

# Specifičnosti upravljanja kanalima distribucije u suvremenim tržišnim uvjetima

---

**Nadinić, Anamarija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:647022>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij Menadžmenta

**Anamarija Nadinić**

**Specifičnosti upravljanja kanalima distribucije u  
suvremenim tržišnim uvjetima**

**Diplomski rad**

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij Menadžmenta

Specifičnosti upravljanja kanalima distribucije u suvremenim  
tržišnim uvjetima

Diplomski rad

Student/ica:

Anamarija Nadinić

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2016.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Anamarija Nadinić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Specifičnosti upravljanja kanalima distribucije u suvremenim tržišnim uvjetima** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 13. srpnja 2016.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi i svrha istraživanja .....	2
1.3. Metodologija istraživanja .....	3
1.4. Struktura rada .....	3
2. Opskrbni lanac .....	4
2.1. Menadžment opskrbnog lanca .....	4
2.1.1. Internet u opskrbnom lancu .....	5
2.2. Distribucijski kanal u fokusu .....	6
2.2.1. Značenje distribucijskih kanala .....	7
2.2.2. Funkcije kanala .....	8
2.2.3. Pregovaranje u distribucijskim kanalima .....	9
3. Distribucijski sustavi.....	9
3.1. Kanal distribucije.....	10
3.2. Korištenje informacijske tehnologije u kanalima distribucije.....	14
3.3. Struje u distribucijskim kanalima .....	16
3.4. Važnost odluke o izboru strategije distribucijskih kanala .....	17
3.5. Važnost distribucijskih kanala za nacionalnu ekonomiju.....	18
3.6. Primjeri distribucijskih kanala.....	20
3.6.1. Distribucijski kanali drvne sirovine (šumarska industrija) .....	20
3.6.2. Implementacija distribucije u automobilske industriji u Brazilu .....	21
3.7. Vrednovanje uspješnosti kanala distribucije na primjeru financijskog sektora .....	25
4. Logističko-distribucijski centri .....	30
4.1. Organizacija logističko-distribucijskih centara .....	32
4.2. Modeli upravljanja logističko-distribucijskim centrima.....	34
4.2.1. Model ograničenog upravljanja.....	35
4.2.2. Djelomično ograničeno upravljanje .....	36
4.2.3. Model potpunog upravljanja .....	37
5. Veleprodaja .....	38
5.1. Korištenje interneta u veleprodaji.....	41

5.2.	Veletrgovinski splet.....	41
5.3.	Lokacija veletrgovinske poslovne jedinice.....	42
5.4.	Veletrgovinske poslovne jedinice.....	43
6.	Maloprodaja.....	44
6.1.	Prodavaonica kao maloprodajna poslovna jedinica.....	47
6.1.1.	Utjecaj interneta na poslovanje maloprodaje.....	48
6.2.	Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije.....	48
6.3.	Privatne ili trgovačke marke.....	48
6.4.	Upravljanje maloprodajom na temelju modela od 7 polja.....	52
6.5.	Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo.....	54
6.6.	Ostali oblici maloprodaje.....	56
6.6.1.	Direktni marketing.....	56
6.6.2.	Direktna prodaja.....	57
6.6.3.	Automati.....	58
6.7.	Logistika u maloprodaji.....	59
6.8.	Kategorijski menadžment (CM).....	60
6.8.1.	Koncepcija kategorijskog menadžmenta.....	62
6.8.2.	Upravljanje kategorijama proizvoda s motrišta prodavača na malo.....	63
6.8.3.	Faze kategorijskog menadžmenta.....	63
6.8.4.	Daljnji razvoj kategorijskog menadžmenta.....	65
6.9.	Rast i razvoj maloprodaje u RH.....	67
6.9.1.	Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj.....	73
6.9.2.	Razvoj maloprodajnih oblika u RH.....	76
6.9.3.	Važnost održivosti maloprodaje za hrvatske potrošače.....	78
6.9.4.	Problemi razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u prehrambenom sektoru u RH.....	79
7.	Globalizacija te utjecaj interneta na međunarodnu distribuciju.....	80
7.1.	Međunarodna marketinška distribucija.....	82
7.2.	Međunarodna paketna distribucija.....	84
7.3.	Globalni marketinški kanali.....	87
7.4.	Strategije internet distribucije.....	89
8.	Trendovi u poboljšanju uspješnosti distribucijskih kanala u suvremenim uvjetima.....	90
8.1.	Automatizacija marketinških sustava.....	90

8.2.	Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji.....	91
8.3.	Elektronički kanali.....	92
8.3.1.	Elektronički kanali u Hrvatskoj.....	94
8.3.2.	Sukobi u elektroničkim kanalima.....	95
8.3.3.	Trendovi u sustavu elektroničke nabave .....	96
8.4.	Služba za korisnike.....	97
8.4.1.	Korisnička podrška.....	98
9.	RASPRAVA .....	101
10.	ZAKLJUČAK .....	106
	LITERATURA.....	107

## **Sažetak:**

Uvođenje računalne tehnologije pospješuje suradnju, razvija maloprodaju i načine distribucije te svakako mijenja odnose ekonomske moći, što neizbježno dovodi do stvaranja okruženja gdje maloprodaja kao grana djelatnosti ima sve više izgleda da postane još moćniji čimbenik u kanalima distribucije roba i usluga. Prodaja predstavlja čin promjene vlasništva nad prodanom robom, a distribucija čin premještanja robe od jednog vlasnika drugom. Distribucija i prodaja moraju raditi zajedno kako bi se osigurala opskrba kupaca u pravo vrijeme, na pravom mjestu i u odgovarajućem asortimanu. Globalizacija tržišta, dislokacija proizvodnje i pojava novih tehnologija u prijevozu, pakiranju i održavanju robe u ispravnom stanju pridonijeli su mogućnosti da se proizvodi u jednoj državi proizvode za potrebe drugih država. Fleksibilnost je ključni čimbenik uspješne proizvodnje. Suvremena poslovna strategija temelji se na maksimalnoj fleksibilnosti prema zahtjevima kupaca i težnji da se smanje ne samo proizvodni troškovi, već i troškovi distribucije.

***Ključne riječi:*** distribucijski kanal, maloprodaja, veleprodaja, informacijske tehnologije, category management, korisnička služba.



# 1. UVOD

Kanale distribucije čini skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom, a svrha im je olakšavanje prostorne i vremenske transformacije dobara od proizvođača do potrošača. Jednostavno rečeno, to su putovi prodaje za koje se odluči neko poduzeće. U suvremenom poslovanju učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Posrednik može biti agent, broker, diler, distributer, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač.

## 1.1. Problem istraživanja

Odluke vezane uz kanal distribucije često predstavljaju opredjeljenja koja iziskuju velike investicije i dugoročno vezivanje, stoga ih nije moguće lako i brzo mijenjati kao neke druge elemente marketinga. Zbog toga je za poduzeće vrlo važno da od brojnih različitih alternativa oblikuje marketinški kanal koji će biti troškovno učinkovit te će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koje nudi. Tijekom povijesti su kanali distribucije značajno evoluirali prilagođavajući se vrstama tržišta i segmentima kupaca koje uslužuju. Upravo iz tog razloga današnja, moderna poduzeća imaju različite mogućnosti oblikovanja svojih distribucijskih kanala, pa se u odnosu na mogućnosti integracije mogu navesti primjeri vertikalnih, horizontalnih i hibridnih ili multikanalnih marketinških sustava raznih obilježja. Sve brži životni tempo, sve manje raspoloživog vremena te veća diverzifikacija u potrošačkim potrebama uz sve veća ulaganja u informatizaciju i razvoj tehnologije imali su jak utjecaj i u sektoru maloprodaje. 2016. godine još je uvijek najzastupljenija prodaja u prodavaonicama, ali na značenju dobiva prodaja putem internet te prodaja izvan prodajnih objekata.

U ovom radu istražen je i analiziran pojam distribucije. Ponajprije je definiran pojam distribucije, a potom su opisani načini odabira kanala. Također, navedene su opcije koje opisuju mogućnost za napredak u distribucijskim kanalima, a odnose se na prodaju, smanjenje troškova distribucije i zadovoljavanje potreba kupaca. Osim toga, u radu je opisano kako upravljati kanalima distribucije u suvremenim uvjetima i njihove specifičnosti. Na kraju je pružen uvid u čimbenike prema kojima potrošači odabiru mjesto i način kupovine te čimbenike koje oni smatraju najvažnijima prilikom kupovine.

## 1.2. Ciljevi i svrha istraživanja

Cilj ovog rada ponajprije je utvrđivanje važnosti pravilnog odabira distribucijskog kanala te analiza važnosti odabira distribucijskog kanala za uspjeh poduzeća.

Također, cilj ovog rada je utvrđivanje specifičnosti distribucijskih kanala s aspekta maloprodaje i veleprodaje, veze između logistike i distribucije, faktora koji određuju odabir određenog distribucijskog kanala te utvrđivanje važnosti marketinških i informacijskih inovacija, baš kao i pravilnog izbora IT<sup>1</sup> rješenja u distribucijskom procesu.

Još jedan cilj ovog rada je utvrđivanje glavnih područja zajedničkog djelovanja proizvođača i trgovine na malo te objašnjavanje smisla i razvoja kategorijskog menadžmenta i vertikalnog marketinškog sustava.

Također, cilj ovog rada je utvrđivanje specifičnosti suvremenog sustava distribucije u odnosu na klasične sustave.

Hipoteze ovog rada su sljedeće:

1. Karike opskrbnog lanca izrazito su međuovisne.
2. Odabir distribucijskog kanala uvelike i dugoročno utječe na poslovanje poduzeća.
3. Tehnološki napretci i internet uvelike su utjecali na poslovanje poduzeća u sustavima distribucije.

Istraživačka pitanja, na koja ovim radom želimo dobiti odgovore su:

1. Kako pravilno odabrati distribuciju i njene kanale?
2. Koja je razlika između veletrgovaca i trgovca na malo?
3. Koja je razlika između distribucije u trgovini na veliko te distribucije u maloprodaji?
4. Koja je važnost informacijske tehnologije u distribuciji?

---

<sup>1</sup> informacijska tehnologija

5. Kakav je odnos logistike i distribucije?
6. Koje su specifičnosti kanala distribucije u suvremenim globaliziranim uvjetima nasuprot klasičnim sustavima distribucije?

### **1.3. Metodologija istraživanja**

U cilju realizacije postavljenih ciljeva istraživanja koristila se metoda prikupljanja sekundarnih podataka. Podaci su prikupljeni iz dostupne literature te su za potrebe izrade ovog rada korištene metode analize, sinteze, kompilacije, deskripcije, indukcije, dedukcije te povijesne studije uz studije slučaja. Potrebni podaci biti će prikupljeni proučavanjem znanstvenih baza podataka te analizom relevantnih znanstvenih članaka i radova.

### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam cjelina. U prvoj cjelini, koja slijedi nakon uvoda, obrađuju se opći pojmovi o distribucijskim kanalima i opskrbnom lancu te utjecaj interneta na upravljanje opskrbnim lancem. Potom se objašnjava teorija distribucijskog kanala: definicija i funkcije distribucijskog kanala te mogućnost ostvarivanja moći putem istih. Nakon uvida u pojam distribucijskog kanala, slijedi druga cjelina u kojoj je tema distribucijski sustav i informacijske tehnologije. U toj se cjelini također opisuje važnost ispravnog odabira strategije distribucijskog kanala, te važnost distribucijskog kanala za nacionalnu ekonomiju uz navođenje dvaju primjera distribucijskih kanala. Treća cjelina obrađuje temu organizacije i modela upravljanja logističko–distribucijskim centrima. U četvrtoj se cjelini obrađuju distribucijski kanali u sklopu veleprodaje, pa se objašnjavaju veletrgovinski splet, lokacija i veletrgovinske poslovne jedinice. U petoj cjelini distribucijski kanali promatraju se iz aspekta maloprodaje uz opise upravljanja, oblika, rasta i razvoja maloprodaje te elektroničkih kanala u Hrvatskoj. U ovoj je cjelini također objašnjen pojam kategorijskog menadžmenta. U šestoj i sedmoj cjelini obrađuje se utjecaj globalizacije i interneta te međunarodno poslovanje i interkulturalnost, kao i novi trendovi u kanalima te razvijanje odnosa s kupcima u sustavu distribucije.

## 2. Opskrbni lanac

“Opskrbni lanac čine koraci u preoblikovanju sirovine u gotove proizvode za kupce i poduzeća koja obavljaju te korake. To je skupina poduzeća koja se brine o svim različitim procesima potrebnima u stvaranju gotovog proizvoda. Dakle, lanac započinje sirovinom i završava gotovim proizvodom koji je isporučen krajnjem potrošaču.”<sup>2</sup>

Svjetsko gospodarstvo se suočava s velikim porastom konkurencije kojeg su uzrokovali procesi internacionalizacije, globalizacije i koncentracije. Konceptija nastala na vjerovanju kako sudionici opskrbnog lanca na svim razinama opskrbe moraju zajedno težiti ubrzanju i usavršavanju materijalnih dobara i pratećih informacija te rješavanju problema bilo kojeg člana opskrbnog lanca naziva se upravljanje opskrbnim lancem ili *supply chain* menadžment (SCM).<sup>3</sup>

### 2.1. Menadžment opskrbnog lanca

Menadžment opskrbnog lanca odražava stratešku ulogu dobavljača u pridonosenju dugoročnom uspjehu poduzeća. Dobavljači, kao i nabava proizvoda i proces isporuke proizvoda, postali su ključni čimbenici konkurentnosti. Suvremena poduzeća više su povezana sa svojim dobavljačima kako bi bila sposobna reagirati na promjenjive potrebe kupaca. Razvijanjem *just in time*<sup>4</sup> koncepcije gotovo su eliminirane zalihe sirovina i nedovršene proizvodnje, no jasno je da poduzeća postaju mnogo ovisnija o svojim dobavljačima usvajanjem te koncepcije. Nakon *just in time* koncepcije, naredna je faza u razvijanju menadžmenta opskrbnog lanca korištenje jednog logističkog dobavljača. To je dovelo do koncepcije tzv. bešavne logistike<sup>5</sup>. Prije su

---

<sup>2</sup> VOUK, R., Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11, 2005, pp. 1014

<sup>3</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy, U: Križman Pavlović, D., Benazić, ur. Marketing Challenges in New Economy, Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, pp. 793-806

<sup>4</sup> engl. just in time: baš na vrijeme, upravo na vrijeme, točno na vrijeme

<sup>5</sup> engl. seamless logistics; seam: šav, seamless: bez šava, bešavan. Više o ovome vidjeti u: WU LI-JUN, Logistics Seamless Joint and its Implementation, *Logistics Tehnology*, No.4, 2008.

poduzeća poslovala s mnogo dobavljača transportne logistike uz trošak kao glavni kriterij odabira.<sup>6</sup>

### **2.1.1. Internet u opskrbnom lancu**

Kada se pojavio internet, očekivalo se da će njegova pojava dovesti do dvije velike promjene u opskrbnom lancu: disintermedijacije i višekanalnog pristupa. Disintermedijacija je izbacivanje posrednika u kanalu (smanjivanje broja posrednika), a internet je doista to i omogućio. Osim što je pojava interneta uzrokovala smanjivanje broja posrednika u fizičkom obliku, povećao se broj internetskih posrednika čija specijalizacija omogućava da postanu dio distribucijskog lanca. Slična je situacija i s višekanalnim pristupom (istovremena prodaja kupcima kroz više od jednog kanala). Može se zaključiti kako proizvod i/ili usluga do konačnog potrošača mogu doći na različite načine (posebno u uvjetima razvijenog internetskog poslovanja), ali klasična maloprodaja putem prodavaonica predstavlja još uvijek dominantni oblik neposrednog kontakta s konačnim potrošačima. Kroz maloprodaju se zadovoljavaju svi oblici potražnje s jedne strane i generira najveći dio nove potražnje.<sup>7</sup>

Tendencija prodajnih kanala distribucije u kojima dominaciju preuzimaju veliki prodavači na malo (nastali u procesima koncentracije i okrupnjavanja) je nametanje novih zahtjeva koji su po prirodi procesa sastavni dijelovi SCM-a. Tehnologija kao jedan od temelja SCM-a olakšava ispunjavanje svih novih zahtjeva kako bi se prodavači na malo održali ponajprije prema utjecaju u opskrbnom lancu. S druge strane, bez obzira na trenutni rast moći maloprodaje u opskrbnom lancu, nikad ne treba smetnuti s uma sustavno gledište na opskrbni lanac. Ukoliko svi članovi opskrbnog lanca (od krajnjeg kupca/potrošača, pa sve do proizvođača) nisu zadovoljni svojim poslovanjem, lanac počinje pucati na svojoj najslabijoj karici. Dakle, maloprodaja mora upravljati opskrbnim lancem na održivi način uz suradnju svih njezinih članova. S obzirom da su suradnja i komunikacija osnovni zahtjevi ove koncepcije, jasno je zašto informacijska tehnologija ima ključnu ulogu u upravljanju opskrbnim lancem. Informacijsko-komunikacijska

---

<sup>6</sup> VOUK, R. Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11, 2005, pp. 1016

<sup>7</sup> MESARIĆ J., DUJAK, D., SCM u trgovini na malo – poslovni procesi i ICT rješenja. U: Segetlija, Z., Karić, M., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009, pp. 112

tehnologija bila je uvjet nastanka upravljanja opskrbnim lancem, a danas je temelj njegove implementacije, ali i izvor i podrška njegovom daljnjem razvoju i usavršavanju u budućnosti.<sup>8</sup>

Informacijska tehnologija kao izvor specifičnih resursa potaknula je promjene u načinima izvršavanja mnogih marketinških funkcija i aktivnosti (distributivnih usluga) koje su vezane uz distribuciju robe i funkcioniranje kanala. Uvođenje računalne tehnologije u kanal pospješuje međuorganizacijsku suradnju, razvija maloprodaju i mijenja odnose ekonomske moći, a uz sve to izvjesno je da takvo okruženje prodavačima na malo pruža veću šansu da preuzmu vodstvo u djelatnosti kojom se bave. Značajke suradnje temelje se na uzajamnosti i potencijalnim koristima koje se razmjenjuju, pa je u poslovanju potrebno pronaći koristi koje partneri imaju od uvođenja računalne tehnologije u kanal marketinga. Napredak tehnologije može biti ishodište konkurentske prednosti, ali istovremeno može biti i znatna barijera za one koji se ne prilagode na vrijeme. Uvođenje nove tehnologije u obliku sofisticiranih komunikacijskih, računalnih i informacijskih sustava smanjuje operativne troškove i brzinu obavljanja operacija te istovremeno postaje i strateški resurs kojeg menadžment kombinira s drugim raspoloživim resursima kako bi se najučinkovitije upravljalo.<sup>9</sup>

## **2.2. Distribucijski kanal u fokusu**

Distribucijski kanal definira se kao skup nezavisnih organizacija uključenih u proces izrade i opskrbe proizvoda ili usluga raspoloživih za upotrebu ili potrošnju. Krajnji cilj distribucijskog kanala je premostiti jaz između proizvođača i potrošača dodavanjem vrijednosti na proizvode ili usluge. Proizvođači, posrednici (veletrgovci, trgovci na malo, specijalizirani trgovci) i krajnji korisnici percipiraju se kao ključni čimbenici u distribucijskom kanalu. Dvije su bitne skupine odluka važne pri odabiru kanala distribucije: strateška odluka i taktička odluka. U prvoj se skupini, odnosno na strateškoj razini, odlučuje o broju razina između dobavljača i potrošača,

---

<sup>8</sup> Ibid, str. 107. i 132.

<sup>9</sup> DUNKOVIĆ D., DUNKOVIĆ B., Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga. U: Leko Šimić, M., ur. Marketing i održivi razvitak, Konferencija XXI. CROMAR. Osijek: Ekonomski fakultet, 2010, pp. 332 i 341

dok se na taktičkoj razini određuje intenzitet odabrane strukture i politika upravljanja kanalima.<sup>10</sup>

Dobro prilagođen marketinški kanal ciljevima i sredstvima poslovanja važan je čimbenik konkurentnosti i pruža učinkovitiju koordinaciju lanca vrijednosti. To može dovesti do smanjenja troškova vrijednosnog lanca a samim time i niže cijene za krajnje kupce.<sup>11</sup>

Najranije formalne koncepcije marketinških kanala usmjerene su na funkcije koje obavlja distribucijski sustav i pripadajuće korisnosti tih funkcija i cjelokupnog sustava. Kao odraz rastuće prisutnost marketinških kanala u industrijskim i tranzicijskim gospodarstvima, postupno se došlo do toga da se marketinški kanali promatraju kao skup nezavisnih organizacija uključenih u proces izrade proizvoda ili usluga za upotrebu ili potrošnju.<sup>12</sup>

Uloga distribucije je omogućiti da tvrtka ostvari zadatak isporuke proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto u pravoj količini te uz minimalne troškove. Iako je problem raspodjele bio jedan od prvih pitanja analiziranih od strane istraživača marketinga na početku 20. stoljeća, problem distribucije ima ogromnu važnost u marketinškoj literaturi i današnjem menadžerskom kontekstu. Pravi kanal distribucije koji je potreban teško je odrediti.<sup>13</sup>

### **2.2.1. Značenje distribucijskih kanala**

Distribucija i distribucijska mreža postali su važan izvor uspjeha i konkurentske prednosti. Mnoga poduzeća su svjesna da uspjeh proizvođača i distributera ovisi i o drugom poduzeću. Uspjeh proizvođača ne može doći iz njihovog samog vlastitog truda; imati dobrog partnera u distribuciji je vrlo važno. Kako bi se uspješno natjecala, današnja poduzeća moraju stalno

---

<sup>10</sup> GUAN, W., Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, *Linköping studies in science and technology*, Thesis No. 1458. Linköping: LiU-Tryck., 2010, pp. 14-15

<sup>11</sup> FRAGOSO, R. M. S., Planning Marketing Channels: Case of the Olive Oil Agribusiness in Portugal. *CEFAGE-UE Working Paper*. Online, No. 3, 2013, pp. 3

<sup>12</sup> GUNDLACH, G. T., BOLUMOLE, Y. A., ELTANTAWY, R. A., FRANKEL, R., The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2006, pp. 431

<sup>13</sup> REZVANI, M., GILANINIA, S., SHARIF, B., Assessing the factors associated with intensity of distribution and selecting an optimized distribution network, *International Journal of Management & Business Studies*, Vol. 1, No. 3, 2011, pp. 7

procjenjivati distribuciju i uspješnost svojih distribucijskih kanala te učiniti promjene kada je to potrebno. Promjenjivo poslovno okruženje izazvalo je mnoga poduzeća da traže nove načine i metode kako bi postigla održivu prednost kroz tržišne orijentacije i suradnju u kanalu distribucije. Strategija distribucije utječe na mnoge druge aspekte marketinške strategije, kao što je prodaja. Ako proizvod nije dostupan, ne može biti prodan, a većina kupaca ne želi čekati da proizvod postane dostupan već žele da on bude dostupan u trenutku kada se oni odluče na kupnju. Dostava se također smatra dijelom proizvoda koji utječe na zadovoljstvo kupaca. Strukturu distribucijske mreže vrlo je teško izmijeniti jer utjecaji distribucijske mreže traju desetljećima. Također, iz istog razloga vrlo je teško procijeniti uspješnost izmijenjene distribucijske mreže jer je potreban duži period vremena da se smanje utjecaji prijašnje organizacije i uoče utjecaji nove organizacije distribucijske mreže.<sup>14</sup>

### **2.2.2. Funkcije kanala**

Mnogi autori tvrde da se funkcije kanala smatraju njegovim temeljnim odrednicama strukture, odnosno sustava dizajniranog za obavljanje potrebnih poslova. Neki istraživači rastavljali su strukturu kanala u odnosu na funkcije koje obavljaju članovi kanala. Osnovna ideja je bila da funkcije kanala mogu biti raspodijeljene u različitim kombinacijama među različitim akterima kanala ovisno o karakteristikama kanala. Funkcije kanala čine kategorije aktivnosti i usluga koje dodaju vrijednost fizičkim dobrima dok se kreću od proizvođača do kupaca. Postoji osam funkcija kanala:

1. Podaci o proizvodu: Pružiti informacije o proizvodima kupcima, posebno za one proizvode koji su novi na tržištu i tehnički složeni i komplicirani.
2. Prilagodba proizvoda: Podesiti tehničke konfiguracije proizvoda na način da odgovaraju zahtjevima kupca. Čak i standardni proizvod mora zadovoljiti zahtjeve određenog klijenta za nekim faktorima kao što su veličina ili kvaliteta.
3. Osiguranje kvalitete proizvoda: Osigurati sigurnost i pouzdanost proizvoda za klijente.
4. Za proizvode visoke vrijednosti: Osigurati zajednički kupovni napor ako proizvod ima visoku vrijednost.

---

<sup>14</sup> GUAN, W., *Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology*, Paper No. 1458, Linköping: LiU-Tryck., 2010, pp. 14-16



5. Asortiman: U nekim slučajevima, kupac može trebati široku paletu proizvoda. U drugim slučajevima, izbor može biti povezan sa širinom linije proizvoda.
6. Dostupnost: Potražnja kupca može biti teško predvidiva. U tom slučaju kanal mora podržavati visok stupanj dostupnosti proizvoda.
7. Usluge nakon kupnje: Pružanje usluga kao što su instalacije, popravak, održavanje i jamstvo.
8. Logistika: Osigurati prijevoz, razvrstavanje i opskrbu proizvoda za krajnje korisnike.<sup>15</sup>

### **2.2.3. Pregovaranje u distribucijskim kanalima**

Pregovaranje između proizvođača i trgovaca o uvjetima razmjene važna je karakteristika mnogih kanala distribucije. Odnosi između proizvođača i njihovih trgovaca često ovise o pregovorima i njihovim učincima te pravilnom raspoređivanju profita i koordinaciji unutar kanala. Veća pregovaračka moć pomaže trgovcu na malo prisvajanje većeg udjela profita u kanalu. To za prodavače na malo znači veći profit i veće rezidualno potraživanje čime se motivira odabir maloprodajne cijene koja je bliže koordiniranoj razini. Drugim riječima, veća moć trgovca na malo može dovesti do niže pregovarane veleprodajne cijene, a time i niže maloprodajne cijene koja poboljšava koordinaciju kanala. Povećanje moći trgovca na malo ne mora nužno štetiti interesima proizvođača.<sup>16</sup>

## **3. Distribucijski sustavi**

Distribucija je raspodjela profita i sredstava unutar jednog društva. U poslovnoj se ekonomiji distribucija odnosi na dostavu robe do korisnika. Ona uključuje sve koje omogućuju prijenos materijala i/ili ekonomske moći preko materijalne i/ili nematerijalne robe od jednog gospodarskog subjekta do drugog. Distribucija kao aktivnost u užem smislu je skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi

---

<sup>15</sup> Ibid, str. 16.

<sup>16</sup> IYER G., VILLAS – BOAS, J. M., A bargaining theory of distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, 2003, pp. 80–83

svladavanja prostornih i vremenskih transformacija gotovih proizvoda od proizvođača do kupca ili zadnjega korisnika, odnosno potrošača.<sup>17</sup>

Distribucijski sustavi se obično dijele na distribucijski sustav akvizicije te logistički, odnosno fizički distribucijski sustav. Upravljanje distribucijskim sustavima akvizicije uključuje upravljanje distribucijskim kanalima, a logistički distribucijski sustav usmjeren je na premošćivanje prostora i vremena transporta i skladištenja, te obradu narudžbi i otpremu te logistiku opskrbe odnosno kretanje materijala.<sup>18</sup> Decentralizirana distribucija se odvija između proizvođača i maloprodavača. Proizvođač postavlja veleprodajnu cijenu i trajnost proizvoda a maloprodavač razinu outputa.<sup>19</sup>

### **3.1. Kanal distribucije**

Pojam "kanal distribucije" u ovom kontekstu može biti zamijenjen terminom "marketinški kanal". "Marketinški kanal" je složeni pojam koji se u SAD-u koristi od 1970-ih jer su posrednici ne samo oni koji sudjeluju u fizičkom protoku proizvoda od proizvođača do krajnjeg korisnika, nego i oni koji imaju ulogu u prijenosu vlasništva proizvoda, kao i druge posredničke institucije koje sudjeluju u raspodjeli vrijednosti od proizvodnje do potrošnje. Marketinškim kanalima menadžment upravlja kako bi se postigli ciljevi distribucije.

Distribucijski se kanali dijele na izravne i neizravne. U izravnim kanalima, proizvođači direktno potrošačima prodaju svoje proizvode, a neizravni kanali uključuju trgovačko poduzeće. Neizravni marketinški kanal može biti kratak i dug. U kratkom kanalu je samo jedno trgovačko poduzeće uključeno a obično je u pitanju maloprodajno poduzeće. U dugom kanalu postoje dva (veleprodajno i maloprodajno poduzeće) ili više posrednika. Budući da različiti sudionici u kanalima distribucije mogu biti povezani spajanjem funkcija, razvijeni su integrirani kanali

---

<sup>17</sup> LIPOVAČA, S., Logističko upravljanje distribucijom - čimbenik uspješnosti poslovanja na tržištu piva Bosne i Hercegovine, *Praktični menadžment*, Vol. 3, No. 5, 2012, str. 49.

<sup>18</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., ur. *Marketing Challenges in New Economy*. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 217-218.

<sup>19</sup> GOERING, G. E., Distribution channel decentralization and strategic durability choice, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 7, No. 2, 2010, pp. 171-173

distribucije. Oni predstavljaju današnju realnost, dok su neintegrirane vrste u kojem svaki pojedinu sudionik djeluje samostalno i konkurentno trenutačno samo teoretski modeli.<sup>20</sup>

Distribucijski kanal se sastoji od međuvisnih institucija pri čemu različiti članovi obavljaju jednu ili više djelatnosti. Sastoji se od proizvođača i određenog broja posrednika. Različiti članovi kanala više ili manje surađuju jedni s drugima. Da bi kanal opstao članovi trebaju surađivati a bit suradnje je povjerenje i predanost s obje strane.<sup>21</sup> Odluke o maloprodajnim kanalima utječu ne samo na profit tvrtke i na želje kupaca nego i na odnose s posrednicima u kanalu i drugim dobavljačima na tržištu. Kontinuirano poboljšanje iskustava i zadovoljenja potrošača kroz poboljšanu koordinaciju je od temeljne važnosti za maloprodavače.<sup>22</sup>

Vertikalni marketinški sustavi nastaju spajanjem funkcija različitih sudionika u kanalu distribucije. Oni su rezultat konkurentnih i koncentracijskih tijekova nastalih preuzimanjem funkcija drugih članova kanala. Proširenje djelatnosti odvija se i unutar poduzeća. Vertikalni marketinški sustavi dijele se na (1) korporativne<sup>23</sup>, (2) administrativne<sup>24</sup> i (3) ugovorne<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., ur. Marketing Challenges in New Economy. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 217-218.

<sup>21</sup> GUSTAFSSON, A., RASK, L. O., Distribution channel structure and integration - Contingency variables in the sawmill industry, Paper number 88576, 2010, pp. 4

<sup>22</sup> ANDREINI, D., Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing, *8th Global Conference on Business & Economics*, 2008, pp. 2-3

<sup>23</sup> Korporativni vertikalni marketing sustav je integrirao postupne faze proizvodnje i distribucije u okviru jedinstvenog vlasništva, te ima potpunu kontrolu nad kanalima distribucije. Vertikalna se integracija može ostvariti u dva pravca: prema naprijed, kada je inicijator proizvođač, koji se vertikalno integrira s trgovinom na veliko i trgovinom na malo prema potrošačima, u pravcu realizacije proizvoda do njegove potrošnje, i prema unazad, kada je inicijator maloprodavač, koji se vertikalno integrira kreirajući vlastitu nabavnu mrežu. Izvor: MEŠIĆ I., Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije, U: Segetlija Z., Karić M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, *XI. Znanstveni skup s međunarodnim djelovanjem*, 2011, str. 206-207.

<sup>24</sup> Ugovorni vertikalni marketing-sustav predstavlja ugovorni odnos u kanalima distribucije između proizvodnje i trgovine u objedinjavanju programa, da bi se ostvarili veći efekti nego što bi same pojedinačno bile u stanju napraviti. Ugovorni marketing-sustavi se najviše razvijaju; oni su dominantan oblik u suvremenoj tržišnoj privredi i predstavljaju jedan od najznačajnijih pravaca privrednog razvoja. Izvor: MEŠIĆ I., Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije, U: Segetlija Z., Karić M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, *XI. Znanstveni skup s međunarodnim djelovanjem*, 2011, str. 206-207.

<sup>25</sup> Upravljački vertikalni marketing-sustav koordinira postupne faze proizvodnje i distribucije kroz snagu i liderstvo većeg i jačeg člana kanala. Tako proizvođači dominantne marke mogu osigurati čvrstu trgovačku kooperaciju. Dakle, upravljački vertikalni marketing- sustav ne osigurava integraciju cjelokupnog poslovanja, već parcijalnu kooperaciju u distribuciji određene robne grupe ili linije asortimana, pa zbog toga je sličan konvencionalnom kanalu distribucije. Izvor: MEŠIĆ I., Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije, U: Segetlija Z., Karić M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, *XI. Znanstveni skup s međunarodnim djelovanjem*, 2011, str. 206-207.

kanale.<sup>26</sup> Osim vertikalnih marketinških sustava, razvijaju se horizontalni i višekanalni marketinški sustavi. U horizontalnim marketinškim sustavima, dva ili više okomito nepovezanih poduzeća pridružuju svoje resurse ili programe za traženje novih prilika na tržištu (npr. trgovci na malo unutar trgovinskog centra, trgovac na malo u kooperaciji za opskrbu, banke sa poslovnicama u supermarketima). Ako se određeni proizvod proda kupcima koji nemaju isti status, odnosno kupcima na različitim tržištima (u različitim zemljama), moguće je uspostaviti tzv. multikanalne sustave. U današnje vrijeme na vrijednosti dobivaju hibridni marketinški kanali i multikanalna maloprodaja. Hibridni marketinški kanali pokazuju da upotreba samo jednog kanala nije dovoljna. Multikanalna arhitektura optimizira pokrivenost kanala, prilagodljivost i kontrolu dok u isto vrijeme smanjuje troškove i mogućnost sukoba. Dakle, treba razvijati različite kanale za različite veličine klijenata. Hibridni distribucijski kanali su od najveće važnosti u ovom trenutku jer imaju mogućnost napretka i inovacije, što se posebno odnosi na mala, brzo rastuća poduzeća. Višekanalna maloprodaja se odnosi i na kompletnu internet trgovinu (ili samo bogaćenje pojedinih varijabli u maloprodajnoj mješavini) unutar trgovačkih sustava s trgovinama u fizičkom smislu. Na ovaj način je razvijeno multikanalno upravljanje. S druge strane, taj termin se također koristi i za trgovanje u sustavima bez interneta. Također, taj se termin koristi za trgovinu s više od jedne prodajne rute ili paralelno korištenje više trgovačkih kanala. U suštini je to dobar način za pronalaženje novih skupina kupaca i/ili ponudu novih mogućnosti naručivanja postojećim klijentima. Odnosi u kanalu trebaju biti izgrađeni ne samo s kupcima, nego i s ključnim dobavljačima i posrednicima pri proizvodnji i isporuci roba ili usluga. Iz toga slijedi kako je cjelokupni opskrbeni lanac od velike važnosti za poduzeće, a sastoji se i od "uzvodnih" i "nizvodnih" partnera. Dobavljači i posrednici, kao i posrednici klijenata, uključeni su u to i pomažu su u stvaranju tzv. mreže vrijednosti isporuke.<sup>27</sup> Neka istraživanja pokazuju da korištenje većeg broja distribucijskih kanala ima lošije performance u efikasnosti i profitabilnosti od strategije jednog dobrog kanala. Neke od prednosti korištenja više kanala je povećanje prodaje i reduciranje troškova kroz korištenje low-cost kanala. S druge strane višekanalnost dovodi do nedostataka kao što je ljetnja

---

<sup>26</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., ur. Marketing Challenges in New Economy. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 220-222.

<sup>27</sup> Ibid, str. 222-225.

kupaca zbog različitih cijena koje su povezane s različitim kanalima te konflikta među tim različitim kanalima koji nastaje kao rezultat konkurencije.<sup>28</sup>

Važnost kanala distribucije se može analizirati kako za pojedine gospodarske subjekte, odnosno grupacije, tako i za cijelo nacionalno gospodarstvo. U takvim se analizama posebice sagledavaju udjeli krupnih poduzeća i grupacija na pojedinim nacionalnim tržištima i/ili globalnoj razini. Budući da krupna poduzeća, odnosno grupacije, povezuju različite gospodarske subjekte unutar lanaca stvaranja vrijednosti, na značenju gube ranija shvaćanja uloge i važnosti trgovine u nacionalnom gospodarstvu.<sup>29</sup>

Širinu kanala određuje broj posrednika i institucija koji se nalaze na različitim razinama kanala kao posljedica odluke o pokrivenosti tržišta proizvodima i uslugama. Širina kanala ovisi o intenzitetu strategije kojeg je poduzeće izabralo. Kao rezultat ove odluke marketinški kanali mogu se podijeliti na uske, s malim brojem posrednika, ili široke, u kojima proizvode ili usluge nudi najveći mogući broj posrednika na svakoj razini. Širina kanala ovisi o mnogim čimbenicima. Najveća pozornost posvećuje se karakteristikama proizvoda, ponašanju kupaca povezanim s odnosom s markom i lojalnošću marki. Nadzor nad odabranim kanalom i marketinškom strategijom je također od velike važnosti. Proizvođači koji koriste izravnu vrstu kanala zadržavaju potpunu kontrolu nad distribucijom proizvoda te razinom cijena proizvoda i usluga. Ona omogućuje brz protok informacija o očekivanjima kupaca, temeljem čega proizvođači automatski prilagođavaju ponudu. U izravnoj distribuciji nema posrednika. Svaka razmjena informacija između proizvođača i kupca odvija se putem pošte, kataloga, radija, televizije, tiska, telefona ili računala. Narudžbe se vrše putem elektroničke pošte ili telefona. Izvršenje naloga vrši se poštom ili se proizvod dostavlja izravno klijentu. Svakim uvođenjem intermedijarne stanice u distribucijski kanal, bez obzira na broj razina, direktan kanal mijenja se u indirektan kanal.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> CHEN, M. S., LAI, G. C., Distribution systems, loyalty and performance, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 9, 2010, pp. 700-705

<sup>29</sup> SEGETLIJA Z., *Razvoj i važnost kanala distribucije, Suvremena trgovina*, Vol. 39, No. 3, 2014, pp. 22-23

<sup>30</sup> SZOPA P., PEKALA, W., Distribution channels and their roles in the enterprise, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 6, 2012, pp. 143-146

Posrednici u distribuciji mogu uključiti mrežnu prodaju (mrežni marketing). Ovaj oblik prodaje koriste strana poduzeća koje svoje proizvode prodaju distributerima u zemlji koji regrutiraju još distributera i dobivaju od njih odgovarajuću proviziju. Korištenje posrednika u distribucijskom kanalu donosi proizvođaču i prednosti i nedostatke. Za proizvođače su najbitniji faktori: prilika za veću tržišnu penetraciju, stjecanje novih tržišta i snižavanje troškova distribucije. Osim toga, proizvođaču je važno i da je oslobođen izvršenja prilagodbe proizvoda očekivanjima krajnjih korisnika (punjenje, pakiranje) i od potrebe za izgradnjom vlastite prodajne mreže. Ipak postoji nekoliko nedostataka ovog rješenja, kao što su mogućnost gubitka izravne kontrole nad kanalom, neispunjavanje obveza posrednika, „rastezanje“ razdoblja plaćanja za isporučene proizvode i opasnost od sukoba u kanalu. Izbor kanala distribucije ovisi o makroekonomskim uvjetima (ekonomska situacija, kupovna moć, broj stanovništva, demografija i kultura stanovništva, gustoća naseljenosti, maksimalna veličina tržišta), tehnološkim trendovima i zakonskim propisima (pravila i standardi, obveze i zabrane).<sup>31</sup>

### **3.2. Korištenje informacijske tehnologije u kanalima distribucije**

Informacijska tehnologija je preduvjet za razvoj informacijskih sustava općenito, pa tako i u opskrbnom lancu, odnosno u distribuciji ili marketinškim kanalima, a može imati različite uloge unutar opskrbnog lanca. Važnost informacijske tehnologije u distribucijskom kanalu raste. Prema tome, potrebno je istaknuti njezine specifične uloge, a to su:

1. povećanje osjetljivosti na tržištu,
2. pojednostavljivanje distribucijskih sustava,
3. povećanje broja vrsta kanala,
4. povećanje veličine udjela na tržištu,
5. veća primjena e-trgovine,
6. internacionalizacija i lakši pristup svjetskim tržištima,
7. promjene u kanalima distribucije.

---

<sup>31</sup> Ibid, str. 146-149.

Proizvođači promatraju određene vrste trgovačkih društava, odnosno trgovačkih poslovnih jedinica, i koriste ih za razvoj i inovaciju svojih kanala. Inovativne vrste distribucijskih kanala, odnosno poslovne jedinice trgovanja, osiguravaju sredstva za izbjegavanje tradicionalne strukture i nude nove mogućnosti za rast određenih poduzeća, odnosno gospodarskih sektora. Nove vrste distribucijskih kanala nastaju zbog novih oblika fizičke distribucije i fizičkog upravljanja distribucijom.<sup>32</sup>

Racionalna upotreba tehnologije, u prvom redu informacijske, podrazumijeva njezino korištenje i u druge svrhe osim za unutarnje povezivanje organizacijskih dijelova. To je prodavačima na malo otvorilo mogućnosti prikupljanja i korištenja podataka, ne samo unutar svojih organizacija, nego i s tržišta dobavljača i kupaca. Tako je model dobavnog lanca dobio još širu, globalnu dimenziju. Za maloprodavača razvoj IT-a je veoma važan jer je maloprodaja pod snažnim utjecajem računalne tehnologije, bežičnog umrežavanja, interneta, globalnih računalnih te informacijskih sustava i slično. Ponajprije se postavlja pitanje kako iskoristiti IT za postizanje atraktivnosti maloprodajne strukture krajnjim kupcima, a potom i kako maloprodajni menadžment može uz pomoć IT-a steći naklonost sudionika u kanalu marketinga. Sudionici razmjene koriste ove tehnologije za prikupljanje, razmjenu i obradu podataka kako bi pripadajući menadžment poboljšao proizvodnju i distribuciju dobara. Primjena IT smanjuje troškove komunikacije i na taj način utječe na transakcijske troškove, čime komunikacija prestaje biti ograničavajući čimbenik u institucionalnom okviru maloprodaje.<sup>33</sup>

Važno je istaknuti i da je IT, pored nekih drugih komunikacijskih tehnologija (telefon, televizija), omogućila i specifičan način maloprodaje putem interneta – internetsku prodaju, ili, drugim riječima, *on-line* prodaju. Ako je proizvođač opremljen na način da može ponuditi i naplatiti svoje proizvode krajnjem kupcu koji prihvati takav način prodaje, proces distribucije je obavljen bez maloprodajnog posrednika, izravno. Konvergencijom svih neophodnih tehnologija da se ovakva prodaja ili razmjena obavi nastao je pojam "*business-to-customer*"<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., ur. Marketing Challenges in New Economy. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 227.

<sup>33</sup> DUNKOVIĆ D., DUNKOVIĆ B., Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga. U Leko Šimić, M., ur. XXI. CROMAR Congress Marketing and sustainable development: Proceedings, Osijek, Ekonomski fakultet, 2010, str. 332-333.

<sup>34</sup> engl. business: posao, customer: klijent, korisnik, kupac

(skraćeno "B-to-C" ili "B2C"). Ovaj specijalni nekonvencionalni kanal nastoji skratiti lanac distribucije. Drugi način prodaje krajnjem kupcu je višekanalna distribucija. U tom slučaju prodavač na malo distribuira robu kroz više kanala i pritom se oslanja na konvencionalne (tradicionalne) i nekonvencionalne kanale. Svakodnevno se razvijaju razni oblici virtualnih prodavaonica na internetu u kojima se nudi i prodaje roba bez uobičajenih barijera koje postoje u konvencionalnim kanalima: udaljenost, vrijeme, jezične i druge društvene barijere. Konvencionalni prodavači na malo morat će se u budućnosti usredotočiti na ponudu robe preko više kanala kako bi se osigurali od rizika tehnološkog razvoja i zadovoljili potrošače, što može biti ključno za jačanje pregovaračke moći u kanalu distribucije.<sup>35</sup>

Primjena IT-a je ključna za razvoj maloprodaje jer bi bez nje složena struktura maloprodajnih lanaca, ali i manjih maloprodavača, bila prilično otežana. Time bi se otežalo i funkcioniranje maloprodaje i kanala distribucije roba općenito. U uvjetima suvremene trgovine konvencionalni način primjene IT-a razvija se dalje kao potpora dobavnom lancu koja predstavlja primjenu IT-a u tolikoj mjeri da o njoj ovisi fizički tijek i funkcioniranje svih sudionika kanala. Nadalje, IT pomaže u izboru, pregovaranju i ocjenjivanju partnera što utječe na dinamiku i kvalitetu međuorganizacijske suradnje i smanjenje transakcijskih troškova.<sup>36</sup>

### **3.3. Struje u distribucijskim kanalima**

Distribucijski kanal je skupina u kojoj organizacijske jedinice ovise jedna o drugoj te sudjeluju u procesu protoka proizvoda ili usluga od proizvođača do kupca. Funkcionalni aspekt distribucijskog kanala promatra se kao način da se povežu agencije i posrednici kroz koje teče jedna ili više struja. Najvažnije struje u kanalima distribucije su:

- fizičko kretanje završnih proizvoda ili usluga;
- stvarni prijenos prava vlasništva među sudionicima kanala;
- informacije o potencijalnim kupcima, konkurenciji i potražnji;
- promocija;

---

<sup>35</sup> DUNKOVIĆ D., DUNKOVIĆ B., Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga. U Leko Šimić, M., ur. XXI. CROMAR Congress, Marketing and sustainable development: Proceedings. Osijek, Ekonomski fakultet, 2010, str. 334.

<sup>36</sup> Ibid, str. 339-340.



- plaćanje faktura;
- pregovori;
- realizacija naloga;
- preuzimanje rizika;
- utovar, prijevoz i skladištenje robe.

Neke od tih struja (vlasnička prava, promocija, pregovaranje, rizik, proizvodi) priteču kupcima, dok druge (tržišni podaci, plaćanja, pregovori i ugovori) teku do proizvođača. Svi su ovi tijekovi neizbježni i odgovornost za svaki od njih nalazi se na najmanje jednoj organizacijskoj jedinici.<sup>37</sup>

### **3.4. Važnost odluke o izboru strategije distribucijskih kanala**

Važnost odluke o strategiji marketinških kanala istaknuta je njihovim inherentnim dugoročnim posljedicama te ograničenjima i mogućnostima koje predstavljaju. Raniji istraživači raspravljali su o strukturi kanala u odnosu na funkcije koje obavljaju članovi kanala. Osnovna ideja je bila da se ove funkcije mogu dodjeljivati u različitim kombinacijama između različitih kanala članova, ovisno o karakteristikama kanala. Kako je struktura evoluirala, nastalo je nekoliko zajedničkih elemenata koji se promatraju kao varijacije u različitim kanalima, uključujući broj razina kanala (tj. broj posrednika koji su uključeni), intenzitet na različitim razinama (broj posrednika na svakoj razini distribucije) te vrste posrednika na svakoj razini (tj. trgovci na malo, trgovci na veliko, distributeri). Struktura kanala je većinom obrađena na nižoj razini uz nedostatak postavljanja makroekonomskih pitanja kao, na primjer, kako se poduzeća odlučuju tko će izvesti koje aktivnosti ili koji su troškovi i kompromisi uključeni u korištenje različitih strategija kanala i raznih vanjskih čimbenika, a utječu na odnose u kanalima. Novija istraživanja u strukturi kanala ispituju oba područja. Većina dosadašnjih istraživanja o strukturi kanala fokusira se na jednu od dvije široke operacionalizacije strukture: transakcijski oblik ili birokratski oblik.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> SZOPA P., PEKALA, W., Distribution channels and their roles in the enterprise, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 6, 2012, pp. 143-144

<sup>38</sup> WREN, B. M., Channels structure and strategic choice in distribution channels, *Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 2, 2007, pp. 79-80

Transakcijski oblik istraživanja potječe iz radova s područja analize transakcijskih troškova (TCA<sup>39</sup>). Drugi način koji se obično koristi za operacionalizaciju strukture uključuje ispitivanje birokratskih oblika kanala. Ova perspektiva proučava strukturne dimenzije kao što su centralizacija, formalizacija i diferencijacija a koje se odnose na učinak kanala. Fokus ovog pristupa je na moći, vlasti i kontroli kanala.<sup>40</sup>

### **3.5. Važnost distribucijskih kanala za nacionalnu ekonomiju**

Distribucija uključuje sve aktivnosti koje omogućuju prijenos materijala i/ili ekonomske moći nad materijalnom i/ili nematerijalnom robom iz jednog gospodarskog subjekta na drugi.<sup>41</sup>

Sa stajališta gospodarskih subjekata, odluke o marketinškim kanalima smatraju se najvažnijima jer izabrani kanali izravno utječu na sve druge marketinške odluke. Kada je riječ o važnosti marketinških kanala, treba naglasiti udio njihovih troškova u konačnoj prodajnoj cijeni. Troškovi sustava marketinškog kanala kojeg koristi određeno poduzeće u SAD-u čine 30-50% od konačne prodajne cijene, što je znatno više od, primjerice, troškova oglašavanja koji čine tek prosječno 5-7% od konačne prodajne cijene. Važnost distribucijskih kanala za gospodarstvo posebice se može vidjeti u razvoju sustava i značenja integracije kanala. Vertikalni marketinški sustavi, primjerice u SAD-u, pokrivaju 70-80% tržišta robe široke potrošnje. Štoviše, vertikalni marketinški sustavi posebno su važni sa stajališta vanjske trgovine jer uvođenje velikih malotrgovačkih lanaca u određenu zemlju odmah pruža dovoljno mogućnosti i potrebu za razvojem cijelog lanca, bez obzira na to koji će proizvođači (domaći ili strani) postati članovi tih kanala.<sup>42</sup> Marketinška strategija se sastoji od odabira i analize ciljnog tržišta (skupine ljudi kojoj organizacija želi prodavati) i kreiranja i održavanja odgovarajućeg marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) koji će zadovoljiti željene kupce.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> TCA – engl. transaction cost analysis

<sup>40</sup> Ibid, str. 79.

<sup>41</sup> SEGETLIJA, Z., MESARIĆ, J., DUJAK, D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., ur. Marketing Challenges in New Economy. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 216.

<sup>42</sup> Ibid, str. 304.

<sup>43</sup> PUŠKA A., Konkretne marketing strategije, Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA, Brčko distrikt BiH, Vol. 1, No. 8, 2013, pp. 2

Iz toga slijedi kako se važnost distribucijskih kanala za nacionalnu ekonomiju ogleda u aktivnostima njenih poslovnih subjekata (trgovci, proizvođači, davatelji usluga) na bilo kojem tržištu, domaćem ili stranom. Spomenuto naglašava da važnost distribucijskih kanala treba promatrati ne samo kao udio trgovine u BDP-u te broju zaposlenih, nego i kao udio (komponente) vrijednosnih lanaca u funkciji potrošnje, proizvodnje i razvoju tržišnog natjecanja. BDP i broj zaposlenih se odnose na jednu (promatranu) državu, odnosno njezin teritorij, dok je lanac vrijednosti danas organiziran na takav način da u njoj sudjeluju gospodarski subjekti iz različitih zemalja. Odluke o kanalima marketinga obuhvaćaju relativno dugoročne obveze između tvrtki.<sup>44</sup>

Suvremena uloga kanala marketinga u sustavu razmjene roba i usluga na tržištu je višestruka. Od čistih kupoprodajnih posrednika na tržištu, kanali marketinga evoluiraju u aktivne kreatore nove vrijednosti potrošačima. S takvom ulogom kanali marketinga ne smiju samo opsluživati tržišta, već moraju kreirati tržišta.<sup>45</sup>

Kanali distribucije, odnosno kanali marketinga, razvijaju se u suvremenim uvjetima u smislu daljnjih koncentracijskih, internacionalizacijskih i globalizacijskih procesa. Na taj se način stvaraju nove strukture vertikalnih marketinških sustava. Zasad se snažno proširuju veliki maloprodajni lanci iz tržišno razvijenih zemalja u gospodarski slabije razvijene zemlje, a proces je potpomognut naglim razvojem informacijske tehnologije, ali i stanovitim kretanjima na svjetskoj geopolitičkoj sceni. Problemi koji bi se mogli pojaviti ukoliko se razvoj nastavi odvijati u istom smjeru su: (a) do kada će biti moguće održavanje dosadašnjeg tempa trošenja resursa energije i prostora za širenje vertikalnih marketinških sustava i (b) kakve se mogućnosti racionalizacije pružaju uštedama u vrijednosnom lancu temeljem sniženja transportnih troškova (približavanjem mjesta proizvodnje mjestima potrošnje).<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> SEGETLIJA, Z., *Razvoj i važnost kanala distribucije. Suvremena trgovina, Vol. 39, No. 3, 2014, pp. 22-23*

<sup>45</sup> LIPOVAČA, S., *Logističko upravljanje distribucijom - čimbenik uspješnosti poslovanja na tržištu piva Bosne i Hercegovine, Praktični menadžment, Vol. 3, No. 5, 2010, str. 47.*

<sup>46</sup> SEGETLIJA, Z., *Razvoj i važnost kanala distribucije. Suvremena trgovina, Vol. 39, No. 3, 2014, pp. 23*

## 3.6. Primjeri distribucijskih kanala

### 3.6.1. Distribucijski kanali drvne sirovine (šumarska industrija)

Proizvođači drvnih proizvoda koriste nekoliko različitih kanala za distribuciju svojih proizvoda. Tradicionalni put do tržišta za sektor drvne industrije odvija se preko različitih vrsta posrednika, s proizvodima koje prolaze kroz ruke mnogo trgovaca na veliko, distributera, izvoznika i uvoznika. Glavni članovi distribucije kanala proizvoda drvne industrije su sljedeći:

- Distributer: distributeri drvnih proizvoda su veletrgovci koji distribuiraju drvene proizvode nizvodno do kupaca.
- Građevinski trgovac: građevinski trgovac je koordinator i distributer građevinskog materijala za privatne osobe i građevinska poduzeća. U početnoj fazi, građevinski trgovci djeluju kao posrednici između proizvođača građevinskog materijala i izvođača radova. Veliki građevinski trgovci posluju na nacionalnoj razini i u stanju su opskrbiti velika građevinska poduzeća. Nasuprot tome, mali nezavisni trgovci rade na lokalnom i regionalnom tržištu. Kako bi stekli bolju pregovaračku moć i mogućnost natjecanja s velikim građevinskim trgovcima, neki nezavisni građevinski trgovci se udružuju.
- Daljnje obrade: daljnje obrade izvršava proizvođač koji kupuje od pilane i koristi kupljene proizvode kao inpute. Procesi dodavanja vrijednosti primjenjuju se da bi se inputi transformirali u finalne proizvode, za razne namjene. Tu spadaju proizvođači namještaja, prozora, vrata i stubišta.
- DIY („do it yourself“ - uradi sam) trgovci na malo: DIY je složen fenomen koji se istodobno može pojaviti kao razonoda, rad, potrošnja i proizvodnja. Za mnoge, DIY je oblik zabave, dok je za druge to posao. DIY svakako uključuje potrošnju jer troši materijal i alat, a istovremeno se može promatrati kao proces proizvodnje.

Jedna od definicija DIY-a je „održavanje doma i poboljšani rad koji provode ukućani u vlastitom kućanstvu, bez plaćene usluge profesionalaca“. Primjeri DIY aktivnosti uključuju popravak ili dodavanje dopune domu ili vrtu, popravljjanje ograde, izgradnja roštilja, uređenje interijera, itd. DIY prodavači na malo pružaju *one-stop-shopping* rješenja da bi opsluživali privatne potrošače ili izvođače proizvodima kroz zadovoljenje njihove potrebe za uređenje

doma. DIY trgovci na malo nude širok spektar građevinskih materijala, od „tvrdih“ predmeta, poput cigle ili drveta, do „mekih“ stavki kao što tapete i boje. U cijelom DIY asortimanu, drveni su proizvodi strateški važni proizvodi iz perspektive maloprodajne trgovine i često čine 4-20% ukupnog prometa u maloprodajnom totalnom obrtaju.<sup>47</sup>

### **3.6.2. Implementacija distribucije u automobilskoj industriji u Brazilu**

Od 1950. godine u Brazilu je primjena distribucijskog sustava koji će biti u skladu s veličinom zemlje i brzorastućom prodajom postala nužna. Sustav franšize koji je već bio u primjeni u SAD-u i Europi usvojen je kao sredstvo proširenja i razvoja distribucije. Tijekom 1960-ih i 1970-ih godina, vodeći proizvođači u zemlji (Ford, GM i Volkswagen) razvili su opsežnu mrežu distributera koji su pokrivali cijeli brazilski teritorij. Ti veliki brandovi, koje je kasnije slijedio i Fiat, ubrzo su imali oko 400-800 salona u cijeloj zemlji. Širenje distribucijske mreže potpomoglo je jačanju imidža brendova među potrošačima, osiguralo pouzdaniju opskrbu dijelova i usluga te je općenito učvrstilo te brendove na tržištu u zemlji. Do ranih 1990-ih, automobili proizvedeni u Brazilu bili su tehnološki zastarjeli u usporedbi s istima koji su proizvedeni u Europi i SAD-u zbog uvoznih ograničenja i domaćih kvota koje je nametala protekcionistička politika. Međutim, otvaranjem brazilskog tržišta u 1990-ima dopušteno je da potrošači imaju pristup većem broju različitih tehnološki naprednih proizvoda.

Automobilsku distribuciju u Brazilu vode distributeri koje izabiru proizvođači automobila. Odnos između stranaka je reguliran ugovorom o koncesiji koji se karakterizira kao franšizni ugovor. Nema pouzdanih podataka o tome koliki je broj trgovaca koji su dio distribucijskih grupa (posrednici koji predstavljaju jedan ili više brendova iz iste korporacije), a koliko njih su izolirani distributeri (posrednici koji predstavljaju jedan brend na jednom zemljopisnom području). Poznato je, međutim, da je broj skupina posrednika formiranih akvizicijom ili novim koncesijama naglo porastao. Čini se da je glavni pokretač za stvaranje distribucijskih skupina povezan s troškovima. Kad se promatra izolirano, distribucija sama po sebi predstavlja trošak za proizvodnu organizaciju. Prijenos proizvoda od proizvođača do kupca generira troškove koji

---

<sup>47</sup> GUAN, W., *Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology, Paper No. 1458*. Linköping: LiU-Tryck., 2010, pp. 30-35

će na kraju biti plaćeni od strane potrošača. Za proizvođača smanjenje troškova distribucije može rezultirati boljim konkurentnim uvjetima na potrošačkom tržištu.

Izbor distribucijske strategije ovisi i o vrsti robe široke potrošnje, a koja se može klasificirati kao praktična, usporedna ili specijalna roba. Te tri vrste robe podrazumijevaju tri osnovna oblika distribucije: intenzivni, selektivni i ekskluzivni. Ovi alternativni oblici obilježavaju marketinške kanale u smislu njihovog intenziteta distribucije. Tu je riječ o specijalnoj robi – automobilima. Ova vrsta robe je obično skupa i kupuje se periodično. Općenito, specijalna roba je povezana s karakteristikama kao što su marka, prestiž, kvaliteta ili neki određeni aspekt performanse.

Automobili, parfemi i dizajnerska odjeća primjeri su specijalne robe. Oni obično zahtijevaju adekvatno prostorno okruženje za primanje klijenata, a ponekad je potrebna i specijalizirana tehnička pomoć. Uobičajeni obrazac za distribuciju specijalne robe je ekskluzivna distribucija. Proizvođači u tim slučajevima biraju predstavnika za svaku regiju, a odnos proizvođača i distributera je intenzivan zahvaljujući čestoj i važnoj izmjeni informacija, treningu i obavezama jednog prema drugome. Automobili kao roba su obično povezani s visokim troškovima, poznatim imenom, ugledom i određenim aspektima performansi. Neki od faktora koji mogu utjecati na određivanje strukture kanala distribucije su raspon usluga kupcima, društveni i kulturni čimbenici i ponašanje potrošača, pravno okruženje, raspoloživa tehnologija i transakcijski troškovi.<sup>48</sup>

Društveni i kulturni aspekti i ponašanje potrošača utječu, dakle, na sastav distribucijskog kanala. Obrazovna razina, prosječna dob stanovništva, unutarnje migracije, promjene u načinu života, veličina obitelji i druge situacije izravno utječu na strukturu distribucijskog kanala. Također, na nju veliki utjecaj ima i ponašanje kupaca i njegove promjene. Pravno okruženje također određuje strukturu distribucijskog kanala. Različiti politički utjecaji, odnosno zakonodavne regulative, se izravno odražavaju na konfiguraciju distribucijskih kanala budući da zakon stvara mogućnosti za usmjeravanje i organiziranje strukture distribucije.

---

<sup>48</sup> TORTATO, U., MARX, R., Study on the configuration of distribution channels for new automobiles, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 1, 2012, pp. 68-69

Internet je još jedan faktor koji utječe na strukturu kanala zbog raširenog pristupa od strane proizvođača, distributera i krajnjeg potrošača. Internet poboljšava komercijalizaciju proizvoda, povećava protok informacija i poboljšava koordinaciju među članovima kanala. Intenzivno korištenje informatičke tehnologije od strane potrošača “tjera” distributere da budu dobro informirani o proizvodima koje zastupaju. Transakcijski troškovi također utječu na distribucijski kanal. Ekonomija troškova transakcije pretpostavlja da gospodarski subjekti djeluju u kontekstu granice racionalnosti i oportunitizma. Stoga, odluka o konfiguraciji kanala može biti funkcija više od jedne od gore opisanih varijabli. Sukobi mogu postojati između komponenti, kao što su smanjenje troškova i povećanje razine usluge.

Međutim, zbog tržišnih okolnosti koji uključuju fragmentaciju, povećanu konkurenciju i sve veću zaštitu prava potrošača, proizvođači su prisiljeni prihvatiti novu stvarnost. Povećanje u veličini zastupnika u distribuciji je nova realnost koja je morala biti prihvaćena od strane proizvođača automobila. Tako se veličina zastupnika u distribuciji pojavljuje kao moguća varijabla utjecaja na konfiguraciju distribucijskog kanala. U ranim fazama distribucijske djelatnosti zastupništva su bila mala, pa su proizvođači služili ograničena područja i imali su tek nekoliko prilika za rast. Kao posljedica toga, distributeri su predstavljali jednu marku, a obično su imali i samo jednu točku prodaje. S vremenom, kako su neke distribucijske skupine jačale, a proizvođači automobila intervenirali u pravcu smanjenja broja koncesija, zastupništva su rasla, uz mogućnost zastupanja više od jedne marke i otvorenja novih prodajnih mjesta. Prema veličini, trgovina može biti klasificirana kao mala (prodaja do 120 automobila godišnje), srednja (godišnja prodaja između 120 i 499 automobila) ili velika (više od 500 prodanih automobila godišnje). Trgovci će u malim trgovinama imati jednu operaciju. Trgovci u velikim trgovinama pak, imaju tendenciju formiranja grupe i predstavljanja jedne ili više marki. S druge strane, trgovci srednje velikih trgovina mogu usvojiti bilo koji oblik. Veličina je interna varijabla posrednika.

Prodaja automobila u Brazilu dugi je niz godina bila vrlo pasivna. Krajnji potrošači imali su male mogućnosti za raspravljanje s prodavačima o svojim željama jer je pristup informacijama bio ograničen. S otvaranjem tržišta ranih 1990-ih godina, ponašanje potrošača se promijenilo, pa slijedom toga i tržišni uvjeti. Povećana dostupnost robe široke potrošnje stvorila je drugačiju okolinu. Konkurentnije tržište omogućilo je potrošačima eksperimentiranje i usporedbu

različitih proizvoda. To se dogodilo kao posljedica povećanog pristupa informacijama, ali i zbog političkog otvaranja zemlje sredinom 1980-ih i kao zbog širenja informacija putem medija. Kako su potrošači dobivali sve više informacija o proizvodima, počeli su ih uspoređivati i uočavati prednosti i nedostatke svakog vozila, povezujući to s tržišnim cijenama.

Još jedan aspekt koji se odnosi na ponašanje potrošača je internetska prodaja. Najvažnija specifičnost internetske prodaje je smanjenje poreza, što je rezultiralo nižim konačnim cijenama koje se naplaćuju u trgovini. Međutim, to također znači i nižu maržu za trgovca. Ipak, terenska istraživanja su pokazala da potrošači ne kupuju automobile putem interneta, kao što to čine s drugom vrstom robe, pa čak i ekskluzivnom (parfemi). Istraživanja su i ukazala na činjenicu kako žene imaju značajnu ulogu u kupovini novih vozila i toga su distributeri morali postati svjesni. Neki prethodno previđeni aspekti, kao što su uređenje prodavaonica i uslužnih područja, sada dobivaju više pozornosti. Prema nekim trgovcima, žene su manje sklone korištenju interneta i izražavaju potrebu isprobavanja proizvoda kojega kupuju, slično kao što se događa u prodavaonicama s odjećom.

Pravno okruženje također je aspekt od izuzetne važnosti. Propisi o konkurentnim uvjetima u Brazilu su evoluirali, a to se odnosi i na distribuciju vozila. Do 1979. godine postojali su opći zakoni koji su se djelomično primjenjivali i na odnose između vlasnika prodajnih salona, proizvođača automobila i potrošača. Takvi zakoni nisu poticali konkurenciju i tržište je bilo gotovo zarobljeno. Između tri varijable, samo je veličina trgovca kontrolirana od same organizacije dok su ostali faktori pod utjecajem vanjske okoline.

Sektor distribucije automobila u Brazilu okarakteriziran je malom brzinom uvođenja inovacija. To je sektor u kojem praktički djeluju samo domaća poduzeća i na kojega internet ima malo utjecaja, unatoč teoretskim potencijalima transformacije poslovanja. Takva će se situacija vjerojatno promijeniti u bliskoj budućnosti kao rezultat procesa koncentracije u distribucijskoj djelatnosti. Također je moguće promatrati promjene u odnosima između trgovaca i proizvođača automobila. Impozantan stav dijela proizvođača automobila ustupio je put ekonomskoj racionalnosti.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid, pp. 67-78



### **3.7. Vrednovanje uspješnosti kanala distribucije na primjeru financijskog sektora**

Kanali distribucije ili marketinški kanali predstavljaju jedan od četiri temeljnih elementa marketinga. Za razliku od ostalih komponenata marketinga, odluke vezane uz kanal distribucije često predstavljaju opredjeljenja koja iziskuju velike investicije i dugoročno vezivanje, stoga ih nije moguće lako i brzo mijenjati kao neke druge elemente. Zbog toga je za poduzeće od velike važnosti da od velikog broja različitih alternativa oblikuje marketinški kanal koji će biti troškovno učinkovit te odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koje nudi.

Postavlja se pitanje na koji način vrednovati ili mjeriti uspješnost kanala distribucije? U razvoju modela razmotrene su mnoge metode, od računovodstvenih do biheviorističkih. Temeljeno na Spriggsovu predlošku razvoja modela za vrednovanje članova kanala distribucije predložen je model za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga. Marketinški kanali mogu biti, a često i jesu, vrlo kompleksne tvorbe koje se sastoje od velikog broja članova među kojima se odvijaju različiti tijekovi (fizički tijek proizvoda, tijek plaćanja, informacijski tijek, promocijski tijek, tijek prijenosa vlasništva i drugi). Unutar njih odvijaju se i različiti bihevioristički procesi, od kojih je najvažniji odnos moći, vodstva, suradnje i sukoba, kao temeljne odrednice dinamike unutar kanala. S vremenom su kanali distribucije značajno evoluirali prilagođavajući se vrstama tržišta i kupaca koje uslužuju. Moderna poduzeća zato imaju velike mogućnosti oblikovanja vlastitih kanala distribucije, pa se u odnosu na mogućnosti integracije mogu navesti primjeri vertikalnih, horizontalnih i hibridnih ili multikanalnih marketinških sustava raznih obilježja. Kontinuirani razvoj financijskog sektora omogućuje korištenje izuzetno velikog broja marketinških kanala, pa je multikanalnost pravilo, a ne izuzetak. Porast konkurentnosti tržišta, kao posljedica ulaska inozemnih poduzeća, sofisticiraniji zahtjevi potrošača, liberalizacija na financijskom tržištu, a posebno tehnološke inovacije u elektronici i telekomunikacijama omogućile su razvoj i implementaciju novih marketinških kanala.

Pregled literature ukazuje na prazninu vezanu uz evaluaciju ili ocjenjivanje uspješnosti kanala distribucije. Zbog tog se nameću pitanja svodi li se još uvijek vrednovanje članova kanala i samih kanala na pregled prodaje po pojedinom kanalu na kraju godine te primjenjuju li

menadžeri u našim poduzećima još uvijek principe provizornog utvrđivanja troškova kako bi dobili približnu profitabilnost kanala i članova kanala? Mjerenje uspješnosti u modernoj ekonomiji predstavlja izazov. U prijašnjoj ekonomiji, gdje je glavno obilježje predstavljala masovna proizvodnja i potrošnja fizičkih dobara, izlazne ili kvantitativne mjere predstavljale su odgovarajuće indikatore uspješnosti. U međuvremenu se poslovno okružje drastično promijenilo, a distribucija se iz područja prodaje fizičkih proizvoda putem maloprodaje i veleprodaje proširila na područja virtualnih elektroničkih kanala i na sektor usluga. Još uvijek se traga za što primjerenijim skupom mjera ocjenjivanja uspješnosti. Započevši davno na ovakvim, danas zastarjelim i neprimjerenim pristupima, i krećući se prema naprijed koristeći se novim saznanjima i spoznajama, razvijen je velik broj pristupa i alata za vrednovanje. Kritični aspekt strateškog upravljanja kanalima čini upravo mjerenje uspješnosti kanala. Takva kvantifikacija osigurava menadžmentu povratne informacije o problemima i mogućnostima za unapređivanje oblikovanja i strukture kanala, kao i pojedinih članova kanala. Vrednovanje kanala također predstavlja ključnu informacijsku komponentu marketinškog sustava kontrole. Vrednovanje kanala distribucije i njihovih članova veoma je kompleksan proces. Proizvodno poduzeće, npr. proizvođač viličara, može svoju strategiju distribucije temeljiti na jednoj vrsti kanala (distributerima ili veletrgovcima), pa njegova ocjena uspješnosti kanala postaje zapravo ocjena uspješnosti pojedinih njegovih članova, odnosno različitih veletrgovaca koji dalje plasiraju njegove proizvode. U financijskom sektoru koji obiluje alternativama za distribuciju, a većinom su izravnog tipa, poduzeće treba ocjenjivati uspješnost cijelih kanala, primjerice interneta ili telefonskog bankarstva, a članove kanala unutar sustava ocjenjivat će tamo gdje oni postoje, kao što je to slučaj s mrežom poslovnica i zastupnika.

Proučavanje metoda za vrednovanje pokazalo je kako se u samim začetima uspješnost mjerila ostvarenim volumenom prodaje. 1980-ih i 1990-ih godina proučavanje distribucijskih kanala rezultiralo je više ili manje uspješnim metodama za analizu distribucije.

U razdoblju od 1980. do 1990. godine, posebno se ističu radovi Bowersoxsa i Coopera s elaboriranom financijskom analizom koja uključuje analizu transakcijskih troškova (TCA<sup>50</sup>),

---

<sup>50</sup> engl. transaction cost analysis. Više o ovoj metodi vidjeti u: RINDFLEISCH, A., HEIDE, J. B., „Transaction cost analysis: Past, present and future applications“, *Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 4, 1997, pp. 30-54, ANDERSON, E., „The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis“, *Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, 2008, pp. 70-84

*key factor scoring*<sup>51</sup>, analizu profitabilnosti, *direct product profit*<sup>52</sup> (DPP), matematičke i simulacijske tehnike, analizu prihoda i troškova (RCA<sup>53</sup>), strateški profitni model (SPM<sup>54</sup>), ali i eksterno orijentirane mjere poput određivanja zadovoljstva kupaca i sličnih nefinancijskih elemenata (mjerila unutarnjih poslovnih procesa, te mjerila aktivnosti poduzeća na inovacijama i poboljšanjima).

Od 1990. godine prevladavaju dvije skupine kriterija za vrednovanje. Prvu predvodi Rosenbloom s jednostavnim kriterijima gdje nema spomena o vrednovanju cjelokupnog sustava distribucije unutar organizacije, odnosno jednog kanala u odnosu na drugi kanal. Prema Rosenbloomu se vrednovanje članova kanala odvija u tri etape: najprije se odabiru elementi za vrednovanje članova kanala, zatim se ocjenjuju članovi kanala u odnosu na odabrani set kriterija, a na kraju se, ako je potrebno, upotrebljava korektivna akcija, tj. eventualne korektivne mjere kako bi se spriječili nedostaci. Stern, El-Ansary i Coughlan doprinijeli su razumijevanju problema s metodom koja je uključivala više kriterija koji se odnose na djelotvornost, učinkovitost i distribucijsku ravnopravnost kanala. Oni govore o vrednovanju cijelih kanala sa svim njegovim članovima. Za vrednovanje cijelih kanala koriste se financijske mjere koje su agregatnog tipa i uključuju strateški profitni model (SPM) i analizu ekonomske vrijednosti (EVA<sup>55</sup>). Kao mjere za ocjenu doprinosa člana kanala ukupnom kanalu, koriste se ABC analiza, direktni profit po proizvodu (DPP) i „*efficient consumer response*“<sup>56</sup> (ECR).

Pregledom literature može se ustanoviti kako ne postoji jedinstveni model za vrednovanje kanala distribucije i njihovih članova. Kao što je ranije spomenuto, većina modela vrednovanja

---

<sup>51</sup> engl. key factor scoring = ostvarenje ključnog faktora

<sup>52</sup> engl. direct product profit = izravni profit proizvoda. Više o ovoj metodi vidjeti u: BOOKBINDER J. H., ZAROOUR F. H., „Direct product profitability and retail shelf-space allocation models“, *Journal of Business Logistic*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 183-208

<sup>53</sup> engl. revenue cost analysis

<sup>54</sup> engl. strategic profit model. Više o ovoj metodi pogledati u: STAPLETON, D., HANNA, J. B., YAGLA, S., JOHNSON, J., „Measuring logistic performance using the strategic profit model“, *The International Journal of Logistic Management*, Vol. 13, No. 1, 2002, pp. 89-107, VISWANADHAM, N., LUTHRA, P., „Models for measuring and predicting shareholder value: A study of thirdparty software servise providers“, *Sadhana*, Vol. 30, No. 2, 2005, pp. 475-498

<sup>55</sup> engl. economic value added. Više o ovoj metodi pogledati u: VISWANADHAM, N., LUTHRA, P., „Models for measuring and predicting shareholder value: A study of thirdparty software servise providers“, *Sadhana*, Vol. 30, No. 2, 2005, pp. 475-498

<sup>56</sup> engl. efficient consumer response = učinkovit odgovor potrošača. Više o ovoj metodi pogledati u: REYES, P. M., BHUTTA, K., „Efficient consumer response: literature review“, *International Journal of Intergated Supply Management*, Vol. 1, No. 4, 2005

svodi se na korištenje jednostavnih mjera poput iznosa prodaje, produktivnosti, postotka ispunjenja prodajnih kvota i slično. Loning i Besson u eksplorativnom istraživanju provedenom na malom uzorku francuskih poduzeća tvrde da će mjere za ocjenjivanje uspješnosti ovisiti o vrsti distribucijskih kanala koje poduzeće koristi. Tako institucijske i društvene varijable, kao što su relativna moć unutar kanala i vrsta odnosa između članova, predstavljaju bitnu odrednicu za orijentaciju na odabir elemenata za ocjenjivanje temeljenih na tržišnim, birokratskim ili pak društvenim mjerama za vrednovanje. Kumar i suradnici razvili su teoretsku podlogu za određivanje domene uspješnosti i razvoj odgovarajućih mjera za ocjenjivanje temeljenih na četiri modela organizacijske djelotvornosti/uspješnosti (OE/P<sup>57</sup>): ostvarenje ciljeva, održavanje trenda, integracija i adaptacija. Pokušaji da se mnoštvo postojećih modela integrira u jedinstveni model nisu uspjeli zbog najmanje triju sljedećih razloga:<sup>58</sup>

- okviri za ocjenjivanje/mjerenje uspješnosti potječu iz različitih disciplina usredotočujući se na različite procese i funkcije, što dovodi do različitih kriterija za mjerenje efektivnosti/uspješnosti,
- ukupan prostor ili domena djelotvornosti/uspješnosti nisu dovoljno poznati,
- "najbolji" elementi za mjerenje uspješnosti često su plod subjektivne odluke.

Palić<sup>59</sup> u svom radu prikazuje prijedlog modela za ocjenjivanje uspješnosti. Ovaj model temelji se na modularnom stvaranju stavaka za ocjenu uspješnosti marketinških kanala organizacije. Pritom se unutar organizacije definiraju stavke, razvija sustav bodovanja i domena za svaku ocjenu. Konačna ocjena uspješnosti marketinškog kanala dobiva se u obliku indeksa, odnosno prosječne ocjene uspješnosti svih parametara korigiranih za vrijednost težinskog faktora svakog elementa koji čini ocjenu. Na taj se način grafički može interpolirati više kanala distribucije na jednom grafikonu polarnog tipa, što omogućava jednostavniju usporedbu uspješnosti prema dimenzijama vrednovanja. Ovako ocijenjeni kanali ili članovi kanala mogu se također prikazati u matrici za razvoj multikanalne strategije, sličnoj BCG matrici, kako bi se time dobila slika

---

<sup>57</sup> engl. organizational effectiveness/profitability

<sup>58</sup> PALIĆ, M., Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 233-234

<sup>59</sup> Ibid, str. 245-246.

trenutnog stanja distribucijskog miksa i pomoglo u odabiru odgovarajuće distributivne strategije.

U svom radu, Palić, nadalje, prikazuje rezultate kvalitativnog istraživanja putem anketiranja predstavnika svih vrsta financijskih institucija u Hrvatskoj. Ustanovljena je povezanost kompleksnosti distribucijskog miksa s brojem i vrstom proizvoda koji se nalaze u ponudi, kao i oblikovanje distribucijske strategije u skladu s preferencijama klijenata, tehnološkim mogućnostima i troškom pojedinog kanala. Većina ispitanih poduzeća koristila je multikanalne strategije distribucije koje uključuju tradicionalne i izravne, tehnološke kanale, kao što je internet. Uočeno je nastojanje financijskih institucija da jednostavnije transakcije i proizvode migriraju prema tehnološkim kanalima, a kompleksnije proizvode s većom dodanom vrijednosti usmjeravaju prema kanalima s „osobnim kontaktom“. Sva istražena poduzeća iskazala su vlastite specifičnosti vezane uz distribuciju. Neka su distribuciju strateški pozicionirala kao temeljni posao, a kod drugih je ona sporedna funkcija. Međutim, svim tim organizacijama je zajedničko da stvaraju prihode na tržištu i da stoga moraju periodično provjeravati rad i uspješnost vlastitih kanala distribucije. Ustanovljeno je da se menadžment pri tome služi raznim elementima te da ne postoje dva jednaka plana za ocjenjivanje kanala, čak ni u financijskim institucijama iste vrste. Međutim, nekoliko elemenata ocjenjivanja je zajedničko svim obrađenim financijskim institucijama, a to su ukupni iznosi prodaje, udjeli u samom poduzeću ili na tržištu, trendovi rasta ili pada i slično. Ustanovljena je važnost periodične i sustavne upotrebe elemenata za vrednovanje kanala kao bitne pretpostavke za dobivanje kvalitetnih informacija koje služe kao podloga za poduzimanje upravljačkih akcija važnih za povećanje djelatnosti kanala, a time i za povećanje njihove sposobnosti ostvarivanja prihoda i profita. Kad upotreba elemenata ne bi bila sustavna i periodična, ne bi postojala osnova za uspoređivanje s prošlim razdobljima, a i planiranje bi bilo otežano. Zbog toga je izbor elemenata za vrednovanje kanala vrlo značajan jer jednom kad su oni izabrani i kad se sustavnom vrednovanju pristupi po određenoj metodologiji, naknadne izmjene mogu prouzročiti brojne probleme. Pogrešno izabrani elementi za ocjenjivanje također mogu dovesti do poduzimanja krivih upravljačkih odluka i time smanjenja učinkovitosti sustava. S obzirom na predstavljeni model može se zaključiti da je on svojim oblikom i metodologijom primjeren velikim bankarskim i osiguravajućim društvima koja koriste kompleksne distribucijske strategije koje obilježava velik broj različitih kanala. Za male i monokanalne organizacije relativno je jednostavno i lako ocjenjivati rad i uspješnost kanala i članova kanala tako da za njih ovaj model

nije prikladan zbog povećanja kompleksnosti i troška ocjenjivanja, a istodobno od njega nemaju odgovarajuće koristi.<sup>60</sup>

#### 4. Logističko-distribucijski centri

Proces globalizacije pojavljuje se u svim sferama života, a sa svojim kvantitativnim i prostornim dimenzijama utječe na zbivanja u cijelom svijetu. Za funkcioniranje u takvim uvjetima veoma je važno funkcioniranje logistike u svim njezinim segmentima. Jedan od temeljnih objekata optimalnog funkcioniranja cjelovitog dobavnog lanca je organiziranje logističko-distribucijskih centara.

Logističko-distribucijski centri kao novi oblik uključivanja u širu, cjelovitu destinaciju često se lociraju uz morske luke. Neki od najvećih takvih distribucijskih centara u Europi su oni izgrađeni uz luke Rotterdam, Marseilles i Barcelona. Trend razvoja logističko-distribucijskih centara počeo je u prošlom stoljeću kada je poduzetništvo počelo tražiti zemljišta koja su opremljena odgovarajućom infrastrukturom, prometnim vezama s unutrašnjošću zemlje, poreznim, fiskalnim i radnim olakšicama te s visokim ekološkim standardima.<sup>61</sup>

Distribucijski centri kao integrativni element logističko-distribucijskog kanala u poslovnu praksu se uvode od 70-ih godina dvadesetog stoljeća. Njihovo glavno obilježje je intenzivna uporaba suvremenih tehnologija za skladištenje i manipulaciju robom, te informacijsko-komunikacijskih tehnologija za upravljanje zalihama i robnim tijekom. Distribucijski centar je specijalna vrsta objekta dizajnirana na način da ubrza protok roba i izbjegava nepotrebne troškove skladištenja.<sup>62</sup>

Logističko-distribucijski centar predstavlja suvremeni objekt u kojem se prikuplja, čuva, dorađuje i priprema roba za daljnju distribuciju do kupaca. Sastavni je dio trgovinske infrastrukture, a razvio se iz tradicionalne funkcije skladišta, tako što se povećava broj njegovih

---

<sup>60</sup> Ibid, str. 229-247.

<sup>61</sup> KESIĆ, B., JUGOVIĆ, A., PERKO, N., Potrebe i mogućnosti organizacije logističko - distribucijskog centra u riječkoj regiji, *Pomorski zbornik*, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 187-189

<sup>62</sup> KNEŽEVIĆ B., HABUŠ I., KNEGO N., Distribucijski centar kao izvor poslovne učinkovitosti – empirijski uvid, U: *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Br. 10, 2010, pp. 149

funkcija, primjenjuju suvremena načela organizacije rada, nova tehnika i tehnologija, omogućuje visoka koncentracija robe i brz protok u distribucijskim kanalima te ravnomjerno i racionalno napajanje maloprodajnih točaka. Logističko-distribucijski centar može biti i maloprodajni objekt kao najviši stupanj koncentracije maloprodajne trgovine. Na razmjerno malenom prostoru, potrošač ima mogućnost izbora najrazličitijih proizvoda i usluga. O formiranju logističko-distribucijskog centara odlučuju potencijalni distributeri (korisnici centra) i pritom moraju prvenstveno razriješiti dva temeljna pitanja:

1. Koliko je distribucijskih centara potrebno?
2. Gdje locirati distribucijske centre?

Kod odgovora na ova pitanja i donošenja odluke o tome odlučujući čimbenici su sljedeći:

- dostupnost radne snage,
- cijena zemljišta,
- stupanj razvijenosti infrastrukture.

Ovi uvjeti su podloga za donošenje odluke kakvi su distribucijski centri potrebni i koliko njih. U praksi postoje četiri različita modela distribucijskih centara. Prvi je decentralizirani i nekoordinirani tip organizacije. Ovaj tip se odnosi na nacionalne distribucijske centre gdje svaka država ima distribucijski centar koji opslužuje uže okruženje. Drugi je centralizirani tip organizacije. Odnosi se na jedan europski distribucijski centar koji se temelji na gospodarskoj snazi šireg okruženja i pretpostavlja kontinuiranost zapošljavanja centra. Treći tip organizacije je ukomponiran iz glavnog distribucijskog centra i pojedinih regionalnih centara. Glavno obilježje ovakve organizacije je zajednička organiziranost logističkih poslova (*call* centri, promocija i sl.) koji su smješteni u glavnom distribucijskom središtu. Četvrti tip je koordinirano-decentralizirani tip organizacije, sastavljen je iz više regionalnih centara. Takvi centri su u pravilu organizirani i vođeni iz matičnog poduzeća, a temelj njihove povezanosti je zajednički informacijski sustav.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> KESIĆ, B., JUGOVIĆ, A., PERKO, N., Potrebe i mogućnosti organizacije logističko - distribucijskog centra u riječkoj regiji, *Pomorski zbornik*, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 188-189

Istraživanjima je potvrđeno kako distribucijski centar pridonosi povećanju poslovne učinkovitosti poduzeća i to ponajviše kroz kvalitetnije i brže odgovore na zahtjeve tržišta, odnosno kroz veću fleksibilnost nastupa na tržištu. Isto tako se velika prednost i doprinos distribucijskog centra za poduzeće i njegovu poslovnu učinkovitost očituje kroz poboljšanje odnosa s dobavljačima, kao i razvijanje strateškog partnerstva s dobavljačima.<sup>64</sup>

#### **4.1. Organizacija logističko-distribucijskih centara**

Odluka o odabiru modela logističko-distribucijskog centara usko je povezana sa zahtjevima korisnika koji detaljno analiziraju tržište i biraju model koji najbolje odgovara potrebama distribucije. Kod donošenja odluke posebno se uvažava:

- analiza ciljnih tržišta,
- kapaciteti i stanje infrastrukture i
- kretanje robnih tijekova.

Pritom je potrebno voditi računa da je distribucija u gravitacijskoj zoni ovisna o:

- ekonomskoj moći gospodarskih subjekata-potrošača (plaće, indeks kupovne moći, kupovne navike),
- geoprometnoj lokaciji određenih industrija i
- potražnji za određenim vrstama roba.

S obzirom na veličinu ponude pojedinih industrija i poduzeća lako je ocjeniti koja su područja neke regije zanimljiva za organizaciju logističko–distribucijskog centra prema kriteriju potražnje kupca. Uz ovaj čimbenik i uvažavanje analize potencijalnih tržišta, relativno je jednostavno donijeti odluku o kvantiteti i kvaliteti novih distribucijskih centara.

---

<sup>64</sup> KNEŽEVIĆ B., HABUŠ I., KNEGO N., Distribucijski centar kao izvor poslovne učinkovitosti – empirijski uvid, U: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Br. 10, 2010, pp. 163



Među najvažnijim čimbenicima koji utječu na izbor lokacije svakako je prometna infrastruktura između centra i zaleđa. Razvijeni prometni sustavi omogućavaju:

- veći stupanj konkurentnosti,
- mogućnost snižavanja cijena proizvoda,
- povećanje produktivnosti proizvodnje i
- povećanje gravitacijske zone pojedine industrije ili poduzeća.

Kvaliteta usluge također je značajan čimbenik pri odabiru lokacije distribucijskih centara. Pod kvalitetom usluge podrazumijeva se:

- produktivnost rada,
- raspoloživost radne snage,
- dostupnost kooperanata i kvaliteta njihovih usluga.

Kod organizacije upravljanja distribucijskim centrom potrebno je proučiti i poštivati i druge brojne čimbenike kao što su:

- odabir optimalnog sustava upravljanja zalihama i s njima povezanih troškova upravljanja,
- odabir odgovarajuće organiziranosti skladišta (najam, koncesija, dugoročna investicija),
- dostupnost i raspoloživost radne snage, stvaranje dodanih vrijednosti i drugih usluga kao i organizacija konkurentnih logističkih skladišta (engl. 3PL - *Third party logistic*<sup>65</sup>),
- uvažavanje i iskorištavanje zakonskih odrednica (porezne i carinske olakšice).

---

<sup>65</sup> **3PL (engl. Third party logistics)** predstavlja, po jednoj od definicija, funkciju gdje vlasnik robe (kompanija klijent) predaje na upravljanje (daje u outsourcing) više različitih elemenata svog lanca opskrbe 3PL kompaniji (Logističaru), gdje se podrazumijeva da je 3PL kompanija sposobna da za klijente obavlja poslove koje on ne smatra strateški važnim. Izvor: <http://www.mcb.rs/blog/finansije/third-party-logistic-outsourcing-u-fmcg-u-da-ili-ne/>

Detaljnou analizom prikupljenih podataka<sup>66</sup> moguće je doći do odgovora koliko će se sredstava akumulirati reorganizacijom distribucijskih putova. Za poslovanje distribucijskog centra neophodna je fleksibilnost usluge i prilagodljivost same distribucije, kao i cijena usluge te usmjerenost prema ekonomiji obujma. Iz toga proizlazi da je u praksi sve veće učešće kooperanata jer se na taj način lakše prilagođava sezonskim ili gospodarskim ciklusima te se postižu pozitivni ekonomski učinci uz dodatnu fleksibilnost sustava. Na osnovi pretpostavljene ponude i veličine pojedinih tržišta, lako se izračunava postotak ukupne potražnje za uslugama distribucijskih centara u određenom vremenu (12/24 h) i okvirna cijena usluga za pojedine lokacije iz određenog distribucijskog centra.<sup>67</sup>

## 4.2. Modeli upravljanja logističko-distribucijskim centrima

Glavni zadatak logističko-distribucijskog centra je biti ulazno-izlazna postaja u komunikaciji na relaciji gravitacijska zona - luka.

Osnovu distribucijsko-logističkih centara čine specijalizirana i univerzalna skladišta u kojima se obavljaju manipulacije u vezi sa skladištenjem robe. U suvremenim skladištima sve su manipulacije robom automatizirane, a njima upravljaju informatički operatori koji moraju raspolagati funkcionalnim objektima, suvremenom mehanizacijom te mnogobrojnom opremom. U takvom se sustavu, osim manipuliranja robom, vrše i trgovinske te distribucijske funkcije.<sup>68</sup>

U svijetu se koriste različiti modeli upravljanja distribucijskim centrima. Modeli upravljanja distribucijskim centrom najčešće se dijele u tri skupine:

- 1) ograničeno upravljanje,
- 2) djelomično ograničeno upravljanje i

---

<sup>66</sup> Detaljna analiza prikupljenih podataka se koristi za potrebe istraživanja tržišta pri donošenju marketinških odluka. Prikupljaju se podaci koji su neophodni za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa poslovanja. Traže se korisne informacije kako bi se mogle upoznati potrebe i segmentacija tržišta.

<sup>67</sup> KESIĆ, B., JUGOVIĆ, A., PERKO, N., Potrebe i mogućnosti organizacije logističko - distribucijskog centra u riječkoj regiji. *Pomorski zbornik*, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 191-192

<sup>68</sup> ZELENKA, R., *Logistički sustavi*, 2005, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 253.

3) upravljanje u funkciji privlačenja robnih tijekova - model potpunog upravljanja.<sup>69</sup>

Ovi modeli se opisuju u nastavku.

#### 4.2.1. Model ograničenog upravljanja

Ograničeno upravljanje pretpostavlja da određena pravna osoba upravlja infrastrukturom distribucijskog centra i vrši ulogu koncesionara pomoćne djelatnosti, kao što su uslužni servisi glavnim djelatnostima u sklopu distribucijskog centra. Svim glavnim djelatnostima distribucijskog centra upravlja poduzeće koje djeluje unutar samog centra i zaduženo je za organizaciju logističko-distribucijskih poslova koji povećavaju vrijednost robe. Poduzeća koja su u funkciji primarnih djelatnosti distribucijskog centra obično su:

- Logistička poduzeća koja su u okviru distribucijskog centra prepoznala mogućnost svog djelovanja (zbirni ili distribucijski centri za pošiljke čiji prijevoz organiziraju prometna ili špediterska poduzeća).
- Poduzeća čija je glavna djelatnost proizvodnja, trgovina i/ili distribucija proizvoda i koji su u sklopu određenog distribucijskog centra pronašli optimalan prostor za svoje djelovanje s obzirom na gravitacijsko područje (npr. proizvodna ili trgovačka poduzeća koja izvide završne faze proizvodnje – pakiranje, prilagođavanje proizvoda za određena tržišta, distribucijsko skladištenje).

Jedna od ključnih zadaća menadžera distribucijskog centra u takvom modelu je da od samog početka zacrta usklađeni razvoj distribucijskog centra i svih djelatnosti koje će se izvoditi unutar centra. U protivnom se lako može dogoditi da distribucijski centar preraste svoju primarnu namjenu. U takvom modelu upravljanja objekti su obično izgrađeni "po mjeri" naručitelja, tj. korisnika, a vlasništvo je moguće urediti na sljedeće načine:

- objekti su pod vlasništvom i pod upravljanjem korisnika,

---

<sup>69</sup> KESIĆ, B., JUGOVIĆ, A., PERKO, N., Potrebe i mogućnosti organizacije logističko - distribucijskog centra u riječkoj regiji, *Pomorski zbornik*, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 193

- objekti su u vlasništvu trećih osoba koje su financirale izgradnju objekata i dale ih u dugoročni najam korisnicima koji njima upravljaju,
- objekti su u vlasništvu osnivača logističko-distribucijskog centra.

U svijetu se ovakav model upravljanja primjenjuje kada se određeno zemljište namijeni za djelatnosti industrijske zone ili distribucijskog centra. Lokalna zajednica opremljuje zemljište komunalnom infrastrukturom i namjenski ga odredi (opremi) za takvu djelatnost. U pojedinim slučajevima umjesto lokalne zajednice nastupaju strana poduzeća s vlastitim ili bankovnim potencijalom. Ta poduzeća organiziraju otkup zemljišta, komunalno ga opremaju i na tržištu pronalaze korisnike tih objekata. U takvom se slučaju može dogoditi da izostane glavna djelatnost poduzeća, pa se na istom području susreću proizvodno-distribucijske i poslovne djelatnosti. Razlog tome leži kod pravne osobe koja je financirala takav centar (engl. *land developer*) i koja teži tome da joj se uloženi kapital za kupnju zemljišta i izgradnju objekata što prije vrati.<sup>70</sup>

#### **4.2.2. Djelomično ograničeno upravljanje**

U slučaju djelomično ograničenog upravljanja distribucijskim centrom, osnivači centra dobivaju zemljište, ili su već od ranije vlasnici zemljišta, komunalno ga opremaju i grade objekte koji su po tehničkim karakteristikama pogodni za skladištenje, distribuciju i popratne djelatnosti u funkciji skladištenja i distribucije. Pri tome objekti mogu biti:

- izgrađeni u cijelosti prema zahtjevima naručitelja (budućeg korisnika), pri čemu korisnik mora biti poznat već u fazi planiranja objekata
- izgrađeni bez posebnih zahtjeva jer je korisnik još nepoznat. Objekti moraju biti takvi da je moguća njihova najšira primjena ili kao skladišta ili kao pomoćne djelatnosti skladištenja.

Završetkom izgradnje objekata, završava se faza izgradnje cjelovitog distribucijskog centra. Osnivač takvog centra za izgrađene objekte traži zainteresirane najmoprimce. Odabir se vrši

---

<sup>70</sup> Ibid, str. 193-194.

među potencijalnim najmoprimcima koji će omogućiti skladno i optimalno funkcioniranje unutar izgrađenog centra. Na taj način osnivač uz usklađeni odabir neposredno pridonosi razvoju dodatnih djelatnosti potrebnih svim najmoprimcima u okviru distribucijskog centra (primjerice zajedničko javno carinsko skladište s obzirom na to da je u centru locirano više skladišta različitih korisnika).

Troškove upravljanja osnivač centra pokriva naplaćivanjem:

- najamnine za objekte ili površine dane u najam,
- paušalnih prihoda za upotrebu zajedničkih površina u skladu s veličinom površine korisnika (najmoprimca) distribucijskog centra (npr. održavanje infrastrukture od zajedničkog interesa),
- stvarno izvršenih usluga za određenog korisnika (npr. izvršeno tekuće ili investicijsko održavanje dijela objekta koji je u najmu).

U pojedinim slučajevima osnivači distribucijskog centra kod takvog načina upravljanja nude i određene usluge koje su potrebne mnogim korisnicima poput pretovara ograničenih količina roba (ručno ili uz pomoć univerzalne prekrajne mehanizacije), javnog skladištenja, čišćenja prostora itd.<sup>71</sup>

#### **4.2.3. Model potpunog upravljanja**

Model potpunog upravljanja distribucijskim centrom omogućava stvaranje najveće dodane vrijednosti neposrednom okruženju u kojem se distribucijski centar nalazi. U posljednjem se desetljeću otvara najviše distribucijskih centara koja na posebno odabranim lokacijama, organiziraju poduzeća čija je primarna djelatnost izvođenje cjelovitih logističkih usluga za svoje korisnike, odnosno industriju ili trgovačke djelatnosti. Struktura djelatnosti distribucijskih centara po ovom je modelu upravljanja u potpunosti prilagođena osnivaču koji iz djelatnosti upravljanja centrom poboljšava svoju konkurentu poziciju na tržištu (promet i logističke usluge). Na taj se način djelatnost distribucijskog centra nadopunjuje s osnovnom

---

<sup>71</sup> Ibid, str. 194-195.

djelatnošću osnivača i od posebnog je značenja za uspješno poslovanje distribucijskog centra. Organiziranje distribucijskog centra usko je povezano s razvijenošću užeg i šireg zaleđa te izvozom i/ili uvozom robe u tom prostoru, s razvijenošću prometne infrastrukture i sa stupnjem razvijenosti usluga koje se nadovezuju na poslovanje distribucijskog centra (npr. prometne usluge, špediterske, carinske i inspeksijske, kao i ostale logističke usluge).

Iz tih razloga logistička poduzeća koja namjeravaju organizirati ovakve distribucijske centre za lokaciju odabiru područja s ovim značajkama:

- da su u središtu ili u neposrednoj blizini snažnih industrijskih ili trgovačkih središta, i
- da su u neposrednom zaleđu razvijenih terminala pomorskog, željezničkog, cestovnog ili zračnog prometa.

Ovakva lokacija distribucijskog centra omogućava logističkom poduzeću da svojim komitentima ponudi sve usluge kojima se zatvara dobavni lanac (engl. *supply chain*). U ovakvom modelu upravljanja distribucijskim centrom osnivač u cijelosti brine za poslovanje distribucijskog centra i odgovoran je za ekonomski rezultat centra kao cjeline. Pritom nije isključeno da određene usluge koje se izvode u sklopu distribucijskog centra obavljaju i druga poduzeća koja s osnivačem centra imaju ugovor ili o najmu prostora ili o proizvodnji određenih usluga za osnivača. To su uglavnom oni poslovi koje osnivač ne želi ili ne može sam izvoditi (npr. pakiranje, sortiranje).<sup>72</sup>

## 5. Veleprodaja

Suvremeni veleprodajni distributer razvio se od onih trgovaca koji su kupovali i prodavali robu prije stotinu godina. Proizvođači proizvode proizvode i trgovci na malo ih prodaju krajnjim korisnicima. Kanistar motornog ulja je, na primjer, proizveden i pakiran, a zatim se prodaje korisnicima automobila na prodajnim mjestima i/ili radionicama. U međuvremenu, međutim, postoji nekoliko ključnih operatera (distributeri) koji služe za uspješno dopremanje proizvoda od proizvođača do tržišta. Distributeri mogu biti maloprodajni, što znači da robu prodaju

---

<sup>72</sup> Ibid, str. 196.

izravno krajnjim korisnicima (potrošačima), ili veleprodajni, što znači da kupuju proizvode od proizvođača ili drugog izvora, a zatim ih premještaju iz svojih skladišta onim poduzećima koje ih žele preprodavati krajnjim korisnicima ili ih koristiti u svojim operacijama.<sup>73</sup>

Trgovina na veliko sastoji se od objekata u kojima se prodaju proizvodi za maloprodaju te objekata u kojima rade trgovci, poduzetnici i/ili industrijski, institucionalni i poslovni korisnici. Ovakva vrsta trgovine specifična je po tome što se njome ne ostvaruje kontakt s krajnjim korisnicima, već samo s drugim veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima. Veletrgovinska poduzeća djeluju kao posrednici u razmjeni između proizvođača s jedne strane i maloprodajnih poduzeća i velikih potrošača s druge strane. Ona su zadužena za nabavu robe od proizvođača ili da iz već uvezene robe kompletiraju robni asortiman te ga potom dalje distribuiraju prodavačima na malo, velikim potrošačima (škole, bolnice, vojska i sl.) i prerađivačima. Osobitosti veletgovine u sustavu distribucije proizlaze iz njezina položaja, budući da ona može povezivati ne samo proizvođača s trgovinom, nego i proizvođača s proizvođačem, kao i trgovinu s trgovinom. Ove su specifičnosti uvjetovale nastajanje različitih oblika veletrgovinskih poduzeća i poslovnih jedinica. Svakako, tu se radi ne samo o obavljanju tipičnih veletrgovinskih funkcija, nego i o eventualnom preuzimanju funkcija prethodnog (proizvodnog) i sljedećeg (maloprodajnog) stupnja, i to zahvaljujući okrupljanju, integraciji, kooperaciji i sl.<sup>74</sup>

Funkcije trgovine na veliko odnose se na prostornu (koncentracija robe i njezina distribucija tamo gdje je potrebna), vremensku (skladištenje nabavljene robe do trenutka njezine prodaje), kvantitativnu (pohranjivanje robe u velikim količinama) i na kvalitativnu (u okviru koje se provodi standardizacija i tipizacija robe). Nabavom i prodajom u velikim količinama, trgovina na veliko doprinosi pojednostavljanju poslovnih veza i afirmaciji zakona ekonomije obujma u oblasti razmjene i distribucije. Ekonomsko značenje veletrgovinskih poduzeća sastoji se u funkcijama koje ona obavljaju uspješnije od drugih sudionika u gospodarstvu. Njihova ekonomska učinkovitost kao posrednika u razmjeni često se preispituje jer predstavljaju kariku više u robnom tijeku (proizvođač – trgovina na veliko – trgovina na malo – potrošač). Vjerojatno bi, u suprotnom, bez trgovine na veliko proizvođači morali održavati poslovne veze

---

<sup>73</sup> MCCREA, B., Introduction to wholesale distribution. U McCrea B., ur. Start your own wholesale distribution bussiness: Your step-by-step guide to success, 2003, str. 1-2.

<sup>74</sup> Ibid, str. 2-4.

s velikim brojem poslovnih jedinica trgovine na malo i drugih krupnih potrošača. To bi zahtjevalo veće zalihe gotovih proizvoda, veće troškove obrade za pojedinačne narudžbe, veće troškove za otpremu tih manjih količina, itd. Također, to bi značilo kako bi poslovne jedinice trgovine na malo i krupni potrošači bili prisiljeni poslovati s velikim brojem proizvođača. U takvim bi uvjetima troškovi izravne nabave od proizvođača bili razmjerno viši od ušteda na veletrgovinskoj mreži koju plaćaju prodavači na malo. Na tome se temelji opravdanost trgovine na veliko, kao i interes proizvođača i maloprodavača da u robni tijek uključe još jednu kariku – trgovinu na veliko. Objedinjavanjem ovih relativno sitnih narudžbi, veletrgovci okrupnjavaju nabavu i ubrzavaju cirkulaciju robe.<sup>75</sup>

Dominantni položaj kojeg su veletrgovci imali u 19. stoljeću, u 20. stoljeću se gubi. Gigantski lanci proizvođača koji su novina 20. stoljeća te sustavi franšiza u maloprodaji umanjili su ulogu veletrgovaca. Dok su proizvođači bili manji i slabiji, ovisili su o veletrgovcima kako bi smanjili troškove i ostvarivali veći profit. Kako su proizvođači povećavali proizvodnju jer je potražnja njihovih proizvoda rasla, tako se smanjivala njihova potreba za veletrgovcima kao posrednicima u postupku prodaje proizvoda i ostvarenja profita na istome. Veletrgovci su zbog toga bili primorani na veću djelotvornost, a značenje onih koji u tome nisu uspjeli je opalo. Veliki izazov koje današnji veletrgovci imaju leži u promjenama kroz koje maloprodaja konstantno prolazi kako bi se povećalo zadovoljstvo kupaca i time ostvarivao veći profit za svaku kariku u lancu. Osim toga, cijena njihovih usluga mora biti isplativa, što znači da je moraju prilagođavati aktualnom stanju u ekonomiji. Uza sve to, sama veleprodaja mora biti profitabilna, što znači da je potrebna dobra strategija kako bi se proizvod kupio po nižoj cijeni od proizvođača i u konačnici skuplje prodao krajnjem korisniku, a da konačna cijena proizvoda odgovara krajnjem korisniku jer ga on u suprotnom neće kupiti.<sup>76</sup>

Stotine novih veleprodajnih poduzeća osniva se svake godine, obično od strane bivših većih distributera koji žele osnovati svoje poduzeće s nekoliko klijenata na koje mogu računati. Uspjeh u veleprodaji uključuje pomak od usluge kupcima/prodajne orijentacije na operativni proces upravljanja vrlo složenim poslom. Veleprodajna poduzeća često započinju u područjima gdje zemljište nije previše skupo i gdje je kupnja ili najam skladišnog prostora pristupačan.

---

<sup>75</sup> Ibid, str. 5-6.

<sup>76</sup> Ibid. str. 2.



Općenito, veleprodajni distributeri se ne nalaze u centru grada ili oko *shopping* područja, nego izvan grada, na periferiji.

## 5.1. Korištenje interneta u veleprodaji

U današnje vrijeme više od 3,4 milijarde ljudi ima pristup internet te ga intenzivno koristi.<sup>77</sup> To je prednost koju mogu iskoristiti distributeri na veliko koji su spremni biti fleksibilni u ovom informacijskom dobu. Razvoj tehnologije omogućio je jednostavnije i jeftinije pristupanje internetu, što je utjecalo na trendove u prodaji, a na taj način i na distribuciju. Dok se tradicionalna poduzeća osjećaju ugroženima zbog pojave interneta, moderna poduzeća prepoznaju njegove prednosti. Ipak, internet može imati i negativan utjecaj na poslovanje veleprodaje. Dostupnost ponude na internetu omogućuje svim ostalim karikama u lancu usporedbu cijene i kvalitete robe diljem svijeta. Također, krajnjem korisniku proizvoda putem interneta vrlo je jednostavno stupiti u kontakt sa samim proizvođačem, čime se zaobilaze distributeri na veliko. Iz tog je razloga potrebno biti kreativan i razviti strategiju koja će veleprodajno poduzeće učiniti nužnom karikom u lancu.

## 5.2. Veletrgovinski splet

Veletrgovinsko poduzeće mora svoj marketinški splet postaviti na poseban način jer treba voditi računa o marketinškim programima partnera i optimalnim odnosima između proizvođača i trgovine na veliko te trgovine na veliko i trgovine na malo. Naime, marketinški spletovi proizvođača, veletrovgovca i maloprodavača razlikovat će se zbog razlika, otklona u njihovim ciljevima. Iako postoje zajednička obilježja marketinga u trgovini, zbog položaja u kanalu distribucije i drugačijih radnih procesa, razlikuju se marketing u trgovini na veliko od marketinga u trgovini na malo. Prema M. Stadleru, veletrgovinski splet sastoji se od sljedećih instrumenata:

### 1. Asortiman:

---

<sup>77</sup> Izvor: <http://www.jutarnji.hr/life/tehnologija/znete-li-u-kojoj-drzavi-najvise-koriste-internet-na-samom-dnu-je-diktatura-kim-jong-una-a-hrvatske-brojke-iznenaduju.../93829/> [pristupljeno 15.06.2016.]

- Nabava i narudžbe,
- Cijene i uvjeti prodaje,
- Dimenzije asortimana,
- Obujam asortimana i trgovinskih struka.

## 2. Prodaja i distribucija:

- Vanjska organizacija prodaje i odnosi s korisnicima usluga,
- Prijevoz i uskladištenje,
- Izravna prodaja i drugi oblici i metode prodaje,
- Kanali prodaje trgovini na malo itd.

## 3. Komuniciranje:

- Oglašavanje,
- Odnosi s javnošću,
- Unapređenje prodaje,
- Lokacija, izlaganje, prezentiranje, prodavanje.

Za razliku od maloprodajnog spleta, u veletrgovinskom spletu su značenje i povezanost pojedinih instrumenata drugačiji. Od posebnoga su tu značenja *merchandising* (koji se inače odnosi na promociju na mjestu prodaje, ali u veletrgovini ima drugačije značenje), fizička distribucija te politika kanala prodaje na malo.<sup>78</sup>

### 5.3. Lokacija veletrgovinske poslovne jedinice

Lokacija za trgovinu na veliko nema ni približno isto značenje kao kod trgovine na malo. Za trgovinu na veliko koja savladava velike udaljenosti i koja nema vlastita skladišta, lokacija nije važna. U izboru lokacije poslovne jedinice trgovine na veliko moguća je orijentacija na nabavu robe, čimbenike poslovnoga procesa (vezano uz prostor), prodaju (kupce) i promet. Nabavna orijentacija uvjetuje odabir lokacije u blizini proizvođača, u blizini važnijih graničnih prijelaza ili uz čvorišta važnijih prometnica (zračne i morske luke, željeznička čvorišta itd.). Kako je za maloprodajne jedinice važno da budu na lokaciji koja je u blizini kupaca, tako je za

---

<sup>78</sup> SEGETLIJA, Z., LAMZA-MARONIĆ, M., *Marketing trgovine*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 1996, str. 98-101.

veletrgovinske poslovne jedinice važno da budu dovoljno blizu maloprodajnim jedinicama, a da prostor bude dovoljno velik za skladištenje potrebnih količina robe za besprijevano poslovanje. Na taj se način osiguravaju niži troškovi dostave i manje vremena utrošenog na prijevoz, što u konačnici omogućava ostvarenje većeg profita. Pri odabiru lokacije također valja voditi računa ne samo o tome što se sada nalazi na nekom prostoru, u nekom okruženju, već i što će se tu u budućnosti nalaziti jer se na taj način može ostvariti velika prednost u odnosu na konkurenciju.<sup>79</sup>

#### 5.4. Veletrgovinske poslovne jedinice

Veletrgovinske poslovne jedinice su sljedeće: prodajno skladište samoposlužne veletrgovine (“*cash and carry*”), regalni veletrgovac<sup>80</sup>, kamionski trgovac<sup>81</sup> i trgovac voluminozne robe.

Dobrovoljni lanci nastali su spajanjem veletrgovaca s prodavačima na malo kao kupcima. Inicijatori za spajanje su bili veletrgovci, koji su sebi time osigurali stalni krug kupaca i učvrstili svoju tržišnu poziciju. Kao poticaj za njihovo sudjelovanje u suradnji, prodavačima na malo su ponudili povoljnije cijene, pomoć u oblikovanju asortimana, zajedničku promociju, školovanje i savjetovanje njihovih zaposlenika i sl. Kod dobrovoljnih lanaca radi se o tome da veletrgovac zaključuje ugovore s izabranim samostalnim prodavačima na malo, s kojima se utanačuje uska suradnja. Prodavač na malo obvezuje se na kupovinu najmanje propisane količine robe u određenom razdoblju, a veletrgovac se obvezuje na pružanje različitih oblika pomoći maloprodavaču (unapređenje prodaje, promidžba i sl.) Glavni problem dobrovoljnih lanaca je nedovoljna povezanost njihovih članova.<sup>82</sup>

U Hrvatskoj promjene gospodarskog sustava pogodovale su naglom porastu broja veletrgovaca nakon 1990. godine. To je bilo uvjetovano porastom broja maloprodavača i sitnih proizvođačkih poduzeća (zanatskih i industrijskih). U budućnosti se očekuje da će trgovina na

---

<sup>79</sup> Ibid, str. 105-110.

<sup>80</sup> Regalni veletrgovac može biti proizvođač kojemu maloprodavač povjerava dio prodajnog prostora ili regal da na vlastiti račun nudi robu kao dopunu postojećem prodajnim programom prodavaonice.

<sup>81</sup> Kamionski trgovac obilazi supermarkete, male prodavaonice mješovitom robom, bolnice, restorane, hotele i za gotovinu prodaje ograničeni asortiman polutrajne robe.

<sup>82</sup> SEGETLIJA, Z., LAMZA-MARONIĆ, M., *Marketing trgovine*, 1996, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 423.

malo, bez obzira na svoju nabavnu snagu, imati interes da i dalje dio svoga asortimana nabavlja preko trgovine na veliko. Takva orijentacija, uz modernizaciju poslovanja može u suvremenim uvjetima održati trgovinska poduzeća na veliko.<sup>83</sup>

## 6. Maloprodaja

Trgovina se može podijeliti na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. „Maloprodaja“ je pojam koji se najčešće poistovjećuje s pojmom „trgovina na malo“. Prema sastavnicama i značenju riječi, maloprodaja se može shvatiti kao uži pojam od trgovine na malo (maloprodaja predstavlja samo prodaju na malo, a ne i nabavu). Ipak, smatra se da se ova dva pojma s pravom gotovo poistovjećuju. Naime, prema Levyu i Weitzu maloprodaja (engl. *retailing, retail*) je „skup poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost proizvodima i uslugama koji se prodaju potrošačima za njihovu osobnu ili obiteljsku potrošnju (uporabu)“, a slijedom toga prodavač na malo (engl. *retailer*) je „poduzeće (poslovanje) koje prodaje proizvod i/ili usluge potrošačima za njihovu osobnu ili obiteljsku upotrebu“.<sup>84</sup>

Postoji i šire shvaćanje maloprodaje, što uključuje sve one aktivnosti koje obuhvaćaju neposrednu prodaju dobara ili usluga konačnim potrošačima za njihovu osobnu, nekomercijalnu uporabu.<sup>85</sup> Dok trgovinu na veliko čine sve transakcije u kojima kupac namjerava upotrijebiti proizvod za preprodaju, za izradu drugih proizvoda ili za opće poslovne operacije, o trgovini na malo govori se onda kada se radi o opsluživanju konačnoga potrošača ili konačnog korisnika kao kupca. Maloprodaja je najdinamičnija pojava u kanalu distribucije<sup>86</sup>. Najvažniji dio trgovine na malo je maloprodaja koja se još uvijek najvećim dijelom obavlja u prodavaonicama kao “stacionarnim” poslovnim jedinicama, ali se sve više razvijaju i izvanprodavaoničke poslovne jedinice kao što su:

- pokretna maloprodaja i

---

<sup>83</sup> Ibid, str. 425-433.

<sup>84</sup> MESARIĆ J., DUJAK, D., SCM u trgovini na malo – poslovni procesu i ICT rješenja. U: Segetlija, Z., Karić, M., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009, str. 110.

<sup>85</sup> SEGETLIJA, Z., LAMZA-MARONIĆ, M., *Marketing trgovine*, 1996, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 424.

<sup>86</sup> SEGETLIJA Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 143.

- daljinska maloprodaja.

Pokretnu maloprodaju čine ambulanta maloprodaja, maloprodaja “od vrata do vrata”, maloprodaja na tržnicama, sajmovima i sl., a daljinsku maloprodaju telefonska maloprodaja, maloprodaja uz pomoć kataloga i poštanskih pošiljki i elektronička maloprodaja uz “virtualnu” prodavaonicu i “virtualni” novac.<sup>87</sup>

Mjesto maloprodaje u opskrbnom lancu osigurano je kroz njezine funkcije. Možda su najvažnije funkcije maloprodaje one koje stvaraju dodatnu vrijednost za kupca, kao npr. osiguranje asortimana proizvoda i usluga, redistribucija velikih količina u manje prema potrebama kupaca (engl. *breaking bulk*), upravljanje zalihama, pružanje usluga kupcima i sl.

Najveće značenje maloprodaje (odnosno prodavača na malo) u opskrbnom lancu proizlazi iz činjenice da je ona posljednja karika u opskrbnom lancu koja ima izravan dodir s potrošačima, odnosno ona izravno ili neizravno povezuje proizvođače (kreatore proizvoda ili usluge) i njihove potrošače (korisnike proizvoda ili usluge). Zbog svog specifičnog položaja maloprodaja ima najbolji uvid u potražnju krajnjih kupaca. Ona teži ne samo upravljanju, nego i djelomičnom ili potpunom kreiranju ponuđačke i potražne strane opskrbnog lanca. Na strani ponude maloprodaja izabire kojim kanalima će nabavljati robu, a na strani potražnje bira kanale (najčešće prema zahtjevima kupaca) kojima će prodavati i distribuirati proizvode i usluge do krajnjih kupaca. Spajanjem različitih i često vrlo brojnih opskrbnih lanaca ona „plete“ opskrbnu mrežu (engl. *supply net*).<sup>88</sup>

Na strani ponude nalazi se dobavljačka mreža maloprodaje koja se sastoji od svih organizacija koje izravno ili neizravno osiguravaju inpute za određeno maloprodajno poduzeće. Maloprodaja može poslovati sa svim članovima kanala. Može kupovati i izravno od dobavljača sirovina ukoliko se radi o sirovini koju maloprodaja uz eventualne dodatne aktivnosti

---

<sup>87</sup> SEGETLIJA, Z., Razvojne tendencije i strukturne promjene u Hrvatskoj trgovini na malo, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 1-2, 2005, pp. 40

<sup>88</sup> MESARIĆ J., DUJAK, D., SCM u trgovini na malo – poslovni procesu i ICT rješenja. U: Segetlija, Z., Karić, M., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009, str. 111.

(pakiranje, prepakiranje, sortiranje i sl.) pretvara u generički proizvod koji može naći mjesto na maloprodajnim policama (npr. sol).

Razlozi pojave veletrgovca u maloprodajnom opskrbnom lancu mogu biti specijalizacija ili kontaktna učinkovitost (značajno smanjivanje broja kontakata u kanalu) ili činjenica da trgovac na veliko može ponuditi proizvod s većom vrijednosti nego proizvođač – npr. ako je proizvod bolje distribuiran do mjesta koje maloprodaja zahtijeva, ako ga prodaje po povoljnijoj cijeni za maloprodavača ili ako bolje reagira na promjene potražnje.<sup>89</sup>

Maloprodaja pri nabavi određenih proizvoda može poslovati i s ostalim tržišnim posrednicima koji ne preuzimaju vlasništvo nad robom (brokeri, agenti, komisijski trgovci, predstavnici proizvođača i sl.), ali dodaju vrijednost svojim vještinama pregovaranja u ime svojih klijenata. Kao i ostalim članovima opskrbnog lanca, i maloprodaji na raspolaganju stoje tržišni pomagači – uslužna poduzeća koja potpomažu obavljanje svih onih distribucijskih zadataka koji nisu kupovanje, prodavanje i prijenos vlasništva (npr. transportna i skladišna poduzeća, agencije specijalizirane za obradu narudžbi, oglašavačke agencije, financijske agencije, osiguravajuće kuće, poduzeća za istraživanje tržišta i sl.).

U distribuciji proizvoda i usluga članovima opskrbnog lanca koji se nalaze nizvodno od maloprodaje, tj. krajnjim kupcima, maloprodaja također može koristiti različite kanale pletenjem potražne ili distributivne mreže unutar opskrbne mreže. Postoje četiri vrste maloprodajnih kanala za interakciju s proizvođačima:

1. prodavaonice,
2. katalozi,
3. Internet,
4. višekanalni pristup (neka od kombinacija gore navedenih kanala: prodavaonice + katalozi, prodavaonice + Internet, katalozi + Internet i prodavaonice + katalozi + Internet).<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Ibid, str. 111-112.

<sup>90</sup> Ibid, str. 112.

## 6.1. Prodavaonica kao maloprodajna poslovna jedinica

Prodavaonica je temeljna jedinica distribucijskog sustava i završna jedinica kanala distribucije iz koje proizvod prelazi u fazu potrošnje. Najvažnija je podjela prodavaonica prema vrsti robe kojom posluju, i to na: specijalizirane prodavaonice i prodavaonice mješovitom robom. S obzirom na obilježja robe, prodavaonice se dijele na prodavaonice prehrambenom robom i prodavaonice neprehrambenom robom. Specijalizirane prodavaonice bave se prodajom robe jedne trgovinske struke ili manjeg broja međusobno povezanih trgovinskih struka. Samoposlužne prodavaonice, različite prodavaonice mješovitom robom i robne kuće (univerzalne prodavaonice) posluju sa širokim asortimanom. Maloprodaja se može obavljati i izravno, tj. izvan prodavaonice. Pojavljuje se u obliku kataloške prodaje, prodaje od vrata do vrata, telefonske prodaje, prodaje putem automata ili putem elektroničkih medija. Sve prodavaonice na nekom zemljopisnom području čine maloprodajnu mrežu. Njihov prostorni raspored ovisi o robnom asortimanu koji se nudi na određenim lokacijama. O tome ovise i veličine i tipovi prodavaonica. Zbog toga je pitanje oblikovanja i razmještaja prodavonica važno, kako za opskrbu stanovništva, tako i za ekonomično i rentabilno poslovanje trgovinskog poduzeća.<sup>91</sup>

Općenito prihvaćena definicija trgovine na malo je da se sastoji od prodaje proizvoda i usluga krajnjem potrošaču, u pravilu za privatnu potrošnju. Cilj maloprodavača je odabrati najbolju lokaciju, privući klijente na dolazak u prodavaonicu i učiniti ih redovitim kupcima. Također, menadžment u trgovini na malo treba imati na umu korištenje tehnoloških mogućnosti današnjice i interneta kao virtualne prodavaonice koja znatno skraćuje broj članova u opskrbnom lancu. Osim toga, putem interneta korisnici mogu ostaviti komentare koje poduzeće može iskoristiti za oblikovanje poslovne strategije i promociju svoje robe.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> SEGETLIJA, Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 150.

<sup>92</sup> DENT, J., *Distribution Channels: Understanding and managing channels to market*, 2008, Kogan Page Limited, London, pp. 229

### **6.1.1. Utjecaj interneta na poslovanje maloprodaje**

Internet nije zamijenio i zasigurno još neko duže vrijeme neće zamijeniti tradicionalnu maloprodaju, ali je postao važno sredstvo u prodaji modernih poduzeća. Njegova moć će se povećavati u skladu s napretkom tehnologije, ali prvenstveno u skladu s promjenama navika kupovanja čovječanstva u globalu. Internet je svakako na dobrom putu da postane kanal za masovno tržište i mnogi prodavači na malo aktivno ohrabruju svoje potrošače da se potpuno uklupe između *online* i *offline* kanala dok napreduju kroz kupovne procese.<sup>93</sup>

### **6.2. Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije**

Mogućnost da maloprodaja pravovremeno osigura adekvatne informacije o stavovima i potrebama potrošača predstavlja veliku snagu maloprodaje u kontroli marketinških funkcija unutar kanala distribucije. Integracija i globalizacija svjetskog tržišta rezultirala je u internacionalizaciji i koncentraciji trgovine, posebno sektora maloprodaje, i dovela do razvoja velikog broja globalnih prodavača na malo. Tranzicijski procesi u bivšim socijalističkim zemljama otvorili su još veći prostor za globalizaciju tržišta i internacionalizaciju trgovine. Djelatnost maloprodaje predstavlja posljednju kariku u lancu vrijednosti marketinškog sustava, jer se prodajom robe i usluga krajnjim potrošačima potvrđuju i realiziraju sve ranije aktivnosti ukupnog lanca vrijednosti. Budući da vrši prodaju robe i usluga krajnjim potrošačima, maloprodaja direktno utječe na realizaciju osnovnog marketing principa “zadovoljenje potreba i želja potrošača”.<sup>94</sup>

### **6.3. Privatne ili trgovačke marke**

Na nekim tržištima, poput Velike Britanije, maloprodajne marke su dosegle stupanj zrelosti, dok su u drugim tržištima, kao što su Španjolska i Italija, oni još uvijek u razvojnoj fazi. Unatoč divergenciji razvoja, sve više i više autora tvrdi da maloprodajne marke postaju velika prijetnja

---

<sup>93</sup> JAIN M., KHALIL S., LE, A., MING-SUNG CHENG, J., The glocalisation of channels of distribution: a case study, *Management Decision*, Vol. 50, No. 3, 2012, pp. 523-524

<sup>94</sup> MEŠIĆ I., Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije, *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, XI. Znanstveni skup s međunarodnim djelovanjem, 2011, str. 203-204.



i izazov vodećim proizvodnim brendovima. S perspektive prodavača na malo, maloprodajne marke imaju značajan utjecaj na maloprodavačevu diferencijaciju i natjecateljsku superiornost. Maloprodajne marke također mogu poboljšati lojalnost kupaca. Istraživanja pokazuju da potrošači koji kupuju maloprodajni brend iz maloprodajnog lanca izgrađuju lojalnost lancu, dok oni koji ne kupuju maloprodajne brendove nemaju takvu odanost.<sup>95</sup>

Trgovina je izuzetno dinamična gospodarska grana podložna promjenama i svakodnevnim izazovima. Trgovci su iskoristili trgovačke marke kao element poslovanja koji im je omogućio poboljšanje pozicije na tržištu, povećanje lojalnosti kupaca i uspješno diferenciranje u odnosu na rastuću konkurenciju. Porast broja proizvoda pod trgovačkom markom predstavlja veliku prijetnju proizvođačkim markama, posebice u području robe svakodnevne potrošnje, budući da trgovačke marke omogućavaju trgovcima prodaju uz niže troškove (a samim time po znatno nižim cijenama) te veću kontrolu nad kreiranjem politike cijena i asortimana prodavaonice. Trgovačke marke evoluirale su do proizvoda jednake kvalitete kao i proizvođačke marke, ali su još uvijek cjenovno povoljnije. Trgovačke marke mogu se definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena. Najčešće je riječ o markama veleprodavača i maloprodavača.<sup>96</sup>

Osim trgovaca, vlasnici marke mogu biti i ostali članovi distribucijskog kanala. U literaturi se osim termina trgovačka marka javljaju i termini „marka maloprodavača“, „marka posrednika“, „marka distributera“, „marka prodavaonice“ i „privatna marka“. Uobičajeno je da roba trgovačkih maraka ima nižu cijenu i nižu kvalitetu u usporedbi s robom proizvođačkih maraka, no omjer cijene i kvalitete mora biti uravnotežen kako bi kupci bili uvjereni da su dobili „vrijednost za novac“. Najstariji podatak o počecima proizvodnje trgovačkih maraka kod uglednih trgovačkih lanaca datira iz 1863. godine kada je u SAD-u maloprodajno poduzeće A&P u svoju ponudu uvrstilo trgovačke marke Master's Choice i American Choice. U Europi se trgovačke marke u asortimanima trgovaca pojavljuju početkom 20. stoljeća.

---

<sup>95</sup> GUAN, W., *Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology, Paper No. 1458*. 2010, Linköping: LiU-Tryck, pp. 18

<sup>96</sup> RENKO S., ŽUPANIĆ I., PETLJAK K., *Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca*, U: Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (ur.) *Izazovi trgovine u recesiji*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010, str. 129-130.

Međutim, značajnija ekspanzija trgovačkih maraka zabilježena je tek posljednjih tridesetak godina. Iako su se trgovačke marke prvotno pojavile u SAD-u, danas zemlje Europe bilježe najveći udio prodaje trgovačkih maraka u ukupnoj nacionalnoj prodaji. Najznačajnija europska tržišta za proizvode trgovačkih maraka su Švicarska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, Španjolska, Belgija, Francuska i Nizozemska. Postojeća situacija na tržištu proizvoda trgovačkih maraka može se tumačiti temeljem teorema međunarodnog životnog ciklusa proizvoda. Razvijene zemlje, kao što su SAD, Kanada, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i ostale zapadnoeuropske zemlje, koje su prve u svoje trgovačke lance uvele trgovačke marke, danas se nalaze u fazi zrelosti, a udio trgovačkih maraka polako doseže svoj vrhunac, a zatim poprima silaznu putanju. Hrvatska se, zajedno s ostalim zemljama u razvoju (zemlje Srednje i Istočne Europe), nalazi u grupi zemalja oponašatelja negdje između druge i treće faze teorema. Nakon početnog uvođenja trgovačkih maraka na police trgovačkih lanaca, dolazi do popunjavanja tržišnih niša na domaćem tržištu. Širenjem nacionalnih i ulaskom stranih trgovačkih lanaca, proizvodi ulaze u treću fazu, fazu zrelosti.<sup>97</sup>

Može se zaključiti da su privatne marke zapravo suprotnost markama proizvođača kod kojih je marka u zakonskom vlasništvu proizvođača i on ulaže sredstva u inovacije i razne marketinške aktivnosti koje će osigurati zadržavanje preferencija kupaca. Privatne se od maraka proizvođača razlikuju u sljedećim elementima:

- cijena – budući da vlasnici privatnih maraka pri određivanju njihovih cijena nemaju troškove oglašavanja, odnosa s javnošću i troškove posrednika; cijene su privatnih maraka u većini zemalja oko 20% manje od cijena maraka proizvođača;
- kontrola i nadgledanje marke – vlasnici maraka proizvođača nisu u mogućnosti nadgledati svoju marku u svim prodavaonicama, a privatne marke, s obzirom da su u vlasništvu maloprodajnog lanca, imaju tu prednost;
- smještaj i količina mjesta na policama – većina trgovaca koji posjeduju privatne marke dat će im prednost u odnosu na marke proizvođača te im samim time dodijeliti više mjesta, kao i bolji

---

<sup>97</sup> Ibid, str. 136-138.

smještaj na policama. No, pri dodjeljivanju mjesta na policama trgovci moraju uzeti u obzir kvalitetu privatnih marka pa će privatne marke manje kvalitete dobiti i nepovoljniji smještaj;

- imidž marke – vlasnici maraka proizvođača ulažu znatna sredstva u izgradnju njihova imidža, dok s druge strane posrednici, kao vlasnici privatnih maraka, imaju poteškoća pri izgradnji vlastitog imidža i imidža privatnih maraka zbog bojazni da će nezadovoljstvo kupaca jednom od njihovih privatnih maraka ugroziti imidž cijeloga lanca.<sup>98</sup>

Prve trgovačke marke su se na hrvatskom tržištu pojavile krajem devedesetih godina 20. stoljeća, putem velikih trgovačkih lanaca poput DM-a i Getroa. Najprije su se pojavile unutar kategorija sredstava za osobnu higijenu (DM, Getro) i prehrambenih proizvoda (Getro). S vremenom su ti trgovački lanci povećavali svoj udio na hrvatskom tržištu, a kako su i drugi lanci slijedili njihov primjer lansiranja trgovačkih maraka, one su do danas postale nezaobilaznim dijelom većine kategorija široke potrošnje. Trgovačke marke na hrvatskome tržištu danas su prisutne u velikom broju kategorija prehrambenih proizvoda, bezalkoholnih pića i toplih napitaka, higijenskih proizvoda, proizvoda za novorođenčad, sredstava za čišćenje i proizvoda za kućne ljubimce. Najpoznatija trgovačka marka je K-Plus što ne iznenađuje s obzirom da Konzum drži između 25% i 30% maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. Glavni faktor uspjeha trgovačkih maraka je cijena, koja je na hrvatskom tržištu i 20% - 50% niža od prosječnih cijena proizvoda proizvođačkih maraka, ovisno o kojoj je kategoriji riječ.<sup>99</sup>

Tržišni je udio privatnih maraka u Republici Hrvatskoj još uvijek nizak, posebno u odnosu na tržišta Zapadne Europe, no primjetan je njegov kontinuirani rast. Na porast udjela privatnih maraka u Hrvatskoj u najvećoj mjeri utječu karakteristike maloprodajnog tržišta te sve veći tržišni udio velikih trgovačkih lanaca koje ih razvijaju u sklopu svog asortimana. Hrvatsko maloprodajno tržište bilježi konstantan porast tržišnog udjela vodećih trgovačkih lanaca.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> HORVAT S., Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, Vol. 21, Br. 1, 2009, str. 83-84.

<sup>99</sup> RENKO S., ŽUPANIĆ I., PETLJAK K., Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca, U: Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (ur.) Izazovi trgovine u recesiji, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010, str. 133-134.

<sup>100</sup> HORVAT S., Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, Vol. 21, Br. 1, 2009, str. 81-83.

Na hrvatskome tržištu trgovačkih maraka ističu se sljedeći trendovi (GfK 2010): trgovačke marke najzastupljenije su u kategoriji prehrambenih proizvoda (tržišni udio je 19%), a najveća stopa rasta udjela trgovačkih maraka u razdoblju 2010./2009. zabilježena je u kategoriji proizvoda za osobnu higijenu (22,22%). Najzastupljenije su u slavonskoj regiji (19%), a najveću stopu rasta udjela trgovačkih maraka u periodu 2010./2009. bilježi dalmatinska regija (36%), te kod kućanstava sa niskim primanjima (19,6%) kod kojih također bilježe najveći rast tržišnog udjela (29,8%). Trgovačke marke visoko su zastupljene kod svih obrazovnih skupina, među kojima očekivano dominira skupina s niskim obrazovanjem (tržišni udio 16,9%) kod koje je u razdoblju 2010./2009. ostvarena stopa rasta udjela trgovačkih maraka od 26,1%.<sup>101</sup>

#### **6.4. Upravljanje maloprodajom na temelju modela od 7 polja**

Maloprodajne mreže neprekidno napreduju, razvijaju svoje sposobnosti, uspješno se prilagođavaju svom okruženju i, što je najvažnije, kontinuirano prate želje i potrebe svojih potrošača te ih zadovoljavaju pomoću sve kvalitetnije ponude. Formiranje i pozicioniranje maloprodajnih kanala, kao i njihova efikasnost, u najvećoj mjeri ovise o načinu na koji se njima upravlja. Upravljanje maloprodajom predstavlja jedan od djelotvornih načina kontrole nad razvojem njenih kanala, s fokusiranjem na ostvarivanje planova i maksimiziranje njenog potencijala. Upravljanje maloprodajom podrazumijeva osmišljavanje i restrukturiranje poslovanja u cilju unapređenja prodaje. Ono predstavlja značajan segment suvremenog marketinga koji je u značajnoj mjeri zasnovan na metodama i tehnikama marketinške komunikacije. Upravljanje maloprodajom predstavlja marketinšku strategiju koja je u skladu s tržišnim pravilima i postavljenim korporativnim ciljevima. Također, upravljanje maloprodajom podrazumijeva holistički pristup realizaciji maloprodajnog potencijala organizacije i njenih proizvoda/usluga.

Efikasan model upravljanja maloprodajom mogao bi se predstaviti kao model zasnovan na sedam polja djelovanja, i to:

---

<sup>101</sup> RENKO S., ŽUPANIĆ I., PETLJAK K., Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca, U: Renko, S., Knežević, B., Vouk, R. (ur.) Izazovi trgovine u recesiji, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010, str. 134-135.

- 1) maloprodajno mjesto,
- 2) konkurencija,
- 3) potrošač,
- 4) proizvod,
- 5) utjecajni faktori,
- 6) komunikacija i
- 7) organizacija.<sup>102</sup>

Navedena polja djelovanja mogla bi biti grupirana prema sljedećim etapama djelovanja:

**1. etapa:** Analiza - Uključuje početni uvid, istraživanje i pronalaženje različitih mogućnosti, a sve u cilju potpunog razumijevanja maloprodajnog mjesta, konteksta konkurencije u okviru kojeg se posluje i interakcije potrošača i ponude. Proces započinje analizom gdje će biti ostvarena prodaja, zatim tko još ostvaruje prodaju na toj lokaciji i što točno definira kupovinu u promatranj kategoriji te na koji način potrošači donose odluku o kupovini.

**2. etapa:** Planiranje - U ovoj etapi potrebno je osmisliti ono što se prodaje, kao i način na koji se prodaje. Pri osmišljavanju proizvoda treba shvatiti samu prirodu onoga što se želi prodati, ali i ustanoviti što bi to ostvarilo optimalnu prodaju. Na osnovu prethodne etape moguće je ustanoviti kako oblikovati optimalnu ponudu. S obzirom na činjenicu da proizvod ne može biti promatran neovisno od okruženja, promatra se samo u određenom kontekstu maloprodaje. Utjecaj maloprodaje usmjerava se od stvaranja ideje o proizvodu ka realizaciji samog čina kupovine, odnosno načinu na koji se prodaja želi izvršiti.

**3. etapa:** Realizacija - Nakon što je analizirano stanje i donesena odluka o tome što i kako se namjerava prodati, potrebno je osmisliti način na koji treba pristupiti komunikaciji i kako je organizirati. Nijedno od navedenih polja djelovanja neće donijeti učinke ukoliko se ne izvrši adekvatno strukturiranje organizacije i njenih zaposlenih tako da čitav sustav donosi učinke u

---

<sup>102</sup> FILIPOVIĆ, V, KOSTIĆ-STANKOVIĆ, M., JOKSIMOVIĆ, I., Upravljanje maloprodajom zasnovano na modelu polja djelovanja. U *Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020*, Beograd, *Newpress d.o.o.*, 2011, str. 107-114.

maloprodaji. To često podrazumijeva promjenu stavova i prioriteta organizacije kako bi težište marketinške orijentacije bilo na maloprodaji.<sup>103</sup>

## 6.5. Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo

Danas sve važnijim postaje oblikovanje asortimana prema programu kategorijskog menadžmenta (engl. *category management - CM*) i drugih oblika vertikalnoga marketinga. U takvim se okolnostima razvija suvremeni menadžment trgovine. Naime, već se godinama ističe da znanje o trgovini dobiva na značenju, a kao razlog za tu pojavu ističe se rastuća moć trgovinskih poduzeća u distribucijskome procesu, odnosno u distribucijskom kanalu između proizvodnje i potrošnje.

Suvremena praksa orijentacije na kupce i logistika u trgovini na malo rezultirale su razvitkom novih koncepcija koje se odnose na suradnju sudionika u kanalu distribucije. Te se nove koncepcije prije svega odnose na efikasnu prilagodbu potrebama potrošača (ECR – engl. *efficient consumer response*), koncept brzog odgovora (QR – engl. *quick response*), kontinuirano popunjavanje zaliha (CR – engl. *continuous replenishment*) i kategorijski menadžment. Vezano uz to može se prihvatiti da je JIT (engl. *just in time*) orijentacija odredila prvu generaciju moderne logistike u trgovini na malo, a orijentacija na stvaranje vrijednosnih lanaca drugu generaciju trgovinske logistike. Smatra se da su se posljednjih godina uz klasične oblike distribucijskih kanala razvili i neki novi oblici, posebice u sektoru potrošne robe, kao npr.:

- pojava novih oblika trgovinskih centara (npr. tvorničkih trgovinskih centara FOC – engl. *factory outlet center*),
- koncept QR-a (engl. *quick response*),
- koncept ECR-a (engl. *efficient consumer response*),
- elektronička maloprodaja u sklopu elektroničke razmjene (*e-commerce*).

---

<sup>103</sup> KR PAN, LJ., FURJAN, M., MARŠANIĆ, R., Potencijali logistike povrata u maloprodaji, *Technical journal*, Vol. 8, No. 2, 2014, pp. 187

Tvornički trgovinski centri nastaju suradnjom više proizvođača. Njihova se roba nudi bez uključivanja trgovine. Često se aranžira „kupovina doživljaja“, tj. njihov se rad temelji na privlačenju kupaca ne samo pomoću robe koju centar prodaje, već i dodatnim zabavnim i/ili korisnim sadržajima poput ugostiteljskih objekata, kina, igraonica za čuvanje djece, itd. Sustav QR-a razvio se u SAD-u kao strategijska koncepcija sa ciljem skraćivanja vremena protoka u ukupnom logističkom kanalu (opskrbnom lancu). Može se definirati kao partnerski sustav dostave, koji je usklađen s potražnjom svih poduzeća koja sudjeluju u nekom logističkom kanalu, i koji se temelji na stalnoj razmjeni informacija. Koncept se može sagledati kao specifični oblik dostave za trgovinu na malo po sustavu *just in time*. Iako je ECR koncept uveden još 1992. godine, do danas ne postoji njegova jedinstvena definicija. Važno je spomenuti da se ECR u praksi koncentrira pretežno na trgovinu na malo i trgovinu na veliko, tj. gotovo isključivo na potrošnu robu. Koncepcija ECR– a predstavlja nastavak na sustav „brzoga odgovora“ i može se prevesti kao „uspješna reakcija na potražnju kupaca“. Kao strategijska koncepcija međuorganizacijske suradnje između proizvođača, trgovaca na veliko i trgovaca na malo, u kanalu distribucije ECR je posebno značajan jer se integriranim upravljanjem na razini ukupnoga opskrbnog lanca treba postići cilj povišenja sposobnosti reakcije na tržišne promjene, tj. želje kupaca, uz istodobno optimiranje troškova i učinaka na području upravljanja asortimanom robe, nabavom robe, zalihama, oglašavanjem i uvođenjem proizvoda u ukupnom kanalu distribucije. Cjelovito promatranje pretpostavlja da je za oživotvorenje ECR koncepta potrebna suradnja svih stupnjeva distribucije kako bi se optimizirali tijekovi roba i informacija. Temelj surađivanja poduzeća je brza razmjena informacija, koja se omogućuje putem elektroničke razmjene podataka (EDI – engl. *electronic data interchange*). ECR metoda služi za učinkovito oblikovanje vrijednosnoga lanca, a fokusira se na koristi za potrošače. *E-commerce* ili e-trgovina mogao bi se smatrati daljnjim razvojnim stadijem trgovine pošiljkama. Bitno je da su sveukupni procesi nabave, marketinga, promocije, službe odnosa sa kupcima i plaćanja podržani internetskom tehnologijom.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> SEGETLIJA, Z., Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 1, 2009, pp. 87-92

## 6.6. Ostali oblici maloprodaje

Osim navedenih klasifikacija maloprodavača, postoje i oblici prodaje izvan prodavaonica u koje se ubrajaju:

- 1) direktni marketing,
- 2) direktna prodaja,
- 3) prodaja preko automata,
- 4) servisi za kupovanje.

Svima im je zajedničko da se ne zasnivaju na klasičnom prodajnom prostoru prodavaonice te da im za suočavanje s potrošačima osim fizičkih objekata, nije potrebno ni zaposleno osoblje. Najveći broj maloprodajnih transakcija (oko 80%) odvija se u prodavaonicama, ali se ne smije zanemariti podatak da onih 20% prodaje, koja se realizira izvan prodavaonica, godišnje čini oko 400 milijardi dolara.

### 6.6.1. Direktni marketing

Direktni marketing je sustav koji koristi jedan ili više medija za oglašavanje kako bi utjecao na narudžbu od kupca i transakciju na bilo kojoj lokaciji. Zato se često naziva i marketingom direktnog naručivanja. U direktni marketing ubraja se telemarketing, kataloška prodaja, prodaja preko pošte, telefonsko naručivanje i elektronička trgovina. Pogodnosti koje direktni marketing pruža kupcima su brojne, primjerice:

- ušteda u troškovima i vremenu (niži početni troškovi poslovanja uslijed nižih troškova skladištenja zbog reduciranja zaliha, umanjeno značenje lokacije, mogućnost smanjenja radne snage, duže radno vrijeme i sl.),
- niže cijene (rezultat nižih početnih troškova) od ostalih maloprodajnih oblika,
- ugodnije kupovanje za kupce (jer ne moraju razmišljati o parkiranju, gužvi u prodavaonicama, redovima na blagajnama i sl.),
- mogućnost fokusiranja na specifične potrošačke segmente posredstvom *mailing* lista (koje sadrže baze podataka svih skupina kupaca),



- bolja prilika sakrivanja ponude i strategije od konkurencije.

Međutim, ovaj oblik prodaje posjeduje i određena ograničenja koja se očituju u sljedećim stavkama:

- nemogućnost isprobavanja proizvoda prije kupovine,
- ograničena širina asortimana proizvoda u odnosu na prodavaonice,
- potreba za fleksibilnijom politikom reklamacija s ciljem privlačenja i zadržavanja kupaca,
- postoji mogućnost podcjenjivanja troškova (primjerice, katalogi mogu biti skupi za izdavanje ili je potrebno 24-satno raspoloživo osoblje koje će odgovarati na telefonske pozive),
- mogućnost podcjenjivanja troškova dostave,
- mogućnost stvaranja loše slike o poduzeću radi robe loše kvalitete ili kašnjenja u dostavi.

Elektronička trgovina predstavlja pravu revoluciju i pokazuje najbrži rast s obzirom na broj kupaca, visinu potrošenih iznosa u kupovini, broj realiziranih transakcija i broj maloprodavača koji djeluju putem interneta. U literaturi je moguće naći različite nazive za ovaj termin, pa se on tako javlja kao elektronička trgovina, trgovina putem interneta, *online kupovina*, *online shopping*, maloprodaja putem weba, elektronska prodaja i dr.

### **6.6.2. Direktna prodaja**

Direktna prodaja predstavlja maloprodaju izvan prodavaonica. Ona je uvjetovana osobnim kontaktom s potencijalnim kupcima u njihovim domovima (ili uredima) te komunikaciju preko telefona koju inicira maloprodavač. Direktna prodaja ostvaruje se prema jednoj od tri vrste: prodaju jedan-na-jedan, prodaju jedan-mnogima i višerazinski mrežni marketing. Prednosti koje sa sobom nosi kupovanje kod maloprodavača koji posluju prema jednom od navedenih oblika su sljedeće:

- ugodna, zabavna kupovina bez stresa,

- osobni kontakt,
- detaljna demonstracija proizvoda,
- niži ukupni troškovi za prodavača.

Međutim, postoje i određeni nedostaci, kao što su:

- postotak odgovora/reakcije od kupaca i prosječne transakcije su male (posljedica čega je niska prodaja i produktivnost),
- 25-50% prihoda ulaže se u stimuliranje osoblja,
- niska stopa onih koji su zainteresirani za obavljanje osobne prodaje,
- ograničena prodaja uslijed ograničenog broja prodajnog osoblja.<sup>105</sup>

### 6.6.3. Automati

Prodajni automati predstavljaju maloprodajne oblike kod kojih se plaćanje (ili kupovina) vrši automatski pomoću novca, žetona ili kartica te koji nude različite proizvode (primjerice cigarete, bezalkoholna pića, slatkiše i sl.) i usluge (primjerice kompjutorske igrice). Asortiman robe koja se nudi kupcima na ovakav način obuhvaća poznate marke hrane i pića.

Prednosti kupovine putem automata očituju se u sljedećem:

- mogućnost za 24-satnu kupovinu,
- pogodna lokacija i
- samoposluživanje.

Među najveće nedostatke ovog oblika prodaje ubrajaju se:

- mogućnost krađe,
- nužnost kontinuiranog popunjavanja automata,

---

<sup>105</sup> BRČIĆ-STIPČEVIĆ, V., RENKO, S., Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 5, No.1, 2007, pp. 387-401

- iznadprosječne cijene robe,
- mogućnosti kvarova i oštećenja.<sup>106</sup>

## 6.7. Logistika u maloprodaji

“Logistika u maloprodaji ili trgovinska logistika odnosi se na logistiku unutar djelatnosti trgovine, a ona svakako prelazi granice trgovinskog poduzeća. Trgovinska logistika obuhvaća integrirano planiranje, odvijanje, oblikovanje i kontrolu ukupnih tijekova robe i informacija vezanih uz njih, a sve između trgovinskoga poduzeća i njegovih dobavljača te unutar trgovinskoga poduzeća i između trgovinskog poduzeća i njegovih kupaca.”<sup>107</sup>

Općeprihvaćena i raširena koncepcija upravljanja opskrbnim lancem odražava suvremeni oblik logističke mreže sastavljene od dobavljača, proizvođača, skladišta, distributivnih centara i maloprodajnih prodavaonica. Maloprodavači u Velikoj Britaniji i Njemačkoj među prvima su prepoznali mogućnosti primjene informacijske tehnologije i utjecaj globalizacije na vođenje poslova. Zadatak logistike je organizirati i kontrolirati tijek svih administrativnih i operativnih poslova od dobavljačevog dobavljača, proizvođača, trgovca pa sve do krajnjeg potrošača.<sup>108</sup>

Logistika je esencijalna za svako poduzeće. Bez nje se ne može izvršiti nijedna operacija: proizvod se ne može niti proizvesti niti dostaviti niti prodati; nijedan kupac bez logistike ne može biti uslužen. Globalizacija i širenje tržišta postavili su novi kontekst kojemu su se poduzeća morala prilagoditi radi optimiziranja vrijednosti robe i profita. Ipak, logistika je od veće važnosti za trgovinsko poduzeće no za industrijsko jer je trgovinsko poduzeće osjetljivije na troškove nastale uslijed eventualne loše logističke strategije. To posebno vrijedi za hrvatska trgovinska poduzeća jer je hrvatska industrija na niskoj razini, što znači moguće veće troškove trgovinskih poduzeća. Upravo industrijska poduzeća, koja nedostaju hrvatskim trgovinskim poduzećima kako bi uspješnije i sigurnije poslovala, predstavljaju prednost inozemnim trgovinskim poduzećima koja imaju vlastito industrijsko zaleđe. Njihovim je cijenama mnogo

---

<sup>106</sup> Ibid, str. 391.

<sup>107</sup> KR PAN, LJ., FURJAN, M., MARŠANIĆ, R., Potencijali logistike povrata u maloprodaji, *Technical journal*, Vol. 8, No. 2, 2014, pp. 186

<sup>108</sup> DUNKOVIĆ, D., Logističke mreže i suvremene logističke usluge, *Suvremena trgovina*, Br. 4, 2010, str. 1-12.

teže konkurirati i zato mnoga hrvatska trgovinska poduzeća nerijetko odlaze u stečaj i propadaju.<sup>109</sup>

Uspješnost trgovinskog poduzeća može se povećati i usvajanjem logistike povrata u logističku strategiju jer logistika povrata kao cilj i rezultat ima povećanje razine zadovoljstva krajnjeg korisnika, ekološki aspekt poslovanja i smanjenje troškova unutar poduzeća. U današnje je vrijeme ona sve više usvojena u maloprodajnim objektima, koji imaju točno propisana pravila kojih se moraju pridržavati kako bi logistika povrata mogla funkcionirati. Propisi o pakiranju, transportu i otpadu jasno stavljaju do znanja da će otpad i zbrinjavanje otpada u budućnosti biti značajno područje angažiranja logistike. Sve ovo ukazuje na činjenicu kako u okviru logistike primjećuju i neke pozitivne promjene s aspekta zaštite okoline.<sup>110</sup>

Upravljanje logističkim sustavima u kanalima distribucije složen je proces. Integracija je potrebna na svim razinama kako bi se osigurala učinkovitost kanala i održavanje visoke razine usluge kupcima. Obrnuta distribucija odnosi se na kretanje robe od potrošača natrag prema proizvođaču. Ključni element u svim definicijama i raspravama povratne logistike je kretanje nečeg od krajnjeg korisnika, nakon što je njegova namjena u cijelosti ili djelomično konzumirana. Obrnuti kanali obično se razlikuju od naprijed orijentiranih kanala distribucije i mogu preuzeti bilo koji od brojnih oblika, ovisno o vrsti i izvoru materijala te funkcijama članova kanala.<sup>111</sup>

## 6.8. Kategorijski menadžment (CM)

Kako bi se postigla bolja produktivnost maloprodajnog poslovanja, pored ostalih faktora kao što su cijene, lokacija, promocija, upravljanje zalihama i sl. neophodno je doraditi i profilirati kategorijski miks (engl. *category mix*) putem tzv. kategorijskog menadžmenta (engl. *category management, CM*). Ova poslovna filozofija se nedavno pojavila, a zasniva se na shvaćanju da

---

<sup>109</sup> KRPAN, L.J., FURJAN, M., MARŠANIĆ, R., Potencijali logistike povrata u maloprodaji, *Technical journal*, Vol. 8, No. 2, 2014, pp. 189

<sup>110</sup> Ibid, str. 188.

<sup>111</sup> HAAS, D. A., MURPHY, F. H., LANCIONI, R. A., Managing reverse logistics channels with data envelopment analysis, *Transportation Journal*, Vol.1, No. 5, 2003, pp. 105-111

su robne skupine, a ne artikli strateške poslovne jedinice u zadovoljavanju potreba kupaca i ostvarivanju ciljanog prometa i dobitka.<sup>112</sup>

Primjena kategorijskog menadžmenta povećava vrijednost funkcija i aktivnosti koje su prije u maloprodajnom poslovanju bile zapostavljene. Svrha mu je oblikovati kvalitetan miks proizvoda u prodavaonici isticanjem profitabilnih marki, smanjivanjem na najmanju moguću mjeru zaliha koje se slabo prodaju te zamjenom zalihe sporog obrtaja s onima brzog obrtaja. Kao posljedica primjene ovakvog načina rada, odnos s dobavljačima i razvoj marki došli su u prvi plan. Kategorijski menadžment omogućuje veću učinkovitost opskrbnog lanca jer se njime može provjeriti uspješnost prodaje svakog pojedinog proizvoda te prema dobivenim informacijama prilagoditi strategiju poduzeća kako bi se u budućnosti ostvarivao najveći mogući profit. On ovisi o suradnji proizvođača i trgovca, razmjeni informacija, koordinaciji marketinških aktivnosti i stvaranja vrijednosnog lanca. Na taj su način prodaja i nabava robe međuovisne, što znači da je količina robe koja nije usmjerena na tržište minimalna ili nepostojeća.

Ako se vrijednosni lanac primjeni na maloprodajno poslovanje, te sudionike lanca distribucije i lanca vrijednosti promatra kao nositelje brojnih marketinških i logističkih aktivnosti, maloprodavač je u poziciji postizanja veće koristi za čitav lanac, kao i prisvajanja veće koristi za sebe te tržišne specijalizacije logističkih poslova. Tržišna specijalizacija donosi niz prednosti, od čega je niži trošak glavna prednost. Isto tako, uočava se da je tehnologija potencijalni resurs za postizanje bolje učinkovitosti poslovanja. Kako bi lanac vrijednosti funkcionirao u praksi svaki njegov dio po definiciji mora imati na raspolaganju odgovarajuće informacije koje mogu dosezati iz čitavog lanca, tako da je održavanje kontinuiteta informacijskog tijeka posebna motivacija za sudionike.<sup>113</sup>

CM promatra grupe roba (kategorije) kao strategijske poslovne jedinice za koje trgovina i proizvođač zajednički razvijaju strategije sa ciljem poboljšanja učinaka kod robnih grupa kroz usmjerenje na potrebe potrošača. CM se postiže u okvirima okruženja između proizvođača i

---

<sup>112</sup> DUNKOVIĆ, D, Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje. U Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M., ur. III. znanstveni kolokvij Međunarodna poslovna logistika kao uvjet uspješnog uključivanja u europske gospodarske tokove, 2003, str. 147.

<sup>113</sup> Ibid, str. 150-151.

trgovca. Važno je da proizvođač iskoristi potencijale određene robne grupe na temelju svojih marketinških aktivnosti i marketinških aktivnosti svoje filijale<sup>114</sup> i time doprinese optimalizaciji marketinga. Neki od glavnih zadataka CM-a su:

- optimizacija asortimana,
- optimizacija polica,<sup>115</sup>
- planiranje i kontrola akcijskih prodaja,
- praćenje izravne rentabilnost proizvoda (DPR - *Development and Performance Review*),
- analiza potrošačke košare.<sup>116</sup>

### 6.8.1. Konceptija kategorijskog menadžmenta

Konceptija CM-a pojavila se u uvjetima rastućeg fragmentiranja tržišta, rastuće koncentracije trgovine i ubrzanog razvoja informatičkih tehnologija. Ona pojavila u sklopu novoga oblika suradnje između proizvodnje i trgovine ECR-a (*Efficient Consumer Response* – efikasna prilagodba potrebama potrošača), gdje se glavna ideja sastoji u strogoj orijentaciji na želje kupaca i s tim u svezi optimaliziranje ukupnog lanca stvaranja vrijednosti, koji prelaze čiste gospodarske interese, da bi se postigle stratejski konkurentske prednosti.<sup>117</sup>

ECR ima dvije glavne komponente, a to su CM (kategorijski menadžment) i SCM (menadžment opskrbnog lanca). CM obuhvaća sve stratejske postupke kojima se treba povećati promet i stvaranje vrijednosti na temelju optimiziranja marketinških aktivnosti koje se odnose na robne

---

<sup>114</sup> Podružnica, poslovna jedinica koja djeluje izvan središnjice nekog poduzeća.

<sup>115</sup> Definiranje izgleda polica i smještaj proizvoda na policama. Spada pod područje upravljanja prostorom (engl. *Space Management*). Upravljanje prostorom kao dio upravljanja kategorijama proizvoda (engl. *Category Management*) je važan segment suvremenog trgovinskog poslovanja. Ima za cilj povećanje prodaje i zadovoljavanje potreba kupaca u trgovini. Izvor: MRVICA MAĐARAC, S., STOJANOVIĆ S., Space management u funkciji povećanja prodaje, U Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX, pp. 179-187

<sup>116</sup> U analizi potrošačke košare riječ je o analizi računa (transakcija) ostvarenih na promatranom mjestu, npr. trgovini. Izvor: [https://bib.irb.hr/datoteka/476951.Diplomski\\_rad\\_br.45\\_-\\_Marko\\_Pletikosa.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/476951.Diplomski_rad_br.45_-_Marko_Pletikosa.pdf). Više o zadacima CM-a: SEGETLIJA, Z., LAMZA-MARONIĆ, M., *Marketing trgovine*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 1996, str. 300.

<sup>117</sup> SEGETLIJA, Z., DUJAK, D., Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 2, 2004, pp. 376-377

skupine dok SCM obuhvaća sve kategorije koje imaju za cilj reduciranje troškova tijekom robe i informacija određenog asortimana koji je orijentiran na želje kupaca.

### **6.8.2. Upravljanje kategorijama proizvoda s motrišta prodavača na malo**

“*Category Management*” je izraz koji se udomaćio kako u praksi maloprodavača i proizvođača širom svijeta, tako i u stručnoj znanstvenoj literaturi iz ovog područja. CM je proces koji uključuje upravljanje proizvodnim kategorijama kao poslovnim jedinicama i njihovu optimalizaciju na razini svake pojedine prodavaonice kako bi zadovoljili kupce. CM se počeo koristiti kao procesni pristup upravljanju asortimanom u maloprodaji. U ovoj se definiciji ne naglašava potreba za suradnjom s dobavljačima, odnosno s proizvođačima. Ipak, ubrzo se spoznalo kako je proširenje napora CM-a neophodno i za proizvođače, odnosno suradnju s njima, posebice kada je riječ o informacijama o ponašanju kupca prilikom kupovine određene kategorije proizvoda. Do sada najpotpunija definicija kategorijskog menadžmenta je ta da je to “proces upravljanja kategorijama proizvoda kao stratejskim poslovnim jedinicama radi stvaranja većeg poslovnog rezultata fokusiranjem na vrijednosti koje zastupa potrošač”.<sup>118</sup> Kod kategorijskog menadžmenta pristupa se kategorijama kao „mini poduzećima“ (uvriježen naziv je samostalne poslovne jedinice) koje dobivaju samostalnost u upravljanju, ali i odogovornost (profitabilnost, obrtaj zaliha, promet i sl. ). U svemu tome bitno je da kriterije za svrstavanje proizvoda u kategoriju, kao i oblikovanje same kategorije, određuje kupac. Proučavanjem ponašanja kupaca, njihovih načina odlučivanja u kupnji te percepcije o povezanosti i/ili razdvojenosti pojedinih proizvoda, dobivaju se značajne informacije za svrstavanje proizvoda u kategorije. Također, na taj se način mogu donijeti zaključci o načinu na koji bi se trebalo određene kategorije proizvoda izložiti na prodajnom mjestu kako bi se najuspješnije zadovoljile potrebe i ispunile sve želje koje kupac povezuje s tom kategorijom.<sup>119</sup>

### **6.8.3. Faze kategorijskog menadžmenta**

Temeljem spomenutog, kategorija proizvoda definira se kao odvojena, upravljiva skupina proizvoda koje potrošač smatra međusobno povezanim i/ili supstitabilnim u zadovoljavanju

---

<sup>118</sup> Ibid, str. 381.

<sup>119</sup> Ibid, str. 382.

svojih potreba. Smještaj proizvoda u određenom kontekstu, tj. u odnosu s drugim proizvodima može različito utjecati na njegovu prodaju. Pronalazak pravog okruženja za svaki proizvod u asortimanu maloprodavača predstavlja definiranje kategorija u asortimanu, i od izuzetne je strateške važnosti za maloprodavača. Ujedno, definiranje kategorije(a) predstavlja i prvu fazu procesa CM-a.

Proces CM-a je slijed aktivnosti koje provode kategorijski menadžer i njegov tim u suradnji s dobavljačima kako bi kreirali i proveli plan za određenu kategoriju. Poduzeća ovaj proces obično skraćuju i prilagođavaju vlastitim potrebama, a takvi procesi najčešće imaju četiri do pet faza. Nakon što se odredi koji proizvodi će predstavljati kategoriju i kako će ona biti segmentirana, slijedi druga faza u kojoj se određenoj kategoriji treba odrediti uloga koju će ta kategorija imati za maloprodavača. Odluke u ove dvije faze donose se za razdoblje od (najčešće) pet godina, a zbog velike strateške važnosti u proces je uključen vrhovni menadžment poduzeća. Slijede faze analize kategorije, postavljanja ciljeva i mjerila za praćenja ostvarenja kategorija, određivanje strategije za svaku pojedinu kategoriju i/ili podkategoriju te određivanje taktika (asortiman, upravljanje prostorom, cijene, promocija) za provedbu u prodavaonicama. U svim ovim fazama intenzivan je analitički posao stvaranja plana kategorije kojega prodavači na malo nerijetko dijele s proizvođačima ili ga prepuštaju proizvođaču. Vode ga kategorijski menadžeri. Plan kategorije rezultira planogramom. Planogram je dijagram koji prikazuje kako i gdje bi određene jedinice proizvoda koje se vode na zalihi trebale biti smještene na policama. Slijedi vrlo važna faza implementacije plana u samim prodavaonicama o čijoj kvaliteti ovisi cjelokupni proces. Kako bi se osigurala podudarnost provedbe s planom, provodi se kontrola implementacije i slanje povratnih informacija koje generiraju novi krug aktivnosti procesa kategorijskog menadžmenta. U ovim posljednjim fazama ključnu ulogu ima prodajno osoblje u prodavaonicama i prikazani timovi koji se služe posebnim oružjima i taktikama (engl. SWAT - *Special Weapons And Tactics*).<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Ibid, str. 382-383.



#### 6.8.4. Daljnji razvoj kategorijskog menadžmenta

CM je nastao početkom 90-tih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama i najprije se počeo koristiti u supermarketima. Njegov je nastanak posljedica:

- (a) razvoja i upotrebe suvremenih informacijskih tehnologija, POS – tehnologije i bar–kod tehnologije, posebno za pretvaranje podataka o kupcima i njihovog ponašanja pri kupnji u informacije ključne za donošenje poslovnih odluka u maloprodaji;
- (b) demografskih promjena zbog pojave generacije baby booma, novih životnih stilova i novih potreba i načina kupnje i tako nastalih novih segmenata potrošača;
- (c) pojačane konkurencije u maloprodaji, npr. posebnu su prijetnju predstavljali tzv. ubojice u kategoriji (engl. *category killer*<sup>121</sup>).

Širenje CM-a potpomognuto je obuhvaćanjem efikasne prilagodbe potrebama potrošača. CM se u sklopu ECR-a, o čemu je više riječi bilo ranije, počinje pojavljati u različitim oblicima vertikalnog marketinga. Polazeći od pretpostavke da proizvođači imaju puno više znanja o određenoj kategoriji proizvoda i tržišnim odnosima u njoj zbog jednostavne činjenice što najčešće posluju u samo jednoj ili dvije kategorije (a maloprodavač upravlja s često i više od stotinu kategorija u svom robnom asortimanu), razvijaju se različiti oblici CM-a. Najpoznatiji oblik suradnje maloprodavača i proizvođača jest izbor tzv. kapetana kategorije (engl. *category captain*). Kapetan kategorije je dobavljač koji s prodavačem na malo radi na razvijanju boljeg razumijevanja ponašanja kupaca, na kreiranju asortimana koji zadovoljava potrebe kupaca i na unapređenju profitabilnosti robne kategorije. Neki autori navode kako se u praksi ovog dobavljača naziva i „prvak kategorije“ (engl. *category champion*), dok drugi spominju naziv „savjetnik kategorije“ (engl. *category adviser*). Kapetan kategorije je u pravilu i tržišni lider, odnosno dobavljač s najvećim tržišnim udjelom u kategoriji koji dobiva ovlasti od maloprodavača da predlaže izgled police, odnosno planogram kategorija. Na osnovi podataka koje dobiva od maloprodavača (POS podaci), od agencija za istraživanje tržišta (panel kućanstava, obrađeni i organizirani POS podaci cijelog tržišta) i podataka iz vlastitih istraživanja, kapetan kategorije sastavlja planogram s proizvodima svih dobavljača (pa i svojih

---

<sup>121</sup> ogromne specijalizirane prodavaonice, „ubojice u kategoriji“, koje karakterizira i duboki asortiman u određenoj liniji i educirano osoblje

konkurenata) u kategoriji. Kako bi se izbjeglo moguće preveliko forsiranje vlastitih proizvoda, planogram mora proći kontrolu i manje korekcije samog prodavača na malo prije nego što uđe u fazu implementacije. Na ovaj način je veliki dio vremenski i radno izuzetno intenzivnog posla prebačen na dobavljača, a on zauzvrat dobiva mogućnost kreiranja police (pri čemu će, naravno, voditi računa prvenstveno o svojim interesima).<sup>122</sup>

Bez obzira na iznesene pozitivne strane, koncepcija efikasne prilagodbe potrebama potrošača u SAD-u danas gubi na značaju kao organizacija i pokret. To je uzrokovano pojačanim nezadovoljstvom od strane proizvođača. Naime, u početku su proizvođači bili oduševljeni idejom dobivanja uvida u poslovanje prodavača na malo i samostalnog predlaganja planograma za maloprodavačeve kategorije. No, s vremenom su prodavači na malo prebacili gotovo cjelokupan posao analize podataka i dodatnih istraživanja tržišta kategorije na proizvođače, što za njih predstavlja rastući trošak. Osim toga, počinju im davati samo ograničene podatke, a s druge strane uvelike profitiraju od dobavljačeva znanja, stručnosti i podataka vezanih uz kategoriju. Iz navedenih razloga nastaje novi pokret/organizacija, poznat pod akronimom CPFR (engl. *collaborative planning, forecasting and replenishment*, hrv. *zajedničko planiranje, prognoziranje i popunjavanje*). CPFR je važan upravo u onom dijelu u kojem je ECR zakazao u praktičnoj provedbi, pa se njime postiže bolja suradnja i bolji rezultati i za maloprodavača i za dobavljača. No, i u ovoj koncepciji upravljanje kategorijama proizvoda zauzima središnje mjesto. Koristi od zajedničkog planiranja, odnosno suradnje kroz dijeljenje podataka su obostrane – proizvođač ponajviše profitira kroz mogućnost smanjivanja razine zaliha (smanjivanje efekta biča<sup>123</sup>) i ubrzanog smanjenog vremena (ciklusa) za popunjavanje zaliha, a maloprodavač smanjuje vjerojatnost nastanka situacije da nema proizvoda na polici, kao i razinu vlastitih zaliha. Sinergijski se efekti postižu znatno povećanom prodajom za oba člana.<sup>124</sup>

Iz navedenog slijedi da se koncept CM-a u SAD-u nalazi u svojoj prijelomnoj fazi. Istraživači nalaze brojne probleme i promišljaju o tome je li CM mrtav te ako nije, kakva mu je budućnost.

---

<sup>122</sup> SEGETLIJA, Z., DUJAK, D., Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 2, 2004, pp. 384

<sup>123</sup> „Efekt biča“ (engl. *Bullwhip effect*) podrazumijeva odstupanje podataka između dobavljača u opskrbnom lancu. Tvrtke moraju biti fleksibilne kako bi zaštitile sebe u vrijeme nesigurnog tržišta. Izvor: <http://www.logistika.com.hr/home/scm-nabava/73-savjeti-za-modernu-nabavu/1694-izgradnja-fleksibilnog-opskrbnog-lanca-u-vrijeme-nesigurnog-trzista>

<sup>124</sup> Ibid, str. 382.

Unatoč njegovim nedostacima, smatra se da su prednosti CM-a daleko veće od prepreka njegovu daljnjem provođenju te da će se nastaviti s korištenjem njegove unaprijeđene, CPFR varijante.<sup>125</sup>

## 6.9. Rast i razvoj maloprodaje u RH

Prije analize strukturnih promjena u trgovini na malo treba analizirati pokazatelje:

- (a) značenja (važnosti) trgovine na malo,
- (b) razvijenosti trgovine na malo,
- (c) učinaka (rezultata) trgovine na malo.

Kao pokazatelje značenja trgovine na malo uzima se udio trgovine na malo u ukupnom broju poduzeća. Kao pokazatelje razvijenosti trgovine na malo najčešće se uzimaju (a) broj stanovnika na 1 prodavaonicu i (b) prodajna površina u m<sup>2</sup> po 1 stanovniku. Osim tih, i strukturni su pokazatelji izraz dostignutog stupnja razvijenosti. Kao pokazatelje učinaka trgovine na malo uzimaju se: (a) promet u trgovini na malo po 1 zaposlenom i (b) promet u trgovini na malo po 1 m<sup>2</sup> prodajne površine. Međutim, promjene navedenih pokazatelja mogu se bolje objasniti analizom strukturnih promjena u trgovini na malo. Složenost, značenje i dinamika trgovine na malo može se najbolje razumjeti analizom njezine strukture i ocjenom napravljenih strukturnih promjena. U analizi strukturnih promjena sagledava se kretanje:

- (a) broja, strukture i veličine poslovnih subjekata u trgovini,
- (b) koncentracije ostvarenoga prometa,
- (c) koncentracije prodajnih površina,
- (d) promjena u strukturi oblika poduzeća i poslovnih jedinica trgovine na malo.<sup>126</sup>

Potrošači traže najjeftinije izvore kupnje, što intenzivira cjenovnu konkurenciju, okrupnjivanje i koncentraciju tržišnog udjela u maloprodaji. U devedesetim godinama razvitak hrvatske

---

<sup>125</sup> Ibid, str. 384.

<sup>126</sup> SEGETLIJA, Z., Rast i razvoj trgovine na malo u Hrvatskoj, *Ekonomija/Economics*, Vol. 12, No. 2, 2005, pp. 386-387

maloprodaje obilježavala je dinamičnost maloprodajnog prometa i strukturnih promjena. U posljednjih dvadesetak godina rastu sustavi za masovnu distribuciju i koncentracija u maloprodaji.<sup>127</sup>

Kao i u cijeloj Jugoslaviji, u sastavu koje je bila i Hrvatska, trgovina je nakon 1945. godine u Hrvatskoj u svome razvoju prolazila nekoliko faza koncentracije (okrupnjavanja) i dekoncentracije (stvaranja više manjih organizacija). Naglo povećanje broja trgovinskih organizacija pojavilo se nakon 1974. godine (ustavne promjene), a posljedice su se posebice osjetile od 1977. godine. Od 1990. godine, kada započinje borba za samostalnost Hrvatske te nastankom novoga društveno – gospodarskog sustava, trgovinom se počinje baviti velik broj malih poduzetnika, no tek se nekolicina njih uspješno razvila i održala.<sup>128</sup>

Razlikuju se dva razdoblja u razvitku hrvatske maloprodaje:

1. usitnjivanje maloprodaje od 1990. do 1998. godine, koje je obilježeno ekspanzijom maloprodavača obrtnika, malih klasičnih prodavaonica te usporenim procesima strukturnog prilagođivanja i
2. okrupnjivanje maloprodaje nakon 1998. godine, obilježeno rastom maloprodavača za masovnu distribuciju i procesima strukturnog prilagođivanja. Time se broj maloprodavača, broj prodavaonica i tržišni udio maloprodavača obrtnika smanjuje.

U godinama 2001. i 2002. nastavljaju se procesi okrupnjivanja i koncentracije zbog ekspanzije maloprodavača za masovnu distribuciju (Konzum, Billa, Getro, Mercator), zasnovane na konkurentnosti ponude i cijena.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> ANIĆ, I. D., Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, Vol. 53, No. 9-10, 2002, pp. 883

<sup>128</sup> BRČIĆ-STIPČEVIĆ, V., RENKO, S., Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 5, No. 1, 2007, pp. 394

<sup>129</sup> ANIĆ, I. D., Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski Pregled*, Vol. 53, No. 9-10, 2002, pp. 885-886

Tek je ulazak velikih europskih lanaca trgovine na malo snažnije pokrenuo domaće trgovce na malo da se brže restrukturiraju i koncentriraju, pa nakon 1998. godine u Hrvatskoj započinje snažan proces koncentracije.<sup>130</sup>

Od 1990. do 2007. godine stvoreno je nekoliko velikih trgovinskih organizacija i kooperacijskih tvorevina, npr. Konzum (više od 500 prodavaonica), CBA Hrvatska (oko 400 prodavaonica), Ultra grupa (oko 360 prodavaonica), Diona (više od 100 prodavaonica) i još desetak poduzeća sa po stotinjak prodavaonica. Međutim ovi podaci iz 2004. godine ukazuju na to da se, procesima pretvorbe vlasništva, velik broj tih organizacija u trgovini na malo (nakon 1991. godine) nije uspio zadovoljavajuće restrukturirati. 1995. godine se na popisu top dvadeset poduzeća u Hrvatskoj našla tek tri hrvatska maloprodajna poduzeća, a do 2003. godine taj se broj još više smanjio. Zbog nelikvidnosti i poslovnih gubitaka, nekad uspješna poduzeća počela su propadati. Primjer takvog poduzeća je „Narodni magazin“ (Nama) koje je od 1996. godine u Hrvatskoj bila simbol robnih kuća s brojnih 17 poslovnica<sup>131</sup> u Zagrebu, Rijeci, Osijeku i Karlovcu. Danas „Nama“ ima tek dvije poslovnice, obje u Zagrebu. Dakle, veći se dio velikih maloprodajnih lanaca našao u teškoćama i gubicima.

Ulaskom stranih maloprodajnih lanaca i okrupnjavanjem hrvatske trgovine na malo dolazi do stvaranja novih uspješnih maloprodajnih lanaca i kooperacijskih tvorevina, te se procesi koncentracije razvijaju na tim osnovama. Dostignuti stupanj koncentracije u trgovini na malo u Hrvatskoj znatno je niži nego u tržišno razvijenim zemljama. 2000. godine u Austriji je maloprodaja u sektoru prehrambene robe imala udio od preko 60%, u Danskoj 75,5%, Belgiji 75,4% a u Norveškoj 98,6%. Dakako, procesi koncentracije na području Hrvatske se i dalje razvijaju. 2003. godine u Hrvatskoj, stvoren je još jedan nacionalni lanac trgovine na malo: Narodni trgovački lanac – NTL. S razvojem procesa koncentracije povezana je i tendencija vertikalne integracije trgovine na veliko i trgovine na malo. U tom području posljednjih godina osobito napreduje Konzum te novostvorene grupacije (CBA Hrvatska i druge). Nakon 1998. godine, na hrvatsko su tržište prodrijeli strani lanci trgovine na malo, a 2001. godine, već tri godine kasnije, njihov je tržišni udio iznosio oko 10%, što je pozitivan učinak internacionalizacije. Osim toga, stvorena su domaća krupna poduzeća trgovine na malo koja

---

<sup>130</sup> KARIĆ, M., KRISTEK, I., Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. U Segetlija, Z., et al., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, No. 9, 2009, str. 101.

<sup>131</sup> Nama (2015) *O nama*.

tržište mogu pronaći i u susjednim zemljama. Ipak, najveća promjena koja se dogodila u sektoru maloprodaje je pojava samoposluživanja 1956. godine. Takav način prodaje proizvoda pokazao se vrlo praktičnim i profitabilnim, pa je do danas u Hrvatskoj gotovo u potpunosti usvojen.<sup>132</sup>

Podaci za 19 zemalja Europske unije iz 2012. godine pokazuju da je Hrvatska te godine imala 20,2 tisuće prodavaonica u trgovini na malo. U Hrvatskoj na jednu prodavaonicu prosječno dolazi 211 stanovnika. Trgovina je zrcalna slika svih makroekonomskih kretanja, što pokazuju i kretanja u trgovini, budući da je ona prva u doticaju s potrošačima te prva osjeti sve promjene kupovnih navika. Pod utjecajem svjetske krize, od 2008. godine, dolazi do stabilizacije potrošnje, takva kretanja nastavljena su i tijekom proteklih godina, uz iznimku u 2011. godini, kada je promet u trgovini na malo porastao na godišnjoj razini za 1%. Nakon blagog oporavka u 2011. godini, ponovo dolazi do stabilizacije potrošnje i pada prometa na godišnjoj razini u 2012. godini za -4,2%, odnosno u 2013. godini za -0,6% u odnosu na prethodnu godinu. Tijekom 2014. godine dolazi do blagog oporavka, pa se kumulativno na godišnjoj razini bilježi porast trgovinskog prometa za 0,4% u odnosu na isto razdoblje u 2013. godini. Glavne karakteristike hrvatskoga maloprodajnog tržišta su koncentracija, internacionalizacija i konsolidacija. Istraživanje tržišta mješovitom robom pokazuju da top 10 trgovaca drži oko 72% tržišta. Na tržištu maloprodaje došlo je i još uvijek dolazi do preslagivanja. S jedne strane, pod utjecajem pada prihoda, neki su trgovački lanci napustili Hrvatsku (otvorila prodavaonicu), neki trgovci najavljuju svoj odlazak, dok je, primjerice, Ikea uložila u Hrvatsku i upravo 2014. godine otvorila svoj prvi prodajni objekt. Općenito govoreći (a istraživanje Deloittea o vodećim svjetskim trgovačkim lancima to i potvrđuje), top 10 trgovaca na svijetu, među kojima je 5 europskih, pokazuje da je gotovo 40% prihoda ovih trgovaca ostvareno na tržištima izvan matične zemlje trgovca. Svakako, valja istaknuti i Agrokorovo preuzimanje slovenskog poslovnog sustava Mercatora, što je također dovelo do određenog preslagivanja tržišta i nastavka internacionalizacije domaće maloprodaje na tržište Unije, ali i susjednih zemalja. Od kolovoza 2014. godine do danas, promet u trgovini na malo kontinuirano raste, što predstavlja pokazatelj pozitivnih pomaka u RH. U svibnju 2015. godine, u odnosu na isto razdoblje u 2014. godini, promet u trgovini na malo realno je bio za 4,1% veći. Takav slučaj desetomjesečnoga

---

<sup>132</sup> SEGETLIJA, Z., Rast i razvoj trgovine na malo u Hrvatskoj, *Ekonomija/Economics*, Vol. 12, No. 2, 2005, pp. 395-396

trenda godišnjeg rasta zadnji je put zabilježen 2007. godine, dakle prije početka gospodarske krize (7,3%).<sup>133</sup>

Trend velikopovršinskih prodavaonica<sup>134</sup> također je uvelike izmijenio maloprodaju. S vremenom je došlo do toga da su se manje prodavaonice zatvarale jer su velikopovršinske prodavaonice konkurentnije u spektru asortimana robe i cijena, posebice ako se uzme u obzir činjenica da u takvim prodavaonicama prevladavaju strana poduzeća. U Hrvatskoj je taj proces započeo 2000. godine kada je zatvoreno oko 6.000 malih prodavaonica. Broj robnih kuća jedva dostiže predratni broj, a broj supermarketa, hipermarketa i diskontnih prodajnih skladišta raste. Nerijetko se velikopovršinske prodavaonice nalaze u sklopu velikih trgovačkih centara i uglavnom se grade na rubnim dijelovima grada. Takve prodavaonice visoko su konkurentne manjim prodavaonicama, posebice onima kojima je teže pristupiti radi veće prometnosti unutar samih gradova.<sup>135</sup>

Iako kvantitativne promjene u hrvatskoj trgovini na malo posljednjih dvadesetak godina nisu bile povoljne, došlo je do osjetnoga porasta razine njezine razvijenosti i njezina značenja u gospodarstvu Hrvatske. Kvalitativne promjene (promjene strukture) u trgovini na malo u Hrvatskoj vidljive su ponajprije u razvoju koncentracije prometa i prodajnih površina, odnosno u znatnom povišenju tržišnih udjela krupnih trgovačkih društava i kooperacijskih tvorevina i suvremenih oblika velikopovršinskih prodavaonica. Kvalitativnom strukturnom promjenom moglo bi se smatrati i veliko povećanje broja gospodarskih subjekata koji se bave trgovinom na malo te konkurenciju koja se javlja na toj osnovici. Pritisnuti snažnom konkurencijom velikih inozemnih lanaca trgovine na malo, domaći lanci morat će se i nadalje koncentrirati, povezivati i stupati u kooperacijske saveze te uvoditi suvremene menadžerske tehnologije. Oni će morati koristiti prilike za suradnju s domaćim proizvođačima (koje su do sada nedovoljno koristili) kao i za svoju ekspanziju u druge zemlje. Naime, koncentracija na strani potražnje trgovine na malo dovodi do “moći potražnje” krupnih trgovaca na malo i njihove dominacije u odnosu na proizvođače. Prema tome, proizvođači su zainteresirani za nove mogućnosti suradnje s trgovcima na malo ovisno o odnosima snaga na tržištu. Riječ je o ubrzanju i racionalizaciji

---

<sup>133</sup> Podaci s web stranice HGK-a. <http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima> .

<sup>134</sup> površinom velika prodavaonica, koja se raspoređuje na velikoj površini (supermarket, hipermarket).

<sup>135</sup> SEGETLIJA, Z., Rast i razvoj trgovine na malo u Hrvatskoj, *Ekonomija/Economics*, Vol. 12, No. 2, 2005, pp. 396-397

cijeloga opskrbnog lanca, o racionalizaciji na temelju sniženja transakcijskih troškova (zahvaljujući mogućnostima suvremene informacijske tehnologije) i sl. Nastanak novih kooperacijskih oblika u odnosima trgovca na malo s proizvođačima i s potrošačima dovest će, zapravo, i do novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica.<sup>136</sup>

U kanalima prodaje, dakle, kao tržišni subjekti sve veće značenje dobila su mala trgovinska poduzeća i samostalne trgovinske radnje, odnosno od 1993. godine i trgovačka društva i trgovci – obrtnici. Nakon 1995. godine međunarodno aktivna trgovinska poduzeća doprinose podizanju tehničko-tehnološke razine maloprodaje u Hrvatskoj i nalaženju boljih poslovnih koncepcija i organizacijskih oblika, a svojom asortimanskom politikom pozitivno su utjecala i na razvoj domaće proizvodnje. Iako su prilike bile nepovoljne za razvoj kanala distribucije, informatizacija se ipak nezaustavljivo širila. 1994. godine počela se koristiti elektronička terminalska blagajna, ali koristila se tek u tri robne kuće i 30-ak drugih prodavaonica. 1995. godine tek je 2/3 prehrambenih i 1/3 ostalih artikala bila označena EAN kôdom (EAN; europsko obrojčavanje artikala).<sup>137</sup>

Maloprodaja putem interneta u Hrvatskoj započela je tek 1997. godine. Naime, tek je 12. studenog 1997. godine prvu kupovinu putem interneta izvršio potpredsjednik Vlade i ministar znanosti i tehnologije, prof. dr. sc. Ivica Kostović na 29. međunarodnom sajmu informacijske tehnologije – INFO '97 u Zagrebu.<sup>138</sup>

Tek su osamostaljenjem Republike Hrvatske stvoreni preduvjeti za tržišni sustav gospodarstva i razvijanje distribucijskih kanala na toj osnovici. Porast broja gospodarskih subjekata, osobito malih trgovinskih poduzeća i samostalnih trgovinskih radnji, ubrzao je protok roba kroz distribucijske kanale jer su takva poduzeća bila više orijentirana na poznate kupce i sigurnu prodaju. Republika Hrvatska postala je dio svjetskog tržišta i multinacionalni maloprodajni lanci s ponudom širokog spektra prehrambenih proizvoda iz različitih zemalja postupno preuzimaju dio hrvatskih potrošača. Hrvatska maloprodajna poduzeća moraju stoga pronaći

---

<sup>136</sup> BRČIĆ-STIPČEVIĆ, V., RENKO, S., Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 5, No. 1, 2007, pp. 387-401 & SEGETLIJA, Z., Rast i razvoj trgovine na malo u Hrvatskoj, *Ekonomija/Economics*, Vol. 12, No. 2, 2005, pp. 396-400

<sup>137</sup> SEGETLIJA, Z., LAMZA-MARONIĆ, M., *Distribucijski sustav trgovinskoga poduzeća: Distribucija, logistika, informatika*, 2000, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 209.

<sup>138</sup> Ibid. Str. 210-219.



način kako konkurirati u novonastalim tržišnim uvjetima. Intenzivna konkurencija u maloprodaji od hrvatskih maloprodajnih poduzeća zahtijeva definiranje prednosti kojima će se ona diferencirati u očima svojih potrošača u odnosu na ostale sudionike. Sukladno tome izgrađivati dobar gospodarski sustav znači podizati konkurentsku razinu poduzeća na domaćem i inozemnom tržištu.<sup>139</sup>

### **6.9.1. Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj**

Djelatnost trgovine u Hrvatskoj suočena je s velikim izazovima kao što su povećana konkurencija, sve jača koncentracija domaćeg tržišta, spajanja pojedinih poduzeća, uvođenje nove tehnologije, e-trgovina i globalizacija. Rast koncentracije vidljiv je u povećanju udjela velikih poduzeća u trgovini na malo i smanjenju ukupnog broja maloprodajnih poduzeća.<sup>140</sup>

Hrvatskom tržištu potrebna je internacionalizacija, prvenstveno zbog obogaćivanja ponude i bržeg uvođenja suvremenih tehničko-tehnoloških dostignuća. Svakako, u prilog internacionalizacije hrvatske maloprodaje ide i pojava masovnoga šoping turizma hrvatskih potrošača. Budući da hrvatska maloprodaja zaostaje i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu za maloprodajom tržišno razvijenih europskih zemalja, može se ocjeniti da je potrebna internacionalizacija s novim oblicima prodavaonica malih površina te internacionalizacija radi racionalizacije postojećih velikopovršinskih prodavaonica. S druge pak strane, profiliranje hrvatskih maloprodajnih lanaca i usavršavanje njihovih poslovnih koncepcija (npr. usvajanjem sustava franšize na domaćem tržištu) su preduvjeti njihova širenja i u druge zemlje. Inozemni su prodavači na malo 2002. godine u Hrvatskoj tek minimalno bili aktivni. Tome su razlozi bili u gospodarskoj stagnaciji i niskoj kupovnoj snazi stanovništva. Svakako da kao razloge treba spomenuti i nezavršene procese vlasničke preobrazbe. S obzirom na otvorenost hrvatskog

---

<sup>139</sup> BRČIĆ-STIPČEVIĆ V., RENKO S., Može li se konkurentnost hrvatskih maloprodavača temeljiti na izvornim hrvatskim proizvodima?, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 1, No. 1, 2003, (izvorni znanstveni rad), str. 164.

<sup>140</sup> KARIĆ, M., KRISTEK, I., Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. U Segetlija, Z., et al., ur. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, No. 9, 2009, str. 97.

gospodarstva, hrvatskim je potrošačima u zemlji bilo važno omogućiti kupovinu onih proizvoda i na onaj način kako su oni to već navikli u susjednim zemljama.<sup>141</sup>

Usporedi li se razina granske koncentracije Hrvatske s onom u zemljama EU, kao što je ranije navedeno, dolazi se do zaključka da je granska koncentracija trgovine u Hrvatskoj najniža u EU. Niža razina koncentracije znači manju ekonomsku učinkovitost trgovine na malo. Međutim, relativno niska razina koncentracije za granu trgovine i usporavanje samog rasta koncentracije u hrvatskoj trgovini daje i određene prednosti. Osnovni pozitivni učinak usporavanja rasta koncentracije odnosi se na politiku poticanja razvoja malih i srednjih trgovaca. Razvoj malih i srednjih trgovaca u interesu je malih proizvođača koji ne mogu ući u mrežu velikih lanaca, a to je u interesu što bolje opskrbe potrošača, ravnomjernijeg regionalnog razvoja i zapošljavanja. U skladu s europskom i svjetskom praksom može se predvidjeti da će se nastaviti koncentracija i konsolidacija trgovine, kako kroz rast trgovačkih poduzeća, tako i kroz akvizicije i strateško povezivanje. Budućnost razvoja maloprodaje u Hrvatskoj ovisit će o učinkovitosti prilagodbe zahtjevima tržišta, granskoj koncentraciji i njezinom utjecaju na veličinu poduzeća, kao glavnom preduvjetu za izlazak na međunarodna tržišta. Otvorenost Hrvatske omogućivala je domaćim trgovcima na malo brži razvitak i na osnovi oblikovanja svoje ponude i robom iz uvoza.<sup>142</sup> Ulaskom maloprodaje u Hrvatsku, pokušava se prilagoditi inovacijama koje su bile potrebne hrvatskim poduzećima da bi opstali. Neke od tih netehnoloških inovacija su i promjene u dizajnu ili pakiranju, novi mediji ili promotivne tehnike, nove metode distribucije ili kanala prodaje te nove metode određivanja cijena. Prema nekim rezultatima gotovo jedna trećina poduzeća uvodi ove inovacije, no većina se odlučuje na uvođenje samo jedne od nabrojanih inovacija, najčešće novih medija ili tehnika za promociju proizvoda.<sup>143</sup>

Zaključno, tržište trgovine u promatranom razdoblju obilježava dinamičan rast koji se očituje kroz povećanje ostvarenog prometa i broja zaposlenih, rast koncentracije, ali i stalni ulazak novih poduzetnika u granu. Zahvaljujući razvoju komunikacije i procesu globalizacije, tržišta

---

<sup>141</sup> SEGETLIJA, Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 112-118.

<sup>142</sup> KARIĆ, M., KRISTEK, I., Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. U Segetlija, Z., et al., ur. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, No. 9, 2009, str. 102-103.

<sup>143</sup> BOŽIĆ, LJ., Marketing innovations in Croatia. *Tržište*, Vol. 23, No. 1, 2011, pp. 66-70

su sve šira, a koncentracija pridonosi konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. U takvim uvjetima koncentracija ne isključuje konkurenciju i treba je poticati.<sup>144</sup>

U prilagođivanju elemenata čimbenika konkurentnosti valja slijediti svjetska iskustva. Primjeri su japanski i skandinavski model razvitka malih prodavaonica. Japanski model zasnovan na američkom uzoru ima ove odrednice: asortiman od oko 3000 proizvoda za zadovoljavanje dnevnih potreba s naglaskom na dnevno svježu robu, korištenje prilagodljivog radnog vremena, prijateljsku atmosferu, konkurentnost cijena, brzu prodaju robe, korištenje elektroničkih blagajni, strogu kontrolu zaliha, široki splet usluga (kao što su čišćenje, bankarske i poštanske usluge, foto usluge, telefaks). U Japanu je pristuan veliki broj franšizing sustava, a deset najvećih trgovinskih lanaca ostvaruje 50% prodaje malih samoposlužnih prodavaonica. Odrednice skandinavskog modela su sljedeće: jednostavnost i udobnost kupnje, pažljivo biran i ograničeni asortiman proizvoda brzog koeficijenta obrtaja<sup>145</sup>, ponuda brze hrane, široki splet usluga (razvijanje filmova, poštanske usluge, iznajmljivanje filmova, telefaks), brza prodaja robe i duže radno vrijeme. Asortiman mora biti tako sastavljen da kupac u prodavaonici može naći sve ono što bi mogao zaboraviti u kupnji u supermarketu i impulzivno kupiti. Maloprodavači moraju voditi računa o tome da je kupac obrazovan, da ima visoke zahtjeve za kvalitetu i cijenu, i da je njegova kupnja funkcija dohotka i vremena.<sup>146</sup>

Konkurentnost valja zasnivati na cjelokupnoj ponudi, uvoditi vlastite trgovačke marke kooperacijom s lokalnim proizvođačima, voditi računa o profitabilnosti robnih grupa, poboljšati razinu usluge znanjem i zalaganjem osoblja, uvoditi radno intenzivne komunikacije i brzo se prilagođivati potrebama potrošača. Mali i srednji maloprodavači morali bi se koncentrirati na određene tržišne segmente i s inovativnošću zadovoljiti specifične zahtjeve potrošača.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> KARIĆ, M., KRISTEK, I., Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. U Segetlija, Z., et al., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, No. 9, 2009, str. 104.

<sup>145</sup> Jedan od pokazatelja efikasnosti kojom poduzeće koristi svoja sredstva, pokazuje koliko se puta u određenom razdoblju obrnu pojedine vrste sredstava u poduzeću; brzina obrtaja zaliha.

<sup>146</sup> ANIĆ, I. D., Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski Pregled*, Vol. 53, No. 9-10, 2002, pp. 899-900

<sup>147</sup> Ibid, str. 901.

## 6.9.2. Razvoj maloprodajnih oblika u RH

Povijest trgovine dio je gospodarske povijesti, a time i dio opće povijesti. Trgovina je jedan od prvih organiziranih i najvažnijih prethodnika u oblikovanju života ljudi. Pojavom trgovine društvo je stupilo na prag civilizacije.

U vremenu između dva svjetska rata u Hrvatskoj su postojali sljedeći oblici prodavaonica:

- robne kuće,
- industrijske prodavaonice,
- prodavaonice potrošačkih zadruga,
- male privatne prodavaonice.<sup>148</sup>

Prva robna kuća, ne samo u Hrvatskoj, već i u cijeloj tadašnjoj Jugoslaviji, bila je „Kästner & Öhler“ u Zagrebu, nastala između 1912. i 1914. godine. Ta je robna kuća bila i najveća u tadašnjoj Jugoslaviji. Pred rat je imala 27 prodajnih odjeljenja i 322 zaposlene osobe. Poslovala je na načelima velikih europskih robnih kuća toga vremena. Imala je specijalne prodaje i sezonske rasprodaje, ekskluzivne i vlastite marke, prodaju putem pošte i kataloga, prodaju na kredit i dr. Do snažnijeg razvoja robnih kuća došlo je nakon 1925. godine tako da su i u Osijeku postojale dvije robne kuće, „Mioković“ i „Čavić“. Osim već spomenute kataloške prodaje posebno je važna i prodaja na kredit, koju su osim robnih kuća prakticirale i veće gradske prodavaonice konfekcijom. Većina je tvornica prodavala svoje proizvode putem trgovačkih putnika, a to su primjenjivale i inozemne tvrtke, koje su slale svoje putnike i u prodavaonice najzabačenijih sela. U Hrvatskoj se u vremenu prije Prvog svjetskog rata u gradovima javljaju prve potrošačke zadruge uz ostale, već postojeće zadruge (kreditne, proizvođačke kooperativne, zemljoradničke, nabavno-prodajne). Po završetku Prvog i prije početka Drugog svjetskog rata osnivale su se nabavljачke zadruge državnih službenika, a poticala ih je država. Te su zadruge bile gradske potrošačke, a ne radničke, i bile su povlaštene u odnosu na prodavače na malo

---

<sup>148</sup> SEGETLIJA, Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku str. 120-124.

(nisu plaćale porez, takse za „radnje“, a za prijevoz željeznicama i državnim brodovima imale su povlasticu od 50% popusta).<sup>149</sup>

Maloprodaja izvan prodavaonica u Hrvatskoj u današnje vrijeme obuhvaća:

- kiosk – prodajni prostor male površine (najmanje 3 m<sup>2</sup>) montažnog tipa u kojemu se prodaje ograničeni asortiman proizvoda poput novina, duhanskih proizvoda i sl. Kupci ne ulaze u takav prostor već se komunikacija između njih i prodavača odvija kroz otvor na kiosku,
- benzinska postaja – prodajna mjesta gdje se prodaju naftni derivati te na posebno odvojenim mjestima i plin u plinskim bocama i dijelovi za automobile. U okviru postaje može biti otvoren i maloprodajni objekt male prodajne površine za prodaju različitog asortimana proizvoda,
- otvoreni prodajni prostor - oblik prodaje namijenjen za prodaju specifične robe, kao drvo za ogrjev, fontane, građevinski materijal i sl. i to direktno sa skladišta,
- prodaja preko automata – glavne karakteristike ovog oblika maloprodaje izvan prodavaonica opisane su u prethodnom poglavlju,
- štandovi i klupe – prodajna mjesta gdje prodavači prodaju svoje proizvode (uglavnom je riječ o svježem voću i povrću) na javnim površinama, tržnicama ili izvan njih,
- pokretna prodaja – ovaj oblik karakterizira nepostojanje stalnog prodajnog mjesta, a prodaja se realizira najčešće putem posebno uređenog i opremljenog vozila za prodaju robe,
- direktna prodaja,
- prodaja na daljinu – oblik prodaje gdje se proizvodi ili usluge nude potencijalnim kupcima preko sredstava za daljinsku komunikaciju, narudžbe se također vrše posredstvom tih sredstava, dok se dostava obavlja preko pošte ili nekim drugim načinom (primjerice, dostavom vlastitim vozilima ukoliko trgovačko poduzeće raspolaže njima).

---

<sup>149</sup> Ibid, str. 150-168.

Iako su rezultati istraživanja pokazali kako je rastući svjetski trend u maloprodaji, maloprodaja izvan prodavaonica u Hrvatskoj još uvijek je u fazi uvođenja na tržište, a hrvatski su potrošači prepoznali ključne prednosti svakog od navedenih oblika.<sup>150</sup>

### **6.9.3. Važnost održivosti maloprodaje za hrvatske potrošače**

Maloprodajno poslovanje važan je generator profita i razvoja cjelokupnog gospodarstva neke zemlje. Uspješnost maloprodaje ovisi o razini razumijevanja i opsluživanja potreba kupaca, a potrebe se s povećanjem shvaćanja važnosti rješavanja ekoloških i društvenih problema sve više mijenjaju i usmjeravaju prema pitanjima održivosti. U skladu s time postavlja se pitanje koliko je održivost važna hrvatskim potrošačima i trebaju li maloprodajna poduzeća promijeniti svoj pristup održivosti i implementirati je u strategiju poslovanja.<sup>151</sup>

Čimbenike održivosti Hrvati svrstavaju kao srednje važne. Ako se rezultati istraživanja u Hrvatskoj uspoređuju s rezultatima istraživanja na svjetskoj razini, moguće je zaključiti kako potrošačima u Hrvatskoj održivost još uvijek nije važan čimbenik prilikom donošenja odluke o izboru maloprodajnog poduzeća. Sve dok se ne poveća broj osoba koje često ili svakodnevno razmišljaju o tome, neće se povećati ni važnost održivosti prilikom odabira maloprodajnog mjesta. Niska razina svjesnosti potrošača je, nažalost, podržana niskom razinom svjesnosti maloprodajnih poduzeća. Istraživanja koja su provedena među menadžerima i zaposlenicima u maloprodajnim poduzećima na hrvatskom tržištu pokazala su kako ova poduzeća shvaćaju važnost koncepta društvene odgovornosti, ali ga nedovoljno primjenjuju u praksi. Ispitanici su društvenu odgovornost primarno stavljali na troškovnu stranu, iako su bili uvjereni da je dugoročno društveno odgovorno poslovanje bitno za rast produktivnosti i konkurentnosti. Također, ispitivana poduzeća izdvajaju ograničen iznos sredstava za dodatno obrazovanje svojih zaposlenika te nedostatnu brigu posvećuju ekološkoj komponenti poslovanja i odnosima sa zajednicom. Istraživanje je pokazalo kako većina poduzeća koristi koncept društvene odgovornosti u svom komuniciranju s kupcima, dioničarima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama, što se najbolje uočava u sadržaju njihovih web stranica. Međutim, ovdje se u

---

<sup>150</sup> BRČIĆ-STIPČEVIĆ, V., RENKO, S., Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 5, No. 1, 2007, pp. 387-401

<sup>151</sup> BEDEK, A., PALIĆ, M., Važnost čimbenika održivosti prilikom donošenja odluke o odabiru maloprodajnog poduzeća za kupnju proizvoda široke potrošnje. *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 1, 2013, pp. 9

najvećoj mjeri radi o promotivnoj svrsi uporabe koncepta društveno odgovornog poslovanja. Maloprodajna poduzeća bi tu trebala slijediti svjetske maloprodajne predvodnike i obrazovati potrošače o tom pitanju.<sup>152</sup>

Marketinška orijentacija govori kako se napori poduzeća trebaju usmjeriti prvenstveno na potrebe i želje kupaca, a upravo se one s povećanjem shvaćanja važnosti rješavanja ekoloških i društvenih problema sve više mijenjaju. Zbog toga je jedan od ključnih trendova koji oblikuju marketing današnjice održivost, a održivi razvoj je možda najznačajniji i najteži problem s kojim se marketing danas suočava. Premda je termin “održivi razvoj” definiran još 1987. godini u publikaciji „Our Common Future“ (WCED, 1987.), marketinškim znanstvenicima bilo je potrebno dva desetljeća da shvate kako je proaktivan marketinški pristup temeljen na principima održivosti odlučan za budući razvoj.

#### **6.9.4. Problemi razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u prehrambenom sektoru u RH**

Budući da se veliki međunarodni maloprodajni lanci sa svojim velikopovršinskim prodavaonicama šire u druge zemlje, struktura prodavaonica u Hrvatskoj se znatno promijenila. Ipak, još nije dostignuta kvaliteta koju imaju tržišno-razvijene zemlje (još je relativno visok udio malih prodavaonica, a slabo je razvijena internetska maloprodaja). Smatra se da se tradicionalna maloprodaja (a tu već spadaju i supermarketi), nasuprot diskontima, u prehrambenom sektoru danas može pozicionirati tek uz dosljedni menadžment sustava i diferencijacije u stvaranju vrijednosti. S druge strane, fokusiranje na manje top artikala omogućuje diskonterima visoku proizvodnost. Njihova proizvodnost bitno je viša nego u klasičnih ponuđača punoga asortimana. Ponuđači punoga asortimana ostvaruju rast u vrijeme porasta gospodarskih aktivnosti, uzleta, a u vrijeme opadanja gospodarskih aktivnosti oni bilježe pad. Za razliku od njih, diskonteri ostvaruju veće stope rasta u vrijeme prosperiteta, ali rast bilježe i u vremenima opadanja gospodarskih aktivnosti. Elektronička (internetska) maloprodaja za sada je u Hrvatskoj u prehrambenom sektoru još vrlo slabo razvijena.

---

<sup>152</sup> Ibid, str. 22-23.

Hrvatski prodavači na malo i proizvođači su i na domaćem tržištu ugroženi od strane velikih međunarodnih maloprodajnih lanaca te im se u konkurentskom nadmetanju, temeljem svoje veličine, ne mogu ravnopravno suprostaviti. Nesklad između razine općegospodarske razvijenosti i razvijenosti maloprodajnih kapaciteta (u kvantitativnom smislu) može rezultirati slabijom učinkovitošću maloprodaje. Stoga bi se pred gospodarske subjekte iz maloprodaje u sektoru prehrambenih proizvoda mogli postaviti zadaci razvijanja novih, racionalnijih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica i novih poslovnih modela, kako u smislu vertikalnoga povezivanja s potrošačima, a i s proizvođačima, tako i u smislu njihova daljnjega horizontalnog povezivanja.<sup>153</sup>

Bržim razvojem maloprodaje u Hrvatskoj i povezivanjem s inozemnim poduzećima nalazila bi se i bolja logistička rješenja, čime bi se smanjili troškovi. Suradnjom u nabavi s domaćim proizvođačima utjecalo bi se i na brži razvoj domaće proizvodnje. Većim prometom trgovine na malo u zemlji ostvarili bi se i drugi pozitivni učinci vezani uz razvoj drugih djelatnosti, zapošljavanje, prihode od poreza i sl.<sup>154</sup>

## **7. Globalizacija te utjecaj interneta na međunarodnu distribuciju**

Distribucijski ili marketinški kanal označava pojedince i/ili organizacije koji usmjeravaju tijek proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača u inozemstvu. On je integralni dio cjelovitoga distribucijskog sustava na stranom tržištu. Čine ga proizvođači proizvoda i ponuđači usluga, posrednici na domaćim i stranim tržištima te potrošači koji kupuju te proizvode i usluge. Strukturu distribucijskog kanala čine svi sudionici i sva sredstva u zemlji i inozemstvu koji omogućuju prijenos proizvoda od proizvođača do inozemnih kupaca, o čemu je više bilo riječi u ranijim djelovima rada. Iako postoje primjeri u kojima između proizvođača i krajnjeg kupca ne postoje posrednici, ipak najveći dio distribucijskih kanala ima posrednike ili distributere čiji je glavni cilj povezati proizvođače i posrednike s drugim posrednicima i/ili krajnjim korisnicima proizvoda i usluga. Postoje različiti posrednici u inozemstvu koji obnašaju različite distribucijske funkcije i imaju različite nazive. Dvije su osnovne skupine: trgovci i funkcionalni

---

<sup>153</sup> SEGETLIJA, Z., Problemi razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u prehrambenom sektoru u Republici Hrvatskoj. U Segetlija, Z., Karić, M., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 2012, str. 109.

<sup>154</sup> SEGETLIJA, Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 260.



posrednici. Trgovci preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i prodaju ih dalje putem distribucijskog kanala u vlastito ime i za vlastiti račun. Funkcionalni posrednici (agenci i brokeri) ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima, ali ih katkad uzimaju u fizički posjed i posluju za svoj račun i u svoje ime ili za račun i u ime principala (naručitelja).<sup>155</sup>

S obzirom na tendenciju ekspanzije velikih maloprodajnih lanaca u druge zemlje, postavlja se pitanje kako maloprodaja može utjecati na gospodarski razvoj zemalja u koje se one šire. Važnost maloprodaje neophodno je danas promatrati u svjetlu njezine internacionalizacije zbog isprepletenosti međunarodnih gospodarskih tijekova i sve većega širenja poslovnih aktivnosti krupnih maloprodajnih poduzeća i unutar granica vlastite zemlje, i u druge zemlje. Internacionalizacija je izvedena od riječi „internacionalno“ (međunarodno) koja potječe od engleskoga izraza označavajući da se prelaze okviri jedne države tako da se o internacionalizaciji poduzeća govori već onda ako se ono počinje angažirati na inozemnim tržištima. Time za pojedino poduzeće internacionalizacija izražava poslovne aktivnosti u inozemstvu. Dakle internacionalna maloprodaja je maloprodajna aktivnost koja se odvija izvan granica tvrtkine domicilne zemlje.<sup>156</sup> Na hiperkonkurentnim tržištima tvrtke trebaju nove pristupe kako bi povećali prihode i prodaju. Tradicionalni pristupi koji su se koristili za privući kupce postaju manje efektivni u visoko kompetitivnom okruženju.<sup>157</sup> Procesi globalizacije i internacionalizacija poslovanja dovode do toga da sve veći broj dobavljača i kupaca surađuju na internacionalnom tržištu. Nastojanja su usmjerena na postizanje ekonomije obujma te racionalizacije u lancu ponude, boreći se za jačanje konkurentnosti i optimiziranje poslovnih procesa. Potreba komunikacije sa sve većim brojem kupaca stavlja pred menadžere marketinga nove izazove u organizaciji i upravljanju odnosima sa kupcima. Kao odgovor na te izazove javlja se koncept nazvan Upravljanje odnosima s kupcima (*CRM – Customer relationship management*).<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> KOMARAC, T., Osnove međunarodnog marketinga: kritički prikaz. *Težište*, Vol. 24, No. 2, 2010, pp. 139-143

<sup>156</sup> SEGETLIJA Z., DUJAK D., Važnost tipova prodavaonica i vrijednosnih lanaca u internacionalizaciji maloprodaje, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 12, No. 1, 2012, pp. 82-84

<sup>157</sup> IVANKOVIĆ, J., Relationship marketing and managing value delivery to customer - Marketing odnosa i isporuka vrijednosti kupcima, *Ekonomski pregled*, Vol. 59, No. 9-19, 2008, pp. 541-542

<sup>158</sup> SINANGIĆ, M., ČIVIĆ, B., Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća, *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije/Journal of economic and politics of Transition*, Vol. 13, No. 27, 2011, pp. 51-53

## 7.1. Međunarodna marketinška distribucija

Međunarodna distribucija je djelatnost koja prevladava sve razlike u vremenu i prostoru između proizvodnje u jednoj zemlji i upotrebe proizvoda u inozemstvu. Distribucijom potrošači dobiju proizvode kada to žele i na mjestu na kojemu žele. Strategija međunarodne distribucije rezultat je usvojene koncepcije međunarodnog marketinga i odabrane strategije nastupa na pojedinome stranom tržištu. Ona također ovisi o usvojenoj politici proizvoda i usluga te o politici cijena i promociji na stranim tržištima. To znači da distribucijske strategije na pojedinim stranim tržištima mogu biti različite.<sup>159</sup> U međunarodnoj praksi mnogo je lakše mijenjati strategiju cijena ili promocije nego postojeću strategiju distribucije. Politika međunarodne distribucije predstavlja odabir najprikladnijih načela, metoda i poslovnih odluka uz pomoć kojih se osigurava potrebno usmjeravanje tijekova proizvoda i usluga u međunarodnoj razmjeni. U praksi najčešće postoji nekoliko kanala, što znači da proizvođač ima više mogućnosti za usmjeravanje tijekova vlastitih proizvoda na tržištu, a uvijek mu preostaje mogućnost izgradnje vlastitog kanala.<sup>160</sup>

Velikim poduzećima domaća tržišta nisu dostatna (premalen broj potrošača, brojna i jaka konkurencija, tržište je u fazi zrelosti) te svoje aktivnosti usmjeravaju na veći ili manji broj stranih tržišta. Svako poduzeće ima mogućnost izravno prodavati svoje proizvode i usluge kupcima u zemlji i inozemstvu ili pak to činiti preko raznovrsne mreže posrednika u svojoj zemlji i u inozemstvu. Oba navedena pristupa imaju određene prednosti i nedostatke. Vlastita mreža omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu distribucijskih kanala i izravnije kontakte s krajnjim korisnicima, ali zahtjeva znatna ulaganja financijskih i drugih resursa te stalnu brigu i nadzor. U praksi samo manji dio poduzeća razvija vlastitu distribuciju, ali i tada samo djelomično. S obzirom na to da su strana tržišta za poduzeća u pravilu nepoznata, uloga i važnost posrednika u međunarodnoj distribuciji mnogo je veća od one na domaćem tržištu. Bez aktivnosti posrednika (prikupljanje informacija o stranim tržištima i kupcima, promoviranje

---

<sup>159</sup> PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ., KRUPKA Z., *Osnove međunarodnog marketinga*, Školska knjiga, Zagreb, 2012, str. 284.

<sup>160</sup> KOMARAC, T., *Osnove međunarodnog marketinga: kritički prikaz*, *Težište*, Vol. 24, No. 2, 2010, pp. 139-140

proizvoda, čuvanje i financiranje zaliha, preuzimanje rizika i vlasništva proizvoda u kanalu i sl.), poduzeću bi bilo mnogo teže, a katkad i nemoguće, prodavati proizvode u inozemstvu.<sup>161</sup>

Prodavači na malo u stranim zemljama po svojim su obilježjima vrlo različiti. Dok u visokorazvijenim zemljama i u velikom broju zemalja u razvoju, dominiraju različiti lanci prodavaonica i robnih kuća, u ostalim je zemljama u razvoju, a posebice u nerazvijenim zemljama, maloprodaja zasnovana na mnoštvu sitnih samostalnih trgovaca koji prodaju u malim prodavaonicama ili na otvorenome. Strategija distribucije koju će poduzeće primjenjivati u inozemstvu usko je povezana s globalnom marketinškom strategijom i ciljevima poduzeća te s njegovom koncepcijom međunarodnog marketinga. Sustav međunarodne distribucije stalno se razvija i mijenja zbog sve bržih promjena marketinškog okruženja. Demografske karakteristike potrošača, njihov životni stil i kupovno ponašanje mijenjaju se mnogo većom brzinom nego prije deset ili dvadeset godina, a razvoj tehnologije skraćuje životni ciklus pojedinog oblika distribucije, briše prostornu udaljenost proizvođača i krajnjeg potrošača te uzrokuje pojavu novih trendova brže nego ikada prije.<sup>162</sup>

Distribucija putem interneta promijenila je odnos moći u distribucijskom kanalu i način na koji se proizvodi i usluge distribuiraju. Uz pomoć interneta i mala poduzeća mogu organizirati međunarodnu distribuciju i na taj način sudjelovati u međunarodnom marketingu, a poduzeća poput Amazona, e-Baya i Expedie popularizirala su internet kao distribucijski kanal i upoznala potrošače s načinom korištenja interneta kao kanalom prodaje i distribucije. Primjena interneta u distribuciji dovela je do pojave disintermedijacije, odnosno do toga da su klasični posrednici u distribuciji postali nebitni. Na taj način poduzeće ubrzava distribuciju, smanjuje troškove i povećava kontrolu. S razvojem i sve većom upotrebom mobitela i smartphonea (pametnih mobitela) razvio se potpuno novi oblik distribucije. Mobitelom se može platiti parkiranje, tramvajska karta, karta za kazalište i kino. Osim toga, mnoga poduzeća šalju zrakoplovne karte i informacije o letu izravno na mobitel, SMS-om se može naručiti ili promijeniti narudžba poduzeća i sl. Svakako je potrebno spomenuti nove kombinacije i oblike maloprodaje, poput

---

<sup>161</sup> Ibid, str. 140-141.

<sup>162</sup> SEGETLIJA, Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 255.

benzinskih postaja, koje imaju prodavaonice namirnica, knjižnica koje u svom sustavu imaju kafiće, supermarkete koji inkorporiraju podružnice banaka i dr.<sup>163</sup>

## 7.2. Međunarodna paketna distribucija

Međunarodna paketna distribucija smatra se najbržim i najpraktičnijim načinom za razmjenu i dostavu roba u globaliziranom svijetu. To je djelatnost koja je određena pojmom distribucije roba u paketnom obliku na svjetskom tržištu. Zadatak je politike distribucije najpovoljnije osiguravanje prisutnosti na tržištu i mogućnost redovite i pravodobne nabave proizvoda (robe ili usluge) nekog poduzeća. Međunarodna paketna distribucija je djelatnost za koju su se specijalizirala poduzeća kojima je cilj u što kraćem roku, na što efikasniji i brži način, isporučiti robu u paketnom obliku na bilo koji djelić zemaljske kugle, te za takvu uslugu dobiti adekvatnu naknadu i ostvariti određenu dobit.<sup>164</sup>

Otprema robe spada pod važan dio distribucije. Ona je neposredno vezana za skladište ili transport. Osnovna je zadaća te službe da robu složenu po komisijama pakira i preda na prijevoz vlastitoj transportnoj službi ili javnom transportu, i to izravno ili putem špeditera. Velike uštede u transportu mogu se postići smanjivanjem troškova utovara, istovara i pretovara, što se postiže skraćivanjem vremena za njihovo obavljanje. To osobito dolazi do izražaja pri prijevozu robe na manjim udaljenostima, gdje je vrijeme prijevoza znatno kraće od potrebnog vremena za utovar, istovar ili pretovar.<sup>165</sup>

Brzina distribucije pošiljke u sistemu međunarodne paketne distribucije u velikoj je mjeri odrednica po kojoj se ocjenjuju i kompariraju poduzeća kojima je to osnovna djelatnost. Pošiljatelj i primatelj robe su zadovoljni sa što bržom dostavom pošiljke u ispravnom stanju,

---

<sup>163</sup> Ibid, str. 262-268.

<sup>164</sup> BENDEKOVIĆ, J., BATARELO, T., Modeli poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 3, No. 2, 2009, pp. 79-80

<sup>165</sup> LAZIBAT, T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 276.

a svi ostali sudionici u procesu distribucije s naknadom koju će ostvariti za obavljenju uslugu dostave paketne pošiljke.<sup>166</sup>

Distribucija se sastoji od fizičkog dijela, transporta pošiljke i nematerijalnog dijela, koji se sastoji od davanja naloga, organiziranja preuzimanja, distribucije i dostave pošiljke, te izvještavanja o trenutnom statusu pošiljke. S obzirom na razvoj tehnologije i mogućnosti komunikacije može se reći da su se distribucijski modeli davanja naloga za prikupljanje pošiljke mijenjali usporedno sa razvojem tehnoloških dostignuća i sa sobom su donosili različite procedure i postupke za izvršavanje dobivenih naloga. U prošlosti se to vršilo telefonski ili telefaksom. Razvoj i proširenje uporabe interneta u zadnjem desetljeću donijelo je mogućnost da pošiljatelj daje direktno nalog za distribuciju pošiljke preko interneta prema organizatoru distribucije koji onda angažira slobodnog vozača za prikupljanje te pošiljke i izvršenje naloga. Budućnost bi trebala donijeti i mogućnost da pošiljatelj može direktno kontaktirati vozača o postojanju naloga za prikupljanje pošiljke i da, shodno ostvarenom kontaktu i dobivenom nalogu, vozač sukladno ovlaštenjima može izvršiti takav direktni nalog o prikupljanju pošiljke. Takav scenarij se čini vrlo izgledan u vrlo skoro vrijeme s obzirom na razvoj mobilnih tehnologija i njihovo unaprjeđivanje načina komunikacije.<sup>167</sup>

Svojevrsnom analogijom funkcija poslovnih strategija i načina poslovanja poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, mogu se razlikovati tri osnovna modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije:

- (a) pozivni model,
- (b) ugovorni model,
- (c) kombinirani model.

Osnovna razlika između navedenih modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije odnosi se na način na koji korisnik usluga međunarodne paketne distribucije kontaktira i komunicira sa samim poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju pri davanju

---

<sup>166</sup> BENDEKOVIĆ, J., BATARELO, T., Modeli poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 3, No. 2, 2009, pp. 82

<sup>167</sup> Ibid, str. 85.

naloga za obavljanje usluge. Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije je onaj subjekt koji dajući nalog za uslugom istovremeno odabire korištenje modela poslovnih strategija, i to samim načinom na koji komunicira s poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju. Ako korisnik usluga međunarodne paketne distribucije svoje potrebe za korištenjem usluga ima samo povremeno ili u neredovitim vremenskim razdobljima unutar tjedna, mjeseca ili godine, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju koristi pozivni model poslovnih strategija koji podrazumijeva angažiranje njegovih logističkih resursa za obavljanjem postavljenog naloga tek po dobivenom korisničkom zahtjevu.<sup>168</sup>

Odabir poslovne strategije u mnogim situacijama ovisi o tome koliko često korisnik koristi uslugu međunarodne paketne distribucije te ima li posebne poslovne ugovore o korištenju usluge. Također, od izuzetne je važnosti je li od strane korisnika zatražena usluga međunarodne paketne distribucije svaki dan, nekoliko dana u tjednu, jednom tjedno ili na neki drugi ciklički način. Kod cikličkog ponavljanja zahtjeva za uslugama međunarodne paketne distribucije, korisniku se preporuča sklapanje poslovnog ugovora o korištenju usluga koji će njemu donijeti određene financijske pogodnosti, a samom poduzeću za međunarodnu paketnu distribuciju olakšati ispunjavanje zahtjeva koji se od njega traže. Takvim ugovorom poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju u velikoj mjeri rješava svoje logističke probleme kod ispunjavanja različitih naloga za istovjetnom uslugom od strane jednog korisnika jer može primijeniti ugovorni model poslovnih strategija za izvršavanje postavljenih zadataka. Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije može i dalje, ako za to ima poslovne potrebe, naročito kod različitih nestandardnih zahtjeva za uslugom, zahtijevati obavljanje usluga koje nisu obuhvaćene ugovorom i tada poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju primjenjuje kombinirani model poslovnih strategija kako bi udovoljilo zahtjevu korisnika. Takav kombinirani model poslovnih strategija zahtijeva punu angažiranost svih kapaciteta poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, ali je i pokazatelj kolika i kakva je njegova sposobnost u ispunjavanju svih korisničkih zahtjeva koji se postavljaju pred njega.<sup>169</sup>

U svijetu zahvaćenom globalizacijom, koji danas različite potrebe za novim informacijama i proizvodima stvara gotovo svakog trenutka, i gdje je postala jako bitna stvar da se oni posjeduju

---

<sup>168</sup> Ibid, str. 86.-87.

<sup>169</sup> Ibid, str. 87.

vrlo brzo i u dovoljnim količinama, međunarodna paketna distribucija je postala vrlo učinkovita i dostupno rješenje za sve takve situacije. Isporuka robe u paketnom obliku podrazumijeva najčešće isporuku komadne pošiljke u određenom obliku i pakiranju, koji ovise o traženom načinu isporuke, to jest prijevoznom sredstvu i brzini isporuke. O traženim uvjetima isporuke ovise i ostali bitni čimbenici kao što su način preuzimanja, manipulacije i isporuke pošiljke, te naknada za obavljene posao isporuke.<sup>170</sup>

### **7.3. Globalni marketinški kanali**

Posljednjih deset godina svjedoci smo napretka tehnologije, a time i interneta, koji je mnogim poduzećima izmijenio distribucijsku strategiju. Kako su visokokvalitetni proizvodi, učinkovita promocija i konkurentne cijene postale sveprisutne, poduzeća se sve više okreću distribuciji kao ključnoj strategiji marketinške diferencijacije. Dakle, isporuka proizvoda do krajnjeg kupca brže i učinkovitije od konkurencije postaje kritični faktor uspjeha. Odluke o sustavu marketinškog kanala spadaju među najkritičnije marketinške odluke. Jedna od glavnih uloga marketinških kanala je pretvaranje potencijalnih kupaca u profitabilne narudžbe, dakle ne samo služenje tržištu, već i stvaranje novog tržišta. Odabrani kanali utječu na sve druge marketinške odluke te na dugoročne obveze prema drugim poduzećima.

Uspješni globalni marketinški kanali zahtijevaju kombinaciju vrhunskog proizvoda i marljivost istraživača tržišta kako bi se utvrdila valjanost prodaje proizvoda na određenom području, odabir i razvoj marketinških kanala i predstavnika te odgovarajuće motivacijske i organizacijske sposobnosti koje su potrebne za uspjeh. Organizacije moraju pažljivo razmotriti implikacije svakog kanala ili razmotriti mogućnost korištenja više opcija. Ipak, kako bi i proizvođač i distributer uspješno zarađivali, moraju imati kvalitetan odnos. Oportunistički ciljevi koji jednoj strani svakako donose štetu ili napuštanje poslovnog odnosa radi privremenih poteškoća, prepreka su uspješnog poslovanja. To može rezultirati nedovoljnom izloženoću proizvoda na tržištu i sporim dopremanjem do krajnjeg korisnika, što može negativno utjecati na proizvođača bez obzira na kvalitetu proizvoda kojeg nudi. Interkulturalni odnosi zahtijevaju povjerenje, predanost i ozbiljnost kako bi postali uspješni. Međutim, kulturna sličnost ili

---

<sup>170</sup> Ibid, str. 97.

različnost igra veliku ulogu u tehnikama upravljanja odnosima. Kulturna udaljenost odnosi se na opseg razlika između dviju kultura. Kada je kulturna udaljenost visoka, jezik, zakoni, pravila poslovne prakse i stavovi potrošača imaju tendenciju razlikovanja. Kulturne razlike često su izvor krive komunikacije između poslovnih partnera zbog mjere u kojoj pregovarači znaju i razumiju radnje jedni drugih. Distribucijski sustavi u razvijenim zemljama su mnogo lakši za upravljanje nego u zemljama u razvoju.<sup>171</sup> Veliko je pitanje da li kulturne varijacije utječu na komunikaciju u kanalu i ako da, kako? Brojni rezultati istraživanja pokazuju da postoji povezanost između kulture i kanala komunikacije u međunarodnim kanalima. Kulturna udaljenost utječe na komunikaciju te je potrebno naučiti komunicirati na način kako druga strana razumije te čak često razjašnjavati rečeno da bi kanal komunikacije tekao ubrzano i bez poteškoća.<sup>172</sup>

Globalna konkurencija motivira tvrtke da traže inovativne načine za ulazak na nova tržišta. Nadalje, mnoge tvrtke (pogotovo one koje su bazirane na znanju te vole razvoj software-a) smatraju da marketinške strategije temeljene na cijenama, diferencijaciji proizvoda ili oglašavanju ne daju dugoročnu održivu prednost na globalnom tržištu. Dakle, kanali distribucije su postali strateški važni za ulazak na strano tržište.<sup>173</sup> Načini razmjene su se promijenili, promijenili su se odnosi trgovaca i potrošača, ali i trgovaca međusobno. Uzroke treba tražiti u sve značajnijem utjecaju novih tehnologija. Kako su se tehnologije sve više penetrirale u svakodnevne živote, one su mijenjale i oblikovale potrošačke i trgovačke navike i još uvijek ih mijenjaju. Uskoro će biti veoma teško definirati e-trgovinu, a kamoli je mjeriti. Radi se o činjenici da trgovci na malo imaju mogućnost interakcije s kupcima preko nebrojeno mnogo kanala – web stranica, fizičke trgovine, direktne elektroničke pošte (*e-maila*), kataloga, *call* centra, društvenih medija, mobilnih uređaja, igračih konzola, televizije i mnogih drugih. Svijet potrošača ne ovisi isključivo o marketinškim aktivnostima koje generira tvrtka, nego isto tako i o online ocjenama stručnjaka te preporukama prijatelja na društvenim mrežama. Danas

---

<sup>171</sup> PALOMBO, V. J., Designing marketing channels for global expansion, *Marketing Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 2009, pp. 69

<sup>172</sup> ROSENBLOOM, B., LARSEN T., Communication in international business-to-business marketing channels: Does culture matter?, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 4, 2003, pp. 309

<sup>173</sup> MCNAUGHTON, R. B., The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms, *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, pp. 195-199



je mnogo teže zadovoljiti želje i potrebe kupaca jer lakše nalaze zamjene koje im odgovaraju ili po kvaliteti i cijeni.<sup>174</sup>

Internetski marketing predstavlja korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije (prvenstveno interneta) u procesu stvaranja, isporučivanja i komuniciranja vrijednosti za potrošače te upravljanja odnosima s potrošačima. Provodi se istovremeno s tradicionalnim marketinškim aktivnostima te omogućava njihovo unapređenje kroz prednosti koje pruža tehnologija. Kao temeljne razlike internetskog marketinga u odnosu na tradicionalni marketing ističu se mogućnost prikupljanja znatno veće količine podataka o potrošačima i njihovom ponašanju u elektroničkom okruženju, interaktivnost koja povećava ulogu potrošača i smanjuje ulogu poduzeća te mijenja prirodu marketinških aktivnosti te visok stupanj mjerljivosti njihova učinka zbog direktnog odziva potrošača.<sup>175</sup>

#### **7.4. Strategije internet distribucije**

Internet je vrlo snažan medij, zbog čega ima veliku ulogu u marketingu i distribuciji proizvoda. Moderna globalna poduzeća vrlo su rano prepoznala njegovu važnost i implementirala internet u svoju poslovnu distribucijsku strategiju. Mogućnost saznanja o proizvodu i kupnji istog, bez potrebe za odlaskom od kuće, mnogima je sve draži način kupovanja. Kada je riječ o internetu, ne postoje zemljopisne granice ni radno vrijeme. Putem interneta se proizvodi mogu kupiti u bilo kojem trenutku na bilo kojem dijelu planeta, a krajnji korisnik može s lakoćom stupiti u kontakt s proizvođačem kako bi riješio neki problem ili pohvalio poslovni odnos, što su korisne informacije za svako poduzeće.

Povećano korištenje interneta kao marketinškog kanala i nastavak rasta globalnog poslovanja doveli su do smanjivanja kulturnih razlika i pojave otvorenog svjetskog trgovinskog sustava iz kojega je isključeno tek nekoliko zemalja. Poslovni lideri i dalje razvijaju tržišta koja su nekada smatrali nedostižnima pa potrošači imaju na raspolaganju obilje proizvoda dostupnih na izuzetno brz način. Međutim, mnoga uspostavljena globalna poduzeća strahuju da internet ima

---

<sup>174</sup> PAVLOVIĆ, B., Budućnost maloprodaje – što je sa svečanim činom kupnje?, *Suvremena trgovina*, No. 5., 2013, str. 1-3.

<sup>175</sup> ŠKARE V., Internetski marketing, (obnovljeni separat poglavlja 19 u knjizi Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (ur.): *Marketing, Adverta*, Zagreb, 2004), 2011, str.14.

štetni potencijal, kao i da ima nadležnost uništavanja umjesto nadležnost poboljšanja; da ne iskoristi svoju distribucijsku mrežu; da poremeti njihove vodeće pozicije u industriji, a ne da pojača dominaciju. Iz navedenog se može zaključiti kako se globalna poduzeća suočavaju s izazovima nastalim korištenjem interneta kao novog kanala distribucije.<sup>176</sup>

Odluke poduzeća o korištenju interneta za prodaju i distribuciju pod utjecajem su dvaju važnih trendova - disintermedijacije i reintermedijacije. Disintermedijacija kao trend smanjivanja broja posrednika u marketinškom kanalu omogućila je njihovo potpuno zaobilaženje u brojnim djelatnostima. Najvažnija prednost disintermedijacije jest izbjegavanje provizija koje naplaćuju posrednici u marketinškom kanalu, ali i mogućnost direktnog kontakta s krajnjim korisnicima usluge te izgradnja lojalnosti. Snažniji i značajniji trend u internetskom marketingu jest reintermedijacija, odnosno pojavljivanje novih posrednika na internetu. Tijekom vremena na internetu su se pojavili posrednici koji su prepoznali potrebu za brojnim dodatnim uslugama, čime predstavljaju bolje rješenje za potrebe korisnika skraćujući vrijeme dolaska do informacija o ponudi te omogućuju brzo i jednostavno uspoređivanje uvjeta prodaje i cijena.<sup>177</sup>

## **8. Trendovi u poboljšanju uspješnosti distribucijskih kanala u suvremenim uvjetima**

S razvojem interneta te poboljšanjem tehnologije svakim danom razvijaju se novi trendovi koji pomažu ostvariti što veću uspješnost u distribucijskim kanalima u suvremenim uvjetima. Okolina koja se stalno mijenja zahtjeva traženje načina pomoću kojih će se omogućiti lakše zadovoljavanje potreba i želja kupaca, te dostavu proizvoda na pravo mjesto u pravo vrijeme.

### **8.1. Automatizacija marketinških sustava**

Automatizacija je kombinacija metoda i alata koja djeluje pomoću ljudskih radnji. Alati mogu biti jednostavni, kao primjerice telefon, snimač razgovora ili telefaks, ili kompleksni, kao što

---

<sup>176</sup> PALOMBO, V. J., Designing marketing channels for global expansion, *Marketing Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 2009, pp. 70

<sup>177</sup> ŠKARE V., Je li potreban novi okvir upravljanja internetskim makretingom, *Tržište*, Vol. 23, br. 2, 2011, str. 271.

su računala i računalne mreže. Međutim, ljudi su temeljni resurs uspješnog marketinškog sustava. Automatizacija može poboljšati ljudsku predanost i učinkovitost, ali ih može i potkopati jer može potencijalne kupce i privući i odbiti. Kako će automatizacija utjecati na poslovanje ovisi ponajprije o tome kako je dizajnirana, kako je uvedena u sustav te kako se koristi. Ona ne služi smanjenju troškova, već smanjenju vremena utrošenog na manipulaciju robom. Na taj način može služiti povećanju dobiti poduzeća.<sup>178</sup>

## 8.2. Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji

Maloprodaja je posebice ojačala okrupnjavanjem i konsolidacijom na zapadnim tržištima, a globalizacija je dovela do pojave velikih poduzeća čije se poslovne operacije protežu kroz više zemalja i kontinenata. Elektronička trgovina uključuje poslovne procese i transakcije koje se u razmjeni roba u cijelosti ili djelomično odvijaju elektroničkim putem korištenjem interneta i/ili vlastitih sustava za obradu podataka povezanih mrežom za elektronički prijenos podataka. S obzirom na sudionike, razlikuju se razni oblici elektroničke trgovine: B2B (engl. *business to business*), B2C (engl. *business to consumer*), B2G (engl. *business to government*). Procjenjuje se da danas više od 80% svjetske internetske populacije kupuje online.<sup>179</sup> Podaci Eurostata iz 2014. godine pokazuju da Internet trgovina u Hrvatskoj s vremenom raste. Primjerice, 2012. godine 16% kupaca kupovalo je *online*, 2013. godine 19%, a 2014. godine 22%. Valja istaknuti da je u 2013. godini udio hrvatskih građana koji se redovito koriste Internetom (63%) u ukupnom stanovništvu i dalje ispod prosjeka EU (72%). Također, činjenica je da u četverogodišnjem razdoblju, promatrano od 2009. godine kada se 44,4% hrvatskih građana redovito (barem jednom tjedno) koristilo Internetom, sve do svibnja 2013. godine (63%), Hrvatska ostvarila porast od gotovo 19%, što je najveći porast tog pokazatelja u EU10. Čestih korisnika Interneta u 2013. je godini bilo evidentirano 53%, što je manje od prosjeka u EU (62%), ali se broj građana koji se nikada nisu koristili Internetom smanjuje, s 35% 2012. godine na 29% stanovništva u 2013. godini. No, taj je postotak i dalje veći od prosjeka EU (20%).<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> LEE, E., *The Handbook of Channel Marketing: How to select, motivate, and manage the people and organizations who sell your goods and services: Direct, Distributor, OEM, VAR, Systems Integrator, Rep, Retail.*, 1997, pp. 175

<sup>179</sup> Izvor: <https://www.bizit.hr/internet-trgovina-sto-hrvatske-tvrtke-mogu-nauciti-iz-svjetskih-trendova/>. [pristupljeno 15.06.2016]

<sup>180</sup> Izvor sa stranice HGK-a <http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima> [pristupljeno 15.06.2016].

Pod utjecajem informatizacije, internacionalizacije i globalizacije dogodile su se dramatične promjene u maloprodaji. U posljednjih desetak godina najveći utjecaj na daljni razvoj maloprodaje ima logistika što se očituje kroz stalni razvoj novih tehnologija unutar logistike. Nove tehnologije polaze od označavanja robe koja je onda pogodna za brzo, beskontaktno elektroničko zaprimanje, evidentiranje i prodaju. Takvo suvremeno označavanje putem bar-kodova i RFID tehnologije utječe na potpunu automatizaciju robnih procesa, a naročito na transport, skladištenje i nabavu. Uz promjene u organizaciji, kompleksan utjecaj na logistiku i maloprodaju imaju i tržišni trendovi, poput globalizacije.<sup>181</sup>

### 8.3. Elektronički kanali

E-trgovina predstavlja poslovni marketing s velikim mogućnostima, uključujući i smanjenje troškova, pristup novim tržišnim segmentima, kao i sposobnost za pružanje informacija u svijetu na kontinuiranoj osnovi. Međutim, e-trgovina također uvodi potencijalno značajne izazove. Sukob u kanalima je možda najozbiljniji problem za poduzeća koja uvode e-trgovinu. E-trgovina definira se kao strateški razvoj računalno posredovanih alata i informacijskih tehnologija kako bi poduzeća zadovoljila svoje poslovne ciljeve. Kao takva, e-trgovina nudi fundamentalno nove načine poslovanja, za razliku od pukih ekstenzija postojećih praksi. Elektronički marketinški kanali koriste internet kako bi proizvode i usluge stavili na raspolaganje, tako da ciljno tržište pristupom računalima ili drugim dostupnim tehnologijama može kupovati i dovršiti transakciju kupnje putem interaktivnog elektroničkog puta. Kao elektronski marketinški kanal, internet je vrlo sposoban zamjeniti konvencionalne kanale distribucije.<sup>182</sup>

Elektronička razmjena (*e-commerce*) skokovito se i dalje razvija. Isto tako, nakon njezinih početaka u drugoj polovini devedesetih, razvija se danas i promijenjena okolina za trgovinska poduzeća, zahvaljujući razvoju novih tehnologija, njihovih aplikacija kao i promjena u potrošačkom ponašanju. Kod tehnoloških inovacija najznačajnije su one internetske koje se

---

<sup>181</sup> RENKO, S., FIČKO, D., PETLJAK, K., Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji. U Segetlija, Z. et al., ur. Zbornik radova 9. međunarodnog znanstvenog skupa s međunarodnim sudjelovanjem "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu", 2009, str. 156-157.

<sup>182</sup> WEBB, K. L., Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, 2002, pp. 95-96

odnose na nastanak društvenih mreža kao cjelovitih zajednica usmjerenih na korisnike. Dopunski su trendovi decentralizirano spremanje i prerada informacija, koji srednjeročno rezultiraju, primjerice, osobnim pretraživačima - agentima, koji lokalno prema posebnostima korisnika pripremaju asortiman kao i preporuke.<sup>183</sup>

Svi marketinški kanalni sustavi moraju obavljati tri temeljne zadaće: razmjenu robe, razmjenu novca i razmjenu informacija. U smislu generičkih funkcija koje se pružaju, ti zadaci se nazivaju fizička distribucija ili ispunjenja, odnosno olakšice transakcije i komunikacije. Internet je u mogućnosti osigurati fizičku razmjenu materijalnih dobara. Vrijedno je napomenuti, međutim, da se internet može koristiti kao potpuni marketinški kanal za proizvode koji se mogu digitalizirati i isporučiti elektronski, poput software-a, glazbe i izvješća.

Tijekom proteklog desetljeća, marketinški stručnjaci su usvojili sve složenije strategije kanala kao odgovor na promjene u kupovnom ponašanju potrošača, globalizaciju tržišta i pojavu interneta. Doista, korištenje višestrukih kanala distribucije koji služe B2B tržište brzo je postalo pravilo, a ne iznimka. Poduzeće ima koristi od višekanalne strategije distribucije na različite načine. Prvo, ona im omogućuje bolje prilagođavanje promjenjivim potrebama kupaca i obrazaca kupovine. Takva prilagodljiva sposobnost je dokazano korisna kada se želi odgovoriti na nove distribucijske kanale, uključujući i internet. Drugo, poduzeća sa širokom linijom proizvoda mogu od toga imati koristi, jer je malo vjerojatno da će jedna vrsta kanala biti optimalna za sve proizvode. Treće, poduzeća s viškom proizvodnih kapaciteta mogu imati koristi od dodatnih kanala kada su postojeći kanali zasićeni opskrbom. Konačno, dodatni kanali omogućuju dobavljaču da se usredotoči na preciznija ciljna tržišta, čime se poboljšava njegova ukupna konkurentnost. Dok se koristi tako složena distribucijska strategija, nudi se i mnogo potencijalnih koristi za organizaciju dobavljača. Više kanala stavlja naglasak na natjecateljske zahtjeve za internim resursima poduzeća, kao što su kapital, osoblje, proizvodi i tehnologija. Štoviše, različiti kanali distribucije mogu se međusobno natjecati za iste kupce na tržištu, čime se povećava vjerojatnost nezadovoljstva posrednika i zbunjenosti kupaca. U nekim situacijama inače zdrava konkurencija može brzo postati neželjeni sukob, kako na tržištu, tako i unutar poduzeća dobavljača. Jasno, uvođenje novog elektroničkog marketinškog kanala u već složeni

---

<sup>183</sup> SEGETLIJA Z., Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika, U: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Br. 10, 2010, pp. 139

sustav distribucije povećava mogućnost neželjenih sukoba. Važno ograničenje Internet kanala je njegova nesposobnost pružanja jedne od najvažnijih funkcija distribucije - fizičku isporuku materijalnih dobara. Iz tog razloga, većina poduzeća dobavljača i dalje će trebati partnera za obavljanje zadatka za ispunjenje narudžbe na internetu.<sup>184</sup>

U svemu tome važno je da se primjenom novih tehnologija mogu bitno sniziti transakcijski troškovi nastali prilikom prikupljanja, obrade i raspodjele informacija, budući da se informacijski aspekt transakcija digitalizira. Unatoč visokim početnim investicijama u online-ponude, u idućim se iteracijama granični troškovi približavaju nuli. Istodobno ove ponude putem Web-a mogu se davati globalno, neovisno o prostoru i vremenu. Ta mogućnost ne postoji u realnom svijetu.<sup>185</sup>

### **8.3.1. Elektronički kanali u Hrvatskoj**

Konstantan rast elektroničke trgovine u Hrvatskoj rezultat je i rasta svijesti gospodarstvenika o svim prednostima trgovanja preko interneta i poslovanja na takozvanim virtualnim tržištima. Premda velika većina trgovaca u Hrvatskoj još uvijek internet vidi kao virtualni izlog svoje prodavaonice, polako ali sigurno se sve više poduzetnika odlučuje za otvaranje web trgovina, prije svega zbog njihovih prednosti u odnosu na klasično trgovanje. Hrvatski poduzetnici su uvidjeli da je održavanje trgovine preko interneta mnogo jeftinije i praktičnije od klasične trgovine jer nema troškova prostora, radno vrijeme je od 0 do 24, a prodavače zamjenjuje računalo. Još je veća prednost i činjenica da elektroničke trgovine nisu geografski ograničene, tako da kod njih mogu kupovati kupci iz cijelog svijeta. Osim toga, elektroničku trgovinu je danas relativno lako i pokrenuti, s obzirom na broj gotovih web-shop aplikacija na tržištu. Možemo zaključiti da unatoč rastu tržišta i svijesti o prednostima elektroničke trgovine, još uvijek ima veliki prostor za napredak.

On-line trgovina jedna je od najbrže rastućih grana gospodarstva u Hrvatskoj, a svi pokazatelji sugeriraju da će se taj trend i nastaviti, jer ignoriranje interneta kao prodajnog kanala za mnoge

---

<sup>184</sup> WEBB, K. L., Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, 2002, pp. 96

<sup>185</sup> SEGETLIJA Z., Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika, U: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Br. 10, 2010, pp. 138

trgovce značit će značajno smanjenje potencijalnih kupaca, tako da će mnogi od njih migrirati svoje poslovanje prema virtualnim tržištima. Na taj način će se povećati broj ponuda na Internetu, što će pak privući sve više kupaca.<sup>186</sup>

### 8.3.2. Sukobi u elektroničkim kanalima

Korijeni sukoba u kanalima leže u inherentnoj međuovisnosti članova kanala. Članovi kanala skloni su specijalizaciji u određenim funkcijama, a takva specijalizacija uzrokuje funkcionalnu međuovisnost, što zahtijeva minimalnu razinu koordinacije u cilju ostvarenja zadataka kanala. Međutim, kada organizacije nastoje povećati svoju autonomiju, uspostavljena međuovisnost stvara sukob interesa. Sukob u kanalima se definira kao situacija u kojoj jedan član kanala primjećuje još jednog člana kanala koji ima ponašanje kojim ga ometa ili sprječava u postizanju njegovih ciljeva. Prethodna marketinška istraživanja su identificirala tri osnovna uzroka sukoba među članovima kanala: nekompatibilnost ciljeva, razilaženje oblasti, područja i različite percepcije stvarnosti. Sukob u marketinškim kanalima također može biti uzrokovan razlikama u definiciji područja djelovanja među članovima kanala. Četiri kritična elementa područja kanala su: (1) stanovništvo koje treba biti usluženo, (2) geografsko područje koje treba biti pokriveno, (3) funkcije ili zadaci koje treba obaviti i (4) tehnologija koju treba upotrijebiti. Bez dobre komunikacije unutar kanala, postaje vrlo teško ostvariti potrebnu koordinaciju među članovima kanala. Iako se sukob u kanalima obično promatra kao disfunkcionalan i neželjen, postoje situacije u kojima to može biti zdravo i poželjno jer sukob može motivirati članove kanala da se prilagođavaju, rastu i iskoriste nove mogućnosti. Kako bi izbjegla neželjene sukobe u kanalima, poduzeća moraju razviti strategije za integraciju novih elektroničkih kanala sa svojim tradicionalnim distribucijskim sustavom. Ključni element u uvođenju interneta u kanalni miks je razumijevanje onoga što kupci u pojedinom kanalu cijene i ispunjavaju li sadašnji kanali te potrebe i očekivanja. B2B marketinški stručnjaci moraju početi s ispravnom segmentacijom tržišta i osigurati kanale distribucije koji zadovoljavaju potrebe ciljnih segmenata na najpovoljniji način.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> BABIĆ R., KRAJNOVIĆ A., RADMAN PEŠA A., Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu, *Oeconomica Jadertina*, Br. 2, 2011, str. 61-62.

<sup>187</sup> WEBB, K. L., Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, 2002, pp. 96-100

Sukob u kanalima se može javiti kad je jedan član superiorniji od drugog, kad ima snagu „natjerati“ nekoga da učini nešto što ta osoba inače ne bi učinila. To se prevodi kao sposobnost kontrole varijabli odluka u marketinškoj strategiji od strane drugog člana u određenom kanalu.<sup>188</sup>

### 8.3.3. Trendovi u sustavu elektroničke nabave

U logističkom smislu, poduzeća prednosti interneta mogu iskoristiti na dva temeljna načina. Prvi način je korištenje interneta kao komunikacijsko-distribucijskog kanala za unapređenje odnosa s kupcima i/ili širokom javnošću, što će rezultirati poboljšanim imidžom te povećanjem prihoda od prodaje. Drugi način je korištenje interneta kao sredstva za poboljšanje odnosa s dobavljačima, tj. njegova uporaba za poboljšanje učinkovitosti unutar lanca nabave.<sup>189</sup> Rast elektroničke distribucije je ojačan globalnim dosegom interneta, smanjenjem troškova distribucije i prodaje te smanjenjem vremena i fleksibilnosti u obradi podataka. Glavni nedostaci ove vrste distribucije su povećani troškovi prijevoza naručene robe i odgođeno plaćanje. Povećanje prometa e-trgovine uzrokovano je nedostatkom zadovoljstva kupaca i tradicionalnim oblicima prodaje. Poduzeća sve više koriste ovakve oblike prodaje jer štede vrijeme i troškove te pokazuju inovativnost.

EDI (engl. *Electronic Data Interchange*) je akronim koji označava elektronsku razmjenu podataka između poduzeća u obliku elektronskih dokumenata u skladu s dogovorenim standardima s minimalnom ljudskom intervencijom. Ključne prednosti od elektroničke razmjene dokumenata su: smanjivanje potrošenog vremena i novca, smanjenje grešaka (podaci se unose iz baze podataka, gdje su prethodno pregledani i odobreni), optimizacija zaliha (pomoću software-a koji prati uvjete skladištenja) i poboljšanje procesa plaćanja.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> GASKI, J. F., Distribution channels: a validation study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 5, 1996, pp. 78-80

<sup>189</sup> KNEŽEVIĆ, B., KNEGO, N. Pojavni oblici i značaj elektroničke nabave. U Segetlija, Z. et al., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 2009, str. 213.

<sup>190</sup> SZOPA, P., PEKALA, W., Distribution channels and their roles in the enterprise, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 6, 2012, pp. 149



## 8.4. Služba za korisnike

Služba za korisnike je univerzalna aktivnost. Iako se kupci često pojavljuju jer nešto žele, oni obično očekuju i, s druge strane, visoko ocjenjuju organizacije koje pružaju više od obične usluge. Sve je važnije sustavno definirati i formulirati aktivnosti usluge korisnicima. Organiziranje službe za korisnike nije lak zadatak. Prodajno osoblje, na primjer, često nije voljno posvetiti potrebno vrijeme proučavanju i odgovarajućem razvoju aktivnosti službe za korisnike. Nadalje, oni obično nemaju objektivnost koja je ključna za analiziranje onoga što kupac želi i njegove potrebe za uslugom. Proizvodnja je, s druge strane, usmjerena prema unutarnjem poslovanju. Koncentrirana je prvenstveno na stvaranje vrijednosti koja se zahtijeva, a ne na usluge koje su povezane s tim vrijednostima.

Idealno bi bilo uspostavljanje posebnog odjela odnosno službe za korisnike. Nadležnost odjela usluge je prirodno „tempirana“ prema situaciji, ali obično treba uključivati sve pritužbe koje odjel distribucije primi. Postupci kojima se rješavaju pritužbe također moraju biti dizajnirani. Kako su prigovori u upravljanju distribucijom uobičajeni, neophodno je razviti metode po kojima bi se spriječilo da oni postanu štetni za ukupno poslovanje. Standardni obrasci se trebaju koristiti za bilježenje svih pritužbi kako bi se osigurala nepristranost. Uspostavljanje dnevnika prigovora za bilježenje svih vrsta i opsega pritužbi na određeno razdoblje predstavlja bitnu vrstu trajnog zapisa. Ti podaci daju menadžmentu bolju perspektivu o prirodi, opsegu i vremenskom slijedu pritužbi na usluge distribucije. Također ova izvješća na kraju svakog mjeseca pružaju realan pregled na probleme s kojima su se poduzeća susretala, kao i napredak u prevenciji i rješavanju tih problema. Iako postoje velike razlike u pristupima upravljanju službom za korisnike, nakon pregleda uspješnih programa za upravljanje uslugama, definiralo se šest glavnih koraka, a to su:

- 1) definirati elemente usluge;
- 2) utvrditi gledište kupca;
- 3) razviti konkurentne usluge;
- 4) planirati program za prodaju usluga;
- 5) testirati program na tržištu i
- 6) uspostaviti kontrolu izvedbe.

Logičan nastavak ovog sekvencijalnog pristupa bio bi sedmi korak, učinkovita kontrola prigovora usluge korisnicima. Zdravo je prepoznati prigovore kao potrebne dijelove cjelokupnog poslovnog okruženja. Zadaci menadžmenta službe za korisnike su:

1. pristojno slušati svaku pritužbu, bez obzira na zasluge - imati sluha za sve;
2. prepoznati da neučinkovito postupanje s bilo kojim prigovorom može proizvesti gubitak kupca, kao i drugih potencijalnih kupaca pod utjecajem tog kupca;
3. shvatiti da svaki prigovor može biti produkt nekoliko propusta usluge od stranog poduzeća i
4. razumijeti da prigovori mogu pružiti mogućnosti da poduzeće prepozna i riješi mnoge vlastite slabosti.<sup>191</sup>

#### **8.4.1. Korisnička podrška**

Poduzeća moraju uspostaviti i održavati odgovarajuće kanale za kvalitetnu korisničku podršku; bilo kao dio vlastitog poslovanja ili preko trećih osoba. Važan aspekt korisničke podrške je distribucijski kanal koji se koristi i imaju li poduzeća imaju vlastitu organizaciju za podršku korisnicima ili koriste treće strane. Korisnička podrška, koja se također naziva i podrška proizvoda ili usluge nakon prodaje, važna je za proizvođača jer:

- može biti glavni izvor prihoda, iako često dobiva premalo pozornosti menadžmenta;
- je neophodna za postizanje zadovoljstva kupaca;
- može dati konkurentsku prednost, što je slučaj u većini visokotehnoloških industrija, ali i u nekim niskotehnološkim sektorima;
- ima važnu ulogu u povećanju stope uspjeha novih proizvoda.

Iz literature se može identificirati sedam osnovnih elemenata podrške nakon prodaje koji moraju biti osigurani kupcima tijekom radnog vijeka proizvoda. To su: instalacija, obuka

---

<sup>191</sup> WAGNER, W., Managing Customer Complaints in Distribution, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No. 4, 1994, pp. 11-13

korisnika, dokumentacija, održavanje i popravak, online podrška, jamstvo i nadogradnja. Glavne karakteristike tih elemenata su:

- Instalacija. Za mnoge proizvode, prvi element potpore proizvodu nakon prodaje je instalacija. Za složene proizvode (npr. računala), ili kada su uključena sigurnosna pitanja (medicinski uređaji), to obično obavlja osoblje iz proizvodnih poduzeća, odnosno njihovi predstavnici.
- Upute za korištenje ili obuka korisnika. Složenost nekih vrsta opreme zahtijeva da proizvođači osiguraju trening za korisnike.
- Dokumentacija. Većina proizvoda ima neki oblik dokumentacije. Tipični oblici dokumentacije su priručnik za rad opreme, instalacija, održavanje i popravak. Dobra dokumentacija može dovesti do nižih troškova podrške i povećane produktivnosti.
- Održavanje i popravak. I u povijesti, kao i danas, održavanje i popravak bio je važan element potpore proizvodu koji je potreban poduzećima da ulažu značajna sredstva. Na tržištima gdje kvar proizvoda ima jake implikacije - na primjer, računalni sustavi za financijske institucije - poduzeća moraju ponuditi ili opremu koja je vrlo pouzdana (ili čak koja se nikada ne kviri) ili ubrzanje popravka pravovremenim odgovorom.
- Online podrška. Telefonski savjeti o proizvodima čine glavni element korisničke podrške u mnogim industrijama. Stručnjaci za proizvode daju online savjetovanje kupaca kako bi im pomogli učinkovitije koristiti proizvode ili, ponekad pronašli uzrok kvarova (rješavanje problema).
- Jamstvo. Proizvođači za većinu proizvoda nude jamstvo. Jamstvo smanjuje financijski rizik posjedovanja proizvoda i stoga je važan element za korisničku podršku. Kako bi se smanjio rizik od skupih popravaka, mnogi proizvođači nude korisnicima mogućnost za kupnju proširenog jamstva.
- Nadogradnja. Nudeći korisnicima priliku da poboljšaju učinkovitost postojećih proizvoda može biti važan aspekt podrške.

Tijekom posljednjih 15 godina došlo je do promjena na području korisničke podrške i priznavanja njene važnosti. U ranim 1980-ima, kada su mnogi proizvodi imali visoke stope neuspjeha, najvažniji aspekt potpore bio je brz i pouzdan popravak. Nova tehnologija dovela je do obično pouzdanijih, ali i složenijih proizvoda, često s mnogim funkcijama zasnovanima na

software-u. Prema tome, opseg podrške se proširio i danas uključuje veći naglasak na elemente kao što su obuka korisnika i online podrška. Ova promjena ogleda se u većem korištenju izraza podrške korisnicima, za razliku od izraza „služba za korisnike“ koji se obično koristio u prošlosti. Kako je važnost korisničke podrške postala široko priznata, poduzeća sada zauzimaju profesionalniji pristup nego prije. Ako žele kupcima osigurati dobru podršku proizvoda, poduzeća moraju odabrati i učinkovito upravljati svojim distribucijskim kanalima. Proizvodna poduzeća mogu imati vlastitu izravnu organizaciju za korisničku podršku ili mogu koristiti alternative. Poduzeća su priznala važnost korisničke podrške za sebe i za svoje klijente. Za poduzeće, korisnička podrška je važan izvor prihoda (između 4-35% ukupnih prihoda) s vrlo visokim maržama (često mnogo većima od profitne marže na prodaju proizvoda). Postoje najmanje četiri važne komponente za strategiju korisničke podrške:

- Identificiranje zahtjeva za podršku kupaca. Razumijevanje potrebe za potporom je intuitivno očiti aspekt iz kojeg proizlazi strategija za podršku.
- Dizajn proizvoda. Kako dizajn proizvoda snažno utječe na davanje podrške, važno je uzeti u obzir i korisničku podršku u fazi projektiranja.
- Odabir/upravljanje kanalima distribucije. Distribucijski kanal korišten za podršku može imati snažan utjecaj na kvalitetu potpore koja se dobiva. Dakle, izbor kanala je važan, a ponekad su troškovi izravnog kanala viši nego što poduzeće dobiva od prihoda. Nakon što se kanal ili kanali izaberu, poduzeća se suočavaju s izazovom da osiguraju da svi kupci dobivaju podršku. To zahtijeva dobru logistiku; primjerice u upravljanju rezervnim dijelovima i osiguranju korisničke podrške inženjera na način da su oni pravovremeno dostupni za popravke. Poduzeća također trebaju ulagati u sustave za praćenje izvedbe svojih organizacija korisničkih podrška.
- Promicanje podrške za konkurentsku prednost.<sup>192</sup>

---

<sup>192</sup> GOFFIN, K., Customer support: A cross-industry study of distribution channels and strategies, *International Journal of Physical, Distribution & Logistic*, Vol. 29, No. 6, 1999, pp. 375-385

## 9. RASPRAVA

Fizička distribucija je procesni čin koji obuhvaća aktivnosti vezane uz kretanje robe od proizvođača do potrošača. Ove aktivnosti obuhvaćaju sustav dostavljanja i obradu narudžbi, upravljanja zalihama, skladištenje, manipulaciju robom i prijevoz. Također uključuje planiranje i kontrolu fizičkih tijekova robe od njezina izvora do mjesta uporabe kako bi se uz ostvarenje profita što bolje zadovoljile potrebe kupca, odnosno potrošača. Iz toga proizlaze i distribucijska načela u poslovanju, a ona glase: u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u optimalnim količinama, u odgovarajućem asortimanu i uz najniže troškove. Temeljna karakteristika fizičke distribucije jest stalan tijek materijala ili proizvoda, s time da taj tijek na određenim točkama doživljava zastoje. Distribucija i prodaja moraju djelovati zajedno kako bi zajedno osigurali opskrbu kupaca u pravo vrijeme, na pravom mjestu i u odgovarajućem asortimanu. Globalizacija tržišta, dislokacija proizvodnje, te pojava novih tehnologija u prijevozu, pakiranju i održavanju robe u ispravnom stanju pridonijeli su mogućnosti da se proizvodi u jednoj državi za potrebe drugih država. Uvođenje računalne tehnologije pospješuje suradnju, razvija maloprodaju i načine distribucije, te svakako mijenja odnose ekonomske moći, što neizbježno dovodi do stvaranja okruženja u kojemu maloprodaja, kao grana djelatnosti, ima sve više izgleda postati još moćniji čimbenik u kanalima distribucije roba i usluga.

Sve brži životni tempo, sve manje raspoloživog vremena, veća diverzifikacija u potrošačkim potrebama i uz sve veća ulaganja u informatizaciju i razvoj tehnologije, imali su jak utjecaj i u sektoru maloprodaje. Kod donošenja odluka o kupovini u određenoj prodavaonici, potrošači se rukovode brojnim kriterijima (obilježjima) poput: udaljenosti, cijena proizvoda i usluga, širine i dubine asortimana, usluga, mogućnosti parkinga i sl., za razliku od kupovine izvan prodavaonica gdje ih privlače prednosti poput: lakoće usporedbe ponuđenih proizvoda, lakoće kupovine, niskih cijena, radnog vremena i sl.

Jedna od najstarijih grana poslovanja – trgovina – posljednjih je godina doživjela sve više promjena. Načini razmjene su se promijenili, promijenili su se odnosi trgovaca i potrošača, ali i trgovaca međusobno. Uzroke treba tražiti u sve značajnijem utjecaju novih tehnologija. Kako su se tehnologije sve više penetrirale u svakodnevne živote, mjenjale su i oblikovale potrošačke i trgovačke navike i još uvijek ih mijenjaju. Mjenjaju se načini plaćanja, povezivanja s kupcima

i povezivanja s dobavljačima/proizvođačima, a odlazak u trgovinu više ne znači napuštanje udobnosti doma. Uz toliko promjena u relativno kratkom vremenu postalo je jasno da će se svi trgovci morati prilagoditi tim promjenama ili neće moći opstati. Postavlja se pitanje: Što je s potrošačima? Promatrajući što se posljednjih godina događa u trgovini, najveće promjene su se dogodile u odnosu trgovac-potrošač, a usporedno je veliki utjecaj imala i pojava različitih trgovačkih platformi – od internet stranica, grupnih kupnji, pametnih mobitela do društvenih mreža.

Ovaj je rad stvoren kako bi se ostvarila tri cilja i na taj način dokazale tri hipoteze koje se odnose na poslovanje današnjih poduzeća:

H1: Karike opskrbnog lanca izrazito su međuovisne.

H2: Odabir distribucijskog kanala uvelike i dugoročno utječe na poslovanje poduzeća.

H3: Tehnološki napretci i internet uvelike su utjecali na poslovanje poduzeća u sustavima distribucije.

Robna razmjena bila je preteča svih oblika trgovine koji su nam danas poznati, zahvaljujući vremenu koje je otad proteklo i inovacijama koje je donijelo. Višak robe koje je jedna obitelj posjedovala mijenjao se za neku robu koju obitelj nije posjedovala ili je posjedovala u malim količinama, a razmjenjivala se ponajprije s poznatim ljudima (susjedima, suseljanima itd.). U današnje vrijeme sve što čovjek treba plaća novcem, a načini stjecanja robe su izuzetno različiti.

Kako je vrijeme prolazilo, a trgovina se usavršavala, mijenjala i postajala globalnom radnjom, izmijenili su se načini distribucije, broj karika koji je činio opskrbbni lanac, pojavile su se posebne organizacije za trgovinu, odnosno poduzeća širokih spektara djelovanja i mogućnosti itd.

Kada je trgovina bila tek u začecima, dakle u vrijeme robne razmjene, ta je razmjena bila vrlo ograničena mogućnostima prostora i vremena u kojemu su ondašnji ljudi živjeli, pa nije bilo potrebe za nazivanjem sudionika razmjene ili nazivanjem njihove predaje iz ruke u ruku

distribucijskim kanalom. Jačanje i razvitak trgovine, odnosno širenje mogućnosti donijelo je i potrebu za stvaranjem i definiranjem pojmova koji će opisivati trgovačke radnje.

Prvi pojam bez kojega je nemoguće govoriti o trgovini danas je “opskrbeni lanac”. U ovom radu je definiran pojam opskrbenog lanca, navedeni su njegovi članovi te je objašnjena važnost svake pojedine karike. Temeljem toga može se zaključiti kako broj članova u opskrbnom lancu ovisi o potrebama poduzeća kao posljedici potrebe krajnjih potrošača te uređenju samog poduzeća. Sve su karike lanca izrazito međuvodne jer uspješno poslovanje jedne karike znači moguće uspješno poslovanje drugih karika. Ako jedna karika ne odrađuje dobro svoj posao, sve ostale mogu radi toga izgubiti dio profita.

Drugi pojam koji je ključan kada je riječ o trgovini danas je “distribucijski kanal”. U radu je vrlo detaljno izložena važnost i mogućnosti distribucijskog kanala te važnost donošenja ispravne odluke vezane za odabir distribucijskog kanala. Kao što je u radu već tumačeno, distribucijski kanal mora se odabrati vrlo pažljivo jer ostavlja dugoročne posljedice na poslovanje poduzeća. To znači da se utjecaji (starog) distribucijskog kanala vide i nakon promjene distribucijskog kanala, odnosno pogrešan odabir distribucijskog (distribucijskih) kanala može poduzeće odvesti u propast.

Treći pojam bez kojeg je nemoguće govoriti o današnjoj trgovini, pojam koji označava nešto što je izvršilo snažan utjecaj na trgovinu i u potpunosti izmijenilo njezine tijekove i mogućnosti, pojam je informacijske tehnologije. Tehnologija je od 1990.-ih godina izuzetno brzo napredovala, posebice kada je riječ o informacijskoj tehnologiji. Razvoj računala i njegova sve veća prisutnost u domovima širom svijeta te razvoj interneta doveli su do promjene načina života. Za mnoge smo stvari prije pojave interneta bili ograničeni prostorom i/ili vremenom, u čemu se i očituje njegova važnost. Više ne moramo fizički otići u prodavaonicu ako ne želimo – internet nam nudi mogućnost online kupnje. Više ne moramo čekati da neka ekskluzivna roba poput gitare stigne u maloprodajni dućan u Zagrebu preko posrednika u Njemačkoj od proizvođača u SAD-u. Danas krajnji potrošač može kontaktirati proizvođača izravno, naručiti robu putem interneta i skratiti vrijeme dopreme robe (jer su se od proizvođača do krajnjeg potrošača izgubile najmanje dvije karike u lancu, odnosno nije bilo potrebe za njima). Informacijska tehnologija, osim jednostavnije prodaje, omogućuju i korištenje više načina

oglašavanja (osim klasičnih načina, omogućava i oglašavanje putem interneta), nova sredstva oglašavanja (putem društvenih mreža, elektroničke pošte itd.), mogućnost ispitivanja zadovoljstva kupaca (online ankete, prostor na web stranici predviđen za osvrte i kritike na poduzeće i sl.), nove distribucijske kanale itd. Ukratko i uopćeno, internet svakom poduzeću omogućuje optimizaciju poslovanja ukoliko je ono spremno implementirati tehnološke inovacije u poslovanje. Također, nekorištenje mogućnosti koje nudi informacijska tehnologija poduzeće može učiniti manje konkurentnim, što znači da internet u svakom slučaju utječe na svako poduzeće – na neka pozitivno, čineći ih više konkurentnima, dok na druga negativno, čineći ih manje konkurentnima i teško održivima u današnjoj ekonomiji.

U ovom su radu svi ciljevi ostvareni i sve su hipoteze potvrđene, odnosno dokazane točnima.

Također u ovom radu su se dali odgovori na šest istraživačkih pitanja:

1. Kako pravilno odabrati distribuciju i njene kanale?
2. Koja je razlika između veletrgovaca i trgovaca na malo?
3. Koja je razlika između distribucije u trgovini na veliko te distribucije u maloprodaji?
4. Koja je važnost informacijske tehnologije u distribuciji?
5. Kakav je odnos logistike i distribucije?
6. Koje su specifičnosti kanala distribucije u suvremenim globaliziranim uvjetima nasuprot klasičnim sustavima distribucije?

Za pravilno odabrati distribuciju i njene kanale poduzeće prvo treba preispitati svoje trenutno stanje te svoje želje i ciljeve. Također je jako važno i biti dobro upoznati sa svojim okruženjem. Postoje dvije bitne skupine odluka pri odabiru kanala: strateška i taktička. Na strateškoj razini odlučuje se o broju razina između dobavljača i potrošača dok se na taktičkoj razini određuje intenzitet odabrane strukture i politika upravljanja kanalima. Logistika je važan dio distribucije te je od ogromne važnosti za svako poduzeće. Bez koordiniranja logistike i distribucije nijedna se operacija ne može izvršiti, niti jedan proizvod dostaviti, niti jedan kupac biti uslužen. Razlika između veletrgovca i prodavača na malo je u tome što trgovine na malo preko posrednika ili direktno kupuju (nabavljaju) proizvode namijenjene daljnoj prodaji. Osobitost veletrgovca proizlazi iz njegovog položaja, budući da on može povezivati ne samo proizvođača s trgovinom



nego i proizvođača s proizvođačem. Najveće značenje maloprodaje je da je ona posljednja karika koja povezuje potrošača s proizvođačem. Također razlika između distribucije u trgovini na malo i trgovine na malo je što je okruženje u veleprodaji B2B za prodaju drugim veleprodajnim tvrtkama te maloprodajnim, a u maloprodaji se prodaje krajnjim korisnicima. Velika važnost informacijske tehnologije u distribuciji ogleda se u omogućavanju stalne povezanosti s potrošačima te stalne dostupnosti proizvoda. Također smanjuje troškove te komunikacija prestaje biti ograničavajući čimbenik. Koristi se i za prikupljanje, razmjenu i obradu podataka s obje strane. Suvremeni uvjeti, prvenstveno razvoj interneta, olakšavaju dostupnost proizvoda, omogućuju eliminiranje nekih kanala te smanjenje troškova, lakše zadovoljavanje potreba i želja kupaca te pomažu ostvariti veću uspješnost.

## 10. ZAKLJUČAK

Distribucijski kanali su uključeni u proces izrade proizvoda i usluga koji se isporučuju krajnjim korisnicima u pravoj količini, kvaliteti, na pravo mjesto i u pravom vremenu. Cilj svakog distribucijskog kanala je premošćivanje jaza između proizvođača i krajnjeg korisnika. O pravilnom izboru distribucijskih kanala ovisi uspješnost poslovanja te konkurentna prednost. Kako bi poduzeća imala prednost, trebaju se prilagođavati mjenjajućim okolnostima u svojoj poslovnoj okolini, kao što je napredak informacijske tehnologije i interneta. Veleprodaja i maloprodaja spadaju pod neizravne kanale distribucije. Maloprodaja je posljednja u lancu prodaje i u neposrednom je kontaktu s kupcima. U veleprodaju spadaju posrednici koji prodaju maloprodaji ili drugim veleprodajama. Maloprodaja i veleprodaja su pod snažnim utjecajem računalne tehnologije, bežičnog umrežavanja, interneta, globalnih, računalnih te informacijskih sustava i sličnih tehnologija. Mnogi smatraju kako se prednosti maloprodaje temelje u velikoj mjeri na kategorijском menadžmentu, tj oblikovanju kvalitetnog proizvodnog miksa.

Svaka poslovna aktivnost u poduzeću treba biti usmjerena na poboljšanje odnosa s kupcima te na poboljšanje poslovanja. Distribucijski kanal je važna karika u lancu uspješnog poslovanja, stoga treba odabrati kanal koji najbolje odgovara potrebama poduzeća za ostvarenje zadanih ciljeva. Također treba shvatiti da jednom izabran distribucijski kanal ne ostaje zauvijek isti nego se treba prilagođavati okolini te globalizaciji i razvoju novih tehnologija i interneta. Razumijevanje poslovanja te odabir onog kanala koji najbolje odgovara rezultira uspješnim poslovanjem.

## LITERATURA

### Znanstveni i stručni članci:

- [1] ANDREINI D., Multi-Channel Integration Strategies and Environmental Aspects: A Conceptual Framework In Retailing, *8th Global Conference on Business & Economics*, 2008, pp. 1-25, <Dostupno na: [http://mobile.gcbe.us/8th\\_GCBE/data/Daniela%20Andreini.doc](http://mobile.gcbe.us/8th_GCBE/data/Daniela%20Andreini.doc) >, [pristupljeno 02.05.2014.] {11}
- [2] ANIĆ I. D., Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, Vol. 53, No. 9-10, 2002, pp. 883-902, <Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=44545](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=44545) >, [pristupljeno 25.03.2016] {67, 68, 74}
- [3] BABIĆ R., KRAJNOVIĆ A., RADMAN PEŠA A., Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu, *Oeconomica Jadertina*, Br. 2, 2001, str. 48-68, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/75179>>, [pristupljeno 25.05.2016]\_{94}
- [4] BEDEK A., PALIĆ M., Važnost čimbenika održivosti prilikom donošenja odluke o odabiru maloprodajnog poduzeća za kupnju proizvoda široke potrošnje, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 7, No. 1, 2013, pp. 9-27. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/156302> >, [pristupljeno 19.03.2014.] {77,78}
- [5] BENDEKOVIĆ J., BATARELO T., Modeli poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 3, No. 2, 2009, pp. 79-99. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/77744>>, [pristupljeno 20.12.2014.]\_{83, 84, 85, 86}
- [6] BOŽIĆ Lj., Marketing inovations in Croatia. *Tržište*, Vol. 23, No. 1, 2011, pp. 63-72. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/110471>>, [pristupljeno 19.03.2014.] {73}
- [7] BRČIĆ-STIPČEVIĆ V., RENKO S., Može li se konkurentnost hrvatskih maloprodavača temeljiti na izvornim hrvatskim proizvodima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 1, No. 1, 2003, pp. 163-175. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/41419> >, [pristupljeno 19.04.2014.] {72}
- [8] BRČIĆ-STIPČEVIĆ V., RENKO S., Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Vol. 5, No.1, 2007, pp. 387-401. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/41347>>, [pristupljeno 19.03.2014.]\_{58, 67, 71, 77}

- [9] CHEN M. S., LAI G. C., Distribution systems, loyalty and performance, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 9, 2010, pp. 698-718. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09590551011062448> >, [pristupljeno 25.04.2014.] {13}
- [10] DENT J., Distribution Channels: Understanding and managing channels to market, 2008, London, *Kogan Page Limited*. <Dostupno na: <http://196.29.172.66:8080/jspui/bitstream/123456789/2861/1/523.pdf> >, [pristupljeno 24.03.2014.] {47}
- [11] DUNKOVIĆ D., Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje, U Segetlija Z., Lamza-Maronić M., ur. III. znanstveni kolokvij: Međunarodna poslovna logistika kao uvjet uspješnog uključivanja u europske gospodarske tokove, 2003, str. 157-173. <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2009.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2009.pdf) >, [pristupljeno 27.04.2014.] {60, 61}
- [12] DUNKOVIĆ D., Logističke mreže i suvremene logističke usluge, *Suvremena trgovina*, br. 4, 2010, str. 1-12, <Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/479365.Dunkovi\\_Dario\\_Suvremena\\_trgovina\\_4\\_2010\\_Logistike\\_mree\\_i\\_suvremene\\_logistike\\_usluge.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/479365.Dunkovi_Dario_Suvremena_trgovina_4_2010_Logistike_mree_i_suvremene_logistike_usluge.pdf) >, [pristupljeno 13.03.2016] {59}
- [13] DUNKOVIĆ D., DUNKOVIĆ B., Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga, U: Leko Šimić M., ur. Marketing i održivi razvitak, konferencija XXI. CROMAR, Osijek, Ekonomski fakultet, 2010, str. 331 – 342. <Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/438350.Rad\\_za\\_CROMAR\\_Utjecaj\\_IT\\_na\\_odnose\\_u\\_kanalu\\_marketinga\\_Dunkovic\\_Dunkovic.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/438350.Rad_za_CROMAR_Utjecaj_IT_na_odnose_u_kanalu_marketinga_Dunkovic_Dunkovic.pdf) >, [pristupljeno 02.05.2014.] {6, 15, 16}
- [14] FILIPOVIĆ V, KOSTIĆ-STANKOVIĆ M., JOKSIMOVIĆ I., Upravljanje maloprodajom zasnovano na modelu polja djelovanja, U: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020, 2011, str. 107-114. Beograd, Newpress d.o.o. <Dostupno na: [http://www.spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/03marketing%20menadzment%20i%20poslovna%20komunikacija-pdf/302\\_UPRAVLJANJE%20MALOPRODAJOM%20ZASNOVANO%20NA%20MODELU%20POLJA%20DELOVANJA.pdf](http://www.spin.fon.bg.ac.rs/doc/ret/SPIN%202011/Sekcije/03marketing%20menadzment%20i%20poslovna%20komunikacija-pdf/302_UPRAVLJANJE%20MALOPRODAJOM%20ZASNOVANO%20NA%20MODELU%20POLJA%20DELOVANJA.pdf) >, [pristupljeno 17.04.2014.] {53}
- [15] FRAGOSO R. M. S., Planning Marketing Channels: Case of the Olive Oil Agribusiness in Portugal, *CEFAGE-UE*, Working Paper, No.3, 2013, Online. <Dostupno na: [http://www.degruyter.com/dg/viewarticle.fullcontentlink:pdfeventlink/\\$002fj\\$002fjafio.2](http://www.degruyter.com/dg/viewarticle.fullcontentlink:pdfeventlink/$002fj$002fjafio.2) >

- [013.11.issue-1\\$002fjafio-2013-0001\\$002fjafio-2013-0001.pdf?t:ac=j\\$002fjafio.2013.11.issue-1\\$002fjafio-2013-0001\\$002fjafio-2013-0001.xml](http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600039610757728) >, [pristupljeno 02.05.2014.] {7}
- [16] GASKI J. F., Distribution channels: a validation study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 5, 1996, pp. 64-93. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09600039610757728> >, [pristupljeno 11.03.2015.] {95}
- [17] GOERING G. E., Distribution channel decentralization and strategic durability choice, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 7, No. 2, 2010, pp. 167-186. <Dostupno na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d4=26sid=3d78d19035-1fd6-4b60-acc8-16f7630fa155=2540sessionmgr115=26hid=3d113> >, [pristupljeno 25.03.2014.] {10}
- [18] GOFFIN K., Customer support: A cross-industry study of distribution channels and strategies, *International Journal of Physical, Distribution & Logistic*, Vol. 29, No. 6, 1999, pp. 374-397. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600039910283604> >, [pristupljeno 11.03.2015.] {99}
- [19] GUAN W., Developments in Distribution Channels - A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, *Linköping studies in science and technology*, Thesis No. 1458. Linköping, LiU-Tryck, 2010. <Dostupno na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf> >, [pristupljeno 09.04.2014.] {7, 8, 9, 21, 49}
- [20] GUNDLACH G. T., BOLUMOLE Y. A., ELTANTAWY R. A., FRANKEL R., The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 7, 2006, str. 428-438. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0885-8624&volume=21&issue=7&articleid=1576026&show=html> >, [pristupljeno 19.03.2014.] {7}
- [21] GUSTAFSSON A., RASK L. O., Distribution channel structure and integration - Contingency variables in the sawmill industry, Paper number 88576, 2010. <Dostupno na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:325025/FULLTEXT02> >, [pristupljeno 02.05.2014.] {11}

- [22] HAAS D. A., MURPHY F. H., LANCIONI R. A., Managing reverse logistics channels with data envelopment analysis. *Transportation Journal*, Vol. 1, No. 5, 2003, pp. 105-111, <Dostupno na: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4c56482d-a5f0-44bb-9614-de682a9e596f%40sessionmgr114&hid=125> >, [pristupljeno 17.03.2014.] {60}
- [23] HORVAT S., Istraživanje razvoja privatnih maraka u Republici Hrvatskoj, Vol. 21., br. 1, 2009, str. 81-94, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/80998> >, [pristupljeno 23.03.2016.] {51}
- [24] IVANKOVIĆ J., Relationship marketing and managing value delivery to customer - Marketing odnosa i isporuka vrijednosti kupcima, *Ekonomski pregled*, Vol. 59, No. 9-19, 2008, pp. 523-548, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/44999> >, [pristupljeno 27.04.2014.] {80}
- [25] IYER G., VILLAS – BOAS J. M., A bargaining theory of distribution channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, 2003, pp. 80-100. <Dostupno na: <http://groups.haas.berkeley.edu/marketing/PAPERS/IYER/bargaining.pdf> >, [pristupljeno 15.04.2014.] {9}
- [26] JAIN M., KHALIL S., LE A., MING-SUNG CHENG J., The glocalisation of channels of distribution: a case study. *Management Decision*, Vol. 50, No. 3, 2012, pp. 521-538. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251741211216269> >, [pristupljeno 11.03.2015.] {48}
- [27] KARIĆ M., KRISTEK I., Koncentracija maloprodajnog tržišta u Hrvatskoj. U Segetlija, Z., et al., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 2009, str. 97-106. <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2009.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2009.pdf) >, [pristupljeno 27.04.2014.] {68, 72, 73, 74}
- [28] KESIĆ B., JUGOVIĆ A., PERKO N., Potrebe i mogućnosti organizacije logističko - distribucijskog centra u riječkoj regiji, *Pomorski zbornik*, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 187-208, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/80102> >, [pristupljeno 19.04.2014.] {30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38}
- [29] KNEŽEVIĆ B., HABUŠ I., KNEGO N., Distribucijski centar kao izvor poslovne učinkovitosti – empirijski uvid, U: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Br. 10, 2010, pp. 147-164, <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2010.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2010.pdf) >, [pristupljeno 19.11.2015] {30, 32}

- [30] KNEŽEVIĆ B., KNEGO N., Pojavni oblici i značaj elektroničke nabave, U Segetlija, Z. et al., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 2009, str. 213-224. <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2009.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2009.pdf) >, [pristupljeno 27.04.2014.] {95}
- [31] KOMARAC T., Osnove međunarodnog marketinga: kritički prikaz. *Težište*, Vol. 24, No. 2, 2010, pp. 139-143, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/127494> >, [pristupljeno 09.04.2014.] {80, 81, 82}
- [32] KRPAN LJ., FURJAN M., MARŠANIĆ R., Potencijali logistike povrata u maloprodaji, *Technical journal*, Vol. 8, No. 2, 2014, pp. 182-191. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/184411> >, [pristupljeno 20.12.2014.] {53, 59, 60}
- [33] LEE E., The Handbook of Channel Marketing: How to select, motivate, and manage the people and organizations who sell your goods and services: Direct, Distributor, OEM, VAR, Systems Integrator, Rep, Retail, 1997, pp. 1-213. <Dostupno na: <http://www.elew.com/Handbook%20of%20Channel%20Marketing.pdf> <, [pristupljeno 15.04.2014.] {90}
- [34] LIPOVAČA S., Logističko upravljanje distribucijom - čimbenik uspješnosti poslovanja na tržištu piva Bosne i Hercegovine, *Praktični menadžment*, Vol. 3, No. 5, 2012, pp. 47-54. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/142664> >, [pristupljeno 19.04.2014.] {10, 19}
- [35] MCCREA B. Introduction to wholesale distribution. U McCrea B., ur. Start your own wholesale distribution bussiness: Your step-by-step guide to success, 2003, str. 1-8. <Dostupno na: [http://www.entrepreneur.com/downloads/guides/1391\\_wholesale\\_dist\\_bus\\_ch1.pdf](http://www.entrepreneur.com/downloads/guides/1391_wholesale_dist_bus_ch1.pdf) >, [pristupljeno 21.03.2014.] {39, 40}
- [36] MCNAUGHTON R. B., The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms, *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 2, 2002, pp. 190-203. <Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-1335&volume=19&issue=2&articleid=855508&show=html> >, [pristupljeno 19.03.2014.] {87}
- [37] MESARIĆ J., DUJAK D., SCM u trgovini na malo – poslovni procesu i ICT rješenja. U: Segetlija Z., Karić M., ur. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009, str. 107-132. <Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/444690.Mesaric\\_Dujak\\_2009.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/444690.Mesaric_Dujak_2009.pdf) >, [pristupljeno 27.04.2014.] {5, 6, 44, 45, 46}

- [38] MEŠIĆ I., Rastuća uloga maloprodaje u kanalima distribucije, U: Segetlija Z., Karić M., Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, XI. Znanstveni skup s međunarodnim djelovanjem, 2011, str. 203-210. <Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1117.pdf>>, [pristupljeno 17.03.2014.] {48}
- [39] PALIĆ M., Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije finansijskih usluga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 227-247. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/41480>>, [pristupljeno 27.04.2014.] {28, 30}
- [40] PALOMBO V. J., Designing marketing channels for global expansion, *Marketing Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 2009, pp. 63-71. <Dostupno na: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a13cf006-83f1-4563-8778-268b7ab2e19a%40sessionmgr4003&hid=4212>>, [pristupljeno 02.05.2014.] {87, 88}
- [41] PAVLOVIĆ B., Budućnost maloprodaje – što je sa svečanim činom kupnje?, *Suvremena trgovina*, No. 5, 2013, <Dostupno na: <http://www.suvremena.hr/26241.aspx>>, [pristupljeno 13.04.2014.] {87}
- [42] PUŠKA A., Konkurentne marketing strategije, *Visoka škola računarstva i poslovnih komunikacija eMPIRICA*, Brčko distrikt BiH, Vol. 1, No. 8, 2013, pp. 1-20, <Dostupno na: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2013/10/Pu%C5%A1ka-A.-Konkurentne-marketing-strategije-Anali-poslovne-ekonomije-godina-V-sveska-1-broj-8.-2013.g.-str.-25-44.pdf>>, [pristupljeno 13.05.2014.] {18}
- [43] RENKO S., FIČKO D., PETLJAK K., Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji. U Segetlija, Z. et al., ur. Zbornik radova 9. međunarodnog znanstvenog skupa s međunarodnim sudjelovanjem “Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu”, 2009, str. 155-170. <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2009.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2009.pdf)>, [pristupljeno 27.04.2014.] {91}
- [44] RENKO S., ŽUPANIĆ I., PETLJAK K., Trgovačke marke – imperativ svakog trgovca, U: Renko, S., Knežević, B., Vouk, R., ur. *Izazovi trgovine u recesiji* Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010, str. 129-143. <Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR\\_Renko\\_Zupanic\\_Petljak.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/501255.ITR_Renko_Zupanic_Petljak.pdf)>, [pristupljeno 15.03.2016.] {49, 50, 51, 52}
- [45] REZVANI M., GILANINIA S., SHARIF B., Assessing the factors associated with intensity of distribution and selecting an optimized distribution network. *International*



- Journal od Management & Business Studies*, Vol. 1, No. 3, 2011, pp. 7-11. <Dostupno na: <http://www.ijmbs.com/13/bahram.pdf> >, [pristupljeno 21.03.2014.] {7}
- [46] ROSENBLOOM B., LARSEN T., Communication in international business-to-business marketing channels: Does culture matter?, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 4, 2003, pp. 309-315 <Dostupno na: <http://arlt-lectures.de/culturematters.pdf> >, [pristupljeno 24.03.2014.] {87}
- [47] SEGETLIJA Z., DUJAK D., Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 2, 2004, pp. 372-387. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/73934> >, [pristupljeno 17.03.2014.] {62, 63, 64, 65, 66}
- [48] SEGETLIJA Z., Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika, U: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Br. 10, 2010, pp. 125-145, <Dostupno na: [http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2010.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2010.pdf) >, [pristupljeno 19.11.2015] {92, 93}
- [49] SEGETLIJA Z., DUJAK D., Važnost tipova prodavaonica i vrijednosnih lanaca u internacionalizaciji maloprodaje. *Ekonomski vjesnik*, Vol. 12, No. 1, 2012, pp. 82-97. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/126278> >, [pristupljeno 11.04.2014.] {80}
- [50] SEGETLIJA Z., MESARIĆ J., DUJAK D., Importance of Distribution Channels – Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, ur. Marketing Challenges in New Economy. Pula: Sveučilište Juraja Dobrile, 2011, str. 785-809. <Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija\\_Dujak\\_Mesaric.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija_Dujak_Mesaric.pdf) >, [pristupljeno 17.03.2014.] {4, 10, 11, 12, 15, 18}
- [51] SEGETLIJA Z., Razvojne tendencije i strukturne promjene u Hrvatskoj trgovini na malo, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 1-2, 2005, pp. 39-59. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/15382> >, [pristupljeno 11.04.2014.] {45}
- [52] SEGETLIJA Z., Rast i razvoj trgovine na malo u Hrvatskoj, *Ekonomija/Economics*, Vol. 12, No. 2, 2005, str. 385-403. <Dostupno na: [http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_478.pdf](http://www.staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_478.pdf) >, [pristupljeno 19.03.2014.] {67, 69, 70, 71}
- [53] SEGETLIJA Z., Razvoj suvremenog menadžmenta trgovina na malo, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 1, 2009, pp. 28-32. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/66976> >, [pristupljeno 19.03.2014.] {55}
- [54] SEGETLIJA Z., Problemi razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u prehrambenom sektoru u Republici Hrvatskoj, U Segetlija, Z., Karić, M., ur. Poslovna

- logistika u suvremenom menadžmentu, 2012, str. 101-112. <Dostupno na: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement12/blimm1207.pdf>>, [pristupljeno 20.12.2014.] {79}
- [55] SEGETLIJA Z., Razvoj i važnost kanala distribucije, *Suvremena trgovina*, Vol. 39, No. 3, 2014, pp. 18-23. <Dostupno na: <http://www.suvremena.hr/27246.aspx>>, [pristupljeno 09.03.2015.], kompletan članak poslan na mail {13, 19}
- [56] SINANGIĆ M., ČIVIĆ B., Specifične dimenzije kreiranja strategije marketinga trgovinskih preduzeća, *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije/Journal of economic and politics of Transition*, Vol. 13, No. 27, 2011, pp. 43-59. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/110845>>, [pristupljeno 27.04.2014.] {80}
- [57] SZOPA P., PEKALA W., Distribution channels and their roles in the enterprise, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 6, 2012, pp. 143-150. <Dostupno na: [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPC8-0004-0011/c/httpwww\\_pjms\\_zim\\_pcz\\_plpdfpjms6distribution20channels20and20their20roles20in20the20enterprise.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPC8-0004-0011/c/httpwww_pjms_zim_pcz_plpdfpjms6distribution20channels20and20their20roles20in20the20enterprise.pdf)>, [pristupljeno 19.03.2014.] {13, 14, 17, 95}
- [58] ŠKARE V., Je li potreban novi okvir upravljanja internetskim marketingom, *Tržište*, Vol. 23, br. 2, 2011, str. 263-279, <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/78963>>, [pristupljeno 25.05.2016] {89}
- [59] ŠKARE V., Internetski marketing, (obnovljeni separat poglavlja 19 u knjizi Previšić J., Ozretić Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004), 2011, str.1-17, <Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski\\_marketing-separat\\_19\\_poglavlje.pdf\\_2011](http://web.efzg.hr/dok/MAR/ipandza/UM-Internetski_marketing-separat_19_poglavlje.pdf_2011)>, [pristupljeno 25.05.2016.] {88}
- [60] TORTATO U., MARX R., Study on the configuration of distribution channels for new automobiles, *Journal of Operations and Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 1, 2012, pp. 67-78. <Dostupno na: <http://spell.org.br/documentos/ver/378/study-on-the-configuration-of-distribution-channels-for-new-automobiles/i/en>>, [pristupljeno 24.03.2014.] {22, 24}
- [61] VOUK R., Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća. *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11, 2005, pp. 1013-1030. <Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/15992>>, [pristupljeno 11.04.2014.] {4, 5}
- [62] WAGNER W., Managing Customer Complaints in Distribution, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24, No. 4, 1994, pp. 11-17. <Dostupno na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph->

[proxy.cgi/00/http/www.emeraldinsight.com/journals.htm=3fissn=3d0960-0035=26volume=3d24=26issue=3d4=26articleid=3d846519=26show=3dhtml](http://proxy.cgi/00/http/www.emeraldinsight.com/journals.htm=3fissn=3d0960-0035=26volume=3d24=26issue=3d4=26articleid=3d846519=26show=3dhtml) >

[pristupljeno 20.12.2014.] {97}

[63] WEBB K. L., Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, 2002, pp. 95-102. <Dostupno na: [http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/eStrat/topic3\\_2002/Managing%20channels%20of%20distribution.pdf](http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/eStrat/topic3_2002/Managing%20channels%20of%20distribution.pdf) >, [pristupljeno 29.04.2014.] {91, 93, 94}

[64] WREN B. M., Channels structure and strategic choice in distribution channels. *Journal of Management Research*, Vol. 7, No. 2, 2007, pp. 78-86. <Dostupno na: <https://cloud.irb.hr/proxy/nph-proxy.cgi/10/http/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer=3fvid=3d4=26sid=3d78d19035-1fd6-4b60-acc8-16f7630fa155=2540sessionmgr115=26hid=3d113> >

[pristupljeno 25.03.2014.] {17, 18}

### **Knjige:**

[65] Lazibat T., *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, 2005, Zagreb: Sinergija. {83}

[66] Previšić J., Ozretić Došen Đ., Krupka Z., *Osnove međunarodnog marketinga*, 2012, Zagreb: Školska knjiga. {81}

[67] Segetlija Z., Lamza-Maronić M., *Marketing trgovine*, 1996, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. {42, 43, 44, 62}

[68] Segetlija Z., Lamza-Maronić M., *Distribucijski sustav trgovinskoga poduzeća: Distribucija, logistika, informatika*, 2000, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. {71}

[69] Segetlija Z., *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, 2012, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. {44, 47, 73, 75, 76, 79, 82, 83}

[70] Zelenika R., *Logistički sustavi*, 2005, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci. {34}

### **Internet stranice:**

- [71] Hrvatska gospodarska komora, <http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima>  
[pristupljeno 15.06.2016], {70, 90}
- [72] Jutarnji list, <http://www.jutarnji.hr/life/tehnologija/znate-li-u-kojoj-drzavi-najvise-koriste-internet-na-samom-dnu-je-diktatura-kim-jong-una-a-hrvatske-brojke-iznenaduju.../93829/> [pristupljeno 15.06.2016] {41}
- [73] Nama (2015) O nama, <Dostupno na: <http://www.nama.hr/nama-kroz-povijest.html> >, [pristupljeno 25.01.2016] {68}
- [74] <https://www.bizit.hr/internet-trgovina-sto-hrvatske-tvrtke-mogu-nauciti-iz-svjetskih-trendova/> [pristupljeno 15.06.2016] {90}
- [75] <http://www.mcb.rs/blog/finansije/third-party-logistic-outsourcing-u-fmcg-u-da-ili-ne/>  
[pristupljeno 15.06.2016] {33}

## **Specifics of Managing Distribution Channels in the Contemporary Market Conditions**

### **Summary:**

The introduction of computer technology enhances collaboration, developing retail and distribution methods, and certainly changed economic power relations, which inevitably leads to the creation of an environment where retail, as well as industries, are more likely to become even more powerful factor in channels of distribution of goods and services. Selling is an act of ownership change of the sold goods while distribution is moving goods from one owner to another. Distribution and sales have to work together to jointly ensure the supply of customers at the right time, in the right place in an appropriate selection. The globalization of markets, dislocation of production, the emergence of new technologies in transport, packaging and maintenance of the goods in good condition, contributed to the possibility that there is production in one country for purposes of other countries. Key thing in production is flexibility. Contemporary business strategy is based on the maximum flexibility to customers' requirements and aspirations to reduce not only production costs, but also distribution costs.

**Keywords:** *distribution channels, retail, wholesale, information technology, category management, customer service.*