upravljanja i rukovođenja (menadžment) bave se stalni kombiniranjem elemenata poslovnog rezultata, elemenata ulaganja i izvora financiranja, tj. planiranjem i planskom kontrolom tih elemenata i područja odgovornosti u vezi njih.<sup>84</sup>

Na osnovi financijskih izvještaja poduzeća i financijske strukture polučuje se financijska situacija poduzeća koje ukazuje na stanje imovine, obveza i vlastitog kapitala, s potrebnom pozornošću usmjerenoj na rokove imobilizacije imovine i dospijeća obaveza, koje u dinamičnom smislu uključuju i novčane tokove. Ona održava sadašnji i budući položaj poduzeća temeljem međusobnih odnosa dijelova imovine, dijelova obveza i dijelova kapitala.<sup>85</sup>

Financijska analiza uključuje upotrebu različitih financijskih izvještaja koja su propisana zakonom, a pružaju određene informacije o kapitalu, imovini, prihodima, novčanim tokovima, zalihama i sl.<sup>86</sup>

Analiza financijskih izvještaja predstavlja proces određivanja značajnih poslovnih i financijskih karakteristika poduzeća na temelju računovodstvenih podataka. Takvi podaci predstavljeni u financijskim izvještajima čine neobrađene vrijednosti koje je potrebno naknadno obraditi različitim analitičkim metodama i tehnikama. Osnovne metode su komparacija, raščlanjivanje, izolacije i korelacije, a dodatnim ili pomoćnim smatraju se metoda odstupanja, standardizacije, odnosa vrijednosti, te razne matematičke metode. Osim

<sup>83</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: *Ekonomika prometa*, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2011., str.199.

<sup>84</sup> Ibid, str.199.

<sup>85</sup> Ibid, str.200.

<sup>86</sup> Ibid, str.203.

navedenih koriste se i različite analize, horizontalna i vertikalna, te analiza stanja i trenda. Analiza financijskih izvještaja ne osigurava informacije za donošenje poslovnih odluka samo menadžmentu poduzeća već i ostalim korisnicima koji se nalaze u poslovnom i financijskom okruženju. Iz tog razloga može biti promatrana kao interna i eksterna. Interna analiza obuhvaća financijski i računovodstveni dio poduzeća, obuhvaća više elemenata od eksterne, iz razloga što pruža financijskim analitičarima detaljne i aktualne informacije. Eksternu analizu provode korisnici iz okruženja poduzeća pa to podrazumijeva korištenje postojećih financijskih izvještaja uz ograničen pristup povjerljivim informacijama o poslovanju poduzeća.<sup>87</sup>

Financijski pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja poduzetništva se nalaze u promjenjivom okruženju svakog poduzeća. Oni su u funkciji opstanka, rasta i razvoja poslovanja. Mnogobrojni su i složeni:

- Rangiranje prema pokazateljima profitabilnosti (imovine, kapital i neto profitna marža)
- Rangiranje prema pokazateljima likvidnosti ( koeficijent likvidnosti)
- Rangiranje prema pokazateljima aktivnosti (koeficijent obrtaja ukupne imovine, koeficijent obrtaja potraživanja i koeficijent obrtaja prema dobavljačima)
- Rangiranje prema pokazateljima ekonomičnosti (koeficijent ukupne ekonomičnosti)
- Rangiranje prema pokazateljima zaduženosti.<sup>88</sup>

Ispravnim tumačenjem i razumijevanjem dobivenih pokazatelja, menadžment poduzeća na taj način raspolaže učinkovitim instrumentima upravljanja u funkciji osiguranja brže, sigurnije i racionalnije proizvodnje usluga, a samim time rasta i razvoja poduzeća.<sup>89</sup>

Dio pokazatelja financijske uspješnosti se odnosi na uspješnost poslovanja a dio na sigurnost poslovanja (slika 13).<sup>90</sup> Pokazatelji sigurnosti poduzeća opisuju financijsko stanje poduzeća, ukoliko je neko poduzeće pretjerano zaduženo ili nije likvidno rizično je ulaziti u poslovno-partnerske odnose s istim.

Financijski pokazatelji daju i uvid o konkurentnosti na tržištu usporedbama performansi i podataka s drugim poduzećima možemo dobiti uvid u stanje naših usluga u odnosu na konkurentne i vidjeti gdje ima prostora za napredak i poboljšanje kvalitete. U suvremeno doba logistička poduzeća trebaju se što više prilagođavati potrebama korisnika u logističkim sustavima se teži ka tome da se sama usluga proizvodi prema zahtjevu korisnika jer to donosi najmanje troškove i veći profit.<sup>91</sup>

---

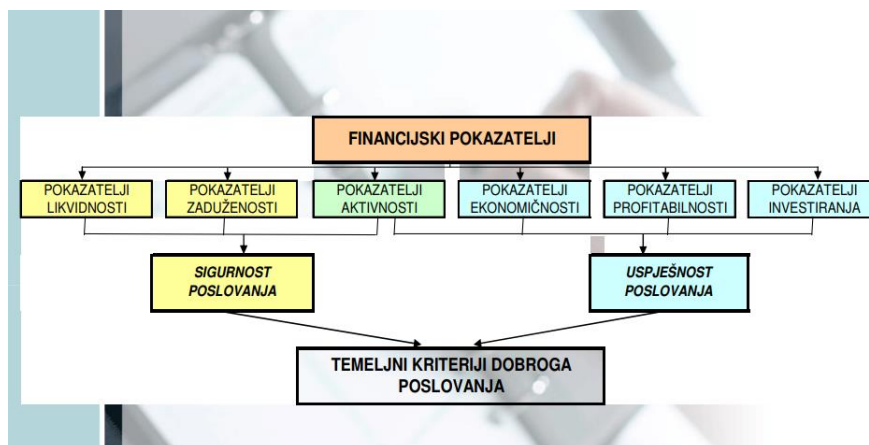
<sup>87</sup> Ibid, str.203.

<sup>88</sup> Ibid, str.225.

<sup>89</sup> Ibid, str.225.

<sup>90</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

<sup>91</sup> autor prema [www.pbf.unizg.hr/content/download/3727/.../Seminar\\_Pokazatelji\\_uspjesnosti.pdf](http://www.pbf.unizg.hr/content/download/3727/.../Seminar_Pokazatelji_uspjesnosti.pdf)



Slika 13 Podjela pokazatelja

Izvor: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

## 5.1. Produktivnost

Produktivnost u stručnom ekonomskom poimanju ne sažima se jednostavno izrazom proizvodnosti jer pojam produktivnost kao ekonomski princip izražava nastojanje ili zahtjev da se ostvari određeni obujam usluga ili proizvoda sa što manjim utrošcima radne snage. u širem smislu produktivnost se tumači kao učinkovitost nekoga djelatnog procesa koja je izražena u ostvarenom rezultatu i njegovom odnosu prema angažiranim sredstvima ili količinom utrošenog radnog vremena.<sup>92</sup>

Kvantitativno se produktivnost izražava kao odnos između realiziranog fizičkog obujma proizvodnje ili usluga i njegovom odnosu prema angažiranim sredstvima ili količinom utrošenog radnog vremena u promatranom radnom vremenu.<sup>93</sup>

Produktivnost tako jednostavno možemo definirati kao odnos količine učinaka i bilo kojeg pojedinačnog elementa (faktora) ili više njih koji sudjeluju u procesu proizvodnje.<sup>94</sup>

**PRODUKTIVNOST= IZLAZ(OUTPUT)/ POJEDINAČNI ULAZI(INPUTI)**

U logističkim procesima onda govorimo o parcijalnim i multifaktorskim mjerama produktivnosti. Parcijalne mjere produktivnosti koriste se u slučaju da jedan od *inputa* (npr. rad, materijal, energija ili sl.) predstavlja veliki udio troškova u ukupnim troškovima poslovanja.

***Output/rad ili output/kapital ili output/materijal ili output/energija***

<sup>92</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str.204.

<sup>93</sup> Ibid, str.204.

<sup>94</sup> Ibid, str.204.

Multifaktorske mjere produktivnosti Kod ovih mjera obično uspoređujete veličine koje se mjere u različitim jedinicama pa je specifično za tu multifaktorsku produktivnost da su svi članovi jednadžbe izraženi u novčanim jedinicama.<sup>95</sup>

### **Output/Rad + kapital + energija**

Produktivnost rada predstavlja jedno od mjerila uspješnosti, koje prikazuje efikasnost rada izraženu u izraženu između ostvarene količine učinka i uloženog ljudskog rada upotrijebljenog za njeno ostvarenje. Povećanje produktivnosti rada omogućuje mnoge pozitivne učinke, od kojih se tri posebno ističu:

- Predstavlja osnovni način povećanja osobnih primanja, što ima utjecaj na kupovnu moć stanovništva,
- Djeluje protuinflacijski jer smanjuje troškove proizvodnje,
- Smanjuje cijenu proizvoda ili usluga po jedinici proizvoda , pa time znatno utječe na konkurentnu sposobnost na tržištu.

Danas se povećanju produktivnosti rada pridaje općenito veliko značenje. Na povećanje produktivnosti logističkog poduzeća djeluju ne samo njegovi zaposlenici nego i stupanj tehničke opremljenosti.<sup>96</sup>

Produktivnost ima svoje pokazatelje, neki od njih su:

- Prodaja (naturalno) po zaposlenom
- Prodaja (naturalno) po satu rada
- Vrijednost prodaje po zaposlenom
- Vrijednost prodaje po satu rada
- Troškovi prodajnog osoblja u postotku od prodaje
- Prosječni troškovi plaća po satu rada
- Troškovi rada po jedinici prometa
- Prodaja po četvornom metru prodajne površine
- Prodaja po kupcu
- Broj kupaca po jedinici vremena (satu rada)
- Broj prodanih artikala po jedinici vremena
- Vrijednost prodaje po blagajni
- Prodaja: uložena sredstva
- Prodaja: zalihe
- Bruto profit po metru četvornom prodajne površine
- Neto profit po metru četvornom prodajne površine
- Bruto i neto profit u odnosu na vrijednost prodaje
- Marža kao postotak od vrijednosti prodaje

---

<sup>95</sup> Jaguš, K.; Kovačević, S.; Pavlič, M.: Utjecaj logističkih procesa na produktivnost- seminarski rad, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb 2018.

<sup>96</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str.204-205.

- Ostali troškovi kao postotak od prodaje
- Gubitak kao postotak od prodaje.<sup>97</sup>

Sukladno globalizaciji tržišta povećava se dostupnost plasmana usluga prema inozemnim tržištima, na kojima je konkurencija veća, kako bi se ostvarila konkurentnost na istima povećanje produktivnosti, a i ostalih važnih parametara je od iznimne važnosti. Logističko poduzeće dobrim vodstvom i organizacijom može optimizirati parametre koji utječu na produktivnost. Rasterećenje članova poduzeća može dovesti do povećanja produktivnosti jer ako se rastereti jedan član i smanji mu se opterećenost, smanjit će se i vrijeme obavljanja zadatka i obujam posla, što će rezultirati bržim i kvalitetnijim obavljanjem zadanog posla. Preopterećenost zaposlenika je danas jedan od glavnih negativnih faktora što utječe na smanjenje produktivnosti.

## 5.2. Ekonomičnost

Ekonomičnost predstavlja najkompleksnije mjerilo uspješnosti poslovanja izražava se odnosom između ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada, sredstava rada i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje.<sup>98</sup>

Djelovanje ekonomskih zakona stimulira poduzeća u ostvarivanju ciljeva poslovanja uz što manje troškove. Ekonomičnost pokazuje u kojoj mjeri se postižu poslovni ciljevi i u kojoj mjeri se štede resursi potrebni za njihovo ostvarivanje. Navedeno mjerenje uspješnosti poslovanja treba se temeljiti na krajnjem rezultatu koji se u poslovanju postiže. Često se mogu postići bolji poslovni rezultati s manje *inputa*. Kako bi se svjesno utjecalo na kvalitetu poslovanja, potrebno je mjeriti udio pojedinih elemenata na ekonomičnost poslovanja, zato što se optimalan uspjeh postiže optimalnom kombinacijom svih elemenata reprodukcije.<sup>99</sup>

Za određeno poslovanje možemo reći da je ekonomično ako je ostvareni učinak rezultat ekonomičnog trošenja sredstava za rad, predmeta rada, tuđih usluga i racionalnog raspolaganja radnom snagom, te ako postoji mogućnost za realizaciju ostvarene proizvodnje.<sup>100</sup>

Ekonomičnost se može izračunati na način da se ostvareni učinak i utrošeni elementi radnog procesa stave u odnos:

$$e=Q/T$$

gdje je:

e- ekonomičnost

Q- ostvareni učinak

<sup>97</sup> Jaguš, K.; Kovačević, S.; Pavlić, M.: op.cit.

<sup>98</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str.207.

<sup>99</sup> Ibid, str.207.

<sup>100</sup> Ibid, str.207.

T- utrošeni elementi proizvodnje

Ovisno o veličini izračunatih koeficijenata poslovanje može biti:

- $e > 1$  – poslovanje je ekonomično, postoji dobit
- $e < 1$  – poslovanje je neekonomično, posluje s gubitkom
- $e = 1$  – poslovanje je na granici ekonomičnosti.

Ili se može koristiti formula štedljivosti tj. recipročne ekonomičnosti. Tada izračunati koeficijent znači stupanj štedljivosti ili prosječni utrošak radnog procesa po jedinici učinka<sup>101</sup>:

$$r^e = Q/T$$

gdje je:

$r^e$ - ekonomičnost (štedljivost)

T- utrošeni elementi radnog procesa

Q- ostvareni učinci

- $re > 1$  = poslovanje je neekonomično
- $re < 1$  = poslovanje je ekonomično
- $re = 1$  = poslovanje je na granici ekonomičnosti

Povećanje ekonomičnosti može se postići na četiri načina<sup>102</sup>:

1. povećanjem količine učinaka uz nepromijenjene troškove
2. ostvarenjem većih prodajnih cijena proizvoda i usluga
3. smanjenjem količine elemenata radnog procesa
4. nižim nabavnim cijenama elemenata radnog procesa.

Iz toga je vidljivo da se povećanje ekonomičnosti temelji na zahtjevu štedljivosti sredstava i maksimiziranju prihoda<sup>103</sup>.

Djelomična ekonomičnost nam daje uvid u ekonomičnost trošenja pojedinih elemenata, te o ekonomičnosti pojedinih dijelova i pojedinih učinaka. Na temelju izračunatih koeficijenata ekonomičnosti, poduzeće može pravodobno poduzeti mjere za otklanjanje eventualnih slabosti.<sup>104</sup>

Pokazatelji ekonomičnosti su:

---

<sup>101</sup> Ibid, str.208.

<sup>102</sup> Ibid, str.208.

<sup>103</sup> Ibid, str.209.

<sup>104</sup> Ibid, str.210.

odnos prihoda i rashoda tj. koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda

- ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi
- ekonomičnost prodaje = prihodi od prodaje / rashodi od prodaje
- ekonomičnost financiranja = financijski prihodi / financijski rashodi <sup>105</sup>

Može se promatrati kao:

- Uspoređivanje ostvarene i planirane ekonomičnosti
- Vremensko uspoređivanje ekonomičnosti poslovanja (dinamika ekonomičnosti)
- Prostorno uspoređivanje ekonomičnosti <sup>106</sup>

### 5.3. Profitabilnost (rentabilnost)

Profitabilnost je sastavnica ekonomičnosti, koja također određuje veličine odnosno prihod i rashod, ali s drugačijim polazištima. Očekuje se da će ekonomičnija proizvodnja biti profitabilnija ali u praksi to ne mora biti tako ako se npr. dogodi da se pri većoj ekonomičnosti uloži nerazmjerno više kapitala. Prema tome ekonomičnost i profitabilnost mogu se, ali ne moraju podudarati. <sup>107</sup>

Profitabilnost je ekonomsko mjerilo uspješnosti, koje ocrtava unosnost uloženog kapitala u nekom vremenskom razdoblju. Iskazuje se odnosom poslovnog rezultata, odnosno profita i uloženog kapitala. Za poduzeće se može reći da posluje profitabilno ako ostvaruje dobit a ne profitabilno ako posluje s gubitkom. Razina profitabilnosti utječe na alokaciju kapitala i stalno prestrukturiranje poslovanja, što znači da načelo profitabilnosti predstavlja zahtjev po kojemu treba raspoloživim kapitalom postići maksimalno mogući poslovni rezultat. Drugim riječima, s ekonomskog stajališta, profitabilnost je pokazatelj koji u sebi sadrži srž dobiti, pa je izravan iskaz za osnovni princip poslovanja, odnosno princip ostvarenja maksimalne dobiti. Ujedno je i stopa ukamaćenja uloženog kapitala. <sup>108</sup>

Profitabilnost poslovanja može se izraziti navedenom formulom:

**Profitabilnost(profitabilnost) = (profit/uloženi kapital) x 100**

Dobiveni koeficijent pokazuje koliko se jedinica poslovnog rezultata ostvari na jedinicu uloženog kapitala. <sup>109</sup>

Pokazatelji profitabilnosti su odnosi koji povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani ukazuju na ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.

Mjere profitabilnosti su slijede će:

<sup>105</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

<sup>106</sup> [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/ekonomika.../ekonomicnost.PPT](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/ekonomika.../ekonomicnost.PPT)

<sup>107</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str. 212.

<sup>108</sup> Ibid, str.212.

<sup>109</sup> Ibid, str.212.

- profitna marža
- povrat na investirano povrat na investirano (stopa povrata imovine).

Profitna marža (marža dobitka) = dobitak / prihod

Neto profitna marža = neto dobitak + neto profitna marža = neto dobitak + tr. kamata / . kamata / prihod

Bruto marža profita = dobitak prije oporeziv.+ bruto marža profita = dobitak prije oporeziv.+ tr. kamata / prihod<sup>110</sup>

Odnos dobiti i prihoda množenjem sa 100 pokazuje postotak ostvarenog postotak ostvarenog dobitka prema vrijednosti cjelokupnog posla izraženog kroz ostvareni prihod u određenom razdoblju, ili za svaki pojedinačni posao, ovisno o tome koja se kategorija dobiti i prihoda koristi moguće utvrđivati prema različitim kategorijama dobiti<sup>111</sup>:

- bruto profitna marža
- operativna profitna marža
- profitna marža prije oporezivanja
- neto profitna marža

Bruto profitna marža pokazuje koliko prostora u prihodu ostaje za koliko prostora u prihodu ostaje za pokriće poslovne nadogradnje e poslovne nadogradnje nakon što se određeni proizvod dovede do realizacije na tržištu. Tvrtki nakon pokrića proizvodnih troškova ostaje n% prihoda za pokriće troškova uprave i prodaje, financiranja te ostvarenja dobiti – ukazuje na mogućnost racionaliziranja ukupnih troškova .<sup>112</sup>

Operativna profitna marža pokazuje da poduzeću nakon podmirenja svih troškova, osim troškova financiranja, ostaje n% prihoda za pokriće troškova financiranja i dobitak. Koliko bi dobitka prije oporezivanja ostvarili ako bi se poduzeće financiralo iz vlastitih sredstava bez kreditiranja i zajmova.<sup>113</sup>

Profitna marža prije oporezivanja pokazuje koliko poduzeću ostaje % prihoda za dobitak, nakon podmirenja svih troškova (prije oporezivanja porezom na dobit). Kod čestih promjena porezne politike, za usporedbu u različitim razdobljima ili poreznim režimima za poduzeća koja posluju u različitim državama.<sup>114</sup>

Neto profitna marža pokazuje koliko % od prihoda ostaje dobitka kojim može raspolagati po slobodnoj volji. Taj dio dobitka poslije oporezivanja poduzeće može

<sup>110</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

<sup>111</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>112</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>113</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>114</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).



rasporediti na dividendu ili dio može prenijeti na zadržani dobitak. Najprecizniji podatak o konačnim efektima obavljenog i realiziranog posla.<sup>115</sup>

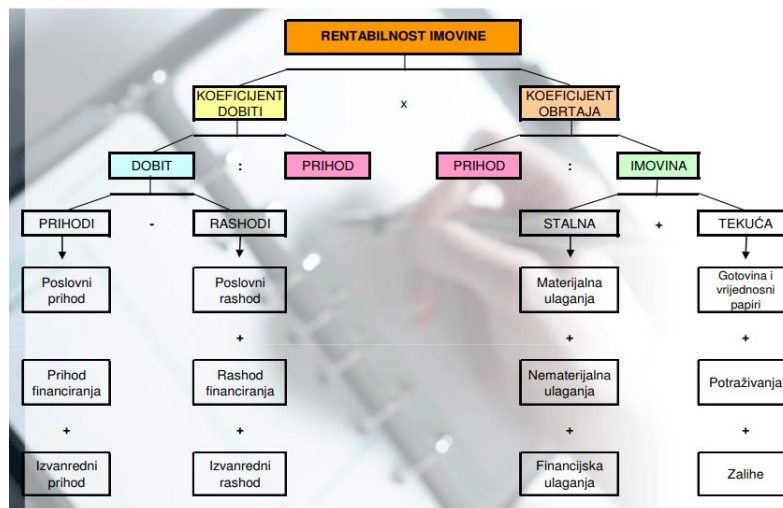
Ako se maržu profita pomnoži s pomnoži s koeficijentom obrtaja ukupne imovine koeficijentom obrtaja ukupne imovine, kao rezultat će se dobiti pokazatelj profitabilnosti imovine. Znači da se profitabilnosti imovine može povećati povećanjem koeficijenta obrtaja i/ili povećanjem marže profita.<sup>116</sup>

Du Pontov sustav pokazatelja sustav pokazatelja polazi od profitabilnosti imovine ili kapitala kao temeljnog cilja poduzeća koji se raščlanjuje na:

1. Profitabilnost prometa profitabilnost prometa (profitna marža ili stopa koeficijent dobiti iz osnovne aktivnosti) = Dob. / PR
2. Profitabilnost imovine proizišla iz uzajamnog djelovanja profitne marže (koeficijent dobiti) i koeficijenta obrtaja imovine: Dob. / IMOV
3. Koeficijent obrtaja ukupne imovine = PR / IMOV<sup>117</sup>

**Profitabilnost imovine = (dobit / ukupna imovina) x 100** (slika 14)

**profitabilnost kapitala = (dobit / kapital) x 100**



**Slika 14 Profitabilnost imovine**

Izvor: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

Profitabilnost je glavni cilj svakog poduzeća pa tako i logističkog. Menadžment i kontrola poslovanja moraju točno odrediti koje poslovne aktivnosti im donose veći profit i

<sup>115</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>116</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>117</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

koji su rizici poslova u koje ulaze. Ostvarenje profita poduzeća i samoj državi donosi profit preko PDV-a. Poslovna politika države bi trebala ići ka tome da svojim mjerama i instrumentima pomaže logističkim poduzećima i što lakše im omogućava poslovanje na domaćem i inozemnom tržištu. Pošto će na kraju i sama država imati korist od povećanja profita domaćeg poduzeća.

Logistička poduzeća osim novčanog kapitala posjeduju i kapital u obliku imovine (skladišta, prekrajno-manipulacijska sredstva, vlastita prijevozna sredstva, tehnologija za praćenje pošiljki) što je veći koeficijent obrtaja tih sredstava znači da se imovina racionalno koristi i ostvaruje dobit.

## 5.4. Aktivnost

Pokazatelji aktivnosti nazivaju se još i koeficijentima obrta sredstva koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u samom poslovnom procesu.<sup>118</sup>

Ukoliko je poznat koeficijent obrta sredstva. Moguće je izračunati prosječan broj dana vezanja tih sredstva, odnosno prosječno trajanje obrta. Koeficijent obrta se najčešće izračunava za ukupnu imovinu, kratkotrajnu imovinu te potraživanja. Temeljem njega moguće je utvrditi prosječno trajanje naplate potraživanja.

Pokazatelji aktivnosti mogu biti:

1. Koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod/ukupna imovina
2. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod/kratkotrajna imovina
3. Koeficijent obrta potraživanja= prihodi od prodaje/potraživanja
4. Trajanje naplate potraživanja (u danima)= broj dana u godini (365)/koeficijent obrta potraživanja).<sup>119</sup>

Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko poduzeće uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Ukazuje na veličinu imovine potrebne za obavljanje određene razine prodaje, odnosno ukazuje koliko svaka kuna imovine donosi kuna iz prodaje.<sup>120</sup>

S aspekta sigurnosti i uspješnosti koeficijenti obrtaja bi trebali biti što veći a dani vezivanja kratkotrajne imovine u operativnom ciklusu što kraći. Transformacija pojedinih oblika imovine od kupnje zaliha sirovina i materijala → proizvodnja i gotovi proizvodi → prodaja gotovih proizvoda → naplata potraživanja → plaćanje dobavljačima. Što su veći koeficijenti obrtaja veća efikasnost poslovanja i manje potrebe za radnim kapitalom.<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str. 223.

<sup>119</sup> Ibid, str.224.

<sup>120</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

<sup>121</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

## 5.5. Likvidnost i solventnost

Likvidnost predstavlja sposobnost nesmetanog toka bitnih čimbenika u poslovnom procesu, te njihovo pretvaranje u materijalne oblike, odnosno materijalnih u novčane oblike.<sup>122</sup>

Ipak, solventnost se prvenstveno tumači kao platežna sposobnost poduzeća odnosno sposobnost poduzeća da raspoloživim novčanim sredstvima podmiri svoje obveze plaćanja u rokovima njihovog dospjeća.<sup>123</sup>

Solventnost proizlazi neposredno iz likvidnosti, a zbog bliske veze između tih pojmova oni se najčešće uzimaju kao sinonimi. Solventnost se mjeri koeficijentom tekuće likvidnosti. To je najznačajniji pokazatelj likvidnosti jer pokazuje u kojoj mjeri poduzeće podmiruje svoje dospjele kratkoročne obveze. Dobiva se stavljanjem u odnos kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća. Solventnost se izjednačuje s platežnom moći poduzeća.<sup>124</sup>

Likvidnost poduzeća je odnos tekućih obveza poduzeća prema onom dijelu njegove imovine koji se sastoji u novcu ili se lako može unovčiti. Prema tome u kojoj su mjeri tekuće obveze pokrivena takvim dijelovima njegove imovine, u toj mjeri je stupanj likvidnosti poduzeća veći ili manji. Manji stupanj likvidnosti često nastaje zbog slabljenja gospodarske aktivnosti poduzeća ili zbog restriktivne politike ali i neodgovarajuće platne politike. Veći stupanj likvidnosti predstavlja veću sigurnost za trećeg, a poduzeću može biti pokazatelj neracionalnog ulaganja sredstava. Likvidnost je uz profitabilnost jedno od osnovnih načela privređivanja poduzeća u robno-novčanom poslovanju.

Najvažniji čimbenici likvidnosti su<sup>125</sup>:

- Metode financiranja poslovnih ulaganja,
- Kompozicija financijske strukture,
- Efikasnost i ekonomičnost korištenja poslovnih sredstava,
- Usklađenost novčanih tokova.

S obzirom na to da je likvidnost dinamična kategorija treba je planirati. U tu se svrhu koristi tekući financijski plan i planiranje bilanca stanja i uspjeha sa svojim analitičkim komponentama koje se odnose na projekciju rashoda i prihoda, ulaganja u poslovna sredstva i izbor njihovog financiranja, među kojima plan novčanih tokova zauzima središnje mjesto.

Likvidnost se prema tome može prikazati<sup>126</sup>:

$L = \text{raspoloživa novčana sredstva} / \text{dospjele novčane obveze}$

<sup>122</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str. 217.

<sup>123</sup> Ibid, str.217.

<sup>124</sup> Ibid, str.217.

<sup>125</sup> Ibid, str.219.

<sup>126</sup> Ibid, str.219.

Ako poduzeće nije likvidno ono posluje se poteškoćama jer nema dovoljno sredstava za pokrivanje svojih obveza. Drugi pokazatelji likvidnosti koji su u izravnoj vezi s platežnom sposobnošću poduzeća su<sup>127</sup>:

1. Koeficijent tekuće likvidnosti= kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze
2. Koeficijent ubrzane likvidnosti= (kratkotrajna imovina – zalihe)/ kratkoročne obveze
3. Koeficijent trenutne likvidnosti= novac/ kratkoročne obveze
4. Koeficijent financijske aktivnosti= dugotrajna imovina/ (kapital + dugoročne obveze)

Svako poduzeće teži pravodobnom ispunjavanju svojih obveza, što od njega zahtjeva brigu o pravodobnoj naplati vlastitih potraživanja od drugih. S tim u vezi je jedini način izbjegavanja rizika poslovanja s prekomjerno zaduženim poduzećima tzv. ocjena njegovog boniteta. Poduzeća, dionička društva, fizičke osobe, pojedinačni trgovci, financijske institucije i al. moraju kontinuirano ocjenjivati bonitet svojih poslovnih partnera, iz tog razloga, ocjena boniteta mora jasno pokazati koja poduzeća nemaju sposobnost plaćanja odnosno su insolventna (BON-2) a koja poduzeća su prezaduzena (BON-1).<sup>128</sup>

U Hrvatskoj se boniteti poduzeća mogu zatražiti u FINI, nakon toga potencijalni poslovni partneri mogu odlučiti i procijenit rizik ulaska u poslovanje s određenim poduzećem. Nijedno poduzeće ne želi ulaziti u preveliki rizik jer ako je partnersko poduzeće nelikvidno to može utjecati na financijsku stabilnost drugoga. Agrokor je pretjeranim zaduživanjem narušio svoju likvidnost i donio velike nestabilnosti i promjene na Hrvatskom tržištu. Što zbog golemih dugova i nelikvidnosti prema dobavljačima, što zbog veličine i značaja takvog domaćeg poduzeća za financijsku stabilnost.

Svako poduzeće bi trebalo voditi računa o četiri komponente poslovanja:

1. O ukupnom iznosu i strukturi sredstva
2. O dinamici njihovog kretanja, prema dospijeću i prema njihovu roku
3. O rokovima dospijeća obveza
4. O rokovima naplata svojih potraživanja.<sup>129</sup>

Potrebno identificirati optimalan stupanj samostalnosti u financiranju poduzeća u konkretnim uvjetima, jer visoki udio vlastitih izvora ne znači ujedno i idealnu poslovnu situaciju. Dok nisko samofinanciranje, odnosno, visoka zaduženost su dokazano prvi i najčešći uzrok poslovne krize i stečaja.<sup>130</sup>

## 5.6. Zaduzenost

Pokazatelji zaduženosti zauzimaju u recentnim uvjetima sve značajnije mjesto. Koeficijent zaduženosti pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik

---

<sup>127</sup> Ibid, str.220.

<sup>128</sup> Ibid, str.222.

<sup>129</sup> Ibid, str.222.

<sup>130</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

financiranja odnosno koliki postotak imovine je nabavljen zaduživanjem. Što je veći omjer duga i imovine, veći je financijski rizik odnosno rizik da poduzeće neće moći vratiti dug.<sup>131</sup>

Omjer ukupnih obveza i ukupne imovine je mjera financijske poluge poduzeća izračunata odnosom ukupnog duga (dugoročne obveze + kratkoročne obveze) i ukupne aktive. S obzirom na to da poduzeća svoje poslovanje mogu financirati samo i dva izvora, vlastitim sredstvima i zaduživanjem, taj omjer daje nam podatak o veličini zaduženja po jednoj novčanoj jedinici imovine.<sup>132</sup>

- Koeficijent zaduženosti odnos ukupnih obveza i imovine tj. koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora.
- Koeficijent vlastitog financiranja (odnos vlastitog kapitala i imovine)
- Koeficijent financiranja (odnos ukupnih obveza i vlastitog kapitala) – zaduženost u odnosu na vrijednost kapitala
- odnos pokriva kamata (dobit prije poreza i troškova kamata, tj. operativna dobit / kamate) koliko su puta troškovi kamata pokriveni ostvarenim dobitkom.<sup>133</sup>

Suvremena poslovna ekonomija, zbog korištenja zbog korištenja efekata financijske poluge efekata financijske poluge, ide u smjeru povećanja zaduženosti kritičnom vrijednošću smatra do 0,7 (70 %). znači da postotni udio tuđih izvora financiranja ne bi smio premašiti oko 2/3 ukupnih izvora.<sup>134</sup>

Vrijednost razmatrati u kontekstu djelatnosti poduzeća i specifične situacije. Praćenje vremenskog razvoja ukupne zaduženosti i usporedba s drugim poduzećima iste grane. Zaduzenost veća od 50% prisutna je kod poduzeća kod kojih se veliki dio imovine odnosi na nekretnine (zemljišta i zgrade), stoga je normalno da ona imaju i veću stopu zaduzenosti. Njihova imovina predstavlja solidan temelj za osiguranje kredita.<sup>135</sup>

Koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala.

Koeficijent vlastitog financiranja = vlastiti kapital / ukupna imovina. Razlikuje se s obzirom na djelatnost poduzeća, karakter proizvodnje kao i dostupnost kredita. porast ovoga koeficijenta ukazuje na jačanje financijske stabilnosti poduzeća.<sup>136</sup>

Konzervativno stajalište koeficijent  $\geq 0,5$  (tj. 50%). Suvremena poslovna ekonomija kritičnom vrijednošću udjela vlastitog kapitala smatra 0,3 (30 %). Ide u smjeru povećanja zaduzenosti zbog korištenja efekata financijske poluge efekata financijske poluge, no treba

---

<sup>131</sup> Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: op.cit., str. 224.

<sup>132</sup> Ibid, str.224.

<sup>133</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf)

<sup>134</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf).

<sup>135</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf).

<sup>136</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelj-web.pdf).

voditi računa o potencijalnoj opasnosti od nelikvidnosti, jer pad udjela vlastitih izvora ispod 30% izuzetno je rizično.<sup>137</sup>

Koeficijent financiranja odnos duga i vlastitog kapitala koeficijent financiranja = ukupne obveze / vlastiti kapital. Konzervativno stajalište omjer do 1:1 (koeficijent  $\leq 1$ ). Prema tradicionalnom konzervativnom stajalištu ne prema tradicionalnom konzervativnom stajalištu ne bi se trebalo i se trebalo zaduživati iznad vrijednosti kapitala.<sup>138</sup>

Suvremena poslovna ekonomija zastupa stajalište prema kojemu je zbog korištenja financijske poluge prihvatljiv omjer 70:30 u korist obveza. Visoka vrijednost pokazatelja ukazuje na moguće poteškoće pri vraćanju posuđenih sredstava i plaćanju kamata. Važan pokazatelj financijskog rizika poduzeća jer kada njegova vrijednost raste i financijski se rizik povećava.<sup>139</sup>

Faktor zaduženosti je pokazatelj koji odražava dinamičku likvidnost i zaduženost ako se ostvaruje niski novčani tok, tada i niska zaduženost može predstavljati teret poduzeću.<sup>140</sup>

### **Faktor zaduženosti = obveze / novčani tok**

Prema brojnim istraživanjima najbolji dijagnostički i prognostički pokazatelj ako nema podataka o novčanom toku, moguće ga je utvrditi neizravnom metodom kao zbroj neto dobiti i amortizacije. referentna vrijednost bi trebala biti do 3,5. Obveze bi trebale biti najviše 3,5 puta veće od novčanog toka, tj. poduzeće se smije zadužiti najviše do granice prema kojoj u 3,5 godina može podmiriti sve svoje obveze.<sup>141</sup>

Pokriće troškova kamata dinamička zaduženost poduzeća:

### **Pokriće troškova kamata = dobit prije poreza + troškovi kamata / kamate**

Sagledava sposobnost poduzeća da iz ostvarene operativne dobiti (dobiti prije odbitka troškova za kamate i poreza) podmiruje troškove kamata s temelja korištenja tuđih izvora ukazuje hoće li poduzeće moći osigurati plaćanje kamata na posuđena sredstva u budućnosti.<sup>142</sup>

---

<sup>137</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>138</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>139</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>140</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>141</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

<sup>142</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf).

## 5.7. Investiranje

Investicija je pojam s nekoliko povezanih značenja u ekonomiji i financijama. U najširem smislu riječi, investicija je akumulacija u sadašnjosti s nadom dobitka u budućnosti. Investicijom se može označiti bilo kakvo ulaganje, primarno novčanih sredstava, radi stjecanja određenih ekonomskih koristi, odnosno profita. Pri tome se može ulagati u financijske oblike imovine i s njima izjednačene investicije ili pak u realne oblike imovine koji omogućavaju ostvarivanje ekonomskih koristi odnosno profita kroz određene produktivne poslovne aktivnosti.<sup>143</sup>

Investicije su uslov egzistencije, rasta i razvoja poduzeća, ostvarenja njegove misije, poboljšanja i održavanja konkurentne prednosti putem prilagođavanja internih sposobnosti eksternim promjenama. Znači, investicije čine podnošenje žrtve ili odricanje od potrošnje u sadašnjosti, da bi se povećala konkurentnost u budućnosti. Investicije su razmjena nečeg izvjesnog za niz nada u vremenu, tj. razmjena današnjeg zadovoljenja potrebe za očekivanje njenog zadovoljenja u budućnosti.<sup>144</sup>

Pokazatelji investiranja:

- uspješnosti ulaganja u redovne (obične) dionice poduzeća
- osim podataka iz financijskih izvještaja, potrebni su i podaci o dionicama, posebice o broju i tržišnoj vrijednosti dionica dobit po dionici
- dobit po dionici – EPS
- dividenda po dionici dividenda po dionici - DPS
- ukupna profitabilnost dionice = dobit po dionici / tržišna cijena dionice
- dividendna profitabilnost dionica = dividenda po dionici / tržišna cijena dionice.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> <http://studenti.rs/skripte/ekonomija/investicije-poslovna-ekonomija/>

<sup>144</sup> <http://studenti.rs/skripte/ekonomija/investicije-poslovna-ekonomija/>

<sup>145</sup> [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf)

## 6. Izračun financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja na primjeru logističkog poduzeća DPD Croatia d.o.o.

Na temelju dobivenih podataka potrebno je izračunati ekonomske financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja i dati osvrt na dobivene rezultate.

### 6.1. Izračun produktivnosti

Iz podataka za 2017. god. se uzimaju ukupni prihodi kao izlazni output koji kada se svi zbroje znose 68106 kuna a za pojedinačne ulaze koji se na kraju zbrajaju koriste se troškovi materijala, osoblja vanjski troškovi. Podatak iz ćelije B10 (slika 15) rezultat produktivnosti je dobiven tako što se rezultat(ukupni prihod) iz ćelije b4 podijelio sa zbrojem (ulaznih inputa) iz ostalih ćelija B5,B6 i B7. Za usporedbu sa 2016. Godinom dan je prikaz rezultata. U 2016. Godini ukupni prihodi su bili 49514 kuna i troškovi inputa su bili manji.

	A	B	C	D	E	F
1	produktivnost	output/pojedinačni ulaz				
2		output/rad+energija +kapital				
3		2017.	2016.			
4	ukupni prihodi	68106	49514			
5	materijalni troškovi	1134	1186			
6	vanjski troškovi	51702	36654			
7	troškovi osoblja	7779	7775			
8						
9						
10	produktivnost	1,123583271	1,085476269			
11						
12						
13	parcijalna produktivnost					
14	u odnosu na materijalne troškove	60,05820106	41,74873524			
15	u odnosu na vanjske troškove	1,317279796	1,350848475			
16	u odnosu na troškove osoblja	8,755109911	6,368360129			
17						
18						
19						
20						
21						

Slika 15 Izračun produktivnosti

Izradio: autor

Poduzeće DPD Croatia d.o.o. posluje produktivno pošto izračun pokazuje da je veći od jedan. U odnosu na 2016. Godinu povećala se ukupna produktivnost. Kada bi se gledala parcijalna produktivnost onda se također povećala osim u odnosu na vanjske troškove gdje se smanjila. Povećanje vanjskih troškova nije utjecalo na prihode jer su se i oni povećali.



## 6.2. Izračun ekonomičnosti

Prema dobivenim podacima može se izračunat ekonomičnost ukupnog poslovanja i ekonomičnost financiranja. U ćelijama (C12-C15) prikazane su vrijednosti prihoda i rashoda za 2017. godinu a u ćelijama (D12-D15) za 2016. godinu (slika 16). Ekonomičnost ukupnog poslovanja računa se prema vrijednostima prihoda i rashoda ukupnog poslovanja, a ekonomičnost financiranja prema vrijednostima prihoda i rashoda financiranja.

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						
5						
6			2017.	2016.		
7	ekonomičnost ukupnog poslovanja:	ukupni prihodi/ukupni rashodi	1,048188	1,012287		
8						
9	ekonomičnost financiranja	financijski prihodi/financijski rashodi	10,66406	17,14286		
10						
11			2017.	2016.		
12	financijskiprihodi		2730	2160		
13	financijski rashodi		256	126		
14	ukupni prihodi		68106	49514		
15	ukupni rashodi		64975	48913		
16						
17						
18						
19						
20						
21						

Slika 16 Izračun ekonomičnosti

Izradio: autor

Nakon izračuna dobivene vrijednosti prikazane su ekonomičnost ukupnog poslovanja za 2017. Godinu u ćeliji C7 kao rezultat (C14/C15) a isti podatak za 2016. kao rezultat (D14/D15). Iz izračuna je vidljivo da je poslovanje ekonomično iako prelazi vrijednost 1 ima još prostora za napredak pošto se radi o malom postotku prijelaza vrijednosti ekonomičnog poslovanja.

Izračun ekonomičnosti financiranja vidljiv je u ćeliji C9 za 2017. dobiven kao rezultat (C12/C13), a za 2016. godinu u ćeliji D9 kao rezultat (D12/D13).

Iz izračuna se da zaključiti osim da je poslovanje ekonomično i da ostvaruje dobit, kako se ekonomičnost povećala u 2017. godini u odnosu na prethodnu iako se ekonomičnost financiranja smanjila značajno.

### 6.3. Izračun profitabilnosti

Dobiveni koeficijent pokazuje koliko se jedinica poslovnog rezultata ostvari na jedinicu uloženog kapitala (slika 17).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1			profitabilnost=	ukupni prihod/uloženi kapitalx100					
2									
3									
4									
5									
6									
7		2017.	2016.						
8	ukupni prihod=	68106	49514						
9	uložen kapital=	32165	19118						
10	profitabilnost=	211,7395	258,9915263						
11	imovina=	29614	18331						
12				profitabilnost imovine=	(dobit / ukupna imovina) x 100				
13				2017.	2016.				
14						229,979064	270,1107414		
15									

Slika 17 Izračun profitabilnosti

Izradio: autor

Iz rezultata u ćelijama B10 i C10 je vidljivo da poduzeće posluje profitabilno. U 2016. godini više profitabilno nego u 2017. Rezultat u ćeliji B10 je dobiven prema formuli  $(B8/B9) \times 100$  a u ćeliji C10 rezultat  $(C8/C9) \times 100$ . Poduzeće posluje s ostvarenjem profita što znači da ostvaruje dobit u svome poslovanju.

U ćelijama D14 i E14 dan je prikaz profitabilnosti imovine dobiven za 2017. godinu kao  $(B8/B11) \times 100$  odnosno rezultat dobiti kroz ukupnu imovinu  $\times 100$  a za 2016. godinu kao  $(C8/C11) \times 100$ . Koeficijent profitabilnosti imovine se povećao u odnosu na prethodnu godinu.

### 6.4. Izračun aktivnosti

Aktivnost se može predočiti pomoću svoja 4 pokazatelja/koeficijenata (slika 18).

	A	B	C	D	E	F
1	aktivnost			2017.	2016.	
2		Koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod/ukupna imovina		1,828005	1,945693	
3		Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod/kratkotrajna imovina		3,099813	4,053873	
4		Koeficijent obrta potraživanja= prihodi od prodaje/potraživanja		4,858713	6,665402	
5		Trajanje naplate potraživanja(u danima)= broj dana u godini (365)/koeficijent obrta potraživanja		75,12278	54,76039	
6			ukupni prihod=	68106	49514	
7			ukupna imovina=	37257	25448	
8			kratkotrajna imovina=	21971	12214	
9			prihodi od prodaje=	67643	49204	
10			potraživanja=	13922	7382	
11			keof obrta potraživanja=	4,858713	6,665402	
12						

Slika 18 Izračun aktivnosti

Izradio: autor

1. Koeficijent obrta ukupne imovine dobiven je kao rezultat (D6/D7) za 2017. Godinu a za 2016. kao rezultat (E6/E7) gdje je vidljivo iz rezultata da se smanjuje.
2. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine dobiven je kao rezultat (D6/D8) za 2017. godinu a (E6/E8) za 2016. kod ovog koeficijenta iz rezultata se očituje pad.
3. Koeficijent obrta potraživanja dobiven je kao rezultat (D9/D10) za 2017. Odnosno (E9/E10) za 2016. godinu gdje se iz rezultata također može uvidjeti pad u odnosu na prethodnu godinu.
4. Trajanje naplate potraživanja dobiva se tako što se broj dana u godini (365) podjeli sa D11 za 2017. a E11 za 2016. godinu. Iz čega slijedi da je u 2017. Trebalo 75 dana za naplatu, a u 2016., 55 dana.

## 6.5. Izračun likvidnosti i solventnosti

Likvidnost je izračunata prema 4 koeficijenta od kojih za neke u financijskom izvještaju nedostaju podatci (slika 19).

D8		fx /			
A	B	C	D	E	F
1		2017.	2016.		
2					
3					
4					
5	Koeficijent tekuće likvidnosti= kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze	1,390482	1,233613		
6	Koeficijent ubrzane likvidnosti= (kratkotrajna imovina – zalihe)/ kratkoročne obveze	/	/		
7	Koeficijent trenutne likvidnosti= novac/ kratkoročne obveze	4,310234	5,000909		
8	Koeficijent financijske aktivnosti= dugotrajna imovina/ (kapital + dugoročne obveze)	/	/		
9					
10					
11	kratkotrajna imovina	21971	12214		
12	kratkoročne obveze	15801	9901		
13	zalihe	/	/		
14	novac	68106	49514		
15	dugotrajna imovina	2762	2512		
16	kapital	7371	4319		
17	dugoročne obveze	/	/		
18					

Slika 19 Izračun likvidnosti

Izradio: autor

Koeficijent tekuće likvidnosti izračunat je pomoću ćelija (C11/C12) za 2017. godinu odnosno (D11/D12) za 2016. Pošto je veći od jedan može se reći da su kratkoročne obveze pokrivena i da se posluje likvidno uz povećanje za 2017. u odnosu na prethodnu godinu. Također pošto se solventnost mjeri koeficijentom tekuće aktivnosti može se zaključiti da je poduzeće solventno.

Koeficijent trenutne likvidnosti izračunat je kao odnos novca i kratkoročnih obveza (C14/C11) za 2017. odnosno (D14/D11) za 2016. Također prelazi jedan. Smanjuje se u odnosu na prethodnu godinu.

Koeficijent financijske aktivnosti je izračunat kao odnos dugotrajne imovine i kapitala pošto nedostaju podatci o dugoročnim obvezama. Za 2017. (C15/C16) i (D15/D16) za 2016. godinu. Iz rezultata je vidljivo da je poduzeće bilo više financijski aktivno u 2016. nego 2017.

## 6.6. Izračun zaduženosti

Iz podataka je moguće očitati tri koeficijenta koji pokazuju stanje zaduženosti (slika 20).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	zaduženost								
2	Koeficijent zaduženosti odnos ukupnih obveza i imovine tj. koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora.								
3	Koeficijent vlastitog financiranja (odnos vlastitog kapitala i imovine)								
4	Koeficijent financiranja (odnos ukupnih obveza i vlastitog kapitala) – zaduženost u odnosu na vrijednost kapitala								
5									
6									
7									
8									
9									
10			2017.	2016.					
11	vlastiti kapital		20087	20087					
12	vlastita imovina		29614	18831					
13	ukupne obveze		15234	9617					
14									
15									
16									
17	koef. zaduženosti		0,514419	0,5107					
18	koef. vlastitog financiranja		0,678294	1,066699					
19	koef. financiranja		0,758401	0,478767					
20									

Slika 20 Izračun zaduženosti

Izradio: autor

Koeficijent zaduženost dobiven je kao rezultat ćelija (C13/C12) za 2017. godinu, a (D13/D12) za 2016. U oba slučaja rezultat je oko 0,5 što se smatra prihvatljivim sa stajališta suvremene poslovne ekonomije.

Koeficijent vlastitog financiranja dobiven je kao rezultat (C11/C12) za 2017. godinu, a (D11/D12) za 2016. Iz rezultata je vidljiv pad, odnosno u 2016. je iznosio preko jedan a u 2017 oko 0,7 što još uvijek nije prerizično za poslovanje.

Koeficijent financiranja dobiven je kao rezultat (C13/C11) za 2017., a (D13/D11) za 2016. godinu. Koeficijent financiranja je manji od jedan što se smatra u redu jer on ne bi smio prelaziti vrijednost jedan.

## 7. Zaključak

Suvremena logistika sve je rasprostranjenija kroz razne sustave, dobra organizacija poboljšava performanse drugih grana kao što su promet, medicina, vojna industrija, trgovina, međunarodan razmjena robe i dobara. Logistička poduzeća organiziraju i provode poslove vezane uz prometnu i trgovačku logistiku. Prijevoz robe/pošiljaka, uvoz, izvoz, carina, praćenje transporta samo su neki od poslova koje provode. Logistička poduzeća svojim razvojem i razvojem novih tehnologija usklađuju i donose neke nove tehnologije na globalnoj razini. Primjerice standardiziranje kolosijeka pruga kako bi se vagonima lakše roba mogla prevoziti na međunarodnom tržištu. Također potiču razvoj gospodarstva brigu za okoliš i sl. Carina je direktni faktor koji donosi dobit državi preko novčane naplate uvoza stranih proizvoda. Što više logistička poduzeća uvoze i izvoze to država u kojoj obavljaju te radnje ima više koristi bilo da se njezina roba izvozi na strano tržište ili uvoze stranu robu na domaće. Ekologija se već duži niz godina stavlja u prvi plan kad se radi o industriji, gospodarstvu i prometu, stoga se mora voditi briga da se poštuju donesena pravila i da se maksimalno ide na ekološki prihvatljive materijale zbog globalnih posljedica ekoloških zagađenja.

Logistička poduzeća kao i svaka druga imaju svoje vodstvo (menadžment) i strukturu. Menadžment poduzeća je glavni odgovoran za donošenje odluka o aktivnostima na tržištu tj. donošenje odluka u koje poslove će se više ulaziti zbog ostvarenja veće dobiti. Poboljšanje kvalitete i konkurentnost na tržištu jedan je od najvažnijih faktora za održavanje dobrog položaja u poslu. Kako bi se mogli mjeriti s konkurentima logistička poduzeća trebaju pratiti trendove i pružati što cjelovitije usluge. Treba provoditi kontrolu planova i tok novčanih sredstava jer je to od iznimne važnosti za ostajanje pri početno donesenom planu na temelju kojeg se profit i produktivnost povećavaju. Struktura poduzeća je jasno organizirana jer time se bolje iskorištavaju ljudski potencijali. Podjela odgovornosti između članova organizacije je važna kao i suradnja između sektora iste kako bi se to sve povezalo u cjelinu. Lakše je voditi jedan sektor nego sve odjednom, struktura organizacije je takva da voditelji pojedinih sektora odgovaraju za rezultate ili pogreške u istom, menadžmentu poduzeća. Dobar menadžer je od iznimne važnosti, osoba koju ljudi slijede i kojoj vjeruju puno će bolje moći organizirati poslovne aktivnosti od neke prema kojoj su njezini podređeni skeptični. DPD je divizijski strukturirano poduzeće po regijama direktor DPD Croatia je ujedno i direktor za Sloveniju.

Ekonomski financijski pokazatelji uspješnosti poduzeća daju uvid u stajalište poduzeća s financijskog aspekta. Oni pokazuju koliko uspješno, ali i koliko je sigurno određeno poduzeće. Produktivnost, profitabilnost, ekonomičnost, investiranje i aktivnost pokazuju uspješnost poduzeća, a likvidnost i zaduženost sigurnost poslovanja. Mnoga poduzeća kada ulaze u partnerske odnose preuzimaju rizik poslovanja sa drugim poduzećem što je to drugo poduzeće sigurnije odnosno nezaduženo i likvidno to je taj odnos manje. Produktivnost je cilj svake poslovne aktivnosti da sa što manje *inputa* dobiva što veće *outpute*. Ekonomičnost je važna za ostvarivanje dobiti kako bi smo ostvarivali što veći profit. Profitabilnost pokazuje ostvaruje li poduzeće profit ili posluje s gubitkom. Nikome nije u

interesu neprofitno voditi poslovanje jer time nastaje dug i dugoročno takvo poslovanje dovodi do prevelike zaduženosti i stečaja.

Poduzeće DPD d.o.o. Croatia je dio Francuskog društva GEOPOST S.A i u njihovom je 100%-postotnom vlasništvu. Iz podataka dobivenih iz financijskih izvještaja bilo je moguće izračunati većinu koeficijenata i pokazatelje uspješnosti poslovanja.

Poduzeće posluje produktivno s produktivnošću nešto većom od vrijednosti jedan i različitim parcijalnim produktivnostima u ovisnosti od *inputa*. Također ostvaruje povećanje u odnosu na prethodnu godinu.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja prelazi vrijednost jedan za sitan iznos, ali se može reći da posluje ekonomično dok ekonomičnost financiranja značajno prelazi vrijednost jedan i može se reći da je vrlo ekonomično.

Profitabilnost poduzeća pokazuje porast u odnosu na prethodnu godinu i pokazuje koliko se jedinica poslovnog rezultata ostvari na jedinicu uloženog kapitala što je dosta velika vrijednost i može se reći da je poduzeće profitabilno. Profitabilnost imovine također pokazuje porast i veliku vrijednost.

Kod aktivnosti se može uvidjeti pad u odnosu na prethodnu godinu, ali svi koeficijenti prelaze vrijednost jedan i pokazuju aktivnost poslovanja.

Za likvidnost su nedostajali neki ulazne podatci. Koeficijent tekuće likvidnost veći je od jedan, a koeficijent trenutne likvidnosti poprma veću vrijednost.

Zaduženost ne pokazuje prevelik rizik poslovanja i koeficijenti su iznad granica kritičnih vrijednosti.

Prema dobivenim rezultatima da se zaključiti da poduzeće posluje produktivno, ekonomično s profitom uz dovoljno sigurnosti. Ima prostora za napredak i razvoj, ekonomičnost bi se dala povećati skupa sa aktivnosti što bi vrlo vjerojatno dovelo i do povećanja profitabilnosti. Sigurnosni pokazatelji uspješnosti se također mogu malo povećati iako su u granicama.

Popis kratica:

BDP- bruto domaći proizvod

LDC- logističko-distribucijski centar

3PL- third-party logistics

4PL- fourth-party logistics

RH- Republika Hrvatska

HNB- hrvatska narodna banka

EU- europska unija

UN- ujedinjeni narodi

MMF- međunarodni monetarni fond

OECD- (Organisation for Economic Cooperation and Development) organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

WTO-( World Trade Organization) svjetska trgovinska organizacija

IT- informatička tehnologija

PDV- porez na dodanu vrijednost

## Popis literature

### Knjige:

1. Bošnjak, I. i Čekić, Š.: Menadžment u transportu i komunikacijama, Fakultet za saobraćaj i komunikacije Sarajevo i Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Sarajevo-Zagreb, 2000.
2. Bukljaš Skočibušić, M.; Radačić, Ž.; Jurčević, M.: Ekonomika prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2011.
3. Perić, T.: Menadžment u prometu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2007.

### Članci i radovi:

1. Babić, D.: Autorizirana predavanja Špedicija, Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu, Zagreb 2018
2. Buntak, K., Šuljagić, N.: Ekonomika logistike proizvodnje, Stručni članak SSN 1846-6168 UDK 65.012.4, str. 389-392.
3. Jaguš, K.; Kovačević, S.; Pavlić, M.: Utjecaj logističkih procesa na produktivnost-seminarski rad, Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu, Zagreb 2018.
4. Lešnjak, M.: Procesi i elementi nabave, Završni rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2016.
5. Mrkonja, D.: Logistički proces hrvatskog proizvodnog poduzeća, završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac 2015.
6. Pavlić, H., Pupovac, D., Zelenika, R.: Gospodarski učinci ekologizacije globalnog logističkoga sustava, izvorni znanstveni rad, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
7. Pupavac, D.; Rudić, D.; Zelenika, R.: Špediter u funkciji logističkog operatera, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
8. Pupavac, D.; Zelenika, R.: Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkoga sustava, UDK 65.01.012, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski pregled, 52 (3-4) 354-378 (2001)
9. Šafran, M.: Autorizirana predavanja Planiranje logističkih procesa, Fakultet prometnih znanosti u Zagrebu, Zagreb 2017.
10. Vidaček, M.: Distribucijska logistika, završni rad 355/TGL/2017, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017.

### Web linkovi:

1. <https://hrcak.srce.hr/file/45043> pristup: (Lipanj, 2018.)
2. <http://studenti.rs/skripte/ekonomija/investicije-poslovna-ekonomija/> pristup: (Srpanj, 2018.)



3. <http://vladimir-cavrak.from.hr/wp-content/uploads/2015/09/ekonomika-prometa.pdf> pristup: (Lipanj,2018.)
4. [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf) pristup: (Srpanj,2018.)
5. <http://www.fpz.unizg.hr/prom/?p=7109> pristup: (Lipanj, 2018.)
6. <https://www.pfri.uniri.hr/knjiznica/NG-dipl.LMPP/149-2013.pdf> pristup: (Lipanj,2018.)
7. [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/6-financijskaAnaliza-pokazatelji-web.pdf) pristup: (Srpanj,2018.)
8. [www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx](http://www.efzg.hr/UserDocsImages/TRG/ikovac//SYLLABUS%20PL%201617.pptx) pristup: (Lipanj,2017.)
9. [www.pbf.unizg.hr/content/download/3727/.../Seminar\\_Pokazatelji\\_uspjesnosti.pdf](http://www.pbf.unizg.hr/content/download/3727/.../Seminar_Pokazatelji_uspjesnosti.pdf) pristup: (Srpanj,2018.)
10. [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/ekonomika.../ekonomicnost.PPT](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/ekonomika.../ekonomicnost.PPT) pristup: (Srpanj,2018.)

## Popis slika

Slika 1 Tok od proizvodnje do potrošnje .....	4
Slika 2 Logistički podsustavi .....	5
Slika 3 Faze opskrbnoga lanca .....	11
Slika 4 Kanal distribucije .....	15
Slika 5 Fizička distribucija .....	16
Slika 6 Poduzeće i vanjsko okruženje .....	24
Slika 7 Shema jednostavne organizacijske strukture.....	27
Slika 8 Početna funkcijska struktura .....	29
Slika 9 Prijelazni oblik .....	29
Slika 10 Shema divizijske strukture .....	30
Slika 11 Divizijska struktura po regijama .....	31
Slika 12 Razvijena matrična struktura.....	32
Slika 13 Podjela pokazatelja.....	36
Slika 14 Profitabilnost imovine .....	42
Slika 15 Izračun produktivnosti.....	49
Slika 16 Izračun ekonomičnosti .....	50
Slika 17 Izračun profitabilnosti .....	51
Slika 18 Izračun aktivnosti .....	51
Slika 19 Izračun likvidnosti.....	52
Slika 20 Izračun zaduženosti.....	53



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ završni rad  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na  
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz  
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj  
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ završnog rada  
pod naslovom \_\_\_\_\_

### **Ekonomski pokazatelji poslovanja na primjeru logističkog poduzeća**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom  
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 3.9.2018.

Student/ica:

*J. Kordić*

(potpis)