

# Odabir kanala distribucije metodom višekriterijskog odlučivanja

---

**Pavičić, Žana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:756939>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Žana Pavičić**

**ODABIR KANALA DISTRIBUCIJE METODOM  
VIŠEKRITERIJSKOG ODLUČIVANJA**

**DIPLOMSKI RAD**

**ZAGREB, 2016.**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI  
ZAGREB

DIPLOMSKI RAD

**ODABIR KANALA DISTRIBUCIJE METODOM  
VIŠEKRITERIJSKOG ODLUČIVANJA**

**SELECTION OF DISTRIBUTION CHANNELS BY  
METHOD OF MULTI-CRITERIA DECISION**

Mentor: red. prof. dr. sc. Kristijan Rogić

Studentica: Žana Pavičić, 0135219074

Zagreb, rujan 2016.

# **Odabir kanala distribucije metodom višekriterijskog odlučivanja**

## **Sažetak:**

Kroz ovaj diplomski rad biti će pojašnjeno što su to kanali distribucije, kakva može biti njihova struktura i vrsta, kako teče razvoj i oblikovanje kanala, kakva se dinamika odvija između organizacija i posrednika koji tvore kanal te, zaključno, kako se optimalnim spletom navedenih dijelova stvara konkurentska prednost za poduzeće. Važno je napomenuti da odluke vezane uz kanale distribucije predstavljaju dugoročno vezivanje te ih nije moguće lako i brzo mijenjati. Zbog toga je iznimno važno za poduzeće da iz velikog izbora različitih alternativa oblikuje kanal distribucije koji će biti troškovno učinkovit, odgovarati ciljanom tržištu i vrsti proizvoda koji se nude.

Ključne riječi: logistika, distribucija, kanali distribucije, posrednik

# SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
2. OPĆENITO O OPSKRBNOM LANCU .....	2
2.1. Pojam logistika .....	2
2.2. Opskrbni lanac .....	5
2.2.1. Osnovna obilježja kompleksnosti opskrbnog lanca .....	9
2.2.2. Razine planiranja u opskrbnim lancima .....	11
3. ZADAĆA I ELEMENTI DISTRIBUCIJE .....	13
3.1. Zadaća distribucije .....	16
3.2. Pokazatelji distribucije .....	17
3.3. Fizička distribucija .....	17
3.3.1. Upravljanje fizičkom distribucijom .....	21
3.3.2. Sustav fizičke distribucije .....	22
4. KANALI DISTRIBUCIJE .....	23
4.1. Funkcije kanala distribucije robe .....	24
4.2. Tokovi u kanalu distribucije .....	25
4.3. Vrste kanala distribucije .....	26
4.4. Struktura kanala distribucije .....	27
4.4.1. Kanal nulte razine .....	28
4.4.2. Kanal prve razine .....	29
4.4.3. Kanal druge razine .....	29
4.4.4. Kanal treće razine .....	29
4.5. Organizacija kanala distribucije .....	29
4.5.1. Horizontalna organizacija kanala distribucije .....	31
4.5.2. Vertikalna organizacija kanala distribucije .....	32
4.5.3. Horizontalno vertikalna organizacija kanala distribucije .....	33
4.6. Odnosi članova u kanalu distribucije .....	33
4.7. Stvaranje konkurentskih prednosti putem kanala distribucije .....	35
4.8. Trendovi u razvoju kanala distribucije .....	37
5. SUDIONICI DISTRIBUCIJE .....	40
6. TROŠKOVI DISTRIBUCIJE .....	44
7. KRITERIJI ZA ODABIR KANALA DISTRIBUCIJE .....	46

7.1. Anketno istraživanje važnosti kriterija prilikom odabira kanala distribucije za robu široke potrošnje .....	50
7.2. Metoda višekriterijskog odlučivanja .....	53
7.3. Primjer AHP metode .....	55
8. ZAKLJUČAK .....	60
POPIS LITERATURE .....	62
POPIS ILUSTRACIJA.....	64
POPIS TABLICA.....	65
PRILOZI.....	66

# 1. UVOD

Potreba i trend smanjenja troškova u suvremenim gospodarskim sustavima postavili su nove uvjete poslovanja u poduzećima i tvrtkama. U razvoju tehnologija i proizvodnje može se postići vrlo malo. Zbog toga sve veći značaj imaju logistika i optimizacija opskrbnih lanaca.

Faze opskrbnog lanca su faza nabave, faza proizvodnje, faza distribucije i faza potrošnje. U ovom radu posebno će se obratiti pozornost na fazu distribucije.

Distribucijom se može definirati promet gospodarskih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica. Pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvedenih dobara potrošačima i odnosi se na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnog kupca.

Distribucija predstavlja važan element logističkog sustava. O distribuciji ovisi i konačna ocjena krajnjih potrošača o funkcioniranju logističkog sustava. Dobro planirana i organizirana distribucija čini okosnicu logističkih sustava, te se prema njoj trebaju planirati ostali elementi logističkih sustava kako bi funkcioniranje cijelog sustava bilo u funkciji potreba korisnika.

Svrha ovog rada je obratiti pozornost na važnost distribucije kao gospodarskog međusustava, te njezine uloge u gospodarskom sustavu. Također, osvrnuti se na podsustave distribucije kao što su kanal distribucije i fizička distribucija gdje će se malo više bazirati na kanalu distribucije i njegovoj zadaći i osnovnim značajkama. Također će se postaviti kriteriji koji su važni pri odabiru kanala distribucije te će se pomoću primjera i AHP metode višekriterijskog odlučivanja odabrati odgovarajući kanal za robu široke potrošnje.

## 2. OPĆENITO O OPSKRBNOM LANCU

Potreba i trend smanjena troškova u suvremenim gospodarskim sustavima postavili su nove uvjete poslovanja u poduzećima i tvrtkama. U razvoju tehnologija i proizvodnje može se postići vrlo malo. Zbog toga sve veći značaj imaju logistika i optimizacija opskrbnih lanaca.

### 2.1. Pojam logistika

Logistika je naziv koji je na područje proizvodnje preuzet iz vojnog nazivlja. Pojam logistika potječe iz grčke riječi *logistikos* što znači biti vješt i iskusan u računanju, vođenju rata, opskrbi vojske i vojnih formacija na terenu. Kao i kod svih pojmova postoji više definicija, ali sve su na neki način usklađene pa se danas, pod pojmom logistika, podrazumijeva upravljanje tokovima i pohrani materijala. Odnosno sve aktivnost u premještanju sirovina, poluproizvoda, reprodukcijskog materijala i gotovih proizvoda od prvog proizvođača do krajnjeg potrošača.

Definicija logistike od strane Vijeća Europe glasi "Logistika se definira kao upravljanje tokovima robe i sirovina, procesima izrade završenih proizvoda i pridruženim informacijama od točke izvora do točke krajnje uporabe u skladu s potrebama kupca. U širem smislu logistika uključuje povrat i raspolaganje otpadnim tvarima." <sup>1</sup>

Također, "Logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole učinkovitosti, troškova i skladištenja materijala u poslovnom okruženju, završetka proizvoda te razmjene i kontrole informacija od točke proizvodnje do točke potrošnje ili konzumacije s ciljem zadovoljenja potražnje kupaca i klijenata." <sup>2</sup>

"Logistikom se razumijeva ukupnost aktivnosti u postavljanju, osiguranju i poboljšanju raspoloživosti svih osoba i sredstava, koja su pretpostavka, prateća pomoć ili osiguranje za tokove unutar jednog sustava." <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.

<sup>2</sup> [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf)

<sup>3</sup> Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.: Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća: distribucija – logistika – informatika. Ekonomski fakultet, Osijek, 2000.



"Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u transformacijskom procesu poduzeća. " <sup>4</sup>

U logistiku spadaju aktivnosti pomoću kojih se planira, vodi, realizira i kontrolira prostorno-vremenska preobrazba dobara, i s njome vezane transformacije s obzirom na količine i vrste dobara, specifična rukovanja dobrima i logističku determiniranost tih dobara. Zajedničkim učinkom ovih aktivnosti treba tok dobara postaviti tako da se točka isporuke što efikasnije povezuje s točkom prijama.

Efikasnost u ovome smislu znači da se pred logistiku postavljaju zadaće, da se točka prijama opskrbljuje od točke isporuke pravim proizvodom, u pravom stanju, u pravo vrijeme, na pravom mjestu, a sve to uz minimalne troškove. Bitno je napomenuti da se osim robe, mrežom kreću i energija, informacije i ljudi.

Čimbenici koji su utjecali na razvoj logistike mogu se podijeliti u nekoliko skupina.<sup>5</sup> Prvi, a ujedno i najvažniji je globalizacija, odnosno pojava novih tržišta, širenje postojećih, utjecaj na ekonomska mjerila uspješnosti. Drugi čimbenik je vezan uz demografske sile, odnosno povećanje broja stanovnika, vrednovanje radne snage, potreba za radnom snagom. Treći, najznačajniji, je informatizacija i kompjuterizacija, koja donosi brzi razvoj senzornih, informacijskih i TK tehnologija. Ona ima utjecaj na sve aspekte modernog načina života. Primjena tehnologija pružajući mogućnost ostvarivanja većeg prometa i ekonomske dobiti ne narušavajući ekološke i ekonomske norme postaje kriterij. Osnovna funkcija logističkih sustava je prostorno-vremenska transformacija dobara. S njenim ispunjenjem vezane su funkcije promjene količine i vrste dobara te funkcije olakšavanja transformacije dobara.

Logistika se dijeli na makrologistiku, mikrologistiku i metalogistiku.<sup>6</sup>

---

<sup>4,6</sup> [http://pitupvz.weebly.com/uploads/1/7/9/8/17984951/log\\_prvi.pdf](http://pitupvz.weebly.com/uploads/1/7/9/8/17984951/log_prvi.pdf)

<sup>5</sup> Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

- **makrologistika**: pod tim pojmom podrazumijeva se logistika između poduzeća, odnosno otpremničko gospodarstvo (teretni promet). Elementi ove logistike su poduzeća, odnosno njihove asocijacije te institucije koje se bave robnim tokovima.

- **mikrologistika**: je intraorganizacijska, ubraja logistiku unutar poduzeća, vojske i bolnice, odnosno, granica je određena pravnim granicama poduzeća koja sudjeluju u njima. Elementi takvog sustava su skladišta, transport, distribucijska mjesta i centri za upravljanje.

- **metallogistika**: sadržava kooperaciju više poduzeća koje kooperiraju u toku dobara. Karakterizirana je transferom dobara poduzeća u nekom kanalu prodaje proizvoda koji se kreće od dobavljača, veletrgovca, maloprodavača do špeditera.

Da bi se logistika mogla adekvatno istraživati te da bi se mogle definirati metode planiranja logističko-distribucijskih procesa, potrebno je definirati nositelje tih logističkih procesa ili elemente logističkog sustava. Dio procesa, vidljiv je na slici 1.

Nositelji logističkih poduzeća: <sup>7</sup>

- Transport
- Skladištenje
- Zalihe
- Distribucija
- Manipulacije
- Čimbenik – čovjek
- Informacije, komunikacije i kontrola
- Integracija

Svaki element logističko distribucijskih procesa je zaseban, samostalan i složen da zahtijeva zasebno i samostalno planiranje. Ta činjenica predstavlja najveću prepreku sustavnom planiranju logističko distribucijskih procesa. Nije moguće definirati egzaktno metode koje bi se mogle primijeniti u svim slučajevima, tj. u poslovanju svakog poduzeća, na način da u potpunosti riješe probleme koji se javljaju u tom području. Različita poduzeća imaju različite osnovne logističko distribucijske prioritete, neovisno o tome što im je svima zajedničko poslovanje u logističke distribucijskom sustavu.

---

<sup>7</sup> [http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf)



Slika 1. Logistička mreža

Izvor: [http://www.pakirnistrojeviheling.com/\\_Media/slika\\_2.png](http://www.pakirnistrojeviheling.com/_Media/slika_2.png)

## 2.2. Opskrbni lanac

Logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efektivnog i efikasnog protoka i skladištenja sirovina, zaliha, finalnih dobara, usluga te srodnih informacija od točke podrijetla do točke potrošnje tih dobara u svrhu zadovoljavanja zahtjeva potrošača.<sup>8</sup> U današnje vrijeme, ona predstavlja kompleksniji i širi koncept, koji osim općih obuhvaća i druge bitne elemente samog logističkog sustava kao što su marketing, informacijske tehnologije i slično, a naziva se opskrbnim lancem.

Pri objašnjenju pojma „*supply chain management*“ ili „*upravljanje opskrbnim lancem*“, obično se kreće od definiranja samog pojma opskrbnog lanca. Opskrbni lanac može se definirati kao sustav organizacije, ljudi, tehnologija, aktivnosti, informacija i resursa uključenih u proces prijevoza proizvoda ili usluga od dobavljača do kupca.

- Beamon B. (1998) - Opskrbni lanac je strukturni proizvodni proces u kojem su sirovine transformirane u konačna dobra te potom dostavljena konačnom korisniku

<sup>8</sup> <https://www.fsb.unizg.hr/zindin/LOGISTIKA.pdf>

- Tecc.com.au (2002.) - Opskrbni lanac kao povezan set resursa i procesa koji započinje sa sirovinama i završava s prodajom gotovih proizvoda.
- Pienaar W. (2009.) definira opskrbni lanac kao generalni opis procesa integracije uključujući organizaciju za transformaciju sirovina u konačne proizvode i za njihov transport konačnim korisnicima

Gore navedene definicije se centraliziraju na temeljne odrednice efektivnog opskrbnog lanaca. One podrazumijevaju potrebu za podrijetlom i konačnom destinacijom unutar koje potiču dobra i prihvaćaju pristup da opskrbni lanac započinje s resursima (sirovinama), i kombiniraju niz vrijednosti dodajući aktivnosti, a završava s prijenosom dobra korisnicima.

No slijedeće definicije su kompliciranije, te uključuju prošireni pogled na opskrbni lanac i integriraju dodatne aktivnosti u funkciji opskrbnog lanca.

- Little, A. ( 1999.) - kombinirani i koordinirani tokovi dobra od podrijetla do konačne destinacije, također tok informacija s kojom su povezani
- Chow, D.I.Heaver, T. (1999.) - opskrbni lanac je grupa proizvoda, proizvođača, distributera, maloprodaja i transporta, informacija i ostalih usluga logističkog upravljanja koje su uključene u omogućavanju dobra korisnicima
- Ayers, J.B. (2001.) – životni ciklus procesi koji uključuju fizička dobra, informacije i financijske tokove čiji su ciljevi da zadovolje zahtjeve konačnih korisnika s dobrima i uslugama od različitih, povezanih dobavljača
- Mentzer, J., Witt, W.D., Keebler, J., Min,S., Nix, N.,Smith, D. & Zacharia, Z (2001) - set entiteta direktno uključenih u opskrbu i distribuciju tokova dobra, usluga, financija i informacija od izvora do destinacije ( korisnika)

Djelatnosti opskrbnog lanca transformiraju prirodne resurse, sirovine i komponente u gotov proizvod namijenjen kupcu.<sup>9</sup> Profesor Ferišak definira lanac opskrbe kao organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću (interni dio lanca opskrbe) i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti (eksterni dio lanca opskrbe) s ciljem optimiranja cjelovitog procesa protoka dobara (materijala, međuproizvoda i proizvoda) i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti.<sup>10</sup> Također, opskrbni lanac može se definirati i kao: „sustav koji povezuje sve elemente između proizvođača i potrošača.“ Iz takve definicije može se uočiti njegova složenost, dinamičnost i neizvjesnost. Za uspješno djelovanje opskrbnih lanaca potrebno je što kvalitetnije koordinirati rad njihovih elemenata, pri čemu se jasno vidi da je protok informacija duž dobavnih lanaca presudan. Djelovanje dobavnih lanaca u cjelini mora biti uspješnije od djelovanja njihovih elemenata pojedinačno.<sup>11</sup>

Osnovni cilj svakog opskrbnog lanca je pružanje efikasnog i dobrog servisa krajnjem korisniku, smanjenje zaliha, ubrzavanje cijeloga postupka, eliminiranje podvostručenih procesa i aktivnosti, eliminiranje procesa i aktivnosti koji ne dodaju vrijednost.

Svaki opskrbni lanac dodaje uporabnu vrijednost proizvodu kroz 4 osnovne faze<sup>12</sup>, slika 2.:

- **FAZA NABAVE**, čija je funkcija nabavljanje materijala ili usluga odgovarajuće kvalitete, te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto po odgovarajućoj cijeni. Ona uključuje dobavljače sirovina, komponenata i repromaterijala
- **FAZA PROIZVODNJE** uključuje stvaranje proizvoda kroz jedan ili više procesa s ciljem da se proizvod proda. Ona obuhvaća proizvođače gotovih proizvoda
- **FAZA DISTRIBUCIJE**, jedan od najvažnijih dijelova logistike predstavlja distribucija reprodukcijskog materijala i gotovih proizvoda. Učinkovita distribucija znači utjecati na smanjenje troškova, a isporučiti gotove proizvode krajnjem kupcu. Ona se odnosi na maloprodajne i veleprodajne trgovce, logističke operatere, prijevoznike i druge subjekte koji čine distribucijsku mrežu

---

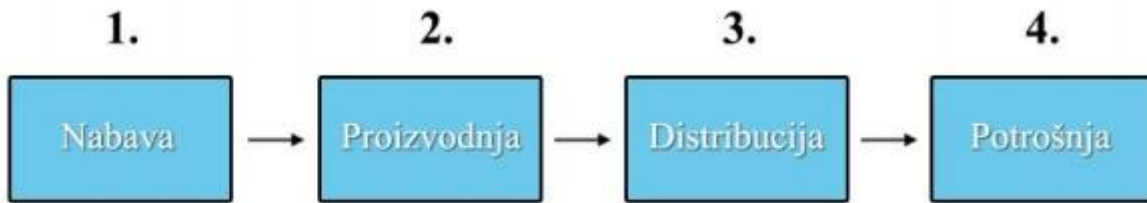
<sup>9</sup> <http://www.wisegeek.org/what-is-a-supply-chain.htm>

<sup>10</sup> Ferišak V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naknada, Zagreb, 2006.

<sup>11</sup> Ščukanec A., Rogić K., Babić D. „Bullwhip effect u opskrbnim lancima“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2007.

<sup>12</sup> [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje\\_logistickih\\_procesa/Novosti/Nastavni\\_materijali\\_1.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Novosti/Nastavni_materijali_1.pdf)

- **FAZA POTROŠNJE**, odnosi se na krajnje korisnike usluga.



**Slika 2. Faze logistike**

Izvor: <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A18/datastream/PDF/view>

Za uspješno izvršavanje narudžbi kupaca pod određenim uvjetima i što nižim troškovima, potrebno je uspostaviti učinkovitu logističku mrežu. Logistička mreža nekog poslovnog subjekta predstavlja dio globalne logističke mreže koju čine prijevoznici, dobavljači, proizvodni subjekti, otpremnici, skladištari, trgovci i pored njih drugi subjekti iz uslužnog sektora koji su u određenom trenutku uključeni u proces samog nastajanja proizvoda, odnosno njegove distribucije do krajnjeg potrošača. Na samom početku, dva osnovna zadatka svakoga tko upravlja logistikom je razgraničenje logističke mreže i organizacija njenih poveznica s mrežom kupaca i dobavljača. Kako bi navedeni zadaci bili ostvareni, menadžment logistike mora donijeti konačne odluke o obavljanju logističkih poslova. Naglasak je na poslovima koje će menadžment na području logistike prepustiti svojim kupcima i dobavljačima, koje će samostalno obavljati, te koje će na kraju prepustiti subjektima specijaliziranim za obavljanje logističkih usluga na tržištu. Postavljanje granica logističke mreže ovisi o stručnoj sposobnosti same organizacije u obavljanju određenih poslova i važnosti pojedinih logističkih poslova za njezino poslovanje. Radnici zaposleni u organizaciji mogu obavljati određene logističke poslove ako znaju kako ih obavljati, ako imaju raspoloživa sredstva i ako menadžment njima upravlja na odgovarajući način. U ukupne logističke troškove čitavog logističkog sustava ubrajaju se materijalni troškovi, troškovi prijevoza, troškovi proizvodnje, troškovi držanja zaliha i troškova isporuke robe krajnjem kupcu. Poduzeća koja se bave različitim odlukama o nabavi, proizvodnji i distribuciji moraju biti sposobna procijeniti troškove transporta, materijala, proizvodnje, skladištenja i distribucije u cilju da budu minimalni. Znači, naglasak nije na jednostavnim zahtjevima smanjenja transportnih troškova i zaliha, već na sustavnom pristupu upravljanju cijelom mrežom.

Proteklih godina, pojavio se veliki broj razloga rasta same industrije i raznih istraživačkih institucija za provođenje istraživanja na ovom području. Konkurencija na svjetskom tržištu, pojava proizvoda kratkog životnog vijeka i sve veći zahtjevi, samo su neki od osnovnih razloga koji “prisiljavaju” proizvođače na stalno unaprjeđenje poslovanja te smanjenje troškova. S druge strane, veliki broj kompanija i s daljnjim snižavanjem troškova proizvodnje nalaze se u fazi kada ni na taj način ne mogu postići bitne uštede. Ujedno, kompanije su postale svjesne kolike su mogućnosti poboljšanja poslovanja i kolike su uštede ostvarive, ako se pronađu efikasniji načini upravljanja logistikom. Dostupnost podataka iz svih dijelova logističkog lanca omogućena je brzim razvitkom i širokom primjenom informatičke i komunikacijske tehnologije, a s unaprjeđenjem same transportne industrije postignut je i širok izbor transportnih sredstava. Važno je napomenuti kako navedeno potiče kontinuiran razvoj logističkih lanaca i tehnika njihovog upravljanja, a s druge strane ovime je značajno porasla i njihova složenost.

### **2.2.1. Osnovna obilježja kompleksnosti opskrbnog lanca**

Upravljanje logističkim lancem, predstavlja skup aktivnosti, potrebnih da se uspješno integriraju nabava, proizvodnja, skladištenje i trgovačka mreža, tako da se distribuira potrebna količina proizvoda, do traženih lokacija, u pravo vrijeme, u cilju postizanja minimalnih troškova unutar cijelog sustava, a uz zadržavanje zadovoljavajuće razine raspoloživosti proizvoda.<sup>13</sup> Upravljanje logističkim lancem je kompleksan zadatak, koji uzima u razmatranje svaku aktivnost koja ima utjecaja na troškove te igra ulogu u procesima nastajanja proizvoda koji će odgovoriti zahtjevima kupca, od dobave i proizvodnje, preko skladišta i distributivnih centara do prodavača. Primjer opskrbnog lanca prikazan je na slici 3. Kompleksnost problema ilustrira činjenica da je u nekim analizama potrebno uzeti u obzir dobavljače dobavljača, odnosno kupce kupaca, zbog njihovog utjecaja na performanse lanca.

Upravljanje opskrbnim lancem je usmjereno na ispitivanje i upravljanje mreže lanca opskrbe. Za taj koncept racionalna je mogućnost za smanjenjem troškova i bolje usluge kupcima. Važan cilj je unaprijediti korporacijske konkurentnosti na globalnom tržištu, unatoč jakim konkurentnim snagama i promjenjivim potrebama kupca. Temeljna ideja je da opskrbni

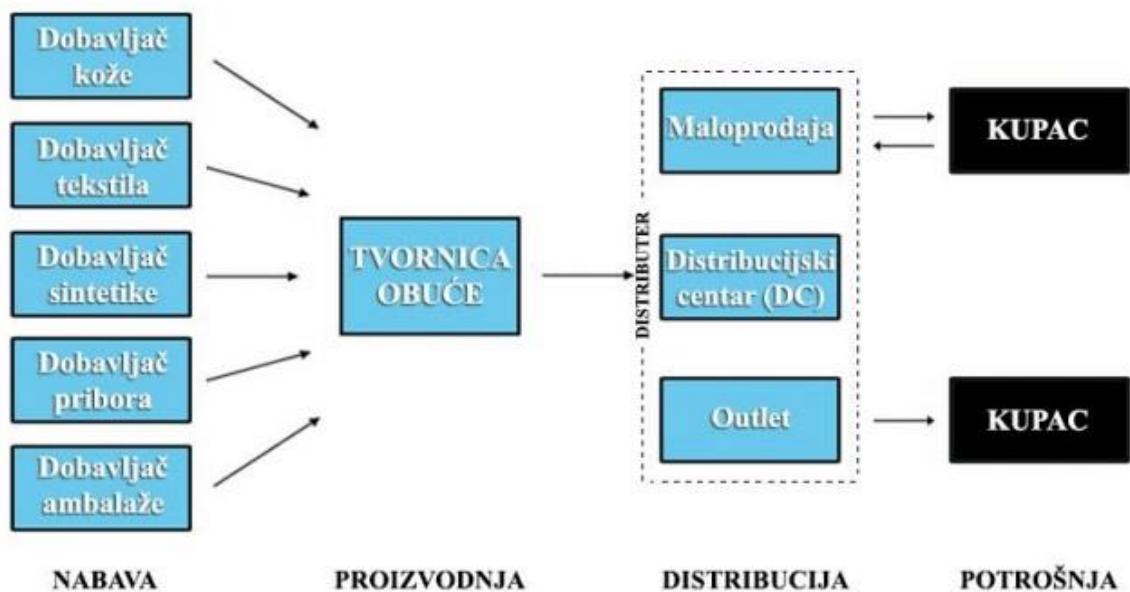
---

<sup>13</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management)

lanci moraju biti kontrolirani kako bi bili brzi i pouzdani, ekonomični i dovoljno fleksibilni kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca. Pouzdanost je općenito važnija od same brzine u opskrbnom lancu što je važno za umjerenu globalnu "brzinu" s potrebom za pouzdanošću, iako postoje određene situacije kada je važna "brzina" u lancu opskrbe. Brzina dostavljanja robe do mjesta krajnjeg korisnika je ključna u lancu opskrbe u sljedećim situacijama, kada su:

- Proizvodi u plijen-stanju ( proizvod je zaplijenjeni te ih je potrebno čim prije dostaviti nadležnim institucijama kako bi ih na pravilan način osigurali), proizvodi podložni naglim izumiranjem (oni koji se više neće koristiti), proizvod potreban korisniku u kratkom vremenskom roku, vrijedna svoje mase (gdje je količina proizvoda velika), vrlo skupa za upravljanje (čim manje manipulacija proizvodom kako se ne bi oštetio).
- Potražnja za proizvodima je: promjenjiva, javlja se povremeno, (kada je određena količina proizvoda aktualna kratak period i velika je potražnja za njima), ciklička.
- Tijekom distribucije: opasnost od krađe, fizičke štete, također ukoliko je potrebna posebna pažnja proizvoda tijekom prijevoza.

Troškovi su konstantno presudni, dok je zadovoljstvo korisnika najvažniji faktor za uspješan nastavak poslovanja. Zbog toga u izgradnji modela vrednovanja efektivnosti opskrbnog lanca, svi faktori koji se koriste za osnivanje učinkovitosti, kao što je brzina, pouzdanost, troškovi i zadovoljstvo kupca, jednako su važni i treba im se pridavati pažnja jer samo zadovoljan korisnik će nastaviti poslovanje.



Slika 3.Primjer opskrbnog lanca

Izvor: <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A18/datastream/PDF/view>



### 2.2.2. Razine planiranja u opskrbnim lancima

Općenito govoreći, planiranje predstavlja formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva. Svrha planiranja logistike je sama provjera mogu li raspoloživi resursi poduzeća zadovoljiti buduću potražnju i ukazati na situacije u kojima potražnja ne može biti zadovoljena u traženim količinama i vremenskom razdoblju. S obzirom na planski horizont i objekte planiranja, globalni i lokalni planski zadaci unutar logističkog lanca se dijele na tri razine:

- **Strateška razina** - glavni zadatak strateške razine planiranja je definiranje strategije poduzeća oblikovanjem optimalne konfiguracijske proizvodne i logističke mreže između više poduzeća. Optimalno rješenje odabire se na temelju alternativnih konfiguracija pomoću simulacije s obzirom na postavljene kriterije. U ovoj fazi analiziraju se i modeliraju distribucijski kanali od isporučitelja sirovog materijala do tržišta prodaje. Ovo slijedi na temelju planirane godišnje količine, proizvodne količine i stanja na skladištu. Cilj modeliranja je dobivanje realnog logističkog lanca isporučitelja s obzirom na sva relevantna ograničenja.
- **Taktička razina** - u ovoj fazi, na temelju podataka koji su dobiveni na strateškoj razini, definiraju se određeni članovi proizvodne mreže s obzirom na dugoročne proizvodne i transportne planove. Cilj ovog planiranja je sinkronizacija srednjoročnog i dugoročnog programa planiranja s obzirom na kapacitete i termine (između 3 i 6 mjeseci). Ulazni podaci za ovo planiranje su potrebne informacije o strukturi logističkog lanca, prognoze prodaje, te potrebe kupaca. Na temelju ulaznih podataka vrši se grubo planiranje nabave, proizvodnje i distribucije. Planiranje se izvodi pomoću simulacije raznih alternativa s obzirom na resurse, troškove i vrijeme isporuke.
- **Operativna razina** – preko sustava upravljanja te planiranja proizvodnjom odvija se operativno provođenje postavljenih planova. Za organizaciju upravljanja logističkim lancem mogu se koristiti postojeće organizacijske strukture PPC (Production Planning and Control), koje se moraju proširiti u ovisnosti od vanjskog partnera. Vrlo je važno osigurati brzu izmjenu informacija između dobavljača i kupaca u cilju postizanja brze

reakcije na neplanirane događaje (npr. smetnje, kratkoročni specijalni nalozi i dr.). Tipične planske funkcije na operativnoj razini su fino planiranje (na temelju planova na taktičkoj razini), te upravljanje nalogima (skladišta i transporta).

Dobro upravljanje opskrbnim lancem cilj je svake suvremene tvrtke koja u doba sve oštrije konkurencije te uvjetima globalizacije želi učvrstiti svoje mjesto na svjetskom tržištu. Kako bi se ostvarilo učinkovito uvođenje koncepta upravljanja opskrbnim lancem, važnu kariku u samom postupku predstavlja spremnost na moguće promjene mišljenja svih bitnih kooperacijskih partnera unutar logističkog lanca. Spomenute promjene najveće su u području glede organizacije proizvodnog procesa, dok se manje odnose na organizacijske strukture. Temeljna je promjena prijelaz s funkcionalne organizacije prema organizaciji orijentiranoj prema procesima. Pri uvođenju upravljanja logističkim lancem mora se analizirati postojeće stanje i to korak po korak. Nakon analize postojećeg stanja slijedi definiranje ciljne strukture i realizacija postavljenih ciljeva. Paralelno s organizacijskim promjenama nužno je postaviti koncept školovanja (Change Management) te na temelju njega provesti školovanje osoblja. Za uspješno provođenje projekta nužno je stručno osoblje koje prihvaća novi koncept upravljanja opskrbnim lancem.

### 3. ZADAĆA I ELEMENTI DISTRIBUCIJE

U širem smislu raspodjele distribucija se promatra u sklopu jedinstvenog društveno reprodukcijuskog procesa proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. Distribucijom, općenito možemo označiti strujanje gospodarskih dobara između proizvođačkih i potrošačkih jedinica.<sup>14</sup> Prema općeprihvaćenoj definiciji Međunarodne trgovinske komore, predložene 1947. godine "distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe." Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije, prikazan je na slici 4.

Pod distribucijom se podrazumijeva djelotvoran prijenos dobara (roba ili usluga) od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i odgovarajuću razinu zadovoljenja zahtijeva kupaca.<sup>15</sup>

U kontekstu prometnog sustava, distribucija je sastavni dio prijevoznog lanca budući da funkcioniranje sustava distribucije uvijek uključuje određeni oblik prijevoza.<sup>16</sup>

Distribucija obuhvaća skup aktivnosti koje su povezane s prometanjem gospodarskih dobara između proizvođača i potrošača. Ona sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu ili održati propisani dobavni rokovi(dovršavanje narudžbi) ili djelotvorno što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju.<sup>17</sup>

U smislu poduzetničkih odluka i radnji distribucija je marketinška funkcija koja upravlja kretanjima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko veletrgovinskih, maloprodajnih, skladišnih i transportnih institucija, kako bi ta dobra bila pristupačna kupcima

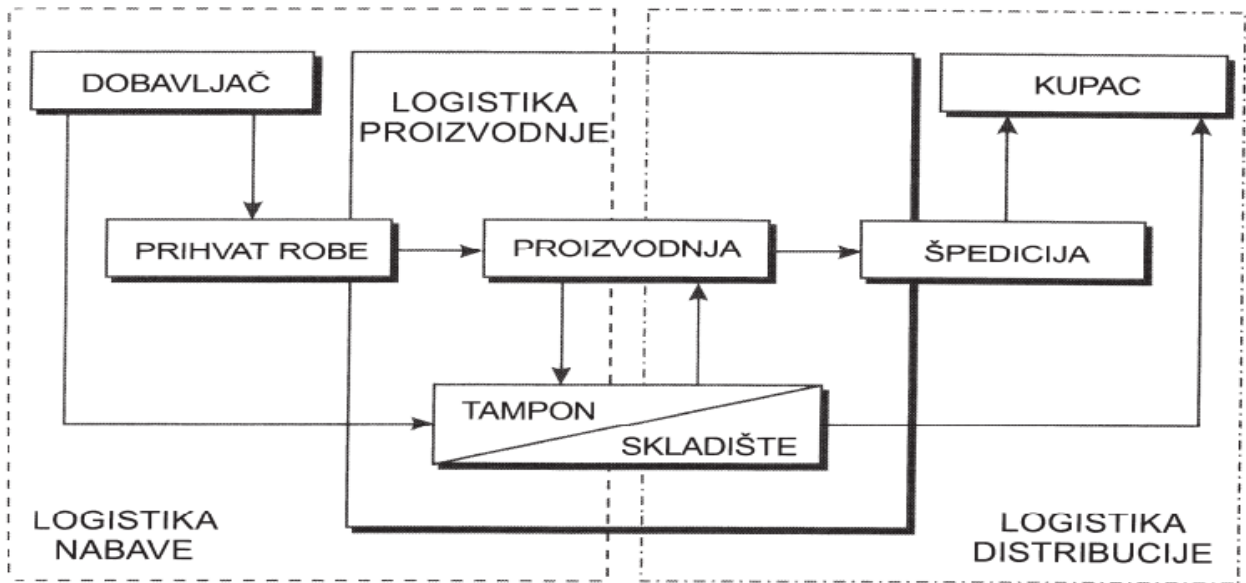
---

<sup>14,17,18</sup> Segetlija Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet, Osijek, 2006.

<sup>15</sup> Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

<sup>16</sup> Ivaković Č., Stanković R., Šafran M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

kada ih trebaju i gdje ih trebaju i žele. Distribucija je važna jer nije dovoljno samo postojanje potražnje robe, nego je bitno i da roba određenim kanalima dođe do potrošača.<sup>18</sup>



Slika 4. Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije

Izvor: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=194395](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=194395)

#### Logistika distribucije obuhvaća: <sup>19</sup>

- određivanja distribucijskih kanala
- odluka o postavljanju zastupnika
- odluka za vlastiti ili tuđi transport
- odluka o najmanjoj količini narudžbe
- odluka proizvoditi ili kupovati
- lokacije pojedinog skladišta
- zaliha na pojedinim lokacijama
- sustav skladištenja
- distribucija uz što niže troškove

<sup>19</sup> [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=194395](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=194395)

Danas se distribucija najčešće sagledava s dva stajališta: <sup>20</sup>

1. Sa općegospodarskog stajališta pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti koje služe raspodjeli proizvedenih dobara potrošačima
2. Sa stajališta pojedinačnog gospodarskog subjekta distribucija se odnosi na sve poduzetničke odluke i radnje koje su povezane s kretanjem proizvoda do konačnog kupca.

Distribucija nije sinonim za trgovinu. Trgovina obavlja samo dio distributivnih funkcija, dok drugi dio obavljaju proizvodna, prometna i neka neproizvodna poduzeća. Učinkovito kretanje gotovih proizvoda od kraja proizvodne linije do potrošača, uključujući međuskladišno poslovanje, izbor lokacije skladišta i razne usluge kupcima, naziva se sustav integralne distribucije, koji je najuže povezan s poslovnom logistikom. Pod sinonimom distribucija označavala se i planska raspodjela dobara. Ona je povezana sa sustavom državnog upravljanja ekonomijom, pri čemu je sektor trgovine imao ulogu raspodjele dobara. U znanstvenoj literaturi općenito je prihvaćeno stav, da je distribucija uži pojam od logistike, budući da logistika, osim distribucije, u sebi sadrži upravljanje materijalom, sirovinama, poluproizvodima i dijelovima od izvora proizvodnog procesa i upravljanje njegovim određenim segmentima. Distribucija obuhvaća tijek gotovih proizvoda, od završetka procesa proizvodnje do konačne potrošnje.

Distribucija obuhvaća skup svih aktivnosti koje su povezane s protokom robe između proizvođača i potrošača. Sadrži tako usklađeno pripremanje proizvedenih dobara prema vrsti i količini, prostoru i vremenu, da se mogu održati propisani dobavni rokovi i što uspješnije zadovoljiti očekivanu potražnju. Razvoj velikih poslovnih sustava, samim tim i distribucijskih sustava postaje sve značajniji, a uvjetovan je suvremenim procesima u svjetskom gospodarstvu.

Također, distribucija se može podijeliti i na dva podsustava prema djelatnostima kojima su povezani distribucijski organi.

---

<sup>20</sup> Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.

Dijeli se na:

1. Akvizicijski distribucijski sustav
2. Logistički, odnosno fizički distribucijski sustav

Pod pojmom akvizicijski distribucijski sustav podrazumijeva se menadžment distribucijskih puteva, odnosno distribucijskih kanala, dok je logistički distribucijski sustav usmjeren na to da savladava prostor i vrijeme putem prijevoza i skladištenja i da se bavi obradom narudžbi i isporukama te logistikom nabave, odnosno kretanjem materijala i robe.

Nove tehnologije prijevoza, pakiranja i održavanja ispravnosti robe omogućuju nove koncepte u distribuciji robe. Tehnološke mogućnosti proizvodnje robe sa praktično neograničenim rokom trajanja, omogućuju proizvodnju u jednoj zemlji, za potrebe drugih zemalja. Tako velikoj količini proizvoda treba organizirati učinkovitu distribuciju, kod koje potrošači neće osjetiti veliku fizičku udaljenost proizvodnje. U današnjim okolnostima, ključna je stvar, fleksibilnost u proizvodnji. Potrebno je proizvesti robu određene vrste i kvalitete koju potrošači žele i hoće kupiti, uz troškove koje će prihvatiti tržište. U prošlosti, čak i danas, često prevladava mišljenje da je najvažnije proizvesti robu uz minimalne troškove, bez obzira kolika je potražnja za njom na tržištu. Ovakav oblik razmišljanja doveo je do izgradnje velikih tvornica koje su u stanju proizvesti ogromne količine standardiziranih proizvoda po vrlo niskim cijenama. Takva proizvodnja, bez mogućnosti brzog odgovora na promjenjive zahtjeve suvremenog tržišta, ima za posljedicu stvaranje velikih zaliha gotovih proizvoda i velike probleme u financiranju. Zato se, suvremena poslovna strategija, temelji na maksimalnoj fleksibilnosti prema zahtjevima kupaca i težnji da se smanje, ne samo proizvodni troškovi već i troškovi distribucije.

### ***3.1. Zadaća distribucije***

Temeljeni zadaci distribucije, kao faze opskrbnog lanca koja prethodi potrošnji, općenito se sastoje u sljedećem:

- skraćenje puta i vremena potrebnog da roba (ili usluga) stigne od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje
- povećanje konkurentnosti robe
- vremensko i prostorno usklađenje proizvodnje i potrošnje
- programiranje proizvodnje prema zahtjevima (potrebama) potrošača
- plasman novih proizvoda (ili usluga) na tržištu
- stvaranje i mijenjanje navika potrošača.<sup>21</sup>

Omogućiti dostupnost proizvoda ili usluga kupcima, u odgovarajućoj količini i asortimanu, u odgovarajućem vremenu i na odgovarajućem mjestu, osnovna je svrha distribucije kao djelatnosti.

### ***3.2. Pokazatelji distribucije***

Pokazatelji distribucije mogu se podijeliti na dva načina:

- stupanj distribucije
- gustoća distribucije.

Stupanj distribucije pokazuje odnos realiziranih i mogućih prodajnih mjesta koja žele proizvođači ili očekuju potrošači. Zapravo, stupnjem distribucije označava se prisutnost nekoga proizvoda u trgovini, tj. mogućnost njegove kupovine.

Gustoća distribucije pokazuje odnos mjesta ponude s brojem stanovništva ili površinom nekog prodajnog područja. Kao pokazatelji gustoće distribucije obično se uzimaju broj stanovnika na jednu prodavaonicu i broj prodavaonica na jedan km<sup>2</sup> ukupne površine neke zemlje.<sup>22</sup>

### ***3.3. Fizička distribucija***

---

<sup>21</sup> Ivaković Č., Stanković R., Šafran M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

<sup>22</sup> Segetlija Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet Osijek, Osijek, 2006.

Strukturu sustava distribucije čine kanali distribucije i fizička distribucija. Kanali distribucije su funkcionalni putovi, oblici i metode dostave robe od proizvođača do potrošača (kupca). Fizička distribucija obuhvaća sve radnje u svezi otpreme, skladištenja, prekrcaja i dostave robe. Fizička distribucija uključuje kretanje sirovina i repromaterijala od izvora nabave do početka faze proizvodnje.<sup>23</sup>

Fizička distribucija je skup aktivnosti koje omogućavaju djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. U nekim slučajevima uključuje kretanje sirovina od izvora nabave do početka proizvodne linije.

Fizička distribucija obuhvaća širok krug aktivnosti koje se bave djelotvornim kretanjem gotovih proizvoda od kraja proizvodnje pa do potrošača, kao i kretanjem sirovina od izvora nabave pa do početka proizvodnje.<sup>24</sup>

Izraz „fizička distribucija“ često se i upotrebljava kao sinonim za „logistika marketinga“ ili „tržišna logistika“.

Troškove fizičke distribucije bi trebalo minimizirati, jer su oni presudni za rentabilnost tvrtke, stoga i alternativne kanale distribucije treba razmatrati u odnosu na troškove. Potrebna je analiza cijelog kanala, a ne samo pojedinog posrednika, jer dužina kanala ne mora biti razmjerna troškovima. Troškove uvijek treba razmatrati u odnosu na učinke, pa se sagledava djelotvornost sustava fizičke distribucije.

Ove aktivnosti obuhvaćaju sustav:

- narudžbe i isporuke robe,
- upravljanja zalihama,
- skladištenja,
- manipulacije robom
- prijevoz (konvencionalni i mješoviti).

Fizička distribucija u sebe uključuje planiranje i kontrolu fizičkih tijekova robe od njenog izvora do mjesta uporabe, kako bi se uz ostvarenje profita što bolje zadovoljile potrebe

---

<sup>23</sup> Ivaković Č., Stanković R., Šafran M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

<sup>24</sup> Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, 2009.



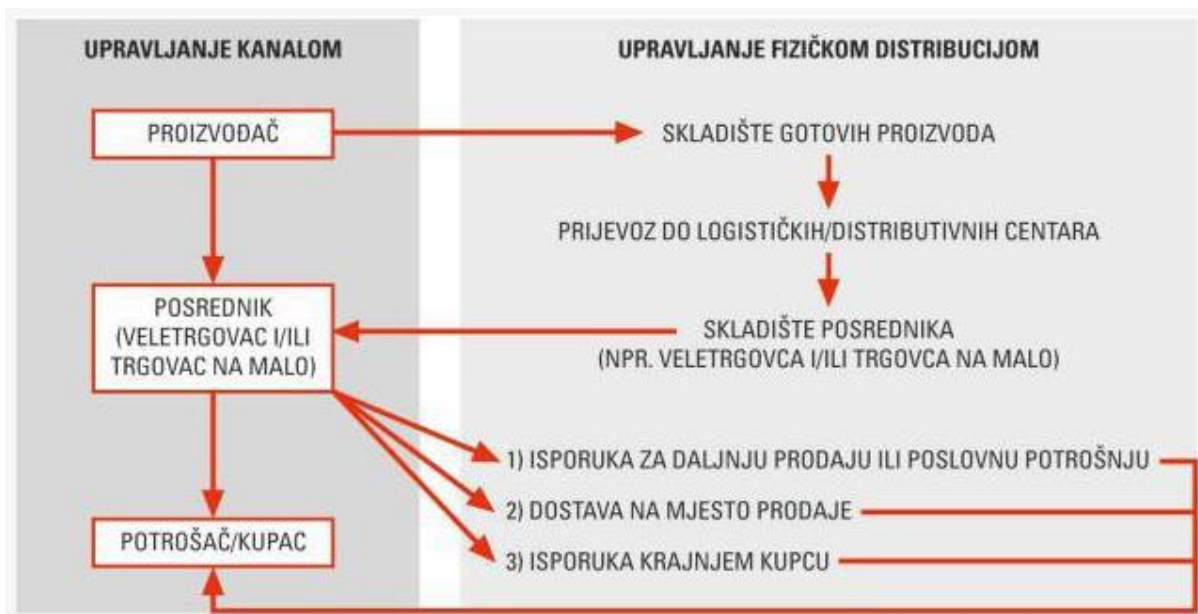
kupaca, odnosno potrošača. Iz toga proizlaze i distribucijska načela u poslovanju, a ona glase: u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u optimalnim količinama, u odgovarajućem asortimanu i uz najniže troškove.

Cilj fizičke distribucije uvjetovan je s jedne strane potrebom proizvođača za učinkovitim plasmanom proizvoda na tržište, a s druge strane potrebom korisnika za dostupnošću proizvoda. Upravljanje kanalom distribucije i fizičkom distribucijom prikazan je na slici 5. Temeljna značajka fizičke distribucije jest stalan tijek materijala ili proizvoda, s time da taj tijek, na određenim točkama doživljava zastoje. Razlog tim zastojima je potreba da se roba neko vrijeme uskladišti, doradi, pakira, montira i slično.

Prodaja predstavlja čin promjene vlasništva nad prodanom robom, a distribucija premještanje robe od jednog vlasnika prema drugom. Roba se može distribuirati kroz različite etape proizvodnje unutar istog vlasništva, a da nije prodana, što je čest slučaj u suvremenoj proizvodnji. Distribucija i prodaja moraju raditi zajedno kako bi zajedno osigurali opskrbu kupaca u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućem asortimanu. Globalizacija tržišta, dislokacija proizvodnje, 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. Fleksibilnost u proizvodnji ključna je stvar. Potrebno je proizvesti robu određene vrste i kvalitete koju potrošači žele i hoće kupiti, uz troškove koje će prihvatiti tržište.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.



**Slika 5. Upravljanje kanalom distribucije i fizičkom distribucijom**

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

Pored kanala distribucije treba razlikovati i fizičku distribuciju s aktivnostima transportiranja, skladištenja, čuvanja i rukovanja. Prema tome, kanali distribucije označavaju put robe od proizvođača do potrošača, a fizička distribucija je način dostavljanja robe, skladištenja i čuvanja robe. Razlika između distribucijskih kanala, koje čine sudionici u prometu robe i fizičke distribucije, koju čine tokovi robe, može se prikazati funkcijskim karakteristikama tokova i točaka zadržavanja, koje kod kanala imaju karakteristike institucija, poduzeća, potrošača i sl. dok se kod fizičke distribucije točke karakteriziraju njihovim funkcijskim obilježjima. Razlika je prikazana na slici 6.



Slika 6. Razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije

Izvor: [http://e-](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Materijali/Nastavni.pdf)

[student.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje\\_logistickih\\_procesa/Materijali/Nastavni.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Materijali/Nastavni.pdf),

### 3.3.1. Upravljanje fizičkom distribucijom

Upravljanje fizičkom distribucijom se proširilo na upravljanje cijelim opskrbnim lancem. Upravljanje cijelim lancem opskrbe započinje prije samih aktivnosti fizičke distribucije, s namjerom da se izvrši nabava repromaterijala, nastavlja se s efikasnim pretvaranjem tih materijala u gotove proizvode i njihovim dostavljanjem konačnim potrošačima. Izabiru se bitni dostavljači i njima se pomaže u podizanju proizvodnosti u opskrbnom lancu, čime se postiže ukupno smanjenje troškova tvrtke.<sup>26</sup>

Zbog toga se ističe da fizička distribucija uključuje planiranje, primjenu i kontrolu protoka materijala i krajnjeg proizvoda od točke izvora do točke korištenja kako bi se zadovoljili zahtjevi kupca i ostvario profit. Veoma je važno da je ta roba na raspolaganju kupcima u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

<sup>26, 27, 28</sup>Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.

### 3.3.2. Sustav fizičke distribucije

Sustav fizičke distribucije obuhvaća sljedeće elemente:<sup>27</sup>

- Zalihe
- Transportiranje, uključujući i lokalnu isporuku
- Skladištenje i rukovanje materijalom i gotovim proizvodima
- Komunikaciju, obradu podataka i kontrolu

Cilj fizičke distribucije je dostava pravih dobara na pravo mjesto u pravo vrijeme i uz najniže troškove. Uz maksimalnu uslugu takve rezultate istovremeno je nemoguće postići jer maksimalna usluga povlači i visoke troškove. Zbog toga se teži optimizaciji i samih troškova, ali i optimizaciji između troškova i prihoda, jer se nerijetko dešava da se sniženje jednog odražava na povećanje drugog troška. Izbor sustava fizičke distribucije podrazumijeva istraživanje ukupnih troškova distribucije u različitim predloženim sustavima i odabir onoga koji minimizira ukupne troškove, uključujući i troškove izgubljene prodaje zbog zastoja isporuke. Ako nije moguće utvrditi te troškove zbog izgubljene prodaje, treba minimizirati troškove fizičke distribucije uz ostvarenje ciljane razine usluge kupcu. Danas za ostvarenje tih ciljeva veliku ulogu igraju suvremene informatičke tehnologije, koje do izražaja dolaze osobito kod procesiranja narudžbe te se može znatno ubrzati ciklus narudžba – otprema – fakturiranje, ali su ključne i za upravljanje ukupnom fizičkom distribucijom.<sup>28</sup> Npr. tvrtka „General Electric“ je već prije dvadesetak godina primjenjivala informatički sustav, kod kojeg se na osnovi primljene narudžbe provjerava bonitet kupca, te nalazi li se naručena roba na zalihi. Računalo daje nalog za otpremu, ispostavlja fakture kupcu, ažurira stanje zaliha, šalje nalog proizvodnji za nove zalihe te šalje odgovor natrag prodajnom osoblju da se naručena roba kupca nalazi na putu. Cijeli taj proces je gotov za manje od 15 sekundi.

## 4. KANALI DISTRIBUCIJE

Put kojim se proizvod „premješta“ od proizvođača do potrošača naziva se kanal distribucije. U njemu sudjeluje proizvođač i po potrebi više poduzeća iz različitih djelatnosti koje međusobno surađuju. Da bi proizvod „tekao“ kroz kanal, njegovi sudionici poduzimaju niz aktivnosti koji čine fizičku distribuciju. U širem smislu, kanali distribucije su skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom, a svrha im je da se olakša prostorna i vremenska transformacija dobara od proizvođača do potrošača. Jednostavno rečeno, to su putevi prodaje za koje se odluči neko poduzeće.<sup>29</sup>

Pored fizičke distribucije, koju čine fizički tijekovi robe, od kraja proizvodnje do potrošača, kao i kretanje sirovina i materijala od izvora do početka proizvodne linije, razlikuju se još i marketinški (trgovinski) kanali distribucije, pod kojima se podrazumijevaju unutarnje organizacijske jedinice proizvođača i vanjskih posrednika, preko kojih roba stiže do potrošača.

Definicija kanala distribucije, prema Američkom udruženju za marketing glasi: "Unutrašnje organizacijske jedinice i vanjski posrednici preko kojih kruži promet robe i usluga. Prema L.P. Bucklinu definicija kanala distribucije glasi: "skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije) koje su prisutne pri kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje."

Pojam kanal distribucije danas se može zamijeniti s pojmom kanal marketinga. Naime, kanal marketinga se kao kompleksniji pojam od pojma kanal distribucije počeo u SAD-u rabiti sedamdesetih godina prošlog stoljeća jer su se kao posrednici počeli uzimati i oni koji sudjeluju ne samo u fizičkom toku proizvoda od proizvođača do krajnjeg korisnika, nego i posrednici koji sudjeluju u transferu vlasništva nad robom pa i druge posredničke institucije koje sudjeluju u transferu vlasništva nad robom od proizvodnje do potrošnje.

Kod kanala distribucije radi se o različitim putanjama, koje proizvodi ili usluge prolaze nakon svoga nastanka sve do kupovine i upotrebe od strane krajnjih korisnika. Dakle, marketinški

---

<sup>29</sup> Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.

kanali, odnosno distribucijski kanali, su sve one organizacija koje proizvod mora proći između svoje proizvodnje i potrošnje.<sup>30</sup>

Da bi se posrednik, odnosno karika u lancu distribucije, održao, on mora biti sposoban organizirati tokove robe u cijelosti ili djelomično, tako da bude djelotvorniji od alternative, jer ga u protivnom kupac neće odabrati kao opskrbljivača. Znači troškovi i posredovanja moraju biti niži od troškova koji bi nastali kada bi proizvođač sam obavljao distribuciju. Razvijeniya tržišta imaju i razvijene sustave posrednika, a njihove ekonomske prednosti su u mogućnostima specijalizacije, koncentracije i disperziranja tokova robe.

Odluke o kanalima distribucije ubrajaju se u najpresudnije odluke kompanije. Izabrani kanali bitno utječu na ostale marketinške odluke jer o tome tko će prodavati proizvode neke tvrtke ovisi i politika cijena, izbor vlastitih prodavača, izbor načina propagiranja i slično.<sup>31</sup>

#### ***4.1. Funkcije kanala distribucije robe***

Posebno je važno da su funkcije elementarnije nego institucije koje ih izvršavaju. Promjene u institucijama kanala uvelike održavaju otkrivanje djelotvornijih puteva za spajanje kanala ili razdvajanje ekonomskih funkcija koje se moraju obavljati da bi se ciljanim kupcima osigurao puni asortiman. Neke od funkcija su:<sup>32</sup>

- Informacija (na temelju istraživanja tržišta)
- Promocija
- Pregovaranje
- Naručivanje (komuniciranje o namjerama kupovina kod proizvođača)
- Financiranje
- Preuzimanje rizika
- Fizičko posredovanje
- Plaćanje
- Pravni naslov (prijenos vlasništva)

---

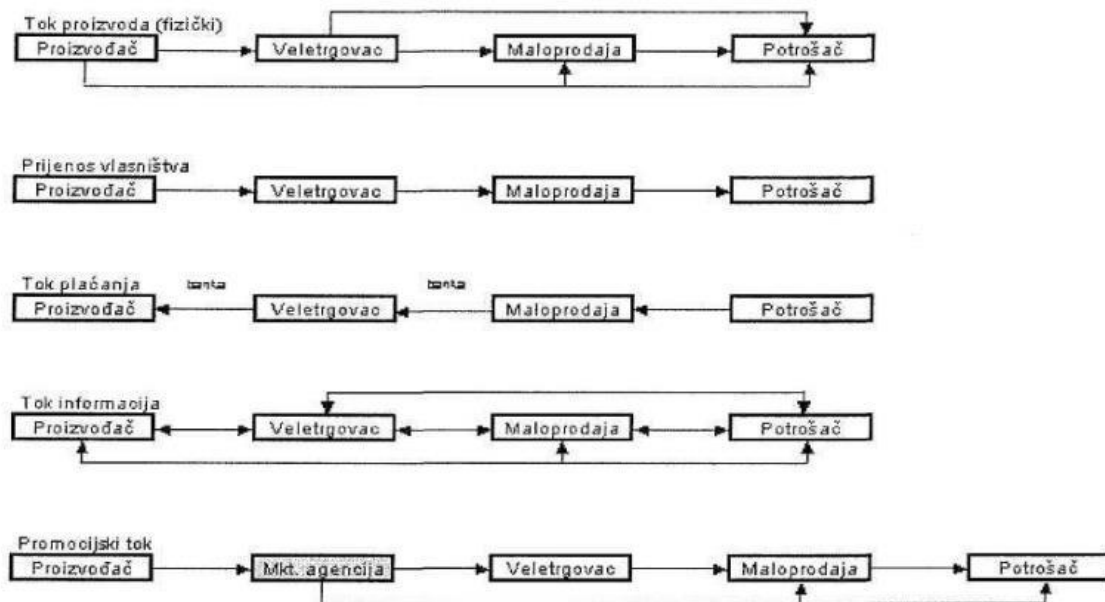
<sup>30</sup> Segetlija Z.: Razvoj i važnost kanala distribucije, *Suvremena trgovina* broj 3, 2004.

<sup>31, 32</sup> Segetlija Z.: *Distribucija*, Ekonomski Fakultet Osijek, Osijek, 2006.

Neke od navedenih funkcija izvršavaju se prema naprijed (b,g,i), neke prema natrag (d,h), a neke u oba smjera (a,c,e,f).

#### 4.2. Tokovi u kanalu distribucije

Očito da funkcije kanala stvaraju određene tokove kroz kanal (slika 7.) i ti tokovi imaju različite pravce. Tokom u kanalu distribucije označavamo skup funkcija, koje određenim slijedom obavljaju članovi kanala. Razlikuju se tokovi prema naprijed kroz kanal, npr. tok proizvoda, prijenos vlasništva kroz kanal i promotivni tok, od potrošača prema proizvođaču, tok kroz kanal ide unazad, npr. tokovi naručivanja i plaćanja. Tokovi informacija, pregovaranja i rizika usmjereni su prema naprijed i prema nazad.<sup>33</sup>



Slika 7. Tokovi u kanalu distribucije

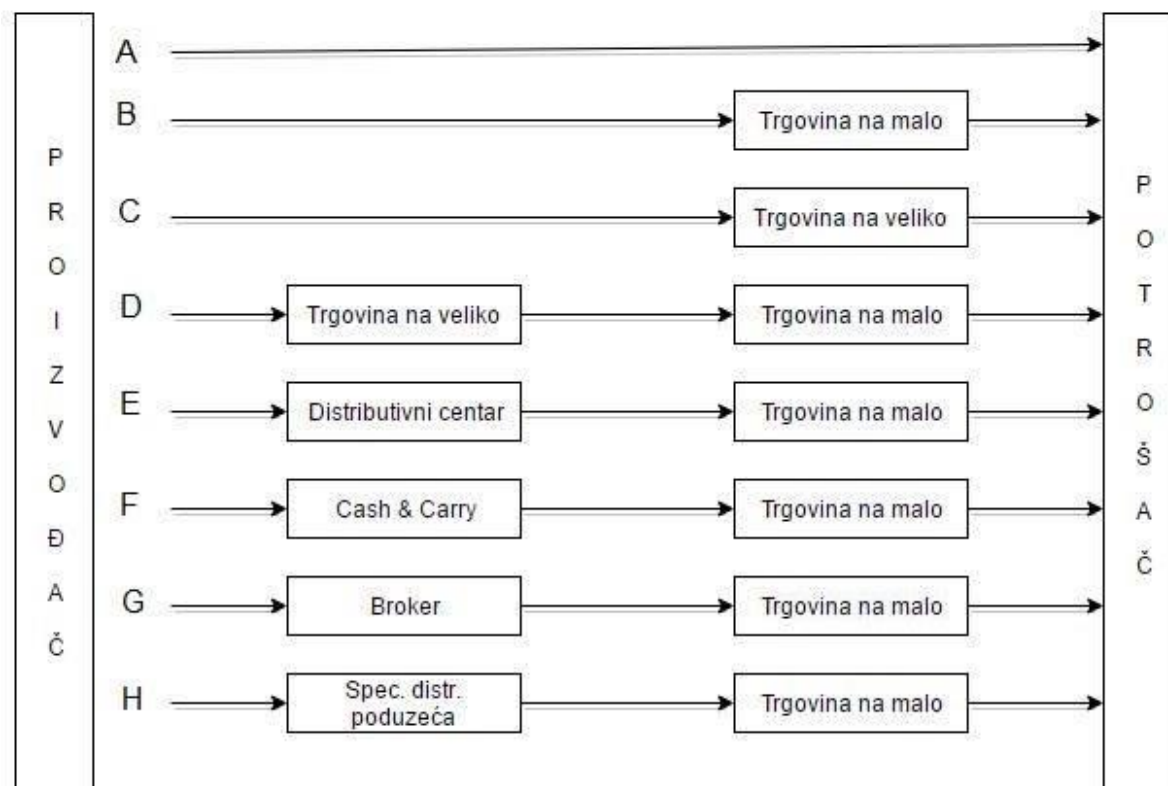
Izvor: <http://ef.sve->

[mo.ba/arhiva/materijal/3\\_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf](http://mo.ba/arhiva/materijal/3_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf)

<sup>33</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

### 4.3. Vrste kanala distribucije

Postoji nekoliko vrsta kanala distribucije, shematski su prikazani na slici 8.<sup>34</sup>



Slika 8. Vrste kanala distribucije

Izvor: Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

Kanal A ima karakteristiku izravnog kanala distribucije, tj. proizvođač ima mogućnost da prodaje robu izravno putem svoje maloprodajne mreže, kataloga, novinskih oglasa, televizije, interneta i sl. Dostava robe se obavlja preko pošte, prijevoznika ili dostavne službe.

Kanal B ima karakteristike kratkog, neizravnog kanala u kojem se nalazi, osim proizvođača, kao posrednik i trgovačko poduzeće na malo.

Kanal C ima također karakteristike kratkog kanala distribucije. Njime se uglavnom koriste veliki potrošači kao što su bolnice, hoteli, škole i sl.

Kanal D ima karakteristike dugog kanala jer u njemu sudjeluje više posrednika. Roba se potrošačima dostavlja preko trgovinskih poduzeća na veliko i trgovinskih poduzeća na malo, pri čemu trgovinska poduzeća na veliko u pravilu koriste svoja vlastita skladišta i prijevozna sredstva. Ovim kanalom se najčešće distribuira roba široke potrošnje.

<sup>34</sup> Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, 2009.



Kanal E je također dugi kanal te se najčešće koristi pri opskrbi regionalnih tržišta robom široke potrošnje.

Kanal F je karakterističan po prodaji robe za gotov novac. Koristi ga trgovina na veliko pri prodaji robe obrtnicima i vlasnicima malih trgovina po sustavu „Cash & Carry“ (Plati i nosi). Roba se plaća gotovinom, prilikom preuzimanja.

Kanal G je relativno rijedak kanal distribucije jer je karakterističan po brokeru kao posredniku. Broker je samostalni trgovac koji bez ikakvog trajnog ugovornog odnosa, na temelju konkretnih naloga, posreduje između kupca i prodavatelja, pri sklapanju kupoprodajnog ugovora. Pored posredničke uloge, brokeri mogu na tržištu obavljati i poslove smještaja, sortiranja, pakiranja, reklamiranja, pa sve do osiguravanja potrebnih dokumenata koji su neophodni pri prodaji robe.

Kanal H je kanal koji se sve češće koristi u razvijenim industrijskim zemljama. Karakterističan je po specijaliziranim distribucijskim poduzećima, kao posrednicima u distribuciji robe. U razvijenim industrijskim zemljama proizvođači sve češće povjeravaju različite poslove pri distribuciji robe specijaliziranim distribucijskim poduzećima. Pokrivenost tržišta s primjerima proizvoda za određeni kanal distribucije prikazan je na slici 9.

<b>STRATEGIJA POKRIVENOSTI</b>	INTENZIVNA	SELEKTIVNA	EKSKLUZIVNA
<b>BROJ KANALA DISTRIBUCIJE</b>	ŠTO JE VIŠE MOGUĆE	NEKOLIKO	JEDAN
<b>BROJ PRODAJNIH MJESTA</b>	ŠTO JE VIŠE MOGUĆE S NAMJEROM DA SE POKRIJE PODRUČJE CIJELOG TRŽIŠTA	OGRANIČEN BROJ PRODAJNIH MJESTA S NAMJEROM POKRIVANJA ŠTO JE MOGUĆE ŠIREG PODRUČJA TRŽIŠTA	JEDNO DOBRO POZNATO
<b>PRIMJER PROIZVODA</b>	ŽVAKAĆE GUME ORBIT	HLADNJACI KONČAR	AUTOMOBILI PORSCHE

**Slika 9. Pokrivenost tržišta**

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

#### **4.4. Struktura kanala distribucije**

Kanal se može sastojati od većeg ili manjeg broja članova, odnosno kanal može imati različitu dužinu ovisno o vrsti proizvoda i ciljnom tržištu. U suvremenom poslovanju učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Posrednici su u pravilu, visoko specijalizirane organizacije iz područja prijevoza, trgovine na malo, trgovine na veliko i slično. Posrednik može biti agent, broker, diler, distributer, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač. Uloga posrednika u kanalu dolazi do izražaja pri obavljanju

distribucijskih aktivnosti vezanih uz fizičko kretanje i čuvanje robe te financiranje distribucije robe, komuniciranje sudionika u razmjenskom procesu. Koristi od posrednika u kanalu prije svega dolaze do izražaja kroz smanjenje distribucijskih troškova, usklađenje količine i asortimana na relaciji proizvođač-potrošač, bolje usluge potrošačima te specijalizacije pojedinih sudionika u distribucijskom kanalu. Zbog mogućnosti da se prilikom distribucijskih operacija kod pojedinih posrednika u kanalu distribucije pojave suprotna kretanja, što može izazvati konfliktne interese osiguranje optimalnih distribucijskih ciljeva postiže se samo putem kompromisa odgovarajućeg kanala distribucije.<sup>35</sup>

Postoje sljedeći kanali (slika 10.):<sup>36</sup>

- kanal nulte razine
- kanal prve razine
- kanal druge razine
- kanal treće razine.



**Slika 10. Struktura kanala distribucija**

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

#### 4.4.1. Kanal nulte razine

Kanal koji se sastoji od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču je kanal nulte razine (između proizvođača i potrošača ne postoji posrednik) ili izravni kanal distribucije. Primjeri uključuju prodaju od "vrata do vrata", prodaju putem kućnih prezentacija, televizijski marketing, TV prodaju, prodaju putem kataloga, prodaju putem interneta te putem tvorničkih dućana. Na domaćem tržištu su na taj način prisutni Zeppter, Tuppervae, Amway, Golden i mnogi drugi.

<sup>35</sup> Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.

<sup>36</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

#### **4.4.2. Kanal prve razine**

Kanal prve razine uključuje jednog posrednika između proizvođača i potrošača. Trgovci na malo tipični su primjeri posrednika u kanalu za tržište krajnje potrošnje. Kod ovog kanala je važno da imamo samo jednog posrednika između proizvođača i potrošača.

#### **4.4.3. Kanal druge razine**

Kanal druge razine uključuje dva posrednika. Na primjer, uz trgovca na malo u kanalu se nalazi i veletrgovac. Takva struktura kanala česta je kod proizvođača koji proizvode dobra za široku potrošnju, gdje postoji veliki broj maloprodajnih mjesta koja nude njihove proizvode, na primjer: žvakaće gume, duhanski proizvodi, kućanski aparati i slično.

#### **4.4.4. Kanal treće razine**

Kanal treće razine uključuje tri posrednika. Kod ove vrste kanala pored veletrgovca i maloprodaje koji su prisutni kod kanala druge razine imamo i zastupnika. Zastupnika većinom imamo za proizvode koji se uvoze iz inozemstva i zastupnik ih uvozi i dalje distribuira veletrgovcima i trgovcima na malo. Zastupnik olakšava i ubrzava put do potrošača.

### ***4.5. Organizacija kanala distribucije***

Paralelno s razvojem procesa koncentracije, tijekom vremena izmijenila se i organizacija pojedinih kanala distribucije. Koncentracija u proizvodnji, trgovini i drugim djelatnostima dovela je do toga da su tradicijski kanali distribucije, uglavnom stvar prošlosti, a razvijaju se različiti oblici povezanosti u kanalima distribucije. Kod tradicijskih modela distribucije međusobna je konkurencija i borba na tržištu između proizvođača, trgovine na veliko i trgovine na malo, jer svaki sudionik samostalno i individualno djeluje na tržištu. S druge pak strane, kod integriranih se kanala distribucije razvijaju oblici povezanosti.

Oblici povezanosti u kanalima distribucije mogu biti (slika 11.):

- horizontalni
- vertikalni

- horizontalno - vertikalni (višekanalni).

Vezano uz kanale distribucije upotrebljava se pojam distribucijske mreže. U tome smislu distribucijske su mreže skupovi posrednika koji pospješuju distribuciju ekonomske vrijednosti. U suštini su distribucijske mreže predstavljene vezama između svih posrednika, proizvođača i potrošača. Budući da distribucijske mreže mogu imati horizontalnu i vertikalnu dimenziju, može se reći da kanal distribucije predstavlja vertikalnu tržišnu organizaciju sudionika distribucije. Dakako, organizacija distribucije može se promatrati i u horizontalnom smislu kada se promatraju sudionici sustava distribucije na istoj razini (npr. sva skladišta za isporuku nekog proizvođača).<sup>37</sup>

U horizontalne oblike povezanosti spadaju, npr. nabavna udruženja trgovaca na malo. Tu se, dakle, radi samo o nabavi za poduzeća koja se nalaze na istoj gospodarskoj razini. Može se raditi i o suradnji poduzeća trgovine na malo u sastavu nekog trgovinskog centra u svezi sa zajedničkom ekonomskom propagandom i sl. Vertikalni oblici povezanosti odnose se na poduzeća koja nisu na istoj gospodarskoj razini. Oni su često kombinirani s horizontalnim oblicima povezanosti, tj. povezuju se poduzeća na istoj gospodarskoj razini međusobno, pa onda i s poduzećem (poduzećima) koja nisu na toj razini. Primjeri bi bili: dobrovoljni lanci, franšizing-organizacija i sl.

Vertikalni sustavi marketinga su jedna od najznačajnijih pojava suvremenih kanala, a nastali su kao izazov konvencionalnim kanalima kod kojih su proizvođač, veletrgovac i trgovac na malo samostalni i svaki nastoji maksimizirati svoje profite, makar i na uštrb sustava kao cjeline. Ali nijedan od njih nema ni kontrolu nad drugim članovima kanala. Kod vertikalnog marketing sustava postoji sustav u kojemu svaki od članova kanala priznaje druge ili im daje povlastice i ima toliko snage da svi zajedno mogu surađivati.<sup>38</sup>

---

<sup>37, 38</sup> Segetlija Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet Osijek, Osijek, 2006.



**Slika 11. Organizacija kanala distribucije**

Izvor: <https://pозegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

#### 4.5.1. Horizontalna organizacija kanala distribucije

Horizontalna organizacija kanala distribucije sastoji se od proizvođača, veletrgovaca i trgovaca na malo koji djeluju kao jedinstven sustav. Jedan od članova kanala vlasnik je ostalih članova, ima s njima ugovore ili dovoljno snage kako bi osigurao njihovu suradnju. Takav način organizacije nazivamo i okomitom integracijom kanala. Potpuna okomita integracija značit će da je jedan član ovladao svim dijelovima kanala od proizvodnje do potrošača. Ovakav sustav omogućuje upravljanje ponašanjem kanala i kontrolu mogućih sukoba.

Ovisno o prirodi veza među članovima razlikuju se tri vrste horizontalne organizacije:

- korporacijsko – horizontalna organizacija – ujedinjuje sve faze od proizvodnje, fizičke distribucije do prodaje pod jedinstvenim vlasništvom (npr. Agrokor grupa)
- ugovorno – horizontalna organizacija – sastoji se od nezavisnih organizacija na različitim razinama proizvodnje i distribucije koje se udružuju putem ugovora kako bi postigle veću djelotvornost i ekonomiju razmjera
- administrativno – horizontalna organizacija – proizlazi iz činjenice da jedan član sustava ima puno veću moć i veličinu od ostalih sudionika (npr. proizvođači poznatih marki proizvoda s velikim udjelom na tržištu mogu ostvariti utjecaj na članove kanala).

#### 4.5.2. Vertikalna organizacija kanala distribucije

Vertikalna organizacija kanala distribucije obilježava suradnju organizacija na istoj razini kanala pod vodstvom jednog od sudionika. Ovdje može biti riječ i o udruživanju međusobnih konkurenata. Česti primjeri su zajednički razvoj i proizvodnja u području elektronike, farmacije ili genetike gdje pojedinačna poduzeća nemaju dovoljno sredstava kako bi sama izvela skupe projekte ili pratila brz razvoj tehnologije.<sup>39</sup> Vertikalni oblici povezanosti odnose se na tvrtke koje nisu na istoj gospodarskoj razini. Često su kombinirani sa horizontalnim oblicima povezanosti, tj. povezuju se tvrtke na istoj gospodarskoj razini međusobno, pa onda i sa tvrtkama koje nisu na toj razini, npr. dobrovoljni lanci, franšizne organizacije, itd.

Tri su glavne vrste vertikalnih oblika povezanosti:<sup>40</sup>

1. Korporacijski
2. Dirigirani
3. Ugovorni

Vertikalni sustavi distribucijskih kanala temelje se na sustavu odlučivanja koji na određen način kontrolira zajedničke aktivnosti unutar kanala pri čemu se nastoji ostvariti suradnja i koordinacija unutar čimbenika koji čine distribucijski kanal. Cilj je pri tome ostvariti najveći mogući uspjeh na tržištu. Takvim se sustavom kontroliraju sudionici distribucijskog kanala, uklanjaju se potencijalni sukobi između pojedinih čimbenika, a i postižu se uštede zbog veličine, mogućnosti pregovaranja i eliminacije dvostrukih usluga. Ako se taj dio distribucije odvija u okviru istog vlasništva tada se naziva korporacijski vertikalni sustav.<sup>41</sup>

Kod dirigiranog vertikalnog sustava radi se o koordinaciji postupnih faza proizvodnje i distribucije na osnovi veličine i snage jednoga od sudionika, npr. proizvođač nekog dominantnog brenda.<sup>42</sup>

U ugovornom vertikalnom sustavu surađuju tvrtke s različitih gospodarskih razina proizvodnje ili distribucije, koje se objedinjuju zbog ušteda ili zbog utjecaja na tržište.

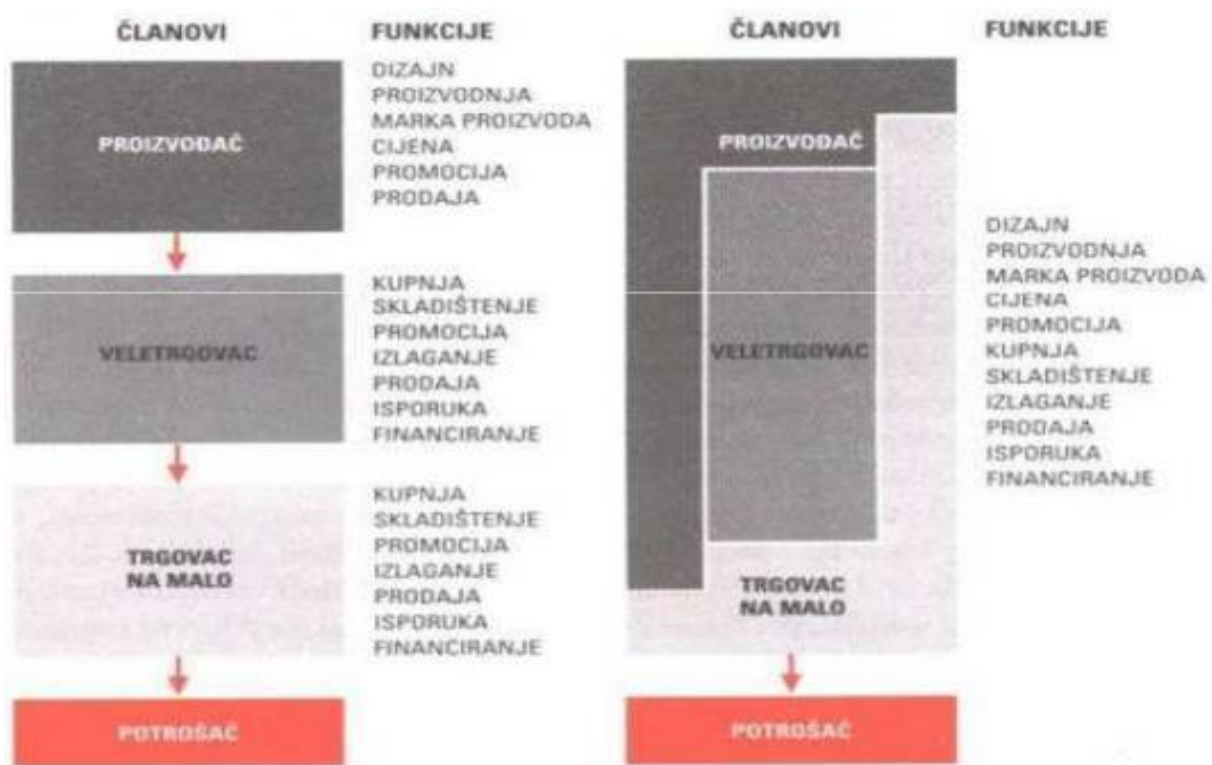
---

<sup>39, 41</sup>Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

<sup>40, 42</sup> Segetlija Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet, Osijek, 2006.

### 4.5.3. Horizontalno vertikalna organizacija kanala distribucije

Horizontalno – vertikalna (višekanalna) organizacija kanala distribucije nastaje kad poduzeće koristi dva ili više kanala distribucije koji ciljaju na jedan ili više tržišnih segmenata. Na primjer, proizvođač računala može svoje računalo na tržištu krajnje potrošnje distribuirati izravno putem Interneta ili kataloga te u isto vrijeme putem specijaliziranih prodavaonica računala i/ili velikih diskontnih centara. Ovakvim pristupom proizvođač će pokriti veći dio tržišta i učiniti svoj proizvod dostupnijim, ali će istovremeno potaknuti i konkurenciju među svojim kanalima distribucije što može biti uzrok sukobu.<sup>43</sup> Još jedan primjer organizacije kanala distribucije prikazan je na slici 12.



Slika 12. Organizacija kanala distribucije

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

### 4.6. Odnosi članova u kanalu distribucije

Članovi kanala, posrednici između proizvođača i krajnjeg kupca, koriste se zbog usmjeravanja tijekom proizvoda i usluga, smanjenja broja transakcija i postizanja optimalnog asortimana.

<sup>43</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

Oni, također, pronalaze kupce i drže zalihe. Možemo reći da će poduzeća koristiti posrednike za plasman svojih proizvoda u onim slučajevima kad su oni u tome djelotvorniji i učinkovitiji od samog proizvođača. Pri odabiru članova kanala i načina njegova kreiranja u obzir se moraju uzeti: čimbenici unutar poduzeća, okruženje u kojem poduzeće posluje, proizvod te tržišni čimbenici. Kanal distribucije se može sastojati od većeg ili manjeg broja članova. Svaki posrednik, predstavlja razinu unutar kanala.<sup>44</sup> Kao što smo već gore u tekstu naveli, brojem posrednika određuje se razina kanala.

Kanali distribucije i njihovi članovi razvijaju se s vremenom prilagođavajući se novonastalim mogućnostima na tržištu. U spletu poduzeća i pojedinaca koji sudjeluju u kanalima odvija se interakcija koja čini dinamiku kanala distribucije. Odnosi unutar kanala su vodstvo, suradnja i sukob.

#### **VODSTVO**

Vodstvo unutar kanala rezultat je moći koju jedan od članova (veletrgovac, proizvođač, trgovac na malo ili neki drugi član) ima nad ostalim članovima kanala. Moć definiramo kao sposobnost pojedinog člana kanala da kontrolira ili utječe na ponašanje drugog člana kanala. Ona izvire iz veličine poduzeća, nadzora resursa, snage nagrađivanja i kažnjavanja, ekspertne snage, referentne snage, legitimacijske snage i snage prisile. Djelotvornost kanala distribucije bit će obilježena kvalitetom vodstva kanala.

#### **SURADNJA**

Suradnja u kanalu pretpostavka je djelotvornog kanala. Suradnjom unutar kanala stvara se uspješan kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve svojih članova. Promatranje kanala distribucije, kao jedinstvenog sustava distribucije, koji se natječe s konkurentskim kanalima distribucije na tržištu te koji ima zajednički cilj pomoći uspostavljanju bolje suradnje među članovima kanala.<sup>45</sup>

#### **SUKOB**

Bez obzira koliko dobro bili oblikovani i vođeni kanali distribucije, među njihovim članovima će uvijek dolaziti do manjih ili većih sukoba koji će proizlaziti iz činjenice da različiti poslovni subjekti ne mogu uvijek imati potpuno iste ciljeve. Sukob u kanalu možemo opisati

---

<sup>44</sup> <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%20za%20usmeni.pdf>

<sup>45</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije



kao situaciju u kojoj jedan od članova kanala smatra da ga drugi član svojim ponašanjem onemogućava ili ograničava u ostvarivanju ciljeva.

Uzroci sukoba u kanalu mogu biti:

1. Razlike u ciljevima između članova
2. Populacija koju član uslužuje
3. Pitanja prodajnih područja
4. Podjela rada u kanalu
5. Različite percepcije stvarnosti
6. Velika ovisnost posrednika o proizvođaču.<sup>46</sup>

Najčešći su sukobi:

- sukob između različitih razina u okviru istog kanala (okomiti sukob) npr. sukob između proizvođača i veletrgovca zbog toga što veletrgovac prodaje i konkurentske proizvode
- sukob u okviru istih razina istog kanala (horizontalni sukob) npr. sukob između prodajnih salona koji drže istu marku vozila zbog preklapanja prodajnih područja
- sukob između dva ili više kanala (višekanalni sukob), kada proizvođač uvede dva ili više kanala koji prodaju na istom tržištu.<sup>47</sup>

#### ***4.7. Stvaranje konkurentskih prednosti putem kanala distribucije***

Stvaranje konkurentskih prednosti putem kanala distribucije može se opisati kao sposobnost poduzeća da na jedan ili više načina stvara dodatnu vrijednost koju konkurenti ne mogu ili ne žele stvoriti. Cilj je stvoriti održivu konkurentsku prednost. Najvažnije je za poduzeće shvatiti kako se oblikovanjem i organizacijom kanala distribucije može stvoriti konkurentska prednost, odnosno dodati vrijednost svojim proizvodima i uslugama u svrhu pozitivnog diferenciranja na tržištu. Takvi proizvodi predstavljat će poželjniju alternativu za potrošača.

---

<sup>46</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

<sup>47</sup> Marušić E., Pomorski fakultet u Splitu, Marketinško upravljanje, Upravljanje marketinškim kanalima, 2014.

Obilježje je kanala distribucije da je njihovo uspostavljanje i trajanje vremenski duže od ostalih varijabli marketinškog spleta.<sup>48</sup>

Pronaći kvalitetne članove kanala, obučiti ih, motivirati i optimalno postaviti cijeli sustav, proces je koji može trajati godinama. Poduzeće koje koristi učinkovitiji sustav distribucijskih kanala može steći održivu konkurentsku prednost za koju će konkurentima trebati dugo vremena da ju dostignu. Odnosi konkurencije sustava distribucije, prikazan je na slici 13. U globalnom tržišnom natjecanju, koje je obilježeno velikom neizvjesnošću svaka prednost može biti ključna za pobjedu.

Kanali distribucije u marketingu, ali i u suvremenom gospodarstvu, imaju sve veći značaj. Razlozi tome su: povećane teškoće u osiguranju održive konkurentske prednosti, porast snage distributera u kanalima, posebice jačanje trgovina na malo, potrebe smanjenja troškova distribucije, ubrzan razvoj tehnologije i povećanje njezine uloge u razvitku i jačanju kanala.<sup>49</sup>

Neke od konkurentske prednosti koje poduzeće može ostvariti kroz kanale distribucije su:

- manji trošak kanala u odnosu na konkurente,
- bolja pokrivenost tržišta,
- blizina proizvoda kupcima,
- bolja usluga,
- brža dostava,
- kvalitetnije usluživanje i slično.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

<sup>49, 50</sup> [http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/1307-marketing-10.html](http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/1307-marketing-10.html)



**Slika 13. Odnosi konkurencije sustava distribucije**

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

#### **4.8. Trendovi u razvoju kanala distribucije**

Kad poduzeće odabere vrstu kanala koju će koristiti treba izvršiti izbor članova, njihovo educiranje, motiviranje i vrednovanje. Proizvođač mora povremeno procjenjivati i modificirati (unaprjeđivati) vrstu i sastav kanala. Optimalna struktura kanala mijenjat će se s vremenom te će biti potrebno dodavati ili izbacivati pojedine članove iz kanala, dodavati ili napuštati pojedine kanale ili razvijati nove načine prodaje i distribucije proizvoda.

Tako postoje sljedeći trendovi:

- internet kao kanal distribucije,
- kanali distribucije za usluge,
- izravni marketing, izravna prodaja i izravni kanali distribucije,
- reverzni ili obrnuti kanali distribucije
- vrijednosne mreže kao kanal distribucije.<sup>51</sup>

Na evoluciju kanala distribucije utječu brojni činitelji iz okoline:

- promjene vezane za kupce
- ekonomski utjecaji

<sup>51</sup> [http://ef.sve-mo.ba/arhiva/materijal/3\\_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf](http://ef.sve-mo.ba/arhiva/materijal/3_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf)

- promjene u tehnologiji
- promjene u konkurentskim odnosima.<sup>52</sup>

Mogu se razlikovati tri razine prilagodbe kanala:

- dodavanje ili napuštanje pojedinih sudionika kanala
- dodavanje ili napuštanje određenih tržišnih kanala
- razvijanje potpuno novog načina prodaje na svim tržištima.

Nakon što je poduzeće odabralo alternativu kanala, mora selekcionirati (odabrati), motivirati i ocijeniti posrednike.

**ODABIR SUDIONIKA KANALA** - proizvođači se razlikuju u svojoj sposobnosti da privuku kvalificirane posrednike u odabrani kanal. Oni trebaju odrediti koje karakteristike oblikuju bolje posrednike, tj. trebali bi procijeniti broj godina iskustva i prakse posrednika, linije proizvoda kojima se bavio, pokazatelje rasta i profita te reputaciju.

**MOTIVIRANJE SUDIONIKA KANALA** - posrednici moraju biti motivirani kako bi što bolje obavljali svoj posao. Stimuliranje sudionika u kanalu, u cilju postizanja vrhunskih performansi mora početi razumijevanjem njihovih želja i potreba. Proizvođači će najbolje ostvariti suradnju ako primjene utjecaje: referentnosti, stručnosti, legitimnosti, nagrade, a izbjegavajući utjecaj prisile.<sup>53</sup>

**OCJENJIVANJE SUDIONIKA KANALA**- proizvođač mora povremeno ocijeniti posrednika uspoređujući ih s prihvaćenim standardima, kao što su postignute prodajne kvote, razina zaliha, vrijeme isporuke potrošaču, postupanje s oštećenim i izgubljenim proizvodima te suradnja u programima promocije i edukacije.

Organizacija kanala se mora kroz neko vrijeme modificirati kako bi kanal udovoljio novim uvjetima na tržištu. Modifikacija je nužna:

- kada izvorni distribucijski kanal ne djeluje kako je planirano

---

<sup>52</sup> [http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/1307-marketing-10.html](http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/1307-marketing-10.html)

<sup>53</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

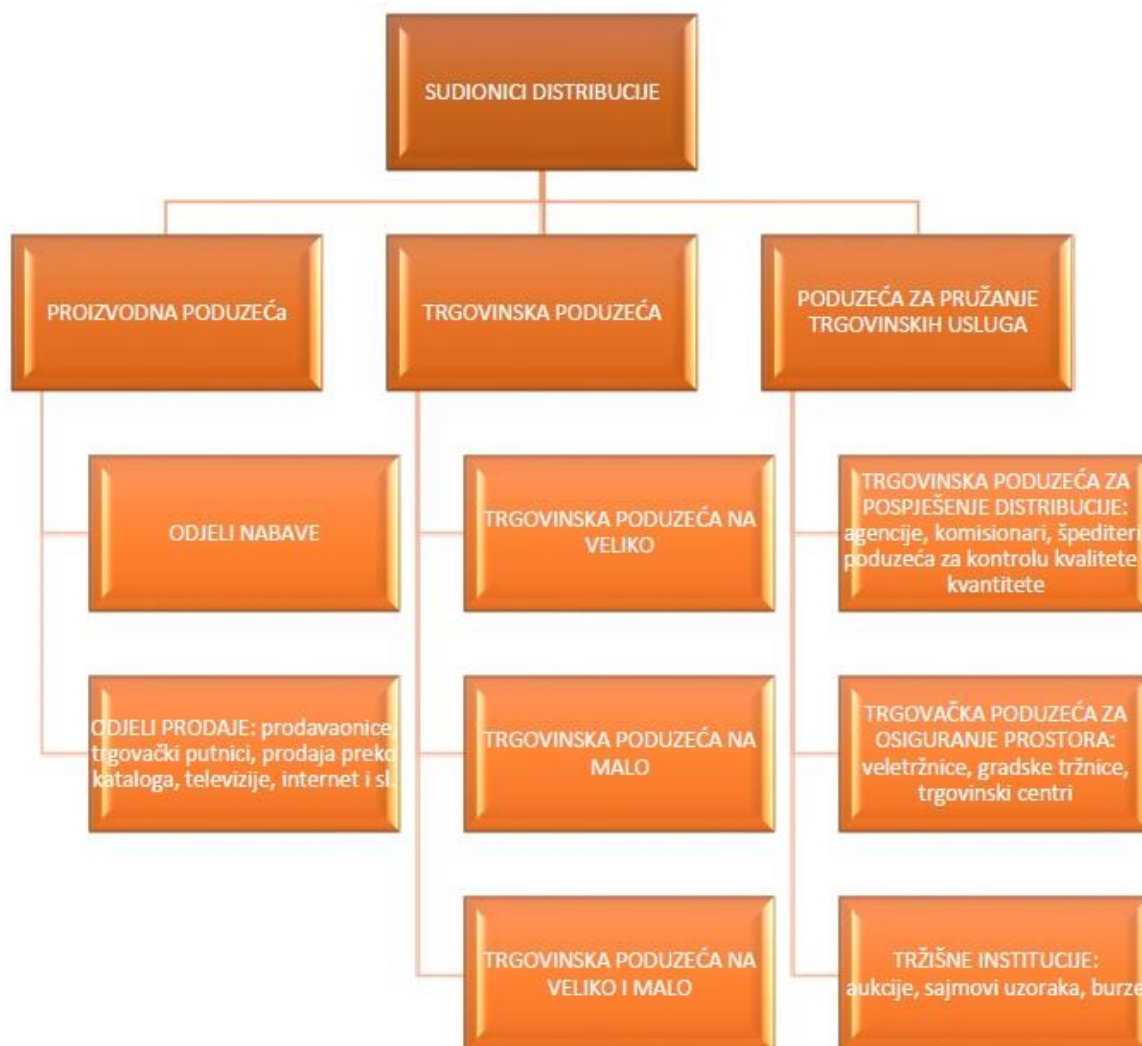
- kada se mijenja način kupnje potrošača
- kada se tržište širi
- kada raste konkurencija
- kada se pojavljuju novi inovativni kanali distribucije
- kada proizvod prelazi u kasnije stadije životnog vijeka proizvoda. <sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Predavanja Soče Kraljević S., Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Smjer marketing, Kanali distribucije

## 5. SUDIONICI DISTRIBUCIJE

Sudionicima distribucije robe smatraju se proizvodna poduzeća, trgovinska poduzeća i poduzeća za pružanje trgovinskih usluga. Sudionici distribucije prikazani su na slici 14.



**Slika 14. Sudionici distribucije**

Izvor: [tp://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska\\_logistika\\_I/Materijali/Nastavni\\_materijali\\_6.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska_logistika_I/Materijali/Nastavni_materijali_6.pdf),

**Proizvodna poduzeća** kao sudionici u distribuciji imaju značajno mjesto, bez obzira, radi li se o pomoćnoj karici sa snažnim utjecajem na ostale sudionike distribucije ili o nastojanju da se što izravnije stupi u kontakt s kupcima vlastitih proizvoda. Sudjelovanje proizvodnih poduzeća u procesu distribucije ima prednosti i nedostataka. Prednost je, što proizvodna poduzeća izravnom prodajom robe potrošačima imaju bolju kontrolu prodaje, ostvaruju izravan uvid u ponašanje potrošača i njihove zahtjeve u pogledu kvalitete i asortimana robe.

Nedostatak je, što često imaju veće troškove distribucije, nego da su je povjerali posredniku, što slabi njihov angažman u proizvodnji.

**Trgovačka poduzeća** su najvažniji nositelji distribucije. Javljaju se u obliku trgovačkih poduzeća na veliko (grosisti), trgovačkih poduzeća na malo (detaljisti) i trgovačkih poduzeća na veliko i malo.

*Trgovačka poduzeća na veliko* pružaju usluge proizvođačima, trgovačkim poduzećima na malo i velikim potrošačima (bolnice, radnički restorani, domovi i dr.) Ti sudionici procesa distribucije, kroz držanje znatne količine zaliha različite robe, omogućuju ravnomjerno odvijanje proizvodnje i prodaje.

Trgovačka poduzeća na veliko: <sup>55</sup>

- veletrgovački posrednici,
- brokeri i agenti,
- filijale i predstavništva proizvođača i malo prodavača,
- raznovrsni veletrgovci.

Veletrgovački posrednici - samostalni poduzetnici koji obavljaju posao samostalno i u svoje ime, za svoj račun. Mogu raspolagati širokim, ograničenim ili specijaliziranim asortimanom, pružati punu (grosisti i industrijski distributeri) i ograničenu uslugu (veletrgovci po sustavu "plati i nosi", veletrgovci s dostavom, posrednici u otpremi robe, veletrgovci putem kataloške prodaje, proizvođačke zadruge).

Brokeri i agenti - ne zadržavaju pravo na robu već obavljaju nekoliko funkcija i ne preuzimaju rizik. Specijaliziraju se za određenu liniju proizvoda i vrstu kupaca. Brokeri povezuju prodavatelja i kupca i pomažu u pregovorima. Agenti predstavljaju ili prodavatelja ili kupca na stalnijoj bazi od brokera.

Filijale i predstavništva proizvođača i malo prodavača – osnivaju ih proizvođači kako bi umjesto veletrgovaca obavljali neke operacije (nadzor zaliha, prodaju, promociju, nabavu i

---

<sup>55</sup> Predavanja Renko S.: Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, Poslovna logistika Ekonomski fakultet Zagreb

sl.). Raznovrsni veletrgovci su specijalizirani veletrgovci poput poljoprivrednih zajednica (otkupljuju poljoprivredne proizvode) i aukcijski poduzeća (aukcijama prodaju opremu i sl. drugim poduzećima).

*Trgovačka poduzeća na malo* prodaju robu izravno potrošačima. To čine, kroz različite institucionalne oblike, koji su izloženi stalnim promjenama. Najčešće se spominju: klasične prodavaonice, pokretne prodavaonice, samoposluge, supermarketi, hipermarketi, robne kuće, kataloške kuće, diskontne kuće i robni automati.

*Trgovačka poduzeća na veliko i malo* imaju određene prednosti u odnosu na prethodne oblike trgovačkih poduzeća. Prednost se sastoji u tome, što povezuju proizvodnju i potrošnju, a to uvjetuje veću proizvodnost rada i bolje korištenje raspoloživih kapaciteta.

U sustav trgovačke mreže u širem smislu ubraja se i niz posebnih institucija koje su organizacijsko-tehnički oblikovane za pružanje mogućnosti povezivanja ponude i potražnje odnosno prodavača i kupca. One se bave kupnjom i prodajom robe u svoje ime i za svoj račun i ne javljaju se kao vlasnici robe pružaju različite usluge u procesu distribucije.

### **Uloga posrednika**

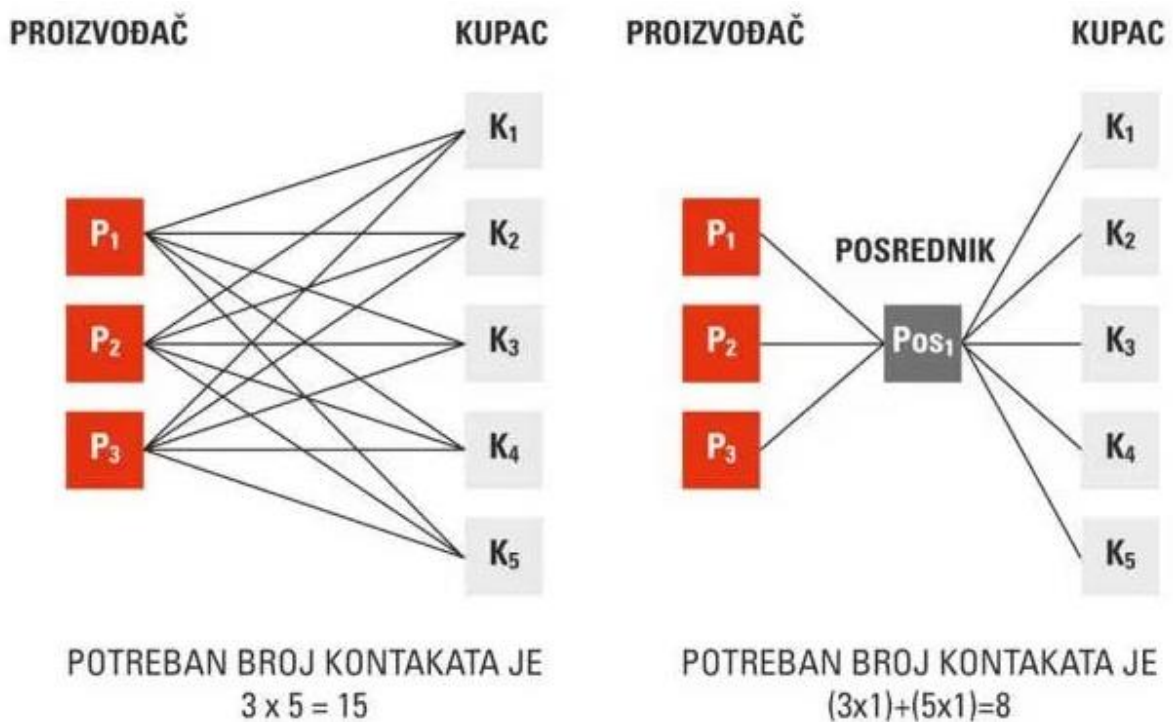
Danas se u praksi između proizvodnje i potrošnje ubacuje sve više posrednika, koji trebaju prostorno i vremenski povezati sve udaljenije sfere proizvodnje i potrošnje, s obzirom na specijalizaciju i potrebe minimiziranja poslovnih transakcija. Za stvaranje asortimana i količinsko pregrupiranje, tržišni posrednici ostvaruju uštede osobito smanjenjem broja kontakata. Ako se ubaci više posrednika, tada je mogući broj transakcija i veći nego li bez ijednog posrednika. To znači da samo optimalan broj posrednika minimizira broj prometnih transakcija, što je i prikazano na slici 15.

Ulogu prostorno-vremenske transformacije trgovine na veliko i trgovine na malo, kao tržišni posrednici, obavljaju bolje, brže i djelotvornije od samih proizvođača. Kada to nije slučaj, ako je proizvođač došao u povoljniji položaj na tržištu, onda će promet obavljati sam proizvođač ili će kontrolirati kanal distribucije.



Zbog toga se i navodi da je suvremena uloga distribucije omogućavanje raspoloživosti robe potrošačima u uvjetima i na način koji odgovaranja njihovim željama. Zadaci distribucije se vežu za skraćenje puta robe od proizvođača do potrošača, uz prostorno i vremensko usklađivanje proizvodnje i potrošnje i povećanje sposobnosti robe za promet te neprekidnu cirkulaciju robe, usmjeravanje proizvodnje prema potrebama potrošnje, utjecaj na prodaju novih proizvoda, na potrošačke navike i zaštitu interesa potrošača.

Uz sve navedeno, bitno je naglasiti da i posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad robom ostvaruju učinke smanjivanjem broja kontakata, ubrzanjem širenja potrebnih informacija, pronalaženjem poslovnih partnera, itd.



**Slika 15. Uloga posrednika u distribuciji**

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>

## 6. TROŠKOVI DISTRIBUCIJE

Troškovi distribucije nastaju nakon proizvodnog procesa i obuhvaćaju: <sup>56</sup>

- Troškove skladištenja
- Troškove prijevoza
- Troškove obrade narudžbi
- Troškove plaća administrativnog osoblja
- Komunikacijske troškove
- Troškove servisa kupcima
- Ostale troškove vezane uz distribuciju robe

U strukturi ukupnih troškova distribucije najveće učešće imaju troškovi prijevoza robe, skladištenja i držanja zaliha, što se može vidjeti iz slike 16.

**Troškovi skladištenja** uključuju najam, izgradnju, održavanje, rasvjetu, osiguranje, plaće skladišnih radnika, troškovi držanja zaliha i ostale troškove koji se odnose na zgrade i opremu skladišta.

Troškovi držanja zaliha često se promatraju odvojeno; troškovi kapitala, troškovi upravljanja i kontrole zaliha, troškovi rizika koji javlja uslijed krađe, loma i drugih gubitaka na robi.

Čimbenici koji utječu na troškove skladištenja su: <sup>57</sup>

- veličina, broj i vrsta skladišta (javno/privatno),
- regionalna lokacija skladišta,
- cijena i starost skladišne zgrade,
- vrsta i količina skladišne robe,
- porezna politika države itd.

Struktura troškova skladištenja ovisi o:

- vrsti i količine uskladištene robe,

---

<sup>56, 57</sup> Predavanja Renko S.: Sudionici distribucije i troškovi distribucije, Poslovna logistika, Ekonomski fakultet, Zagreb

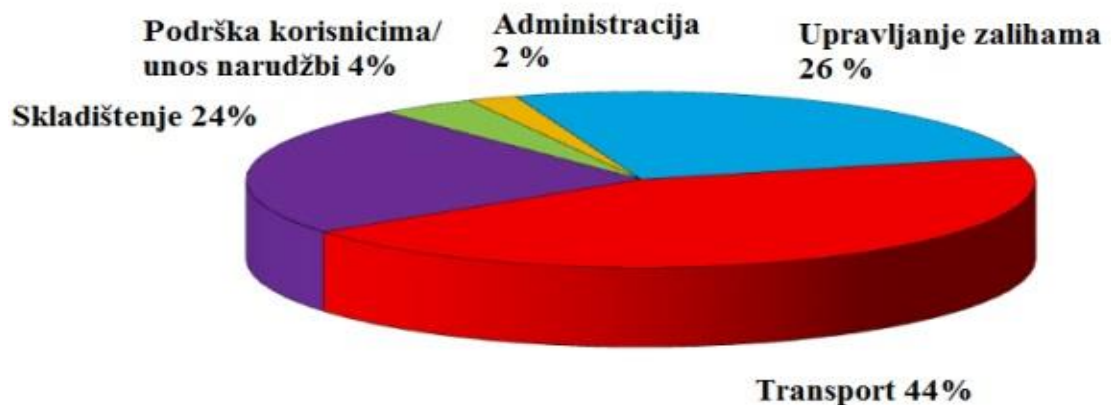
- načinu upravljanja zalihama,
- veličini zaliha.

Najveća stavka u troškovima skladištenja su troškovi rada. Troškovi zgrade variraju ovisno o vlasništvu i cijeni izgradnje. Troškovi po jedinici uskladištene robe niži su kod većih skladišta (niži troškovi po jedinici uskladištene robe).

**Troškovi prijevoza** uključuju transport robe od mjesta proizvodnje do lokalnog skladišta i troškovi isporuke robe kupcima (lokalna dostava). Robu može prevoziti: proizvođač (vlastitim sredstvima) ili vanjski prijevoznik.

Ukupna kilometraža prijevoza robe dijeli se na dva dijela:

1. kilometraža od skladišta proizvođača do distribucijskog skladišta u zoni isporuke (veća prijevozna sredstva), troškove snosi proizvođač
2. kilometraža od skladišta u zoni isporuke do kupca (manja dostavna vozila), troškove snosi kupac



**Slika 16. Podjela troškova distribucije**

Izvor: <https://repositorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A18/datastream/PDF/view>

## 7. KRITERIJI ZA ODABIR KANALA DISTRIBUCIJE

Ovisno o ciljnim kupcima razvijati će se i kanali distribucije. Sustav kanala proizvođača, u konačnici, razvija se u skladu s lokalnim prilikama i koristi postojeće posrednike. Kreiranje sustava zahtijeva:

- analizu potreba potrošača
- postavljanje ciljeva
- identifikaciju i vrednovanje glavnih alternativa kanala.

Kada se zna koja tržišta treba obuhvatiti i s kojim ciljevima, može se pristupiti planiranju kanala.<sup>58</sup> Izbor kanala distribucije određen je nizom ograničenja koja su povezana s faktorima tržišta i ponašanja potrošača, ali i s faktorima koji se odnose na proizvod i kompaniju. Karakteristike proizvoda određuju strukturu kanala. Kanali bi trebali biti kraći ako se radi o proizvodima koji su kvarljivi, odnosno koji imaju kratak vijek trajanja. Veliki, teški i glomazni proizvodi imaju vrlo visoke troškove rukovanja i transporta i kompanije nastoje minimizirati te troškove transportirajući ih samo na ograničeni broj mjesta, tako da će kanal distribucije biti kratak. S druge strane, dugi kanal bit će mnogo adekvatniji kada su proizvodi visoko standardizirani i kad imaju nisku jediničnu vrijednost.<sup>59</sup>

Faktori koji utječu na izbor kanala distribucije robe:

**1. Istraživanje tržišta** – analiziranje ciljnog tržišta je prvi korak u izboru kanala. Tip, lokacija i broj potencijalnih kupaca s kojima će tvrtka poslovati, jasno utječe na oblikovanje kanala. Kanali se mogu zamisliti kao sistem za isporuku vrijednosti kupcu u kojem svaki član kanala dodaje vrijednost za kupca. Neka od pitanja koja se javljaju su: „Žele li potrošači kupovati na najbližoj lokaciji ili su spremni ići do vrlo udaljene lokacije?“ „Žele li neposrednu isporuku ili su spremni čekati?“ „Je li im bitna širina asortimana ili više preferiraju specijalizaciju?“ „Žele li potrošači dodatne usluge (dopremanje, popravci, instalacija)?“.

---

<sup>58</sup> Segetlija Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet Osijek, Osijek, 2006.

<sup>59</sup> <https://bs.scribd.com/doc/47419216/Kanali-distribucija#scribd>

Postoji nekoliko faktora koje treba ispitati analizom tržišta: <sup>60</sup>

- zahtjevi kupaca- u granicama svih ostalih faktora izbora, treba nastojati da se proizvodi kreću do potrošača koristeći kanale koji najviše odgovaraju potrebama kupaca. Važno je napomenuti da se zahtjevi potrošača mogu mijenjati tijekom vremena i samim time kanali zahtijevaju promjene.
- potrošači u odnosu na poslovne kupce - poslovni kupci često imaju navike koje su različite od navika potrošača. Mogu tražiti veće količine, veće popuste i specijalnu pažnju od dobavljača. Potrošači, s druge strane, imaju svoje potrebe. Priroda tržišta određuje strategiju distribucije. Direktan marketing je uspješniji kada postoji veliki broj potencijalnih kupaca, veliki obujam prodaje i visoka geografska koncentracija kupaca.
- geografska lokacija- lokacija kupaca je još jedan važan faktor. Kada su kupci veliki i geografski koncentrirani, direktna prodaja može biti atraktivan pristup, ali i obrnuto, koliko su kupci mali i veoma disperzirani.
- veličina tržišta - uspostavljanje kanala distribucije može zahtijevati značajna ulaganja. Direktna prodaja preko prodavaonica zahtijeva veća ulaganja, dok agent, s druge strane, zahtijeva mnogo manja ulaganja i bolji je izbor za mala i rizična tržišta. Također, broj potencijalnih kupaca utječe na izbor kanala. Veličina i distribucija potencijalnih tržišta ima važan utjecaj na dužinu kanala.

**2. Obilježja proizvoda** - karakteristike proizvoda moraju biti analizirane s aspekta potencijalnog kupca. U oblikovanju uspješnog kanala moraju se razmotriti brojne karakteristike proizvoda. To su:

- cijena proizvoda
- potražnja za proizvodom
- konfiguracija proizvoda
- kompleksnost instaliranja
- montaža
- kompleksnost funkcioniranja

---

<sup>60</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>

- vrijednost
- pokvarljivost
- veličina i masa.<sup>61</sup>

**3. Obilježja proizvođača** – dvije tvrtke sa sličnim proizvodima mogu koristiti različite vrste kanala distribucije, ako imaju različite ciljeve i resurse. Karakteristike proizvođača mogu biti:

- menadžerski ciljevi - opći ciljevi poduzeća utječu na izbor njegovih kanala. Poduzeće koje nastoji izgraditi dugoročno poslovanje s kupcima pružanjem superiornih usluga, vjerojatno neće odabrati istu vrstu kanala kao poduzeće koje nastoji poslovati sa niskim cijenama.
- resursi - različite opcije distribucije zahtijevaju različitu razinu resursa i investicije.
- želja za kontrolom - potreba za kontrolom različitih aspekata procesa marketinga utječe na vrstu kanala distribucije robe. Ova kontrola može obuhvatiti formiranje cijena, pozicioniranje, izgled, podršku kupcu i prisustvo konkurencije.
- širina linije proizvoda - proizvođači sa nekoliko proizvoda susreću se sa različitim izborom kanala distribucije robe koji je različit od onog sa jednim ili dva proizvoda.

**4. Obilježja konkurencije**- dizajn i primjena kanala distribucije uvelike utječe na prirodu konkurencije. Mnogi proizvođači će radije staviti njihov proizvod dostupan kroz iste kanale kao što su dostupni proizvodi konkurentnih proizvođača, zbog navika potrošača u kupnji. Gdje je poželjna ova vrsta distribucije, proizvođač će pokušati koristiti kanale koji su paralelni sa kanalima njegovih glavnih konkurenata. Na taj način, on će pokušati osigurati istu politiku za njihov proizvod kao što postoji politika za proizvod konkurentnih proizvođača.<sup>62</sup>

**5. Obilježja posrednika** - posrednici kontaktiraju sa vrlo različitim grupama potrošača i veoma variraju po svojim uslugama. Proizvođači žele posrednika koji najbolje može uspostaviti kontakt i zadovoljiti potrebe njegovih ciljnih segmenata. Neke od bitnih elemenata pri odabiru posrednika su:

- usluge koje pruža posrednik

---

<sup>61, 62</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>

- raspoloživost željenih posrednika
- stav posrednika prema politici proizvođača.

**6. Obilježja okoline u kojoj proizvođač djeluje** - promjene u okolini preoblikovati će strategiju kanala distribucije. Kada su ekonomski uvjeti depresivni, proizvođač se okreće najkraćim i najjeftinijim kanalima. Tehnološke inovacije također mogu imati veliki utjecaj, npr. razvoj rashladnih uređaja u potpunosti je preporodio distribuciju pokvarljive robe. Što znači da kapaciteti skladištenja dovode do povećane uloge posrednika između proizvođača i potrošača.

Poduzeće mora naći posrednike koji su spremni i sposobni obavljati potrebne zadatke. Razmatranjem ovih faktora pomoći će proizvođaču da odabere tip kanala koji je najpogodniji za njegove proizvode, da li će ići direktno (preko svojih prodavaonica ili nekom drugom metodom) ili će proizvode distribuirati indirektno, koristeći više posrednika. Ponekad poduzeće mora birati između kanala koji želi i koji mora, zbog teškoća ili troškova korištenja određenog kanala.<sup>63</sup>

Kreiranje kanala distribucije za kompaniju je odluka od strateškog značaja iz dva razloga: zbog toga što se ne donosi često i zbog toga što jednom donesenu odluku nije lako, jednostavno i brzo moguće promijeniti. Stvoreni kanal distribucije je rezultat procesa koji obuhvaća donošenje više odluka kao što su određivanje ciljeva distribucije, određivanje broja trgovaca na malo – učesnika u kanalu distribucije, određivanje broja i mjesta točaka distribucije (tzv. skladišnih točaka) i određivanje tipa organizacije koja će biti korištena na svakom nivou distribucije.

Kanali distribucije bi trebali biti kreirani tako da osiguravaju ispunjenje utvrđenih sljedećih prioritetnih ciljeva.

- omogućiti da proizvod bude dostupan za ciljnog/potencijalnog kupca,
- osigurati adekvatne promocijske aktivnosti,
- omogućiti odgovarajuće prateće usluge ciljnim/potencijalnim kupcima,
- osigurati adekvatne izvore važnih marketinških informacija

---

<sup>63</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>

- osigurati troškovnu efikasnost - troškovna efikasnost kanala distribucije je posebno značajna za one kompanije koje svoje strategije baziraju na niskim troškovima.<sup>64</sup>

Koraci u kreiranju kanala prodaje i distribucije :

1. Identifikacija posrednika koji dolaze u obzir kao kanali prodaje i distribucije
2. Odluka o broju posrednika koji se žele koristiti
3. Definiranje uvjeta i odgovornosti članica kanala

- politika cijena
- uvjeti prodaje
- teritorijalna prava distributera
- međusobne usluge i odgovornosti.<sup>65</sup>

### ***7.1. Anketno istraživanje važnosti kriterija prilikom odabira kanala distribucije za robu široke potrošnje***

Kako bi se kriteriji za odabir kanala distribucije rangirali po važnosti, provedeno je istraživanje. Anketnim upitnikom, u kojem su sudjelovali distributeri robe široke potrošnje u Hrvatskoj, određena je važnost navedenih kriterija iz prethodnog poglavlja. U istraživanju je sudjelovalo šest distributera robe široke potrošnje. Anketa se sastoji od 6 pitanja na koje je bilo moguće odabrati važnost kriterija (brojčano).

U prilogu 1. prikazan je izgled anketnog upitnika. Distributeri su za svako pitanje mogli odabrati samo jedan odgovor, odnosno broj koji predstavlja važnost prilikom odabira kanala distribucije. Znakom X ispod odabranog broja u tablici bio je označen odgovor.

Broj **1**, kao odgovor na postavljeno pitanje, označava da je kriterij pod 1. pitanjem prilikom odabira kanala distribucije **nevažan**.

Broj **2**, kao odgovor na postavljeno pitanje, označava da je kriterij pod 1. pitanjem prilikom odabira kanala distribucije **malo važan**.

<sup>64</sup> <https://bs.scribd.com/doc/47419216/Kanali-distribucija#scribd>

<sup>65</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika\\_prodaje\\_i\\_distribucije](https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika_prodaje_i_distribucije)



Broj **3**, kao odgovor na postavljeno pitanje, označava da je kriterij pod 1. pitanjem prilikom odabira kanala distribucije **važan**.

Broj **4**, kao odgovor na postavljeno pitanje, označava da je kriterij pod 1. pitanjem prilikom odabira kanala distribucije **jako važan**.

Broj **5**, kao odgovor na postavljeno pitanje, označava da je kriterij pod 1. pitanjem prilikom odabira kanala distribucije **najvažniji**.

Rezultatima provedene ankete dobiven je redoslijed kriterija prema važnosti.

Na pitanje broj 1. vezano uz istraživanje tržišta dobiveni su odgovori dva puta odgovor 3, dva puta odgovor 4 te dva puta odgovor 5. Ukupan broj odgovora je šest. Kako bi te odgovore pretvorili u vrijednost, pomnožena je važnost i broj odgovora. Važnost 3, odgovorilo je 2 distributera. Pomnožena ta dva broja 3 i 2 daju vrijednost 6. ( $3 \times 2 = 6$ ). Isti postupak je računanja važnosti se odnosi na svako slijedeće pitanje u anketi. Ostali rezultati svakog odgovora pojedinačno prikazani su u tablicama (1.-6.)

**Tablica 1. Odgovori na pitanje 1. Istraživanje tržišta**

Važnost	Odgovor	Vrijednost
1	-	-
2	-	-
3	2	6
4	2	8
5	2	10
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>24</b>

Izvor: Izradila autorica

**Tablica 2. Odgovori na pitanje 2. Obilježja proizvoda**

Važnost	Odgovor	Vrijednost
1	-	-
2	-	-
3	-	-
4	4	16
5	2	10
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>26</b>

Izvor: Izradila autorica

**Tablica 3. Odgovori na pitanje 3. Obilježja proizvođača**

1	-	-
2	-	-
3	3	9
4	2	8
5	1	5
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>22</b>

Izvor: Izradila autorica

**Tablica 4. Odgovori na pitanje 4. Obilježje konkurencije**

Važnost	Odgovor	Vrijednost
1	-	-
2	-	-
3	1	3
4	3	12
5	2	10
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>25</b>

Izvor: Izradila autorica

**Tablica 5. Odgovori na pitanje 5. Obilježje posrednika**

Važnost	Odgovor	Vrijednost
1	-	-
2	1	2
3	3	9
4	2	8
5	-	-
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>19</b>

Izvor: Izradila autorica

**Tablica 6. Odgovori na pitanje 6. Obilježje okoline**

Važnost	Odgovor	Vrijednost
1	-	-
2	1	2
3	2	6
4	3	12
5	-	-
<b>Ukupno:</b>	<b>6</b>	<b>20</b>

Izvor: Izradila autorica

Nakon pojedinačnih tablica za svako pitanje, slijedi tablica ukupnog poretka, odnosno poretka kriterija prema važnosti odlukom distributera robe široke potrošnje.

**Tablica 7. Ukupni poredak odgovora**

1.	2. Obilježja proizvoda	26
2.	4. Obilježje konkurencije	25
3.	1. Istraživanje tržišta	24
4.	3. Obilježja proizvođača	22
5.	6. Obilježje okoline	20
6.	5. Obilježje posrednika	19

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice je vidljivo da je prilikom odabira kanala distribucije za robu široke potrošnje distributerima najvažnije obilježje proizvoda, jako važno im je obilježje konkurencije, važno im je istraživanje tržišta, malo važno im je obilježje proizvođača, nevažno im je obilježje okoline te obilježje posrednika. Poredak kriterija uzet je kao osnova pri rješavanju odabira kanala distribucije metodom višekriterijskog odlučivanja u slijedećem poglavlju.

## 7.2. Metoda višekriterijskog odlučivanja

Analitički hijerarhijski proces (engl. Analytic Hierarchy Proces) je jedan od najpoznatijih metoda višekriterijskog odlučivanja. Razvio ju je Thomas Saaty 1977. godine, a namijenjena je rješavanju problema u kojima sudjeluje veći broj donositelja odluke, a

pojavljuje se i veći broj kriterija, odnosno služi za rangiranje alternativa uzimajući u obzir različite važnosti kriterija. Omogućuje fleksibilnost procesa odlučivanja i pomaže donositeljima odluka da postave prioritete i donesu kvalitetnu odluku uzevši u obzir kvalitativne i kvantitativne aspekte odluke. AHP metoda omogućuje strukturiranje problema, a zatim slijedi uspoređivanje u parovima elemenata hijerarhije. Na kraju postupka se matematičkim modelom određuju težinski faktori svih elemenata hijerarhije. U slučaju složenih problema odlučivanja, rješava se na način njihovog rastavljanja na komponente: cilj, kriterije (podkriterije) i alternative. Ti elementi se potom povežu u model s više razina (hijerarhijska struktura) pri čemu je na vrhu cilj, a na prvoj nižoj razini glavni kriteriji, a na najnižoj razini nalaze se alternative.

AHP metoda se sastoji od četiri osnovna koraka:

1. Napravi se hijerarhija modela problema odlučivanja s ciljem na vrhu, kriterijima i podkriterijima na nižim razinama, te alternativama na dnu modela.
2. Na svakoj razini hijerarhijske strukture u parovima se međusobno uspoređuju elementi te strukture, pri čemu se preferencije donositelja odluke izražavaju uz pomoć odgovarajuće Saaty-eve skale relativne važnosti.
3. Iz procjena relativnih važnosti elemenata odgovarajuće razine hijerarhijske strukture problema pomoću odgovarajućeg matematičkog modela izračunaju se lokalni prioriteti (težine) kriterija, podkriterija i alternativa, koji se zatim sintetiziraju u ukupne prioritete alternativa.
4. Provodi se analiza osjetljivosti.

Slijedeća važna komponenta AHP metode je matematički model pomoću kojeg se računaju prioriteti težinskih koeficijenata. Donositelj odluke uspoređivanjem elemenata u parovima na istoj razini hijerarhijske strukture, koristi vlastite subjektivne procjene koje se temelje na stečenom znanju i vlastitom iskustvu. Potrebno je ukupno  $n*(n-1)/2$  uspoređivanja, što znači da je broj uspoređivanja proporcionalan kvadratu broja elemenata koji se uspoređuju. Isti postupak se primjenjuje kroz cijelu hijerarhiju, sve dok na posljednjem nivou ne izvrše usporedbe svih podkriterija u odnosu na nadređene kriterije na predposljednjem nivou. Strukturiranje hijerarhije omogućuje donositelju odluke opći uvid u situaciju, te mu pomaže da ispita da li su elementi na istom nivou strukture istog reda veličine, odnosno homogeni. Za uspoređivanje elemenata koristi se Saatyeva skala relativne važnosti koja je prikazana u slijedećoj tablici.

**Tablica 8. Saatyeva skala relativne važnosti**

<b>Intenzitet važnosti</b>	<b>Definicija</b>	<b>Objašnjenje</b>
1	Jednako važno	Dva kriterija ili alternative jednako pridonose cilju
3	Umjereno važnije	Na osnovi iskustva i procjena daje se umjerena prednost jednom kriteriju ili alternativu u odnosu na drugu
5	Strogo važnije	Na osnovi iskustva i procjena strogo se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugi
7	Vrlo stroga, dokazana važnost	Jedan kriterij ili alternativa izrazito se favorizira u odnosu na drugi, njezina dominacija dokazuje se u praksi
9	Ekstremna važnost	Dokazi na osnovi kojih se favorizira jedan kriterij ili alternativa u odnosu na drugi potvrđeni su s najvećom uvjerljivošću
2, 4, 6, 8	Među vrijednosti	

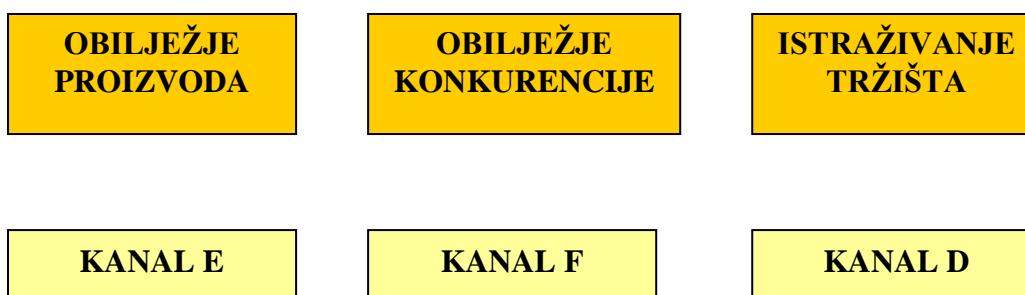
**Izvor:** Kahraman, C., Oztaysi, B.: Supply Chain Management Under Fuzziness, Springer

### **7.3. Primjer AHP metode**

Ideja AHP metode je prvo postaviti cilj (odabir kanala distribucije), zatim uspostaviti kriterije koje kanal može zadovoljavati, a koji utječu na odluku donositelja odluke. Kriteriji mogu biti svrstani u jednu ili više razina (prva, druga,...), te se postiže hijerarhija kriterija. Kriteriji prve razine hijerarhije najviše utječu na odluku, najvažniji su, dok kriteriji druge, treće i drugih razina imaju manji utjecaj. Kod odabira kanala distribucije uspostavljamo samo

kriterije prve razine i to kriterije dobivene anketnim istraživanjem: obilježje proizvoda, obilježje konkurencije i istraživanje tržišta, te tri alternative koje predstavljaju kanale distribucije za robu široke potrošnje: kanal E, kanal F, kanal D. Vizualno je problem prikazan na sljedećoj slici.

## Odabir kanala distribucije



Slijedeći korak je procjenjivanje relativne važnosti svake razine kriterija prema Saatyeva skali relativne važnosti. One se donose na temelju iskustva ili vlastite procjene. U nastavku će se odrediti vrijednosti za svaki kriteriji, npr. kriterij obilježje proizvoda je 5 puta važniji od kriterija istraživanje tržišta itd. Također, biti će izračunate vrijednosti geometrijske sredine i prioriteta koje su nam od velike važnosti za daljnje računanje.

**Tablica 9. Prikaz težinskih omjera za odabir kanala distribucije**

	<b>Obilježje proizvoda</b>	<b>Obilježje konkurencije</b>	<b>Istraživanje tržišta</b>	<b>Geometrijska sredina</b>	<b>Prioritet</b>
<b>Obilježje proizvoda</b>	1	3	5	<b>2.47</b>	<b>0.6</b>
<b>Obilježje konkurencije</b>	1/3	1	7	<b>1.33</b>	<b>0.32</b>
<b>Istraživanje tržišta</b>	1/5	1/7	1	<b>0.31</b>	<b>0.08</b>

Izvor: Izradila autorica

Geometrijska sredina prvog retka i prioritet su određeni na slijedeći način:

$$m1 = \sqrt[3]{\sum_{i=1}^3 w1i} \quad \text{- geometrijska sredina}$$

$$p1 = \frac{m1}{m1 + m2 + m3} \quad \text{- prioritet}$$

Također, kako bi se postupak mogao izvršiti do zadnjeg koraka potrebno je odrediti konzistentnost kriterija.

Unutar zagrada prikazane su vrijednosti izračuna za priložen zadatak:

- izračun sume stupaca [**23/15, 29/7, 13**]
- normira se matrica, svaki stupac se podijeli za zbrojem elemenata tog stupca

$$\begin{array}{ccc} \frac{15}{23} & \frac{21}{29} & \frac{5}{13} \\ \frac{5}{23} & \frac{7}{29} & \frac{7}{13} \\ \frac{3}{23} & \frac{1}{29} & \frac{1}{13} \end{array}$$

- u normiranoj matrici izračunaju se sume redova- težine [**0.8589, 0.716, 0.08**],
- težine se podijele s vektorom prioriteta prve matrice

$$\begin{array}{ccc} 0.8589 & 2.148 & 0.4 \\ 0.2863 & 0.716 & 0.56 \\ 0.17178 & 0.1022 & 0.08 \end{array}$$

izračunaju se sume redova [3.4069, 1.5623, 0.3539], te sume težina [2.23, 0.38, 0.03]

- izračuna se  $\lambda_{max}$  kao prosječna vrijednost dobivenih veličina (suma težina) na način

$$\lambda_{max} = \frac{2.23 + 0.38 + 0.03}{3} = 0.88$$

- računa se indeks konzistencije, CI

$$CI = \frac{\lambda_{max} - 3}{3} = -0.706$$

- omjer konzistencije, CR

$$CR = \frac{CI}{0.52} = -1.36$$

- ako je  $CR \leq 0.1$ , vrijedi da je matrica konzistentna, u ovom zadatku  $CR = -1.36$  što znači da se može riješiti slijedeći korak u zadatku.

Slijedeći korak je uspoređivanje alternativa, određivanje geometrijske sredine, prioriteta i ponavljanje postupaka za svaki od kriterija prve razine kao na sljedećim tablicama.

**Tablica 10. Prikaz težinskih omjera za kriterij obilježje proizvoda**

<b>OBILJEŽJE PROIZVODA</b>	Kanal E	Kanal F	Kanal D	Geometrijska sredina	Prioritet
Kanal E	1	5	1/3	1.19	<b>0.28</b>
Kanal F	1/5	1	1/7	0.31	<b>0.07</b>
Kanal D	3	7	1	2.76	<b>0.65</b>

**Izvor:** Izradila autorica

**Tablica 11. Prikaz težinskih omjera za kriterij obilježje konkurencije**

<b>OBILJEŽJE KONKURENCIJE</b>	Kanal E	Kanal F	Kanal D	Geometrijska sredina	Prioritet
Kanal E	1	1/5	1/4	0.37	<b>0.096</b>
Kanal F	5	1	1/3	1.19	<b>0.31</b>
Kanal D	4	3	4	2.29	<b>0.59</b>

**Izvor:** Izradila autorica

**Tablica 12. Prikaz težinskih omjera za kriterij istraživanje tržišta**

<b>ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA</b>	Kanal E	Kanal F	Kanal D	Geometrijska sredina	Prioritet
Kanal E	1	1/3	3	1	<b>0.26</b>
Kanal F	3	1	5	2.47	<b>0.64</b>
Kanal D	1/3	1/5	1	0.41	<b>0.11</b>

**Izvor:** Izradila autorica

Posljednji i najbitniji korak je definiranje vektora prioriteta alternativa iz kojeg se iščitava najbolja alternativa, kanal distribucije. Vektor prioriteta alternativa dobijemo na način množenja matrice prioriteta alternativa po kriterijima s vektorom prioriteta kriterija.

$$\begin{matrix}
 0.28 & 0.096 & 0.26 & 0.6 \\
 0.07 & 0.31 & 0.64 & 0.32 \\
 0.65 & 0.59 & 0.11 & \times 0.08
 \end{matrix}$$

Množenjem matrica dobije se slijedeće.



**Tablica 13. Tablica prioriteta alternativa**

<b>Alternativa</b>	<b>Prioritet</b>
Kanal E	0.2015
Kanal F	0.1924
<b>Kanal D</b>	<b>0.5876</b>

**Izvor:** Izradila autorica

Iz priloženog se može zaključiti kako je najbolje rješenje kanal D jer mu je prioritet najveći. Takav rezultat je očekivan budući da kanal D ima karakteristike dugog kanala distribucije u kojem sudjeluje više posrednika, što je i praksa prilikom distribucije robe široke potrošnje u Hrvatskoj. Tim načinom distribucije roba se potrošačima dostavlja preko trgovinskih poduzeća na veliko i malo.

## 8. ZAKLJUČAK

Distribucija predstavlja aktivnost koja ima zadatak da robu na vrijeme isporuči od proizvođača do potrošača u formi primjerenoj za upotrebu. Svrha joj je da omogući širok izbor proizvoda i usluga koji su kupci spremni platiti po zadovoljavajućoj cijeni.

Distribucija podrazumijeva promet gospodarskog dobra između proizvođača i potrošača, tj. kretanje od proizvođača do konačnog kupca. Sustav distribucije predstavlja ukupnost svih gospodarskih jedinica koje su povezane s distribucijom i koje sudjeluju u tokovima realnih i nominalnih dobara te informacija. U distribuciji su vrlo važni distributeri posrednici čiji je zadatak učiniti proizvod dostupnim. Distribucijski kanali predstavljaju put robe od proizvođača do potrošača, a fizička distribucija je način dostavljanja robe skladištenja i čuvanja iste.

Svaki kanal distribucije robe ima svoje ključne funkcije, neke od njih su informacija, promocija, pregovaranje, naručivanje, financiranje, preuzimanje rizika, fizičko posredovanje, plaćanje, pravni naslov. Sve te funkcije prolaze kroz tokove u kanalu distribucije robe kroz različite načine koji su opisani u radu. Struktura kanala distribucije robe dijeli se na kanal nulte razine, kanal prve razine, kanal druge razine i kanal treće razine. Svaka razina ima određen broj posrednika koji djeluju između proizvođača i potrošača. Ti kanali posluju na način da mogu imati horizontalnu organizaciju, vertikalnu i višekanalnu. Sudionici kanala distribucije robe, proizvođač, potrošač, veletrgovac, trgovac na malo te razni posrednici i zastupnici, mogu biti u odnosima vodstva, suradnje i sukoba te se među njima mogu stvoriti neke konkurentske prednosti, npr. manji trošak kanala, bolja pokrivenost tržišta, blizina proizvoda kupcima, bolja usluga te brza dostava.

Kako bi se odabrao neki kanal distribucije robe najprije je potrebno istražiti tržište te staviti u odnos obilježja proizvoda, proizvođača, konkurencije i okoline u kojoj proizvođač djeluje. Za kreiranje uspješnog kanala distribucije potrebna su tri koraka: identifikacija posrednika koji dolaze u obzir kao kanali prodaje i distribucije, odluka o broju posrednika koji se žele koristiti te definiranje uvjeta i odgovornosti članica kanala. Nema pravila koji je kanal distribucije najbolji. Svaki kanal može biti dobar ukoliko ostvaruje postavljene ciljeve. Ciljevi mogu biti brzina dostave robe krajnjem korisniku, povoljnija cijena transporta, duljina kanala distribucije. Proizvođači moraju odlučiti i kakva će biti širina kanala - broj članova kanala

koji će se koristiti na svakoj razini. Kod odabira kanala distribucije potrebno je opredijeliti se za jedan kanal distribucije koji najviše odgovara korisniku. Odabir jednog kanala distribucije iziskuje velike investicije i dugoročno vezivanje na korištenje tim odabranim kanalom distribucije. Budući da se radi o dugoročnoj odluci koju nije moguće lako i brzo mijenjati potrebno je da se taj odabir napravi što je moguće točnije. Zbog toga je za poduzeće vrlo važno da od velikog broja različitih alternativa oblikuje kanal distribucije koji će biti troškovno učinkovit te će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koje nudi.

Kroz ovaj rad provedena je anketa između distributera robe široke potrošnje u Hrvatskoj gdje su temeljem njihovih odgovora odabrani najvažniji kriteriji za odabir kanala distribucije, a to su: obilježje proizvoda, obilježje konkurencije i istraživanje tržišta. Kao metoda višekriterijskog odlučivanja, odabrana je metoda AHP analitičko hijerarhijskog procesa. Temeljem rješavanja problema tom metodom dobiveno je rješenje da je kanal D bolji od ostalih za distribuciju robe široke potrošnje. Međutim, korištenjem navedene metode utvrđeno je da je ona vrlo subjektivna, budući da se kroz izračune proizvoljno upisuju vrijednost kojima se lako manipulira i stoga se smatra da u ovom slučaju ta metoda i nije najbolja opcija. Iako je odabir kanala distribucije veoma težak i zahtjevan zadatak koji je jedan od strateških zadataka poduzeća, najbolje je da takve odluke donose osobe koje znaju procijeniti karakteristike robe, koje se preklapaju s vrstama kanala, te temeljem iskustva, znanja i istraživanja donijeti konačnu odluku.

## POPIS LITERATURE

1. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.
2. Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.
3. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.: Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća: distribucija – logistika – informatika. Ekonomski fakultet, Osijek, 2000.
4. Ferišak V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2.aktualizirano i dopunjeno izdanje, vlastita naknada, Zagreb, 2006.
5. Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet, Split, 2009.
6. Krpan Lj., Furjan M., Maršanić R.: Potencijal logistike povrata u maloprodaji, Sveučilište Sjever, 2014.
7. Ščukanec A., Rogić K., Babić D. „Bullwhip effect u opskrbnim lancima“, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2007.
8. Segetlija Z.: Razvoj i važnost kanala distribucije, Suvremena trgovina broj 3, 2004.
9. Marušić E., Pomorski fakultet u Splitu, Marketinško upravljanje, Upravljanje marketinškim kanalima, 2014.
10. Predavanja Soče Kraljević S.: Kanali distribucije, Smjer Marketing, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet
11. Predavanja Rogić. K.: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb
12. Predavanja Renko S.: Veleprodajno i maloprodajno poslovanje, Poslovna logistika Ekonomski fakultet Zagreb
13. Predavanja Renko S.: Sudionici distribucije i troškovi distribucije, Poslovna logistika, Ekonomski fakultet, Zagreb
14. [http://estudent.fpz.hr/predmeti/p/planiranje\\_logistickih\\_procesa/novosti/nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://estudent.fpz.hr/predmeti/p/planiranje_logistickih_procesa/novosti/nastavni_materijali_2.pdf)
15. [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management)
16. <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>
17. <http://www.wisegeek.org/what-is-a-supply-chain.htm>
18. [http://www.pakirnistrojeviheling.com/\\_Media/slika\\_2.png](http://www.pakirnistrojeviheling.com/_Media/slika_2.png)
19. <https://www.fsb.unizg.hr/zindin/LOGISTIKA.pdf>

20. [http://estudent.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje\\_logistickih\\_procesa/Novosti/Nastavni\\_materijali\\_1.pdf](http://estudent.fpz.hr/Predmeti/P/Planiranje_logistickih_procesa/Novosti/Nastavni_materijali_1.pdf)
21. <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>
22. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%20za%20usmeni.pdf>
23. <https://repositorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A18/datastream/PDF/view>
24. [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=194395](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=194395)
25. [http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/1307-marketing-10.html](http://www.vsmti.hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/1307-marketing-10.html)
26. <https://bs.scribd.com/doc/47419216/Kanali-distribucija#scribd>
27. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika\\_prodaje\\_i\\_distribucije](https://hr.wikipedia.org/wiki/Logistika_prodaje_i_distribucije)
28. [http://pitupvz.weebly.com/uploads/1/7/9/8/17984951/log\\_prvi.pdf](http://pitupvz.weebly.com/uploads/1/7/9/8/17984951/log_prvi.pdf)

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Logistička mreža .....	5
Slika 2. Faze logistike .....	8
Slika 3. Primjer opskrbnog lanca .....	10
Slika 4. Odnos logistike nabave, proizvodnje i distribucije .....	14
Slika 5. Upravljanje kanalom distribucije i fizičkom distribucijom .....	20
Slika 6. Razlika između kanala distribucije i fizičke distribucije .....	21
Slika 7. Tokovi u kanalu distribucije .....	25
Slika 8. Vrste kanala distribucije.....	26
Slika 9. Pokrivenost tržišta.....	27
Slika 10. Struktura kanala distribucija .....	28
Slika 11. Organizacija kanala distribucije.....	31
Slika 12. Organizacija kanala distribucije.....	33
Slika 13. Odnosi konkurencije sustava distribucije .....	37
Slika 14. Sudionici distribucije .....	40
Slika 15. Uloga posrednika u distribuciji .....	43
Slika 16. Podjela troškova distribucije.....	45

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Odgovori na pitanje 1. Istraživanje tržišta .....	51
Tablica 2. Odgovori na pitanje 2. Obilježja proizvoda .....	51
Tablica 3. Odgovori na pitanje 3. Obilježja proizvođača.....	52
Tablica 4. Odgovoti na pitanje 4. Obilježje konkurencije.....	52
Tablica 5. Odgovori na pitanje 5. Obilježje posrednika.....	52
Tablica 6. Odgovori na pitanje 6. Obilježje okoline .....	53
Tablica 7. Ukupni poredak odgovora .....	53
Tablica 8. Saatyeva skala relativne važnosti .....	55
Tablica 9. Prikaz težinskih omjera za odabir kanala distribucije.....	56
Tablica 10. Prikaz težinskim omjera za kriterij obilježje proizvoda.....	58
Tablica 11. Prikaz težinskih omjera za kriterij obilježje konkurencije .....	58
Tablica 12. Prikaz težinskih omjera za kriterij istraživanje tržišta.....	58
Tablica 13. Tablica prioriteta alternativa .....	59

# PRILOZI

## Prilog 1. Izgled anketnog upitnika

**Istraživanje važnosti kriterija prilikom odabira kanala distribucije robe široke potrošnje**

1 – nevažno 2 – malo važno 3 – srednje važno 4 – jako važno 5 – najvažnije

**1. Istraživanje tržišta:**

- tip, lokacija, broj potencijalnih kupaca
- zahtjevi kupaca
- poslovni kupci ≠ potrošači
- geografska lokacija
- veličina tržišta (prodavaonica/agenti)

1	2	3	4	5

**2. Obilježja proizvoda:**

- cijena, potražnja, konfiguracija, kompleksnost instaliranja, montaža, komplikacije funkcioniranja, vrijednost, pokvarljivost, veličina, masa..

1	2	3	4	5

**3. Obilježja proizvođača:**

- ciljevi i resursi
- menadžerski ciljevi, resursi, želja za kontrolom, širine linije proizvoda..

1	2	3	4	5

**4. Obilježja konkurencije**

1	2	3	4	5

**5. Obilježje posrednika \***

1	2	3	4	5

**6. Obilježje okoline**

1	2	3	4	5