

# DISTRIBUCIJA ROBE NA PRIMJERU PODUZEĆA HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.

---

**Vukasović, Marin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:646760>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**MARIN VUKASOVIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**DISTRIBUCIJA ROBE NA PRIMJERU PODUZEĆA  
HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.**

Split, lipanj 2023.

# SVEUČILIŠTE U SPLITU

## SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Prodaja i distribucija

## ZAVRŠNI RAD

**Kandidat:** Marin Vukasović

**Naslov rada:** Distribucija robe na primjeru Heineken Hrvatska d.o.o.

**Mentor:** Mario Dadić, viši predavač

Split, lipanj 2023.

## Sadržaj:

SAŽETAK:.....	1
SUMMARY:.....	1
1. UVOD .....	2
2. RAZVITAK POSLOVNE LOGISTIKE I DISTRIBUCIJE .....	3
2.1. Logističko-distribucijski sustav do šezdesetih godina .....	3
2.2. Logističko-distribucijski sustav od šezdesetih do osamdesetih godina .....	4
2.3. Razvitak logističko-distribucijskog sustava od osamdesetih godina pa dalje.....	4
3. POJMOVNO ODREĐIVANJE DISTRIBUCIJE .....	6
3.1. Fizička distribucija .....	8
3.2. Kanali distribucije .....	9
3.3. Koristi od posrednika u kanalu distribucije.....	11
4. IZBOR KANALA I SUDIONICI U DISTRIBUCIJI .....	12
4.1. Strategija nastupa poduzeća na tržištu .....	12
4.2. Ciljevi koje proizvođač robe želi ostvariti .....	13
4.3. Karakteristike proizvođača i proizvoda.....	13
4.4. Karakteristike potrošača .....	14
4.5. Karakteristike posrednika.....	14
4.6. Sudionici u prodaji i distribuciji.....	15
5. DISTRIBUCIJA ROBE U HEINEKEN HRVATSKA .....	17
5.1. Opći uvjeti operativnog društva za nabavu robe i pružanje usluga.....	17
5.2. Primarna distribucija .....	19
5.2.1. Osnovni uvjeti za pružanje usluga.....	21
5.2.2. Odgovornost Heineken Hrvatska .....	21
5.2.3. Odgovornost prijevoznika .....	22
5.3. Sekundarna distribucija .....	23
5.3.1. Sklapanje ugovora .....	24
5.3.2. Odgovornost Heineken Hrvatska .....	25
5.3.3. Odgovornosti pružatelja usluge.....	26
5.3.4. Izvještavanje prema Heineken Hrvatska .....	27
5.3.5. Zaprimanje narudžbi za sekundarnu distribuciju .....	27
5.3.6. Kontrola između isporučene i naručene robe .....	28
6. SIGURNOSNI STANDARDI DRUŠTVA HEINEKEN HRVATSKA.....	29
7. HEINEKEN HRVATSKA D.O.O. ....	30
7.1. Brandovi Heineken Hrvatska d.o.o. ....	30

7.2. Heineken na globalnoj razini.....	32
8. ZAKLJUČAK .....	34
9. LITERATURA.....	35
POPIS SLIKA .....	36

## **SAŽETAK: Distribucija robe na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.**

U završnom radu objašnjava se uloga distribucije robe u trgovini na primjeru Heineken Hrvatska d.o.o.. U radu je jasno definiran i objašnjen pojam distribucije robe. Definirana je segmentacija distribucije te je pobliže opisan svaki njen dio. Praktični dio odnosi se na distribuciju robe i usluga u Heineken Hrvatska d.o.o. Najprije je objašnjena sama djelatnost u Heineken Hrvatska d.o.o, a nakon toga i Heineken grupa na globalnoj razini. Detaljno je prikazana distribucija robe u Heineken Hrvatska. Objašnjena je segmentacija distribucije robe i usluga u Heineken Hrvatska, te je svaki segment posebno objašnjen. Prikazane su odgovornosti Heineken Hrvatska i odgovornosti pružatelja usluga u primarnoj i sekundarnoj distribuciji. Također su prikazani i sigurnosti standardi koje provodi Heineken Hrvatska.

Ključne riječi: Heineken Hrvatska, distribucija, logistika, posrednici, ugovori

## **SUMMARY: Distribution of goods in the trade - case of Heineken Hrvatska d.o.o.**

In this paper, the role of distribution of goods in the trade is explained using the case of Heineken Hrvatska d.o.o.. The term distribution of goods will be clearly defined and explained. The distribution segmentation is defined and each part of it is described in detail. The practical part refers to the distribution of goods and services in Heineken Hrvatska d.o.o. First, the activity itself in Heineken Hrvatska d.o.o. is explained, and then the Heineken as group on a global level. Distribution of goods in Heineken Hrvatska are explained to details. The segmentation of the distribution of goods and services in Heineken Hrvatska is explained, and each segment is explained separately. The responsibilities of Heineken Croatia and the responsibilities of service providers in primary and secondary distribution are presented. The safety standards implemented by Heineken Hrvatska are also presented.

Keywords: Heineken Hrvatska, distribution, logistics, mediator, contracts

# 1. UVOD

U završnom radu govorit će se o distribucijskim sustavima te distribuciji robe u poduzećima na primjeru Heineken Hrvatska d.o.o. Predmet istraživanja biti će sama distribucija u Heineken Hrvatska, njena podjela i funkcija svakog kanala distribucije.

Distribucija je dio marketing miksa i jedan od glavnih čimbenika u procesu trgovine robom. Sastoji se od aktivnosti ljudskoga rada koji omogućava da proizvodi postaju dostupni potrošačima u pravo vrijeme i na pravome mjestu, kada ih oni požele kupiti.

U prvom poglavlju predstaviti će se Heineken Hrvatska i upoznati se sa njihovom povijesti te sa njihovim proizvodima. Upoznat će se i s Heinekenom na globalnoj razini i prikazati će se njihova povijest i prisustvo u današnjem društvu. Prikazati će se i individualna postignuća koja je Heineken osvajao na globalnoj razini, te se dotaknuti njihovog proboja na internacionalno tržište.

U idućim poglavljima objasniti će se pojava logistike i distribucije kakvu danas poznajemo, pojmovno će se definirati distribucija, zatim prikazati i njena podjela na fizičku distribuciju i kanale distribucije, te će se pojasniti svaki od navedenih pojmova. Prikazati će se i korisnosti posrednika u kanalu distribucije.

U šestom poglavlju objasniti će se distribucija na primjeru Heineken Hrvatska d.o.o. Prikazati će se opći uvjeti operativnog društva za nabavu robe i pružanje usluga u poduzeću Heineken Hrvatska. Također će se prikazati segmentacija distribucije na primarnu i sekundarnu distribuciju i upoznati će se sa odgovornostima posrednika i samog poduzeća u danim odnosima.

U sedmom poglavlju predstaviti će se sigurnosni standardi u poduzeću Heineken Hrvatska.

U zadnjem poglavlju iznijeti će se zaključna razmatranja na samu temu rada.

## **2. RAZVITAK POSLOVNE LOGISTIKE I DISTRIBUCIJE**

Distribucija je već više godina važna karakteristika gospodarskog života, međutim njezino znanstveno istraživanje počelo je tek u posljednje vrijeme. Razlog tome je što se distribucijsko-logistički sustav sastoji od više podsustava i poslovnih operacija, a svaki od njih se može smatrati posebnom funkcijom (skladištenje, transport, pakiranje robe) odnosno operacijom (procesuiranje narudžbi, komisioniranje robe, upravljanje i kontrola zalihami, izbor lokacije skladišta i sl.).

U posljednje vrijeme stajališta o distribuciji i logistici bitno su se mijenjala, kako u poslovnom, tako i u znanstvenom svijetu.

Na logistiku i fizičku distribuciju se počinje gledati kao na zasebnu disciplinu, te se njihov razvoj može podijeliti u tri razdoblja:<sup>1</sup>

1. Do šezdesetih godina proteklog stoljeća
2. Od šezdesetih do osamdesetih godina proteklog stoljeća
3. Od osamdesetih godina proteklog stoljeća do danas

### **2.1. Logističko-distribucijski sustav do šezdesetih godina**

Za ovo razdoblje karakteristično je da distribucijsko-logistički sustavi nisu bili planirani i organizacijski modelirani, pa su se distribucijske aktivnosti obavljale unutar klasičnih funkcija.<sup>2</sup>

Proizvođači su bili glavni izvor svih distribucijsko-logističkih aktivnosti i inovacija, što znači da se distribucija robe odvijala se putem osobnog voznog parka i regionalnih skladišta proizvođača.

Uloga posrednika nije postojala, što znači da se proizvođač morao nositi sa velikim transportnim troškovima. Odnosi među sudionicima u distribucijskom procesu bili su labavi, a pojedinačni interesi sudionika realizirali su se agresivnim pregovaranjem. Zahtjevi kupaca za što efikasnijim distribucijskim uslugama ukazuju na slabu organiziranost distribucijsko-

---

<sup>1</sup> Šamanović, J. (2009.) Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, str. 86.

<sup>2</sup> Ibidem



logističkog sustava što dovodi do razvoja novog sustava koji će se primjenjivati od šezdesetih do osamdesetih godina prošloga stoljeća.

## **2.2. Logističko-distribucijski sustav od šezdesetih do osamdesetih godina**

Problematika fizičke distribucije kao posebne znanstvene discipline prvi puta se počinje izučavati u SAD-u krajem šezdesetih godina. Nakon toga se pojavljuju modeli planiranja logističko distribucijskog sustava. Utjecaj proizvođača u sustavu slabi zbog sve većeg utjecaja prodavača u logističko-distribucijskom sustavu. Rastom konkurencije između proizvođača te pritiskom potrošača za što većom razinom distribucijskih usluga distribucijski troškovi postaju sve veći. Maloprodajni lanci odlučuju se na izgradnju vlastitih distribucijsko-logističkih sustava kako bi mogli uspješno zadovoljiti opskrbu svojih trgovina. Iz početka nastaju kao regionalna i lokalna skladišta, a kasnije postaju prepoznatljivi kao veliki distribucijski centri.

Logističko-distribucijski sustavi počinju se centralizirati i stavljaju se pod posebnu menadžersku kontrolu. Zbog sve većih potreba za logističko-distribucijskim uslugama i potrebe za većom specijalizacijom osnivaju se specijalizirana distribucijska poduzeća. To se događa najprije u Velikoj Britaniji, a zatim u drugim zemljama Europske unije i SAD-a.

## **2.3. Razvitak logističko-distribucijskog sustava od osamdesetih godina pa dalje**

Distribucijsko-logistički sustavi definiraju se kao posebne cjeline u organizacijskim strukturama poduzeća. To uvjetuje rast profesionalizma u distribuciji.

S pojavom profesionalizma u distribuciji dolazi do pomaka u planiranju distribucije na duži rok.<sup>3</sup>

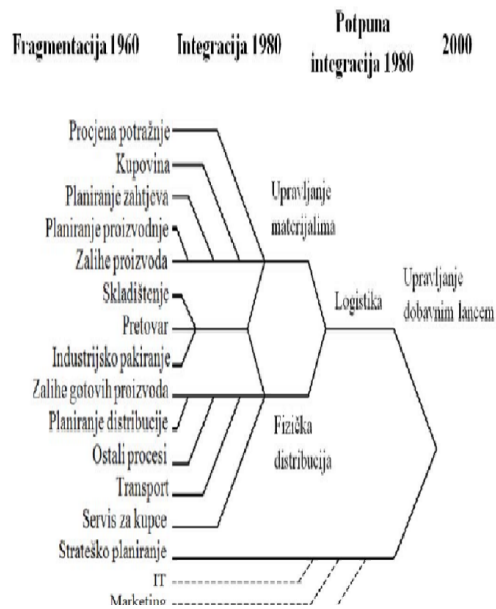
Distribucija sve više postaje podrška upravljanju i kontroli zaliha po sustavu JIT (upravo na vrijeme). Logistički način upravljanja aktivnostima pri distribuciji robe povećava razinu distribucijsko-logističkih usluga i samim time smanjuje troškove distribucije. Zbog izmijenjenih uvjeta u poslovanju (globalizacija tržišta, otvaranje granica, dislokacija u

---

<sup>3</sup> Šamanović, J., op. cit.str. 87.

proizvodnji) poduzeća su prisiljena na formuliranje novih logističkih strategija, kao što su: pouzdanost, ažurnost i čvrste partnerske veze.

*Slika 1 Razvoj logistike kroz povijest*



*Izvor: Badurina M., (2020): Logistička ponuda i potražnja kod Royal Caribbean Internationala, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka, str. 2.*

### 3. POJMOVNO ODREĐIVANJE DISTRIBUCIJE

Kako je distribucija postajala sve važniji faktor u procesu trgovine, tako je rastao njen broj naziva i definicija kojim bi se mogli koristiti u stručnoj literaturi. Distribucija nema pravoga imena, kao ni definiciju kojom bi je se moglo do kraja precizno opisati i odrediti važnost ove složene funkcije. Područje djelovanja distribucije je široko i dinamično, a ona se sama mora mijenjati i prilagođavati sukladno raznim prilikama i zahtjevima koji se pred nju postavljaju. Ipak, distribucija nije sinonim za trgovinu, jer trgovina obavlja samo dio distributivnih funkcija, dok drugi dio obavljaju proizvodna, prometna i neka neproizvodna poduzeća.

U općem značenju, riječju distribucija označava se upravna mjera državnih tijela kojom se roba (sirovine, živežne namirnice,..) izuzimaju iz slobodnog prometa i raspodjeljuju njihovim korisnicima (industriji, trgovini, pojedinačnim potrošačima) na temelju utvrđenog plana nadležnih državnih tijela<sup>4</sup>

Distribuciju možemo definirati kao proces organiziranja, planiranja i kontroliranja tijeka proizvoda i usluga od dobavljača do krajnjih potrošača. Ovaj integralni pristup obuhvaća dobavljače, upravljanje opskrbom, integralnu logistiku i operativu.<sup>5</sup>

U suvremenoj ekonomskoj literaturi postoji veći broj definicija distribucije. Najčešće se koristi definicija Međunarodne gospodarske komore iz 1947. godine. koja definira:

Distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od trenutka kada su ona prodana do njihove isporuke potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe<sup>6</sup>

U smislu poduzetničkih odluka i radnji distribucija je marketinška funkcija koja upravlja kretanjima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko veletrgovinskih, malotrgovinskih, skladišnih i transportnih institucija, kako bi dobra bila pristupačna kupcima kad ih trebaju i gdje ih trebaju i žele.<sup>7</sup>

Iz navedenoga može se zaključiti da se pod distribucijom podrazumijeva prijenos nekoga dobara od proizvođača do mjesta potrošnje, koje iziskuje ljudske napore, uz što manje

---

<sup>4</sup> Bratko S., Henich V., Obraz R. (1996.): Prodaja, Narodne Novine, Zagreb, str. 210.

<sup>5</sup> Bloomberg D. J., LeMay S. i Hanna J. B. (2006): Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 1.

<sup>6</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 90.

<sup>7</sup> Dujmović, I. (1975.): Marketing, Školska knjiga, Zagreb, str. 187.

troškove kako bi kupci mogli dobiti traženo dobro u pravo vrijeme, tj. kako bi mogli ostvari što veće zadovoljstvo tim dobrom.

Ključne funkcije distribucije su zemljopisni smještaj i upravljanje distributivnim centrima, rukovanje proizvodima, kontrola zaliha, obrada narudžbi, izbor prijevoznih sredstava i metoda prijevoza.<sup>8</sup>

Cilj distribucije bi bio povećanje vrijednosti robe kroz razne distribucijske aktivnosti, što znači da prodajna cijena dobara mora biti veća od iznosa svih troškova koji su nastali u proizvodnji i distribuciji toga dobra. Od izuzetne je važnosti i brzina kojom se dobra kreću kroz distribucijski sustav, tj. sa što bržim kretanjem dobra kroz distribucijski sustav postizemo manje troškove distribucije, smanjuje se input, a povećava output.

Distribuciju možemo podijeliti na dva područja: fizičku distribuciju i kanale distribucije.<sup>9</sup>

Pod fizičkom distribucijom podrazumijevaju se fizički troškovi (proces) dostavljanja, skladištenja, rukovanja i čuvanja robe, a pod kanalima distribucije putovi kojima robe ide od proizvođača do kupca.<sup>10</sup>

Fizička distribucija se razlikuje od kanala distribucije po tome što fizička distribucija ima procesno, a kanali distribucije institucijsko obilježje. Procesno obilježje se odnosi na aktivnosti vezane za kretanje robe, dok pod institucijskim obilježjima podrazumijevamo odabir najboljih alternativnih puteva kojima roba dolazi do potrošača. Oba područja predstavljaju jedinstvenu cjelinu bez koje se ne može zamisliti funkcioniranje suvremenog gospodarstva na svim razinama.

Razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije se očituju u funkcijskim karakteristikama tokova i točaka sadržavanja.<sup>11</sup>

U kanalima distribucije to su različite institucije, poduzeća potrošači servisi i drugo, dok kod fizičke distribucije su to funkcijska obilježja.

---

<sup>8</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 256.-257.

<sup>9</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 91

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Šerić N. i Luetić A. (2016) Suvremena logistika: Upravljanje logistikom u poslovanju poduzeća, Split

### 3.1. Fizička distribucija

Pod fizičkom distribucijom podrazumijevamo proces koji obuhvaća sve aktivnosti koje su vezane uz kretanje robe od procesa proizvodnje do krajnjih korisnika, tj. potrošača.<sup>12</sup> Fizičku distribuciju možemo okarakterizirati kao skup djelotvornih radnji koje nam omogućuju kretanje nekoga dobra od početka njegovog proizvodnog procesa sve do potrošača. To uključuje i kretanje sirovina od njihova izvora do proizvodne linije. Aktivnosti koje obavlja fizička distribucija su sustav dostavljanja i obrade narudžbi, skladištenje sirovina i dobara, upravljanje zalihama, prijevoz i manipulacija robom. Fizička distribucija također uključuje kontrolu i planiranje tijekova robe od njezina izvora do mjesta uporabe, kako bi se uz ostvarenje profita što bolje zadovoljile potrebe kupaca odnosno potrošača. Držeći se svih navedenih aktivnosti, fizička distribucija nameće svoja načela u poslovanju, a ona su: u pravo vrijeme i na pravo mjesto, u odgovarajućem asortimanu i u optimalnim količinama, uz što niže troškove.

Fizička distribucija važna je poduzetnička aktivnost koja omogućuje valorizaciju materijalnih i ljudskih resursa pojedinog područja ili zemlje.<sup>13</sup>

Sa strategijske perspektive, fizička distribucija često ima najveći utjecaj na uspjeh poduzeća. Menadžeri odgovorni za distribucijsku problematiku igraju ključnu ulogu u poslovanju svakog poduzeća.

Fizička je distribucija mnogo više od kamiona ili kompjutora, to je skladan i organizacijski povezan skup sredstava, opreme i ljudi. Na nju treba gledati kao na jedan kompleksan sustav s međusobno povezanim dijelovima. U tom slučaju polazi se od rezultata cjelokupnog sustava, a ne od njegovih pojedinih dijelova (npr. Skladišta, pakiranja, transporta i sl.).

Postoje dva temeljna cilja koja se nameću u procesu distribucije, a to su: smanjiti distribucijske troškove i povećati kvalitetu distribucijskih usluga, tj. samo zadovoljstvo kupaca. Kako bi se ciljevi ostvarili, potrebno je pridržavati se određenih načela kao što su<sup>14</sup>:

- Osigurati kvalitetu proizvoda ili usluge prema zahtjevima kupca
- Osigurati isporuku robe na pravo mjesto i u odgovarajuće vrijeme
- Distribucijske aktivnosti obaviti uz najniže troškove

---

<sup>12</sup> Ivaković Č., Stanković R., Šafran M. (2010): Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb

<sup>13</sup> Šamanović, J. op. cit. str. 92.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 97.

Zadovoljstvo kupca ovisi o stupnju ostvarenja naprijed navedenih načela poslovanja. Postoje najmanje tri razloga zbog kojih poduzeće treba obratiti pozornost na zadovoljstvo kupca.<sup>15</sup>

Kao prvi razlog navodi se da je zadovoljan kupac uglavnom lojalan prodavaču te obnavlja kupnje. Drugi razlog je taj da je pet puta skuplje privući novog kupca nego zadržati postojećeg. Treće, kupac kojeg vlastitom pogreškom izgubimo sigurno će svoje nezadovoljstvo prenositi na druge kupce.

### **3.2. Kanali distribucije**

Kanal distribucije je put koji proizvod prolazi od proizvodne linije sve do krajnjeg potrošača. Naziva se još kao marketinški kanal ili prodajni kanal. U njemu sudjeluje proizvođač i jedan ili više poduzeća iz različitih djelatnosti koje međusobno surađuju, ovisno o tome kako poduzeće posluje.

U širem smislu, kanali distribucije su skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom, a svrha im je da se olakša prostorna i vremenska transformacija od proizvođača do potrošača.<sup>16</sup>

Jednostavno rečeno, to su putovi prodaje za koje se odluči neko poduzeće. Kao što sam naziv kaže, proizvod teče kroz kanal od proizvođača do potrošača.

Uloga marketinških kanala je da obavljaju funkcije prometa proizvoda na tržištu tako da osigura isporuku robe do krajnjih korisnika u pravo vrijeme i na pravo mjesto, u odgovarajućem asortimanu i optimalnim količinama, uz najniže distribucijske troškove.

Funkcije kanala distribucije su držanje asortimana (zaliha), udovoljavanje potražnji (odnosno prodaja), fizička distribucija, postprodajno usluživanje i financijsko zatvaranje ciklusa<sup>17</sup>

Kao osnovne funkcije kanala distribucije navode se<sup>18</sup>:

---

<sup>15</sup> Šamanović, J. (2009.) Prodaja, distribucija, logistika. Ekonomski fakultet, Split, str. 97.

<sup>16</sup> Ibidem., str. 113.

<sup>17</sup> Kotler P., Keller K.L., Martinović M.(2014.): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, str. 415.

- informacije (na temelju istraživanja tržišta),
- promocija,
- pregovaranje,
- naručivanje (komuniciranje o namjerama kupovine kod proizvođača),
- financiranje,
- preuzimanje rizika,
- fizičko posjedovanje (fizička distribucija),
- plaćanje i
- prijenos vlasništva

Kanali distribucije se mogu dijeliti na više načina, ali najosnovnija podjela je na izravni i neizravni kanal. U izravnom proizvođači neposredno prodaju robu individualnim potrošačima, a u neizravnom se javlja i trgovina.<sup>19</sup>

Izravnim kanalom koriste se liječnici, bankari, stomatolozi, poljoprivrednici itd. Kod izravnog oblika prodaje proizvođači mogu prodavati robu putem kataloga, prodajom od vrata do vrata, prodajom putem pošte, tele marketinga, interneta i sl.

Neizravni kanal može biti kratak i dug. U kratkom kanalu distribucije sudjeluje jedan posrednik, najčešće trgovina na malo, a u dugom dva ili više posrednika. Zbog velikog broj posrednika može doći do problema oko kontrole tijeka robe te samim time i informiranost proizvođača o promjenama na tržištu. Kao posrednici, u distribucijskom sustavu osim trgovinskih poduzeća na veliko i malo, pojavljuju se i distribucijski centri, brokeri ili trgovački zastupnici, te razna druga specijalizirana poduzeća za pružanje distribucijskih usluga. Dugi kanale je najbolje koristiti za opskrbu većeg broja potrošača raspršenih na većim geografskim područjima. Kratke kanale bolje je primijeniti kada je u pitanju manji broj kupaca na geografski manjem području.

---

<sup>18</sup> Segetlija Z.(2006) : Distribucija ; Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek , str. 42

<sup>19</sup> Ibidem, str. 43.

### 3.3. Koristi od posrednika u kanalu distribucije

U suvremenom poslovanju učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika.

Posrednici su u pravilu visoko specijalizirane organizacije iz područja prijevoza, trgovine na malo, trgovine na veliko i sl.<sup>20</sup>

Posrednik može biti agent, broker, diler, distributer, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač.

Zadatak posrednika u kanalu distribucije je obavljanje aktivnosti vezanih uz fizičko kretanje i čuvanje robe. U to ubrajamo transport i skladištenje robe i sirovina, manipulaciju robom, izbor lokacije skladišta, optimalno upravljanje zalihama te naručivanje robe. Također tu ubrajamo i samo financiranje distribucije robe, tj isporuku robe do potrošača, te komuniciranje sudionika distribucije u razmjenskom procesu.

Koristi od posrednika u kanalu distribucije su<sup>21</sup>:

- Smanjenje distribucijskih troškova
- Usklađenje količine i asortimana na relaciji proizvođač-potrošač
- Bolje usluge potrošačima
- Specijalizaciju pojedinih sudionika u distribucijskom kanalu

---

<sup>20</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 114.

<sup>21</sup> Ibidem



## **4. IZBOR KANALA I SUDIONICI U DISTRIBUCIJI**

Izbor kanala distribucije predstavlja jednu od najvažnijih odluka menadžmenta poduzeća. Razlog tome je činjenica da njihov izbor predstavlja dugoročnu odluku od koje ovisi tko će prodavati proizvode poduzeća, politika cijena, promocija proizvoda, propaganda itd. Pod izborom se podrazumijeva odluka o broju, tipu i karakteru sudionika u kanalima distribucije. Nužno je odrediti zadatke i poslove za koje će se pojedini sudionici opredijeliti te ih izvršavati.

Najrelevantniji činitelji izbora kanala distribucije na domaćem tržištu su<sup>22</sup>:

- Strategija nastupa poduzeća na tržištu (izbor broja posrednika)
- Ciljevi koje proizvođač robe želi ostvariti
- Karakteristike proizvođača i proizvoda
- Karakteristike potrošača
- Karakteristike posrednika

### **4.1. Strategija nastupa poduzeća na tržištu**

Strategija nastupa poduzeća na tržištu znatno utječe na izbor kanala distribucije. Kako u distribuciji sudjeluje veliki broj sudionika, potrebno je naći rješenje u kojem će svi sudionici robnoga prometa činiti optimalno organizirani distribucijski sustav.

Prilikom odlučivanja o broju posrednika pri distribuciji robe poduzeću na raspolaganju stoje tri strategije<sup>23</sup>:

- Intenzivna distribucija, po kojoj proizvođač u prodaju svojih proizvoda nastoji angažirati što je moguće više posrednika (roba široke potrošnje)
- Selektivna distribucija, po kojoj se u distribuciju uključuje više od jednog posrednika, ali ne i svi oni koji žele distribuirati dotični proizvod (nije obaveza da pojedini proizvodi budu u svakoj trgovini, već u ograničenom broju trgovina)
- Ekskluzivna distribucija, kod koje proizvođač odabire jednog ili nekoliko posrednika, koji će imati ekskluzivno pravo prodaje određene robe

---

<sup>22</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 132.

<sup>23</sup> Ibidem..

## **4.2. Ciljevi koje proizvođač robe želi ostvariti**

Postoje različiti ciljevi koje proizvođač robe želi postići izborom kanala distribucije. Ti su ciljevi brojni i razlikuju se od poduzeća do poduzeća. Za proizvođače je od velike važnosti da se proizvod što brže stavi na raspolaganje stvarnim i potencijalnim kupcima. Takve ciljeve postizemo izborom odgovarajućeg kanala distribucije, koji će osigurati da proizvod bude dostupan, vidljiv i atraktivno izložen stvarnim i potencijalnim kupcima.

Ostvarenje odgovarajuće razine usluga cilj je svakog proizvođača, jer od toga u velikoj mjeri ovisi zadovoljstvo kupca, a time i njegova konkurentna sposobnost na tržištu.<sup>24</sup>

Zato se jednom ostvarena razina usluga mora ne samo održavati, nego i unapređivati. Bez brzog povrata informacija bilo bi nemoguće učinkovito upravljati distribucijom robe i donositi ispravno logističke odluke.

Neometani tokovi informacija ključan su preduvjet za učinkovitu i samim time i sigurnu distribuciju određenog proizvoda. O njima ovisi razina zaliha, učinkovitost kontrole poslovanja, razina usluga, količina prodaje itd.

## **4.3. Karakteristike proizvođača i proizvoda**

Karakteristike proizvođača također imaju utjecaja na izbor kanala distribucije. Proizvođači zbog nedovoljnih finansijskih sredstava usmjeravaju distribuciju svojih proizvoda prema posrednicima. Velika poduzeća koja imaju potrebna finansijska sredstva mogu se odlučiti i za direktno slanje svojih proizvoda do krajnjih potrošača, tj organiziraju vlastite distribucijske sustave unutar poduzeća. Proizvođačev cilj je izabrati optimalnu kombinaciju kanala distribucije kako bi uspio dobiti maksimalnu prodaju, uz što niže troškove i učinkovitu kontrolu kanala distribucije. Da bi se to uspjelo postići, potrebno je stalno istraživati promjene koje se događaju u kanalu distribucije te se sukladno tome prilagođavati tim istim promjenama.

Karakteristike proizvoda također djeluju na izbor kanala distribucije. Luksuzni proizvodi kao što su dijamanti, nakit ili satovi, imaju veliku pojedinačnu vrijednost i zahtijevaju direktnu

---

<sup>24</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 133.

prodaju, zbog toga što velikim prometom lako možemo pokriti troškove vlastite distribucije. Proizvodi koji su skloni brzom kvarenju i kratkog su roka trajanja, primjerice kruh ili mlijeko, zahtijevaju izravnu prodaju ili kratke kanale distribucije, dok su za robu široke potrošnje, kao što su higijenski proizvodi, kućne potrepštine i sl. prikladniji dugi kanali distribucije. Zamrznuta roba, porculan i staklo traže specijalne kanale distribucije.

#### **4.4. Karakteristike potrošača**

Karakteristike potrošača odražavaju se kroz geografsku raspršenost potrošača, učestalost kupnje i stalnost količine nabavki. Tako primjerice, ako se radi o većem broju prostorno rasprostranjenih potrošača, koristi se veći broj posrednika i obratno. Isto tako, uobičajene količine nabavki i češća nabava utječu na dužinu kanala distribucije. Ako je tržište veliko i ako se nalazi na većem geografskom području, koriste se dugi kanali distribucije. Kratke kanale bolje je koristiti gdje tržište ima malo kupaca na ograničenom geografskom području. Osim toga, razina životnog standarda, kultura posluživanja, stanje gospodarstva u zemlji, može utjecati na broj posrednika u prometu robe.

#### **4.5. Karakteristike posrednika**

Odabiranje dobavljača može biti jednostavno kao što je provjeravanje točnosti e-mail adrese pri elektroničkim narudžbama ili tako složeno kao što je traženje pred-ponudbenih cijena pri kupovini glavne, kapitalne opreme, vođenje sastanaka ponuđača, i vrednovanje mnogih detaljnih ponuda.<sup>25</sup>

Karakteristike posrednika bitno utječu na izbor kanala distribucije. Ukoliko posrednici raspoložu većim obrtnim kapitalom ili kada je razvijeno tržište, to ima za posljedicu veći broj posrednika u kanalima distribucije. Proizvođači i posrednici, radi ostvarivanja što učinkovitijih marketinških kanala često se udružuju i stvaraju integralni sustav marketinških kanala. Razlikuju se od konvencionalnih kanala po tome što svaki član kanala ima svoju zadaću, te se tako odlučuje tko će se brinuti o nabavci robe, skladištenju, transportu, promociji, preuzimanju rizika te financiranju tijekom od proizvođača do potrošača. Članovi

---

<sup>25</sup> Bloomberg D. J., LeMay S. i Hanna J. B., op. cit., str. 15.

kanala spojeni su zajedničkim ciljevima, a u nekim slučajevima i zakonskim ugovorima. Oblici povezivanja u kanalu mogu biti horizontalni, vertikalni i višekanalni. Horizontalno povezivanje članova marketinškog kanala sastoji se u udruživanju više posrednika u razmjeni.<sup>26</sup> Oni se nalaze na istoj razini poslovanja i pod istom upravljačkom strukturom. Vertikalno povezivanje uključuje više posrednika koji se nalaze na različitim razinama poslovanja.<sup>27</sup> Cilj je povezivanja stvoriti lanac ili jedinstveni sustav od proizvođača do potrošača. Vertikalni sustav uključuje proizvodnu, veleprodajnu i maloprodajnu funkciju. Višekanalni marketinški sustavi nastaju kada jedna tvrtka koristi dva ili više kanala marketinga kako bi osvojila jedan ili više segmenata tržišta.

Vrednovanje posrednika je proces na dvije razine. Nabava može krenuti dobro ili loše. Odjel nabave objedinjuje akumulirano iskustvo s nekim posrednikom kroz mnoge transakcije i mnoge kupovine. Kada posrednik jednom ne ispuni zadatak, odjel nabave razgovara s posrednikom kako bi riješio problem te ga trajno uklonio u budućim poslovima. Ukoliko posrednik više puta napravi propust i ne ispuni očekivanja tražena od njega, odjel nabave će potražiti novoga dobavljača.

#### **4.6. Sudionici u prodaji i distribuciji**

U distributivnom i prodajnom procesu osim proizvođača sudjeluju i drugi gospodarski sustavi. To se odnosi na trgovačka poduzeća, poduzeća za pružanje trgovinskih usluga i konačno i na potrošače. Njihov se značaj očituje u činjenici što bez znatnog povećanja troškova pridonose povećanju kvalitete prodajnih i distribucijskih usluga. Bez navedenih sudionika ne može se ni zamisliti funkcioniranje tržišnoga gospodarstva.

---

<sup>26</sup> Šamanović, J., op. cit. str. 136.

<sup>27</sup> Ibidem

Slika 2 Prikaz sudionika u procesu distribucije i prodaje



Izvor: Šamanović, J.(2009): *Distribucija, logistika: teorija i praksa*, Split, str 142.

Kod proizvodnih poduzeća proces prodaje i distribucije provodi se u odjelu nabave i odjelu prodaje. U sklopu trgovinskih poduzeća prodajne i distribucijske aktivnosti obavljaju se u trgovinskim poduzećima na veliko, trgovinskim poduzećima na malo, trgovinskim poduzećima na veliko i malo. Poduzeća za trgovinske usluge mogu biti organizirana kao trgovinska poduzeća za pospješenje prodaje i distribucije, poduzeća za osiguranje poslovnog prostora i tržišne institucije.

## **5. DISTRIBUCIJA ROBE U HEINEKEN HRVATSKA**

Heineken Hrvatska svoju distribuciju dijeli na primarnu i sekundarnu distribuciju.

U sekundarnoj distribuciji posjeduju 4 distributera (Orbico, Dolex, Mlinka, Ropić) koji sa 8 lokacija (plantova) pokrivaju ambulante (sekundarne) isporuke na teritoriju cijele Hrvatske .

Kupci su im dodijeljeni po teritorijima na kojima se nalaze i robu im isporučuju prema unaprijed dogovorenim hodogramima u roku od 48 sati od slanja narudžbe.

Hodogram je razrađeni plan, slijed radnji nekog organiziranog procesa.

Distributivni centri nalaze se na lokacijama :

- Orbico - Ivanić Grad , Osijek , Rijeka
- Dolex - Zadar , Split , Metković
- Mlinka - Velika Gorica
- Ropić - Varaždin

Primarna distribucija odnosi se na isključivo šleperske isporuke. Primarna distribucija vrši se sa samo jedne lokacije, a to je Karlovac, tj. Iz same pivovare Heineken Hrvatska. Za usluge primarne distribucije posjeduju 12 ugovorenih prijevoznika koji zajedno sa pod vozarima imaju 60-80 kamiona kojima isporučuju robu svim kupcima i svim distributivnim centrima na području cijele Hrvatske .

Posjeduju cca 100-tinjak kupaca sa preko 5000 dostavnih mjesta i prodaju preko 1 milion Hl piva godišnje.

### **5.1. Opći uvjeti operativnog društva za nabavu robe i pružanje usluga**

Heineken Hrvatska distribuciju robe obavlja preko posrednika. Pri tome posrednici se moraju pridržavati općih uvjeta nabave robe.

U ovim općim uvjetima nabave robe i pružanja usluga primjenjuju se sljedeće definicije:

- Kupac: Heineken Hrvatska d.o.o., odnosno svaka ovlaštena osoba koja u ime i za račun Heineken Hrvatska d.o.o. izdaje nalog, uključujući, ali ne ograničavajući se na narudžbu, zahtjev ili uputu bilo koje prirode upućenu dobavljaču.
- Dobavljač: svaka osoba koja kupcu isporučuje robu i/ili pruža usluge, kao i svaka osoba kojoj je kupac uputio bilo kakvu narudžbu, zahtjev ili uputu.
- Materijali dobavljača: svi materijali koje dobavljač koristi za izvršenje obveza preuzetih ugovorom.
- Osoblje dobavljača: pravne ili fizičke osobe, uključujući radnike dobavljača, koje dobavljač angažira za izvršenje obveza preuzetih ugovorom.
- Roba: proizvodi, materijali, tekućine, oprema, dizajn, softver, hardver, skladištena roba i svi dokumenti koji se isporučuju u skladu s narudžbom.
- Usluge: sve vrste usluga (uključivo, ali ne ograničeno na: fizičke, intelektualne, kreativne, posredničke itd.) Koje dobavljač isporučuje u skladu s izdanom narudžbom.
- Grupacija Heineken: društvo Heineken te njegova društva kćeri i povezana društva.
- Intelektualno vlasništvo: (sva registrirana i neregistrirana prava) na žigove, trgovačke nazive, logotipe, razlikovne znakove, vanjski izgled, prava na dizajn, izume, autorska prava (uključujući sva povezana prava na objavljena i neobjavljena djela), patente, prijave koje su u postupku rješavanja, nazive domena, url-ove i bilo koje druge adrese za korištenje na internetu, mrežna mjesta, softver (uključujući izvješća, skripte, izvorne kodove, računalne sustave i drugu povezanu tehničku dokumentaciju), prava na podatke i baze podataka, prava na povjerljive informacije, popise kupaca, znanje i iskustvo (eng. *Know-how*) te sva druga prava intelektualnog vlasništva ili bilo koja slična povezana ili istovjetna prava na bilo što od navedenog, uključujući bilo kakvo pravo za podnošenje zahtjeva za registraciju tih prava.
- Ugovor: svaki ugovor sklopljen između kupca i dobavljača koji se odnosi na kupnju robe ili pružanje usluga, uključujući ove opće uvjete, gdje je primjenjivo, njihove priloge i dodatke, kao i svi (pravni) akti koji se odnose na navedeno, uključujući izdavanje narudžbe, dostavu ponude dobavljača te kupčev prihvrat ponude dobavljača.
- Ugovorne strane: dobavljač i kupac zajedno.
- Ugovorna strana: dobavljač ili kupac.

- Narudžba: narudžba za kupnju robe ili pružanje usluga koju izdaje kupac, uključujući svu vezanu dokumentaciju. Narudžba je valjana i proizvodi obvezu kupca prema dobavljaču i ukoliko je poslana putem elektroničke komunikacije (elektronička pošta ili elektronički sustav naručivanja), bez original pečata i vlastoručnog potpisa.
- Ponuda: pisani dokument dobavljača u kojem nudi na prodaju svoju robu i/ili usluge kupcu, a temelji se na narudžbi, javnom ili privatnom pozivu za podnošenje ponuda izdanom od strane kupca. Mora sadržavati detaljan opis robe i/ili usluge koja se pruža, jediničnu i ukupnu cijenu, iskaz pdv (porez na dodanu vrijednost) i drugih poreza i taksu (ako takvi postoje i terete isporuku robe i/ili usluga), rok dostave, mjesto dostave, rok plaćanja, te sve ostale elemente kako bi kupac mogao ponudu uzeti u razmatranje.

Ovi opći uvjeti primjenjuju se na sve zahtjeve, kotacije, ponude, upute, narudžbe, potvrde narudžbi, ugovore i druge pravne akte u smislu opskrbe robe koju dobavljač obavlja za kupca.

Bilo kakvi (opći) uvjeti dobavljača, neovisno o tome na koji su način opisani, izričito se ne primjenjuju.

Ako ugovor, odnosno narudžba odstupaju od ovih općih uvjeta nabave, prednost ima ugovor, odnosno narudžba.

## **5.2. Primarna distribucija**

Dokumentom Uvjeti ugovaranja (UU) opisuju se uvjeti za primarni prijevoz koji obavlja pružatelj usluge prijevoza za gotovu robu i povratnu ambalažu te opisuje procese, uloge, prava i obveze obje strane. Ovaj dokument je preduvjet za pristupanje davanju ponuda za uslugu prijevoza i kasnije će biti integriran je s dokumentom odnosno ugovorom između Heineken Hrvatska i pružatelja usluga. Obveze pružatelja usluga su sljedeće:

- Prijevoz gotove robe i povrata ambalaže
- Upravljanje vlastitim sredstvima (kamioni, prikolice, vozači, ostalo)
- Pružatelj usluge obavezuje se ustupiti potrebne informacije Heineken Hrvatska koje se mogu tražiti u svrhu upravljanja i kontrole izvršenja usluga ili za posebne projekte



Ključne odgovornosti su sljedeće:

- Heineken Hrvatska je odgovorna za planiranje prijevoza
- Pružatelj usluge je odgovoran za dostupnost kamiona i izvršenje usluge prijevoza

Primarnim prijevozom se smatra cestovni prijevoz za proizvode Heineken Hrvatska, uglavnom pivo, iz pivovare Karlovac do distributivnih skladišta ili kupaca isto tako i od Co-fillera do pivovare, distributivnih skladišta ili kupaca. Proizvodi su klasificirani prema sljedećem tipu pakiranja:

- Bačve (povratne)
- Nepovratne boce
- Povratne boce
- Limenke

Prijevoz iz pivovare do skladišta distributera ili kupaca grupiran je u 100 ruta duž teritorija Republike Hrvatske. Obavezni su povrati ambalaže u pivovaru radi osiguravanja dostatnosti ambalaže za punjenje i optimizaciju dostava. Treba se uzeti u obzir da svaki prijeđeni kilometar s praznim kamionom u tijeku trajanja ugovora s Heineken Hrvatska negativno utječe i na ekološki aspekt. Heineken Hrvatska koristi isključivo Euro palete (800mmx1200mm) na kojima se isporučuje gotova roba i vrši povrat ambalaže.

*Slika 3 Prikaz primarne distribucije na primjeru Heineken Hrvatska*



*Izvor: Izvor autora*

### **5.2.1. Osnovni uvjeti za pružanje usluga**

Pružatelj usluge vrši uslugu primarnog prijevoza prema sljedećim uvjetima:

- Potpuna usklađenost s lokalnim i nacionalnim zakonima i regulativama
- Usklađenost sa Heineken Transport standardima HMESC 02.32.51.701, potrebno je ispuniti i samo ocjenjivanje za svaki kamion koji će se koristiti za uslugu prijevoza
- Osiguravanje sigurnog prijevoza kroz pravilno održavanje, upravljanje i obuku radnika po Heineken transport standardima.
- Održavanje i osiguranje originalnih uvjeta proizvoda koji se prevoze.
- Sva opreme u dobrom mehaničkom stanju, vodeći računa i o izgledu vozila.
- Usklađenost sa Heineken procedurama prijevoza.
- Vozači moraju biti u skladu s uvjetima sigurnosti na radu, nositi zaštitnu opremu
- Usklađenost s ISO 9001-2008

### **5.2.2. Odgovornost Heineken Hrvatska**

Heineken Hrvatska je odgovorna za slijedeće aktivnosti:

**a) Preuzimanje narudžbi kupaca**

**b) Planiranje potreba kamiona: Odgovornost transportnog odjela Heineken Hrvatska.**

Dan prije ili na dan utovara, Heineken Hrvatska obavještava pružatelja usluga koji kamioni su potrebni za uslugu, te istima dodjeljuje termin utovara/istovara. Iznimno je bitno da se termini poštuju kako bi se izbjegle gužve u krugu i eventualne nezgode, dozvoljen je dolazak u odstupanju od termina +/-5 minuta, sva druga kašnjenja obavezno se trebaju najaviti transportnom odjelu od strane pružatelja usluge. U slučaju nejavljanja kašnjenja Heineken Hrvatska ima pravo odgoditi utovar/istovar na sljedeći slobodan termin.

**c) Priprema narudžbi na skladištu Heineken Hrvatska**

Heineken Hrvatska planira vrijeme pružanja usluge i kapacitet utovara/istovara unutar pivovare za prijevoznika pružatelja usluge. Ova informacija se odnosi na pivovaru, a za utovar/istovar se smatra dovoljnim dva sata ukoliko ne dođe do nekih nepredviđenih situacija.

**d) Očekivani termini dostave**

Očekivani termini dostave omogućavaju zadovoljenje dnevnih potreba za dostavama prema narudžbama koje se trebaju dostaviti na određenu lokaciju. Uvjetovano vrijeme isporuke je maksimalno 24 sata nakon primitka narudžbe. Pružatelj usluga mora dostaviti robu na adresu koju naznači Heineken Hrvatska na dostavnom dokumentu otpremnici i nikako ne smije svojevrijedno ili na zahtjev nekog drugoga isporučivati robu na druge lokacije.

Otpremnica je dokument kojim se roba razdužuje, tj skida sa skladišta

U bilo kojem izvanrednom slučaju, transportni odjel će obavijestiti pružatelja usluge o izmjenama. Pružatelj usluga ima obvezu obavijestiti transportni odjel Heineken Hrvatska ako je isporuka odbijena ili ako na destinaciji postoji problem i to prije samog povrata robe u pivovaru.

**e) Evidencija i praćenje:** Heineken Hrvatska će pribaviti svu potrebnu dokumentaciju za prijevoz, potrebnu u svrhu mjerenja razine izvršenja, svaku isporuku mora potpisati primatelj/kupac i ovjeriti pečatom kompanije te se ista dokumentacija mora vratiti u pivovaru Karlovac, transportni odjel.

**f) Fakturiranje prema Pružatelju usluga** obavlja se dva puta mjesečno, preduvjet da su sve otpremnice potpisane i ovjerene te vraćene u pivovaru od strane Pružatelja usluge

**g) Fakturiranje prema kupcima**

### **5.2.3. Odgovornost prijevoznika**

Odgovornost pružatelja usluga obuhvaća:

- Usklađenost sa svim primjernjivim zakonima i regulativama Republike Hrvatske;
- Odmah obavijestiti Heineken Hrvatska o svim relevantnim elementima i okolnostima koji su dio obuhvatnosti ovoga ugovora;
- Usklađenost s Heineken supplier code te Heineken transport standardima i procedurama za prijevoz;
- Usklađenost s Heineken regulativama, principima i procedurama;
- Biti u skladu standarda tržišta vezano za usluge koje su predmet ovog ugovora;

- Dostupnost kamiona: prijevoznik mora potvrditi Heineken-u da će omogućiti tražene kamione potrebne za utovar/istovar prema Heinekenovim planovima potreba. Svaki dan transportni odjel Heineken Hrvatska šalje informaciju prijevozniku o potrebama za sljedeći dan, vrijeme dolaska na utovar/istovar. U slučaju da Pružatelj usluge ne pošalje kamion i ne obavijesti transportni odjel, Heineken Hrvatska, naplatiti će se neizvršavanje usluge od 30% od vijednosti transportne cijene na toj ruti u Eurima.
- Pružatelj usluge treba najaviti eventualno kašnjenje na dogovoreni termin minimalno jedan sat prije termina.
- Odgovornost za cijeli svoj vozni park i sve vozače uključujući sve vanjske suradnike.
- Evidencija i praćenje: vozač je odgovoran za donošenje dokumentacije natrag na skladište, uključujući dokaz o izvršenoj isporuci;
- Pritužbe kupaca: Pružatelj usluga će vratiti robu na skladište za koju je kupac uložio reklamaciju kod prodajnog predstavnika.
- Izvještaj o uspješnim dostavama (OTIF report) se šalje na dnevnoj osnovi
- Praćenje svih aktivnosti vezanih za distribuciju kroz ključne pokazatelje uspješnosti
- Pisani Izvještaj o dnevnim nezgodama;
- Priprema mjesečnog izvještaja kako je navedeno u privitcima;
- Sastanak svakih 6 mjeseci s Heineken voditeljem logistike i transportnim odjelom za praćenje tekućih situacija i prezentaciju planova.

### **5.3. Sekundarna distribucija**

Dokumentom Uvjeti poslovanja (UP) opisuju se uvjeti za ambulantni (sekundarni) prijevoz, skladišnu manipulaciju i administrativne poslove koje obavlja pružatelj usluge za gotovu robu i povratnu ambalažu, te opisuje procese, uloge, prava i obveze svih strana.

Isporuke vrši vozač (dostavljač) pružatelja usluge do kupaca (do vrata, stražnje prostorije ili bilo kojeg mjesta gdje kupac vrši prijem robe). Pružatelj usluge vrši uslugu sekundarne distribucije i skladišne manipulacije prema sljedećim uvjetima:

Minimalna tjedna frekvencija dostava van sezone je jednom tjedno (za neka mjesta i više, ovisno o volumenu i veličini skladišnog prostora dostavnog mjesta, ovisno o procjeni HH prodaje), a u sezoni minimalno dva puta tjedno, ali u skladu s hodogramom i rutama pružatelja usluga koje će biti dogovorene s Heineken Hrvatska prije početka sezone . Ako

pojedino dostavno mjesto u sezoni ima potrebu za više od 2 dostave/tjedno, pružatelj usluge će u zajedničkom dogovoru s Heineken Hrvatska logistikom i prodajom odraditi isto ako postoji mogućnost, bez dodatne naknade.

Također, u slučaju narudžbe od 10 i više paleta robe, a uz prethodnu najavu od strane Heineken Hrvatska, pružatelj usluge takvu narudžbu vozi prema kupcu, na traženi datum isporuke od strane kupca čak i ako se traženi datum razlikuje od hodograma pružatelja usluge. Pružatelj usluge vrši uslugu sekundarne distribucije i skladišne manipulacije prema sljedećim prikazanim na slici.

*Slika 4 Prikaz sekundarne distribucije na primjeru Heineken Hrvatska*

Minimalna učestalost tjednih isporuka

Regija:	U sezoni	Izvan sezone	Br. Prioritetnih stavaka za isporuku u 24h
Zagreb	2	1	

Dodatna napomena za distributera:

Minimalno razdoblje između dvije isporuke	48h
---	-----

*Izvor: Izvor autora*

### 5.3.1. Sklapanje ugovora

U ugovoru i odgovarajućoj narudžbi (narudžbama) koje izdaje kupac utvrđuju se uvjeti za dobavu i isporuku robe i/ili pružanje usluga kupcu od strane dobavljača.

Smatra se da je ugovor između kupca i dobavljača zaključen kada kupac izda narudžbu u skladu s kotacijom ili javno objavljenom ponudom i sl. dobavljača u pisanom obliku, odnosno kada kupac prihvati ponudu dobavljača koja je sačinjena na temelju prethodno izdane narudžbe kupca. Ugovor nastao na temeljem kupčevog prihvata ponude dobavljača, bilo javne bilo privatne, izdavanjem narudžbe, sklapa se na rok u kojem će dobavljač isporučiti robu ili usluge, odnosno do isteka roka plaćanja, odnosno do isteka roka za plaćanje, odnosno do isteka roka za reklamacije na robu ili usluge.

Svaka ponuda, kotacija ili slično koju uputi dobavljač ostaje na snazi u roku koji odredi dobavljač. ako dobavljač ne odredi rok, ponuda, kotacija ili slično koje uputi dobavljač ostaju na snazi tijekom razumnog roka, ali u svakom slučaju ne manje od deset (10) dana. Svaka izmjena ili dopuna ugovora valjana je samo ako je izričito dogovorena u pisanom obliku.

### 5.3.2. Odgovornost Heineken Hrvatska

Heineken Hrvatska je odgovorna za slijedeće aktivnosti:

- Preuzimanje narudžbi od kupaca
- Slanje naloga za isporukom pružatelju usluge
- Otprema robe s skladišta Heineken Hrvatska sa pripadajućim originalnim dokumentima
- Šleperske isporuke (24 tone) gotove robe, osnovnih sredstava i reklamnog materijala prema skladištu pružatelja usluge

Pružatelj usluge treba uzeti u obzir senzualnost poslovanja Heineken Hrvatska u pogledu radnog vremena skladišta. Navedeni termini radnog vremena skladišta mogu biti promijenjeni unutar određenog mjeseca ovisno o obujmu potreba za isporukama. Pružatelj usluga biti će na vrijeme obaviješten o svim mogućim izmjenama radnog vremena.

- Pružatelj usluge mora dostaviti robu isključivo na adresu koju naznači Heineken Hrvatska i ne smije isporučivati na druge lokacije. U bilo kojem izvanrednom slučaju, pružatelj usluge zadržava dostavu kod sebe i obavještava Heineken o istome.
- Pružatelj usluge prijevoza ima obvezu obavijestiti autorizirani odjel podrške kupcima Heineken Hrvatska ako je isporuka odbijena ili ako na destinaciji postoji problem i to prije samog povrata robe na skladište.
- Evidencija i praćenje: Heineken Hrvatska će pribaviti svu potrebnu pravnu dokumentaciju za distribuciju u svrhu mjerenja razine izvršenja te svaku isporuku mora potpisati i ovjeriti Kupac.
- Fakturiranje prema kupcima

### 5.3.3. Odgovornosti pružatelja usluge

Pružatelj usluge će prijevoz i dostavu robe obavljati kupcima s kojima Heineken Hrvatska ima sklopljen ugovor o prodaji.

Operativna odgovornost pružatelj usluge prijevoza obuhvaća:

- Usklađenost sa svim zakonima i regulativama;
- Odmah obavijestiti Heineken Hrvatska o svim relevantnim elementima koji su dio obuhvatnosti ovoga ugovora;
- Usklađenost s uvjetima ugovora
- Usklađenost s Heineken supplier code te standardima u procesima logistike;
- Usklađenost s Heineken regulativama, principima i procedurama;
- Biti u skladu standarda tržišta vezano za usluge koje su predmet ovog ugovora
- Evidencija i praćenje: vozač je odgovoran za donošenje dokumentacije natrag na skladište, uključujući dokaz o izvršenoj isporuci;
- Pritužbe: Pružatelj usluge će vratiti robu na svoje skladište s kupčeve lokacije, za koju je prodajni predstavnik uložio reklamaciju, prikupljanje se vrši pri prvoj sljedećoj isporuci na kupčevu lokaciju
- Praćenje svih aktivnosti vezanih za distribuciju i utjecaj na Heineken Hrvatska
- Izvještaj o dnevnim nezgodama
- Priprema izvještaja kako je navedeno u privitcima
- Heineken Hrvatska će s pružateljem usluga jednom mjesečno imati sastanak/call, na kojem će se raspravljati o operativnim poslovima, ključnim pokazateljima itd.
- Sastanak svakih 3 mjeseci s Heineken voditeljem logistike za praćenje tekućih situacija i prezentaciju planova
- Pružatelj usluge će se prije sezone dogovoriti s Heineken Hrvatska o potrebnim kapacitetima kako sezona ne bi bila ugrožena s neplaniranim ne isporukama itd.

#### **5.3.4. Izvještavanje prema Heineken Hrvatska**

Pružatelj usluge obavezuje se dati i ostale informacije Heineken Hrvatskoj koje se mogu tražiti u svrhu upravljanja i kontrole izvršenja usluga ili za posebne projekte ako se tako dogovori.

U svrhu bolje kontrole usluge Heineken Hrvatska dostavljati će se sljedeći izvještaji:

- Izvještaj o dnevnim nezgodama, nesrećama i propustima
- Plan isporuka (dnevno)
- Stanje isteka roka gotovih proizvoda na skladištu (tjedno)
- Stanje zaliha na skladištu pružatelja usluge (dnevno)
- Hodogram (mjesečno), koji će svaki mjesec biti ažuriran s novim dostavnim mjestima

#### **5.3.5. Zaprimanje narudžbi za sekundarnu distribuciju**

Odjel servisiranja kupca Heineken Hrvatske, zaprima narudžbe putem elektronske pošte (e-mail: narudzbe@heineken.com); web portala i EDI-a, svakog radnog dana od 08:00 do 16:00 (ponedjeljak do petak). Narudžbe se nakon cut off timea (15:00 sati) transferiraju prema pružatelju usluga, kao nalozi za isporuku. Pružatelj usluga preuzima naloge za isporuku na daljnju obradu, nakon čega ide transportno planiranje, komisioniranje i na kraju isporuka prema kupcu.

Prema dogovorenim logističkim uvjetima između logistike/prodaje i pružatelja usluge naručena roba biti će isporučena u skladu sa hodogramom isporuka Pružatelja usluge u roku 24/48 sati od trenutka potvrde narudžbe.

Narudžba 24h - nakon sjedanja narudžbe u sustav na vrijeme do 15:00 sati pružatelj usluge je dužan isporučiti narudžbu već sljedeći dan, vrijedi samo za dostavna mjesta koja su definirana na 24h.

Narudžba 48h - nakon sjedanja narudžbe u sustav, distributer je dužan nakon 2 dana isporučiti narudžbu ili kasnije, ovisno o hodogramu.

Pružatelj usluge je obavezan robu preuzimati na originalnim Euro paletama sa žigom 800\*1200 mm.



Primatelj usluge će s pružateljem usluge sukladno trenutnim transportnim kapacitetima dogovoriti povrat ambalaže u najkraćem mogućem roku. Primatelj usluge informira pružatelja usluge o mjestu i vremenu istovara povratne ambalaže.

### **5.3.6. Kontrola između isporučene i naručene robe**

Pružatelj usluge će nakon izvršene isporuke u istome danu:

- Usporediti podatke s dostavnice s nalogom za narudžbu
- U nalog za narudžbu upisati od strane kupca preuzetu/vraćenu ambalažu
- U nalogu za narudžbu javiti/provesti korekcije/izmjene u slučaju razlike podataka s naloga za narudžbu u odnosu na dostavnicu (isporučenu vrstu i količinu robe).

## 6. SIGURNOSNI STANDARDI DRUŠTVA HEINEKEN HRVATSKA

Zaštita na radu i zdravlje je dio kulture koje provodi Heineken Hrvatska.

Pružatelj usluga mora proći inspekciju Heineken Hrvatska, odjela zaštite na radu kako bi se osigurala usklađenost uvjeta. Obvezan je provoditi redovite samoprocjene pri prijevozu robe za Heineken Hrvatska. Također može biti podložan reviziji koju provode članovi Heinekenova odjela za zaštitu zdravlja i sigurnost.

Pružatelj usluga obvezan je slati mjesečna izvješća o nezgodama koje su se dogodile prilikom pružanja usluga za Heineken Hrvatska, kao i sveobuhvatno izvješće o nezgodama u obavljanju svih svojih aktivnosti. Za svaku nezgodu potrebna je iscrpna analiza njezinih uzroka, kao i korektivne i preventivne mjere koje je potrebno poduzeti na temelju takve analize.

U odnosu na sigurnosne standarde, pružatelji usluga moraju poštovati lokalne pravne zahtjeve, kao i zahtjeve utvrđene u „Standardnim logističkim postupcima –prijevoz” te u standardnim logističkim postupcima – skladištenje . Potpisivanjem ugovora pružatelji usluga potvrđuju da su upoznati s navedenim dokumentima. Obvezuju se da će djelovati proaktivno i kontinuirano tijekom cjelokupnog trajanja ugovora u smislu preporuka i prijedloga inicijativa za kontinuirana unaprjeđenja, s ciljem unaprjeđenja usluga.

*Slika 5 Sigurnosni standardi Heineken Hrvatska*

*Izvor: Procedura o korištenju službenih vozila.ppt, Heineken Hrvatska*

## **7. HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.**

Heineken Hrvatska dio je kompanije Heineken, najpoznatijeg proizvođača piva na svijetu, te je drugi najveći pivar u Hrvatskoj. Heinekenova bogata tradicija seže u 1854. godinu. Ponosni su na svoj bogat i raznovrstan portfelj koji čine proizvodi vrhunske kvalitete. Heineken Hrvatska drži čvrsto drugo mjesto na hrvatskom tržištu piva.

Uz svoje Karlovačko pivo i globalni brend Heineken proizvodimo i distribuiramo različite lokalne, regionalne i međunarodne brendove Krušovice, Laško, Union, Desperados i Affligem, koje će zadovoljiti ukuse odraslih ljubitelja piva i cidera.<sup>28</sup>

Prije 165 godina barun Nikola Vranyczany izgradio je pivovaru na Dubovcu, povijesnome dijelu grada Karlovca. Četrdesetak godina poslije pivovaru je kupio Aschenbrenner, pivar koji je renovirao i modernizirao pogon. Nakon Drugoga svjetskog rata Karlovačka pivovara bila je na vrhuncu rasta i napretka, a uskoro je postala jedna od vodećih pivovara u bivšoj državi. Kada je Hrvatska postala neovisna, pivovara je postala dioničko društvo u vlasništvu zaposlenika. Novo doba započelo je 2003. godine kada je vlasnik pivovare postao Heineken, a od 2014. godine ta druga najveća pivovara u Hrvatskoj nosi naziv Heineken Hrvatska.<sup>29</sup>

### **7.1. Brandovi Heineken Hrvatska d.o.o.**

Heineken je najpoznatiji brand u poduzeću Heineken Hrvatska, međutim nije najprodavaniji proizvod. Od svojih proizvoda nude nam Heineken, te Heineken 0.0 (bezalkoholno pivo) koje možemo pronaći u staklenoj ili limenoj ambalaži.

Osim svojih proizvoda u gore navedenom tekstu možemo vidjeti da se poduzeće Heineken Hrvatska, osim proizvodnjom piva Heineken, bavi i proizvodnjom drugih piva, te da također proizvode i druga piva te cidere. Cider najbliže možemo opisati kao voćno vino od jabuka, tj. jabučno vino.

Od ostalih brendova piva koje zastupaju uz Heineken, daleko najpoznatiji brand je Karlovačko pivo. Vjerujemo da je razlog tome to što se radi o domaćem proizvodu, sa već

---

<sup>28</sup> Web stranica Heineken Hrvatska d.o.o. - <https://heineken.hr/history> [lipanj, 2023.]

<sup>29</sup> Ibidem

stećenim imidžem proizvoda, te dugotrajnom tradicijom i kvalitetom. Upravo radi tih karakteristika Karlovačko je najprodavaniji proizvod u poduzeću Heineken Hrvatska. Karlovačko nudi širok asortiman svojih proizvoda, koji su nam dostupni u različitim pakiranjima (dimenzijama). Razlikuje se od Heinekena po tome što proizvode nudi kupcima u staklenoj i limenoj ambalaži, te također i u plastičnoj (PET) ambalaži, u dimenzijama od 1l i 2l.

Asortiman piva Karlovačko:

- Karlovačko svijetlo pivo
- Karlovačko odležano
- Karlovačko 0.0 (bezalkoholno pivo)
- Karlovačko natur radler
- Karlovačko natur crni radler
- Karlovačko crno

Osim Karlovačkog piva, koje se smatra kao domaći proizvod, poduzeće Heineken hrvatska također zastupa i međunarodne brandove:

- Krušovice
- Laško
- Union
- Desperados
- Affligem

Svi navedeni proizvodi također nude širinu asortimana svojih proizvoda, međutim ne ostvaruju jednaku prodaju kao Heineken i Karlovačko.

Cideri koje nudi Heineken Hrvatska su Stari lisac i Stronbow.

Slika 6 Asortiman Heineken Hrvatska



Izvor: Heineken Hrvatska preuzima poslovanje Laško Grupe u Hrvatskoj, Pivnica. net , dostupno na <https://pivnica.net/heineken-hrvatska-preuzima-poslovanje-lasko-grupe-u-hrvatskoj/3811/>

## 7.2. Heineken na globalnoj razini

Priča o Heinekenu započela je 15. veljače 1864., kada je osnivač tvrtke Gerard Adriaan Heineken kupio pivovaru „De Hooiberg“ u Amsterdamu, što je bio hrabar prvi korak ka ostvarenju njegovog sna. Gerard prihvaća najnovije pivarske inovacije i postaje prvi pivar na planeti koji je uveo laboratorij za kontrolu kvalitete. Relativno mala, pivovara Heineken osvaja Medal D’Or na izložbi 1875. Ubrzo nakon toga nizozemska pivarska tvrtka postala je najveći izvoznik u Francusku. Dr. H. Elion 1886. godine uzgaja Heineken a-kvasac, koji Heinekenu daje jedinstveni okus, te nakon samo tri godine osvajaju i Grand Prix nagradu na svjetskoj izložbi u Parizu. Godinu dana kasnije Heineken je počeo opskrbljivati restoran na Eiffelovom tornju. Slijedit će još mnoge nagrade, ali samo ove dvije i dan danas krasi etiketu Heineken boce. Pod Henryem Heinekenom, drugom generacijom tvrtke, Heineken počinje nastojati proširiti se na interkontinentalna tržišta. Započinje doba oglašavanja i kreativnog marketinga. Tako 1929. Heineken ulazi na azijsko tržište, a 1993. postaje prvo uvozno pivo na tržištu SAD-a nakon prohibicije. Henry Pierre nastavlja očev uspjeh i vodi tvrtku kroz ekonomsku depresiju 1930-ih. Sve više prisutan u svijetu, Heineken je i dalje bio strani gost u Europi. Iako je u premium segmentu tržišta imao vodeću poziciju, nije bio dominantan u

Europi u cjelini. Alfred Heineken je razvio strategiju kako bi to promijenio i počeo proizvoditi pivo unutar europskih zemalja. Uvodi Heinekenovu logo zvijezdu, s bannerom i lozom hmelja, logo trenutno poznat širom svijeta. Alfred se ističe kao marketinški genije prije nego što je nastupilo „doba marketinga“. Moto tvrtke Heineken i danas itekako postoji „Ne prodajem pivo, ja prodajem uživanje“, rekao je jednom prilikom.

Heineken se može pohvaliti i sa raznim sponzorstvima. Njihovo partnerstvo u Formuli 1 predstavlja priliku za suradnju s potrošačima na rastućim tržištima diljem svijeta uz širenje poruke o odgovornoj konzumaciji. Partnerstvo s UEFA Ligom prvaka čine ih službenim partnerom najprestižnijeg svjetskog klupskog nogometnog natjecanja. Također su ponosni što su igrali ulogu u legendi o Jamesu Bondu od 1997. godine.

*Slika 7 Logo Heineken Hrvatska*



*Izvor <https://heineken.hr/about>*

## 8. ZAKLJUČAK

Distribucija ima veliku važnosti u samoj prodaji robe. Ona je dio marketing miksa (4P- proizvod, cijena, distribucija, promocija). Ključan je element u logističkom sustavu. Svako poduzeće teži da uz što manje troškove za proizvod dobije što veću cijenu, a u taj proces se uklapa i sama distribucija. Od iznimne je važnosti za poduzeće da imaju dobar logistički sustav, koji će moći odgovoriti na sve njihove zahtjeve, a samim time i na zahtjeve krajnjih potrošača te na njihovo zadovoljstvo. Sama distribucija iziskuje puno uloženog vremena, organizaciju unutar logističkog sustava unutar poduzeća, što dovodi do pitanja da li je isplativo imati vlastitu distribuciju unutar poduzeća. Zbog toga se mnoga poduzeća odlučuju za prijevoz robe preko prijevoznika, tj. posrednika, tzv. Outsourcing-a.

Outsourcing označuje davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima (uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao), koji primjenjuju tvrtke kako bi smanjile troškove koji nastaju podmirivanjem potrebe za djelatnostima koje im nisu temeljne.

Na primjeru poslovanja Heineken Hrvatska možemo vidjeti klasični primjer outsourcinga. Iako im je distribucija podijeljena primarnu i sekundarnu, također se koriste vanjskim posrednicima u obavljanju distribucije robe. U sekundarnoj distribuciji posjeduju čak četiri distributera ( Orbico, Dolex, Mlinka, Ropić ) koji sa 8 lokacija pokrivaju ambulante (sekundarne) isporuke na teritoriju cijele Hrvatske . Kupci su im dodijeljeni po teritorijima na kojima se nalaze i robu im isporučuju prema unaprijed dogovorenim hodogramima. Primarna distribucija se odnosi isključivo na šleperske isporuke, koje vrše sa samo jedne lokacije, a to je iz same pivovare Heineken Hrvatska. Za usluge primarne distribucije posjeduju dvanaest ugovorenih prijevoznika koji zajedno sa podvozarima imaju 60-80 kamiona kojima isporučuju robu svim kupcima i svim distributivnim centrima na području cijele Hrvatske. Upravo zbog ovakvog načina poslovanja mogu se pohvaliti uštedama u samom logističkom kanalu poduzeća, te sa samom prodajom svojih proizvoda zbog pravovremenih isporuka i obaveza prema kupcima.

## 9. LITERATURA

1. Badurina M(2020): Logistička ponuda i potražnja kod Royal Caribbean Internationala, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka
2. Bloomberg D. J., LeMay S. i Hanna J. B. (2006): Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
3. Bratko S., Henich V., Obraz R. (1996.): Prodaja, Narodne Novine, Zagreb
4. Dujmović, I. (1975.): Marketing, Školska knjiga, Zagreb
5. Ivaković Č., Stanković R., Šafran M.(2010): Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb
6. Kotler P., Keller K.L., Martinović M.(2014.): Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb
7. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007.): Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
8. Segetlija Z.(2006) : Distribucija ; Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
9. Šamanović, J. (2009.) Prodaja, distribucija, logistika. Ekonomski fakultet, Split
10. Šerić N. i Luetić A. (2016) Suvremena logistika: Upravljanje logistikom u poslovanju poduzeća, Split

## WEB STRANICE

1. Heineken Hrvatska, o nama, dostupno na: <https://heineken.hr/about>
2. Heineken Hrvatska, naša povijest, dostupno na: <https://heineken.hr/histoy>
3. Pivnica.net, HeinekenHrvatska preuzima poslovanje Laško Grupe u Hrvatskoj, dostupno na: <https://pivnica.net/heineken-hrvatska-preuzima-poslovanje-lasko-grupe-u-hrvatskoj/3811/>



## POPIS SLIKA

Slika 1 Razvoj logistike kroz povijest.....	5
Slika 2 Prikaz sudionika u procesu distribucije i prodaje .....	16
Slika 3 Prikaz primarne distribucije na primjeru Heineken Hrvatska.....	20
Slika 4 Prikaz sekundarne distribucije na primjeru Heineken Hrvatska .....	24
Slika 5 Sigurnosni standardi Heineken Hrvatska .....	29
Slika 6 Asortiman Heineken Hrvatska .....	32
Slika 7 Logo Heineken Hrvatska .....	33