

# Analiza višekanalnog distribucijskog sustava

---

Filipović, Anto

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:119:354764>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Anto Filipović**

**ANALIZA VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA**

**DIPLOMSKI RAD**

**ZAGREB, 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**  
**POVJERENSTVO ZA DIPLOMSKI ISPIT**

Zagreb, 24. travnja 2017.

Zavod: **Zavod za transportnu logistiku**  
Predmet: **Distribucijska logistika I**

## **DIPLOMSKI ZADATAK br. 4372**

Pristupnik: **Anto Filipović (0135209130)**  
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**  
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Analiza višekanalnog distribucijskog sustava**

Opis zadatka:

U radu je potrebno prikazati značajke i funkcije kanala distribucije. Osim toga potrebno je prikazati mogućnosti primjene višekanalnog distribucijskog sustava za određene vrste roba, te izvršiti analizu učinka i koristi nakon primjene promatranog koncepta. u određenom distribucijskom sustavu.

Zadatak uručen pristupniku: 28. travnja 2017.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

---

prof. dr. sc. Kristijan Rogić

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA**

**ANALYSIS OF MULTI-CHANNEL DISTRIBUTION SYSTEM**

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

Student: Anto Filipović, 0135209130

Zagreb, rujan 2018.

## SAŽETAK

Napretkom informacijskih tehnologija poduzećima je olakšano upravljanje distribucijskim sustavima te dovodi do poboljšanja usluge i smanjenja troškova distribucije. Temeljni zadatak distribucije je da omogući sigurne, brze i racionalne tokove roba odnosno da prostorno i vremenski usklađuje proizvodnju i potrošnju. Korištenjem suvremenih računalnih marketing alata, informacijska tehnologija predstavlja jedno od polazišta funkcioniranja kanala na globalnom planu. Prilikom višekanalne distribucije robe, svaki kanal predstavlja dodatni put robe do krajnjeg potrošača. Dostupnost proizvoda u više kanala omogućuje pružanje usluge kakvu današnji sve zahtjevniji potrošači traže. Kako bi poduzeće ostvarilo maksimalni potencijal kroz višekanalni distribucijski sustav potrebno je razumjeti složenost takvog sustava.

**KLJUČNE RIJEČI:** distribucija, distribucijski kanali, višekanalna distribucija

Improvement of IT, enables companies to manage distribution systems, improves service level and reduces distribution costs. The main distribution task is to provide safe, fast and rational goods flow respectively distribution needs spatially and temporally to harmonize production and consumption. Using modern computer marketing tools, IT is one of the starting points for channel functioning on a global scale. When a company distribute goods through more channels, each channel represents an additional way for goods to reach the end customer. The product availability through more channels provide the service level that today's increasingly demanding consumers are looking for. In order to maximize the potential of a company through a multi-channel distribution system, it is necessary to understand the complexity of such a system.

**KEY WORDS:** distribution, distribution channels, multichannel distribution

# SADRŽAJ

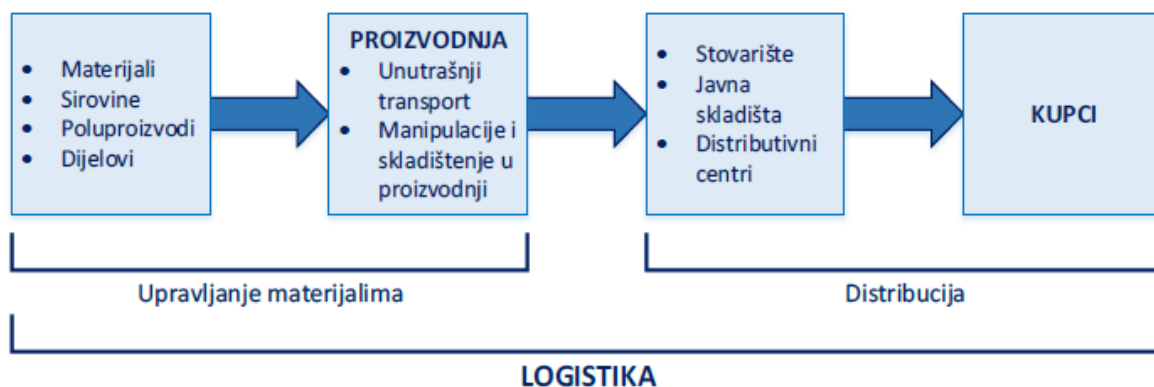
1. UVOD .....	1
2. DEFINICIJA I ULOGA DISTRIBUCIJE.....	2
2.1. Povijest i razvoj distribucije .....	3
2.2. Sudionici distribucije .....	6
2.3. Oblici i pokazatelji distribucije.....	8
2.4. Temeljni zadaci distribucije .....	8
2.5. Kanali distribucije i fizička distribucija.....	9
3. OBLICI DISTRIBUCIJSKIH KANALA .....	13
3.1. Posrednici u distribucijskim kanalima .....	13
3.2. Funkcije kanala distribucije .....	18
3.3. Oblici povezanosti integriranih kanala distribucije .....	19
3.4. Izbor kanala distribucije .....	22
3.5. Vrste kanala distribucije .....	26
3.5.1. Distribucijski kanali za robu krajnje potrošnje .....	26
3.5.2. Distribucijski kanali za usluge .....	28
4. ANALIZA VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA.....	31
5. USPJEŠNOST PRIMJENE VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA .....	42
6. ZAKLJUČAK .....	57
POPIS LITERATURE.....	58
POPIS SLIKA .....	60
POPIS TABLICA.....	61

## 1. UVOD

Distribucija je važan čimbenik u gospodarstvu. U povijesti, distribucijski kanali nisu bili definirani i roba je različitim putevima i na različite načina stizala do krajnjih potrošača, ali ni najbolja roba na svijetu neće biti uspješno prodana ukoliko ne omogućite dostupnost te robe na mjestima gdje i kada ju potrošači žele kupiti. S vremenom se polako mijenjala svijest o važnosti distribucijskih sustava i kanala te se shodno tome razvijala struktura distribucijskih kanala. Distribucija predstavlja organiziranu aktivnost koja ima za zadatak da roba od proizvođača dođe do potrošača na vrijeme, mjesto i u formi pogodnoj za uporabu. Svrha joj je da omogući širok asortiman proizvoda i usluga koje kupci traže i po cijeni koju su spremni platiti. Odluke vezane uz kanale distribucije često se odnose na dugoročno planiranje te ih nije moguće brzo i lako mijenjati. U ovom radu bit će prikazana povijest i razvoj distribucije kao i uloga distribucije u gospodarstvu. Također će se razraditi tema o temeljnim zadacima, funkcijama i oblicima distribucijskih kanala. Višekanalni distribucijski sustav omogućava veću prisutnost na tržištu te sve više poduzeća razmatra ili uvodi takav način distribucije jer potrošači žele dostupnost proizvoda kada i gdje god to požele. U drugoj polovici rada prikazat će se značajke višekanalnog distribucijskog sustava te njegova primjena u praksi.

## 2. DEFINICIJA I ULOGA DISTRIBUCIJE

Danas se distribucija najčešće sagledava s dva aspekta. S općeg gospodarskog aspekta, pod distribucijom se podrazumijevaju sve aktivnosti, koje služe raspodjeli proizvodnih dobara potrošačima, a s aspekta 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. U znanstvenoj literaturi općenito je prihvaćen stav, da distribucija predstavlja užu pojam od logistike. Logistika, osim distribucije, u sebi sadrži upravljanje (management) materijalom, sirovinama, poluproizvodima i dijelovima od izvora do proizvodnog procesa i upravljanje njegovim određenim segmentima. Distribucija obuhvaća tijek gotovih proizvoda, od završetka procesa proizvodnje do konačne potrošnje (slika 1).<sup>1</sup>



**Slika 1:** Odnos logistike i distribucije

Izvor: Sekso, M.: Prodaja i distribucija, Veleučilište Marko Marulić, Knin, 2010.

Najšire prihvaćenu definiciju pojma distribucije dala je Međunarodna trgovačka komora (eng. International Chamber of Commerce – ICC) 1947. godine koja glasi: „Distribucija je faza koja slijedi proizvodnju dobara od trenutka njihove komercijalizacije do 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.“ Pod distribucijom se

<sup>1</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti



podrazumijeva djelotvoran prijenos dobara (roba ili usluga) od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz minimalne troškove i odgovarajuću razinu zadovoljenja zahtjeva kupaca. U kontekstu prometnog sustava, distribucija je sastavni dio prijevoznog lanca budući da funkcioniranje sustava distribucije uvijek uključuje određeni oblik prijevoza.<sup>2</sup>

Budući da predmeti distribucije mogu biti materijalni i nematerijalni proizvodi, distribucija je okosnica sustava reprodukcije: proizvodnje, raspodjele, razmjene i potrošnje. Sukladno tome, moglo bi se reći da distribucija općenito znači disperziranje, odnosno strujanje materijalnih i nematerijalnih dobara između proizvođača i potrošača, odnosno proizvođača i korisnika, bez obzira na prostorne i vremenske dimenzije, vrstu i zamršenost distribucijskog kanala, fizičku distribuciju i logističku distribuciju. Distribucija kao znanost i distribucija kao aktivnost najviše su se afirmirale u posljednjih stotinjak godina, ponajprije u visokorazvijenim tržišnim gospodarstvima, i to u sustavu trgovine na veliko i trgovine na malo.<sup>3</sup>

## **2.1. Povijest i razvoj distribucije**

Elementi distribucije uvijek su bili osnove proizvodnje, skladištenja i kretanja roba. Distribucija i logistika su tek nedavno prepoznati kao vitalna funkcija u gospodarskom i ekonomskom okruženju. Uloga logistike se promijenila i danas postaje glavni ključ uspjeha u različitim organizacijama. Pedesetih godina prošlog stoljeća distribucijski sustavi su bili neplanirani i nedefinirani. Proizvođači su proizvodili, trgovci su trgovali i roba je na neki način stizala do trgovina. Distribucija se temeljila samo na fizičkom kretanju robu, što se izvršavala pretežno vlastitim prijevoznim sredstvima bez pretjerane suradnje među sudionicima distribucije.

Koncept fizičke distribucije razvija se šezdesetih godina te se u rukovođenje distribucijskim sustavima uključuje menadžment. Dolazi se do zaključka kako u cijelom distribucijskom sustavu postoji niz međusobno povezanih aktivnosti kao što su prijevoz, skladištenje, rukovanje materijalom i pakiranje koji bi se mogli povezati i kojima bi se moglo upravljati učinkovitije kako bi se smanjili ukupni troškovi i pružila kvalitetnija usluga. Proizvođači su to prepoznali te su pokušali unaprijediti operacije kako bi se njihova roba nesmetano kretala opskrbnim lancem.

---

<sup>2</sup> Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

<sup>3</sup> Zelenika, R, Pavlić Skender, H: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.

Poduzeća su prepoznala potrebu kako moraju distribuciju uvrstiti u svoju funkcionalnu upravljačku strukturu organizacije. U sedamdesetim godinama prošlog stoljeća mijenja se struktura i način kontrole distribucijskog lanca. Snaga proizvođača i dobavljača opada, a trgovci sve više dobivaju na važnosti u opskrbnom lancu. Veći trgovački lanci razvijaju vlastite distribucijske sustave zasnovane na konceptu regionalnih i lokalnih distribucijskih centara kojima su opskrbljivali svoje maloprodajne objekte.

Osamdesetih godina dolazi do veće profesionalnosti unutar distribucijskog sustava zbog prilično velikog rasta troškova i jasnijeg shvaćanja stvarnih troškova distribucije što rezultira dugoročnim planiranjima i provođenjem mjera uštede troškova. Te mjere uključuju centraliziranu distribuciju, smanjenje zaliha te korištenje računalnih programa. Napretkom informacijskih tehnologija poduzećima je olakšano upravljanje distribucijskim sustavima što dovodi do poboljšanja usluge i smanjenja troškova distribucije. Proizvođači i trgovci su uvidjeli kako poboljšana suradnja između sudionika u opskrbnom lancu dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg kretanja roba do krajnjeg korisnika. Poduzeća se suočavaju s mnogim izazovima te nastoje održati ili poboljšati svoj položaj u odnosu na konkurenciju stavljanjem novih proizvoda na tržište i povećanjem profitabilnosti poslovanja. Promjene u logistici otvaraju prostor za povećanje profitabilnosti i učinkovitije poslovanje. Organizacije su prepoznale vrijednost koju logistika može pružiti, ne gledajući logistiku samo kao trošak. Logistika je prepoznata kao ključan čimbenik za poboljšanje poslovanja.<sup>4</sup>

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

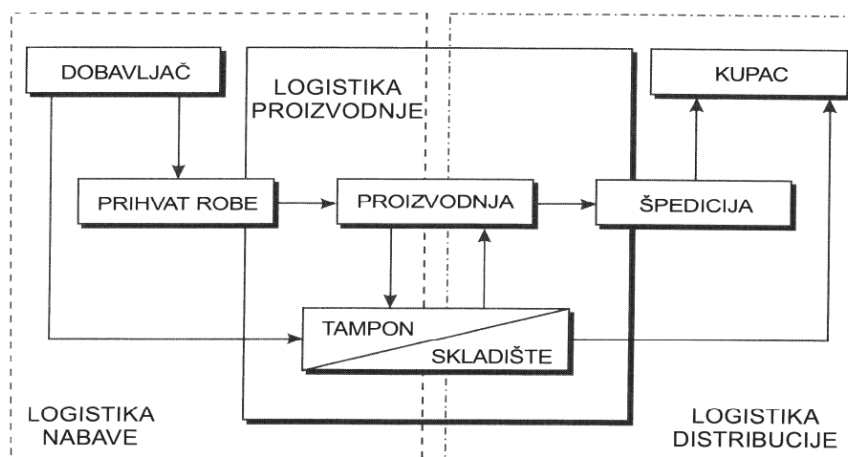
---

<sup>4</sup> Rushton, A., Croucher, P., Baker, P.: Logistics and Distribution Management, Kogan Page, London, 2006.

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.<sup>5</sup>

Suvremena intencija distribucije jest omogućiti stavljanje robe na raspolaganje potrošačima na način i u uvjetima koji najbolje odgovaraju njihovim zahtjevima. Temeljni zadatak distribucije je da omogući sigurne, brze i racionalne tokove roba, da prostorno i vremenski usklađuje proizvodnju i potrošnju, da povećava sposobnost robe za promet i omogući njezino neprekidno kolanje, da usmjerava proizvodnju prema potrebama potrošnje, da djeluje na plasman novih proizvoda te da utječe na promjenu potrošačkih navika i kultura i štiti interese potrošača.<sup>6</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 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 (slika 2).<sup>7</sup>



**Slika 2:** Uloga distribucijskog sustava u logističkom sustavu  
Izvor: Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

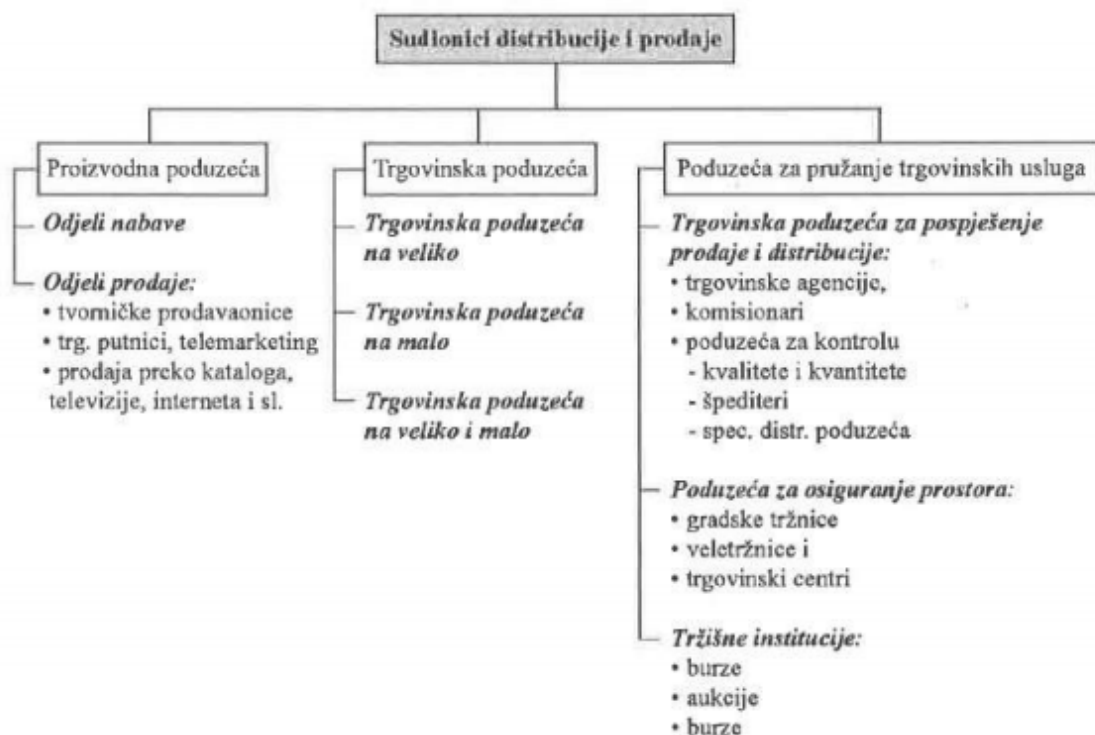
<sup>5</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>6</sup> Zelenika, R, Pavlić Skender, H: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.

<sup>7</sup> Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.

## 2.2. Sudionici distribucije

Usporedno s općim razvitkom proizvodnih snaga društva i sve veće podjele rada, razvijaju se i mijenjaju pojavni oblici i tehnike rada sudionika u procesu prodaje i distribucije. Što je veći stupanj razvitka proizvedenih snaga društva, to je veća i potreba za posebnim oblicima obavljanja prodajne i distribucijske funkcije. Na niskom stupnju razvitka proizvođači obavljaju neke ili sve distribucijske poslove. U distributivnom i prodajnom procesu osim proizvođača sudjeluju i drugi gospodarski entiteti, kao što je i vidljivo na slici 3. To se odnosi na trgovinska poduzeća, poduzeća za pružanje trgovinskih usluga i konačno na potrošače. Značaj gospodarskih entiteta očituje se u činjenici što bez znatnog povećanja troškova pridonose povećanju kvalitete prodajnih i distribucijskih usluga. Bez navedenih sudionika ne može se ni zamisliti funkcioniranje tržišnog gospodarstva.<sup>8</sup>



Slika 3: Sudionici distribucije

Izvor: Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

<sup>8</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

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 trgovačke 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 malo prodaju robu izravno potrošačima. To čine, kroz različite institucionalne oblike, koji su izloženi stalnim promjenama. Najčešće se spominju: klasične prodavaonice, pokretne prodavaonice, samoposluge, hipermarketi, super-marketi, 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 kupaca. One se ne bave kupnjom i prodajom robe u svoje ime i za svoj račun i ne javljaju se kao vlasnici robe nego pružaju različite usluge u procesu distribucije.<sup>9</sup> Agenti i brokери ne preuzimaju rizik i nemaju pravo na robu. Obično se specijaliziraju za pojedine proizvode i kupce. Brokери povezuju kupce i prodavatelje te sudjeluju u pregovorima dok agenti učestalije zastupaju kupca i prodavatelja od brokera.

---

<sup>9</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

## 2.3. Oblici i pokazatelji distribucije

Dva su oblika distribucije:

- neposredna distribucija - distribucija bez posrednika, a karakteristična je za tzv. proizvodnu potrošnju, dok se roba konačne potrošnje kreće kroz dvije ili više faza distribucije, tj. više posrednika. Ona je najjednostavniji kanal distribucije, iz razloga jer u njemu izravno kontaktiraju proizvođač i potrošač.
- posredna distribucija - distribucija koja se sastoji od kanala distribucije ili marketinških kanala, čiji je zajednički cilj olakšati prijenos robe i vlasništva od proizvođača do kupca<sup>10</sup>

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>11</sup>

## 2.4. Temeljni zadaci distribucije

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

- skraćanje 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

---

<sup>10</sup> <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A118/datastream/PDF/view>, svibanj 2018.

<sup>11</sup> Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.

- plasman novih proizvoda (ili usluga) na tržištu
- stvaranje i mijenjanje navika potrošača

Omogućiti dostupnost proizvoda ili usluga kupcima, u odgovarajućoj količini i asortimanu, u odgovarajućem vremenu i na odgovarajućem mjestu, osnovna je svrha distribucije kao djelatnosti.<sup>12</sup>

Poduzeća koja su investirala u analizu i shvaćanje distribucijskog sustava uspješno su smanjili troškove poslovanja, povećali profit ili smanjili cijene svojih proizvoda kako bi pobijedili konkurenciju na tržištu. Bez odgovarajućeg kanala, ne može se ostvariti željeni uspjeh na tržištu. Tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća, želja kompanije Coca-Cola bila je omogućiti veću dostupnost njihovih proizvoda diljem svijeta. Kao rezultat sada je vidljivo da su njihovi proizvodi dostupni svega nekoliko minuta od mjesta gdje god se nalazili. Mnoge kompanije su i dalje neuspješne u ostvarenju dostupnosti njihovih proizvoda odnosno ne pronalaze odgovarajuće kanale za stavljanje svojih proizvoda na tržište.<sup>13</sup>

## **2.5. Kanali distribucije i fizička distribucija**

U distribucijskom sustavu osim potražnje za robom bitni su i distribucijski kanali odnosno skup mjera i aktivnosti kojim roba stiže do krajnjeg potrošača. Distribucijski kanali ili marketinški kanali distribucije jesu spona između proizvodnje i potrošnje koja koordiniranim akcijama skupa institucija pokreće robu od proizvođača do potrošača. Marketinški kanali su skup međuovisnih institucija, odnosno posrednika povezanih zajedničkim poslovnim interesom: olakšati prijenos i vlasništva od proizvođača do potrošača. Distribucijski kanal tako čine razni gospodarski subjekti, odnosno razne organizacije, poduzeća, pravne osobe, ka što su trgovina na veliko, trgovina na malo, transportne organizacije, skladišta, ali i fizičke osobe, pojedinci kao što su prodavatelji, trgovci, agenti, odnosno posrednici. Često se u praksi kanalima distribucije ne posvećuje primjerena pozornost i zanemaruje činjenica da odluke o marketinškim kanalima presudno utječu na profitabilnost proizvođačkih poduzeća. Izabrani distribucijski kanali bitno i izravno utječu na sve druge marketinške odluke.<sup>14</sup>

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

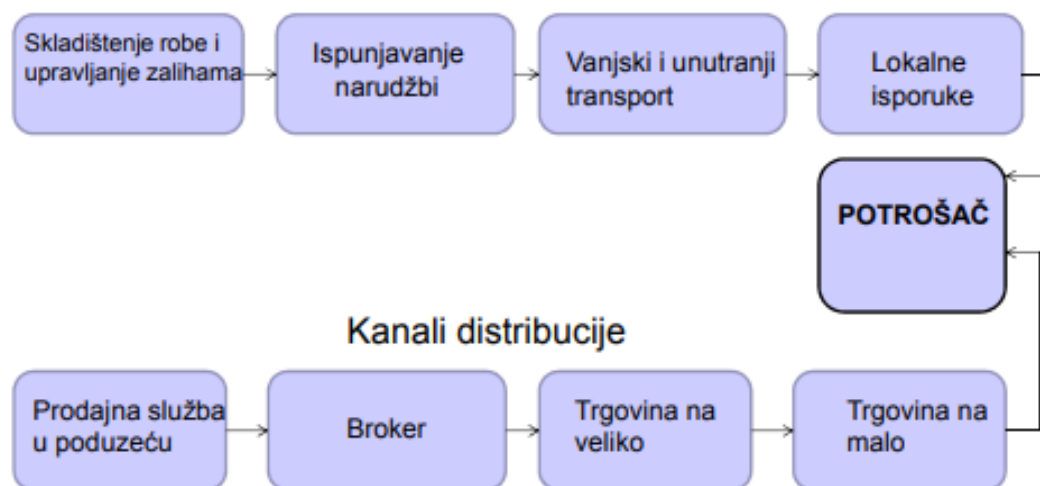
<sup>13</sup> Dent, J.: Distribution Channels, Kogan Page, London i Philadelphia, 2008.

<sup>14</sup> Zelenika, R., Pavlić Skender, H.: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.

Ako se kanal promatra kao tvorevina skupina institucija koje izvršavaju aktivnosti u svrhu kretanja proizvoda od proizvodnje do potrošnje tada se može reći da taj niz institucija raspolaže međusobno komplementarnim resursima čije povezivanje doprinosi uspješnijem funkcioniranju distribucije. Potrebno je osvijestiti sudionike distribucije, koji imaju nadasve različita institucionalna obilježja, kako bi zajednički iskoristili prednosti suvremenih računalnih marketing alata. Informacijska tehnologija tako predstavlja jedno od polazišta funkcioniranja kanala na globalnom planu. Ona istovremeno postaje i strateški resurs kojeg menadžment kombinira s drugim raspoloživim resursima kako bi učinkovito upravljao.<sup>15</sup>

Osim distribucijskih kanala sustav distribucijske logistike obuhvaća i fizičku distribuciju. Fizička distribucija je skup aktivnosti koje omogućuju djelotvorno kretanje gotovih proizvoda s kraja proizvodnog procesa do potrošača. U nekim slučajevima uključuje kretanje sirovina od izvora nabave do početka proizvodne linije. Ove aktivnosti obuhvaćaju:

- sustav narudžbe i isporuke robe
- upravljanja zalihama
- skladištenja
- manipulacije robom
- prijevoz<sup>16</sup>



**Slika 4:** Kanali distribucije

Izvor: Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>15</sup> Dunković, D., Dunković, B.: Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga

<sup>16</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti



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 kupaca, odnosno potrošača. 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. 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.<sup>17</sup>

Područje fizičke distribucije obuhvaća sve logističke aktivnosti koje se odnose na prostorni, vremenski i količinski transfer proizvoda od završnog proizvodnog procesa do neposrednog preuzimatelja. Dakle, fizička distribucija je samo uski segment cjelokupnog procesa distribucije koji se odnosi na fizičko kretanje proizvoda (slika 5).<sup>18</sup>



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

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>, svibanj 2018.

<sup>17</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>18</sup> Zelenika, R., Pavlić Skender, H.: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.

U distribuciji je bitan stalan tijek materijala tj. proizvoda, a taj tijek može doživjeti zastoje na određenim točkama gdje se roba dorađuje, pakira, prekrcava itd. Ciljevi fizičke distribucije su da se roba distribuira 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.

Kako bi se ciljevi ostvarili, treba pri izvršavanju logističko-distribucijskih aktivnosti koristiti odgovarajuća načela:

- osigurati kvalitetu proizvoda ili usluga prema zahtjevima kupaca
- isporučiti narudžbu na pravo mjesto
- osigurati isporuku robe u odgovarajuće vrijeme
- distribucijske aktivnosti obaviti uz najniže troškove<sup>19</sup>

Odnos fizičke distribucije i marketinga je vrlo važan zbog toga da bi se formulirala učinkovita marketinška strategija. Fizička distribucija osim što ima zadaću stavljanja robe na raspolaganje kupcima u pravo vrijeme, na pravom mjestu i odgovarajućem asortimanu, putem odgovarajućeg skladištenja i transporta može još bitno utjecati na druge elemente marketinga kao primjerice, dizajn proizvoda, promocija i cijena robe.

Odnos fizičke distribucije i proizvodnje je vrlo važan jer je potrebno proizvesti robu odgovarajuće vrste i kvalitete koju potrošači žele i hoće kupiti, uz troškove koji su prihvatljivi i kupcima i tržištu. Suvremena poslovna strategija temelji se na maksimalnoj efikasnosti prema zahtjevima kupaca s time da se smanje proizvodni troškovi te troškovi distribucije. Zbog toga je cilj svakog poduzeća proizvesti proizvod koji će količinom i cijenom odgovarati potrebama i zahtjevima kupaca. Nosioci distribucije imaju posredničku ulogu između potrošnje i proizvodnje pa je zbog toga međuzavisnost proizvodnje i distribucije sve veća.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Segetlija, Z. i Lamza – Maronić, M: Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002.

<sup>20</sup> Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

### 3. OBLICI DISTRIBUCIJSKIH KANALA

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>21</sup>

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 kanali, odnosno distribucijski kanali, su sve one organizacija koje proizvod mora proći između svoje proizvodnje i potrošnje.<sup>22</sup>

#### 3.1. Posrednici u distribucijskim kanalima

U suvremenom tržišnom gospodarstvu većina proizvođača ne prodaje svoja dobra neposredno krajnjim korisnicima. Između njih i krajnjih korisnika mnogobrojni su marketinški posrednici koji obavljaju mnogobrojne funkcije i poslove, primjerice trgovački posrednici (veletrgovci i trgovci na malo koji kupuju, preuzimaju vlasništvo i preprodaju trgovačku robu), agenti-posrednici (brokeri, predstavnici proizvođača i prodajni agenti koji traže kupce i pregovaraju s njima u ime proizvođača, ali ne preuzimaju vlasništvo nad robom), facilitatori (ostali aktivni posrednici koji sudjeluju u

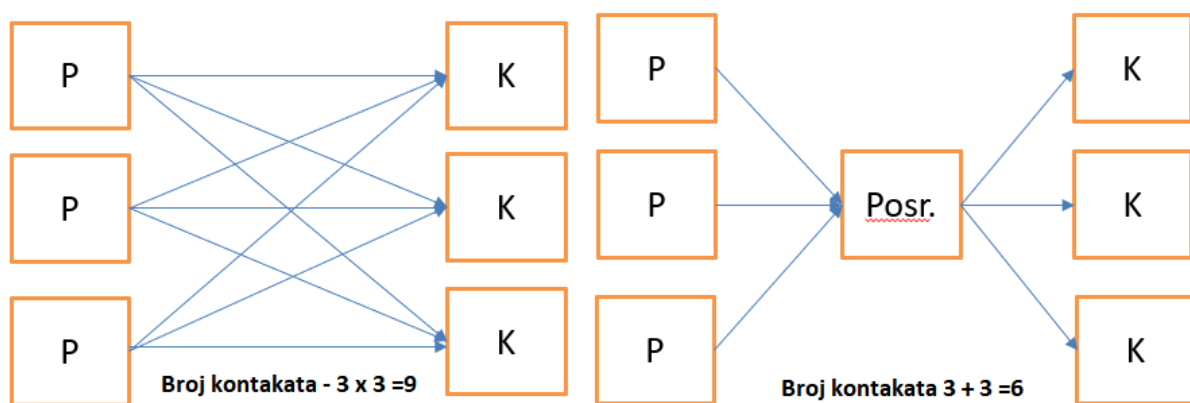
---

<sup>21</sup> Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R.: Potencijali logistike povrata u maloprodaji, Tehnički glasnik: znanstveno-stručni časopis Sveučilišta Sjever, 2014.

<sup>22</sup> Segetlija Z.: Razvoj i važnost kanala distribucije, Suvremena trgovina broj 3, 2004.

distribuciji, ali oni ne preuzimaju vlasništvo nad robom i ne pregovaraju o kupnji ili prodaji robe; to su prijevoznici, špediteri, logistički operatori, osiguravatelji...<sup>23</sup>

U svakom poslovanju učinkovita distribucija ne može se obaviti bez uključivanja jednog ili više posrednika zbog toga jer posrednici financiraju zalihe, preuzimaju vlasništvo i rizik nad proizvodima, uravnotežuju asortiman između proizvođačevog asortimana i asortimana koji kupac želi, brinu za naplatu izvršene usluge, upoznati su sa tržištem i troškovno su učinkovitiji od proizvođača. Posrednici su specijalizirane organizacije iz područja prijevoza, trgovine na malo, trgovine na veliko i slično. Uloga posrednika je značajna u obavljanju distribucijskih aktivnosti vezanih uz fizičko kretanje i čuvanje robe te financiranje distribucije robe i komuniciranje sa sudionicima distribucije u procesu (slika 6).<sup>24</sup>



**Slika 6:** Razlozi korištenja posrednika

Izvor: Nastavni materijali: Poslovna logistika, Ekonomski fakultet u Zagrebu

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. Razvijenija 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

<sup>23</sup> Zelenika, R., Pavlić Skender, H.: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.

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

prodavati proizvode neke tvrtke ovisi i politika cijena, izbor vlastitih prodavača, izbor načina propagiranja i slično.<sup>25</sup>

Razinu kanala predstavlja svaki posrednik koji obavlja posao u približavanju proizvoda i njegova vlasništva krajnjem kupcu. U kanalu nulte razine nema posrednika, tu se nalaze samo proizvođač i potrošač. Distribucijski kanali se razlikuju od jedne do druge tvrtke. U stručnoj literaturi distribucijski kanali se razvrstavaju prema:

- dužini i pravcu kretanja robe – na izravne, neizravne i povratne kanale
- vrsti potrošnje – na kanale za robu krajnje potrošnje, robu industrijske potrošnje i usluge
- rasprostranjenosti u odnosu na tržište – na domaće i međunarodne kanale
- zakonskim ograničenjima – na legalne i ilegalne<sup>26</sup>



**Slika 7:** Složenost kanala distribucije

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja>, svibanj 2018.

Kanal nulte razine ili izravni kanal distribucije se sastoji od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču što znači da između proizvođača i potrošača ne postoji posrednik. 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.

Kanal prve razine uključuje jednog posrednika između proizvođača i potrošača. Trgovci na malo klasični su primjeri posrednika u kanalu za tržište krajnje potrošnje.

<sup>25</sup> Segetlija Z.: Razvoj i važnost kanala distribucije, Suvremena trgovina broj 3, 2004.

<sup>26</sup> Šamanović, J.: Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

Kod ovog kanala je važno da imamo samo jednog posrednika između proizvođača i potrošača.

Kanal druge razine uključuje dva posrednika, uz trgovca na malo u kanalu se nalazi i veletrgovac. Takva struktura kanala česta je kod proizvođača koji proizvode robu za široku potrošnju gdje postoji veliki broj maloprodajnih mjesta koja u ponudi ima njihove proizvode.

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 (slika 7).<sup>27</sup>

Često se zanemaruje važnost kanala distribucije i činjenica da odluke o marketinškim kanalima presudno utječu na profitabilnost proizvođačkih poduzeća. Štoviše, izborom određenog distribucijskog kanala bitno se i izravno utječe na sve druge marketinške odluke, poput: odluke o tome tko će prodavati određenu robu, gdje će se prodavati određena roba, tko će sve sudjelovati u prodajnim kanalima, odluke o politici cijena, odluke o ekonomskoj propagandi itd. Takve i slične odluke, koje se tiču marketinških kanala impliciraju mnoge kratkoročne i dugoročne poslovne obveze između proizvođača i posrednika u takvim kanalima, te između samih posrednika u distribucijskim kanalima, a koji su, u pravilu dugi i zamršeni. Kanali distribucije služe da se djelotvorno savladaju sve veće prostorne i vremenske razlike u koje su uključeni mnogobrojni i različiti tehnički, tehnološki, organizacijski, ekonomski, pravni, ekološki fenomeni, a svima njima upravljaju ljudi, ljudski potencijali.<sup>28</sup>

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

- manji trošak kanala u odnosu na konkurente,
- bolja pokrivenost tržišta,
- blizina proizvoda kupcima,
- bolja usluga,

---

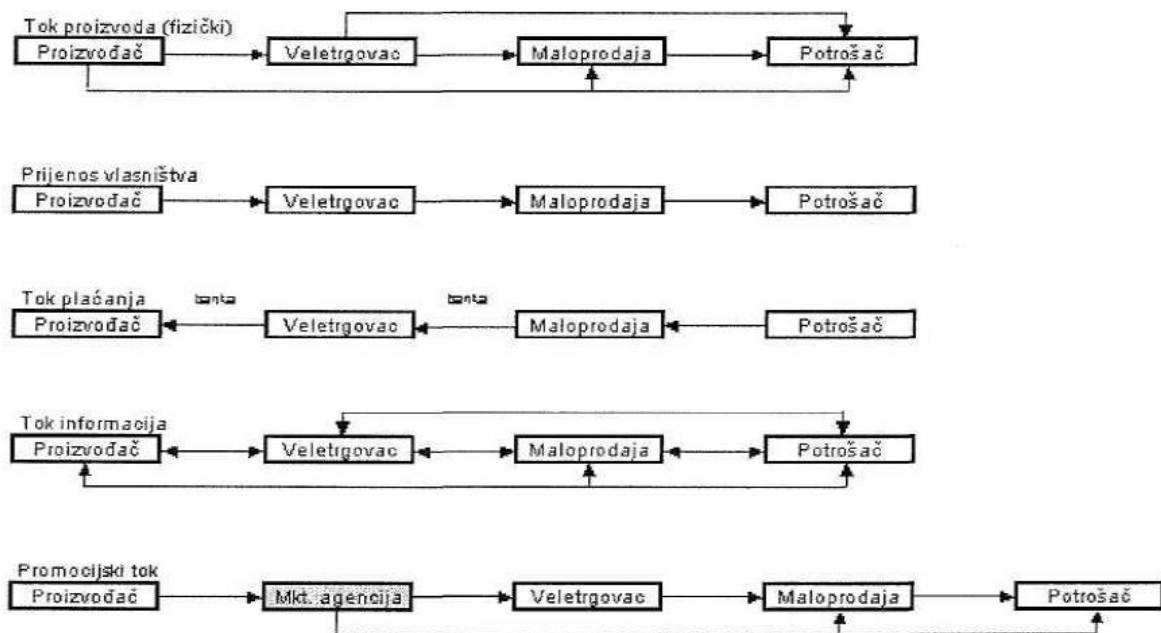
<sup>27</sup> Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru

<sup>28</sup> Zelenika, R.: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005.

- brža dostava,
- kvalitetnije usluživanje<sup>29</sup>

Institucije koje čine distribucijski kanal međusobno su povezane različitim tokovima kao što su (slika 8):

- fizički tok – predstavlja kretanje proizvoda od sirovinske baze do krajnjih kupaca
- tok vlasništva – predstavlja stvarni prijelaz vlasništva od jedne institucije na druge odnosno s jednog pravnoga subjekta na drugoga pravnoga subjekta
- tok plaćanja – odnosi se na ispunjavanje finansijskih obveza, odnosno transakcija ne samo između proizvođača i kupaca nego i svih sudionika u određenom distribucijskom kanalu
- tok informacija – odnosi se na kretanje oblikovanih informacija od pošiljatelja do primatelja, ali i između svih sudionika
- tok promocije – odnosi se na promotivne aktivnosti koje inicira proizvođač, a usmjerene su na ciljane skupine uz pomoć specijaliziranih agencija<sup>30</sup>



**Slika 8:** Tokovi u kanalu distribucije

Izvor: Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru

<sup>29</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>30</sup> Zelenika, R.: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005.

## 3.2. Funkcije kanala distribucije

Sudionici u marketinškim kanalima obavljaju mnoge važne funkcije i sudjeluju u važnim tokovima marketinga, primjerice:

- informacija - na osnovi istraživanja marketinga o potencijalnim i sadašnjim kupcima, konkurentima i drugim akterima i snagama u području marketinga treba prikupljati i širiti kvalitetne informacije
- promocija - stalno treba razvijati i širiti informacije o određenoj ponudi s namjerom privlačenja kupaca
- pregovaranje - treba nastojati da se pregovorima postignu što povoljniji dogovori i sklope što povoljniji ugovori kako bi se mogao obaviti prijenos vlasništva ili posjedovanja
- naručivanje - treba stvarati realne pretpostavke o povratnim vezama namjera o kupnji robe između članica, odnosno sudionika, posrednika kanala marketinga i proizvođača
- financiranje - obuhvaća stjecanje i raspodjelu potrebnih sredstava za financiranje zaliha na različitim razinama određenog kanala marketinga
- preuzimanje rizika - svakom poslovnom odnosu treba se znati tko, koje i kakve rizike preuzima za poslove što se obavljaju u kanalu
- fizičko posjedovanje - svakom kanalu marketinga mora se znati tko, od kojega do kojega trenutka fizički posjeduje robu na relaciji sirovinaska baza-kupac
- plaćanje - putem banaka i drugih financijskih institucija kupci plaćaju ugovorenu protuvrijednost kupljene robe proizvođačima
- pravni odnos - u svakom poslovnom odnosu između pojedinih pravnih subjekata treba se znati tko na koga i kada prenosi vlasništvo ili posjedovanje robe

Sve se te funkcije operacionaliziraju u marketinškim kanalima, samo je važno tko ih i kako obavlja. O kvaliteti obavljanja takvih funkcija izravno ovisi stupanj ostvarenja marketinških odluka.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Kotler, P.: Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, Zagreb, 1994.



### 3.3. Oblici povezanosti integriranih 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.

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 (slika 9). 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>32</sup>



Slika 9: Oblici povezanosti u distribucijskom kanalu

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja>, lipanj 2016.

<sup>32</sup> Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.

Oblici povezanosti u kanalima distribucije mogu biti (slika 10):

- horizontalni
- vertikalni
- kombinirani

Horizontalni oblici povezivanja obuhvaćaju udruživanje na istoj razini distribucijskog kanala, primjerice nabavna udruženja maloprodajnih trgovačkih lanaca. 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)

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.<sup>33</sup>

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 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 nauštrb sustava kao cjeline. Ali nijedan od njih nema ni kontrolu nad drugim članovima kanala.

---

<sup>33</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

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>34</sup>

Tri su glavne vrste vertikalnih oblika povezanosti:

- korporacijski – kontrola sudionika distribucijskog kanala u okviru istog vlasništva, uklanjaju se potencijalni sukobi između pojedinih čimbenika, postižu se uštede zbog veličine, mogućnosti pregovaranja i eliminacije dvostrukih usluga
- dirigrani - zasnovan je na koordinaciji proizvodnje i distribucije na temelju veličine i snage jednog od sudionika
- ugovorni - objedinjuje različite tvrtke s različitih razina proizvodnje i distribucije, koje se ujedinjuju zbog uštede ili utjecaja na tržište<sup>35</sup>



**Slika 10:** Oblici povezanosti distribucijskih kanala

Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja>, lipanj 2018.

<sup>34</sup> Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.

<sup>35</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

### 3.4. Izbor kanala distribucije

Poduzeću je potreban kanal distribucije koji će ne samo zadovoljiti potrebe kupaca, nego i osigurati konkurentsku prednost. Pojedina poduzeća tu prednost stječu upravo pravim odabirom kanala distribucije. Kako bi se oblikovao kanal koji će zadovoljiti kupce i nadmašiti konkurenciju, potreban je organiziran pristup koji se može podijeliti u četiri odluke:

- određivanje uloge distribucije – strategija kanala treba biti oblikovana u skladu s marketinškim ciljevima. Prvo se pažljivo razmatraju ciljevi marketinga poduzeća, zatim se određuju uloge koje su dodijeljene proizvodu, cijeni i promociji. Svaki element može imati različitu ulogu ili ona može biti zajednička za dva elementa
- izbor tipa kanala – nakon što je određena uloga distribucije, mora se utvrditi najpogodniji tip kanala za proizvod. U ovoj fazi se odlučuje hoće li se koristiti posrednici u kanalu te koji tip posrednika
- određivanje intenziteta distribucije – ova odluka je vezana za intenzitet distribucije odnosno broj posrednika koji će se koristiti
- izbor određenog člana kanala – posljednja odluka je izbor određenog poduzeća koji će distribuirati proizvod<sup>36</sup>

Ovisno o ciljnim kupcima razvijat 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>37</sup>

Čimbenici koji mogu utjecati na izbor putova prodaje su sljedeći:

- proizvod i njegova svojstva

---

<sup>36</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>, srpanj 2018.

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

- troškovi prodaje i rabati
- financije
- širina asortimana
- vrijednost po jedinici proizvoda

Čimbenici izbora distribucijskog kanala se mogu podijeliti i na sljedeći način:

- opseg prodaje
- financijska snaga proizvođača
- količine proizvoda koje se kupuju odjednom
- koncentracija potrošača
- potreba tehničke usluge u prodaji
- sezonski značaj proizvoda

Osim svega navedenog pri izboru kanala distribucije pojavljuju se i dodatni čimbenici

- broj potrošača
- teritorijalni raspored potrošača
- navike i motivi kupnje robe
- vrsta i način potpore koju treba pružiti izabranom prodajnom kanalu
- tipovi i opseg kooperacije koje pojedini kanala očekuje od proizvođača
- razina konkurencije
- način upravljanja tvrtkom <sup>38</sup>

Činitelji izbora kanala distribucije mogu se podijeliti na:

- izbor broja posrednika (strategija nastupa poduzeća na tržištu)
- ciljevi koje proizvođač robe želi ostvariti
- karakteristike proizvođača
- karakteristike proizvoda
- karakteristike potrošača
- karakteristike posrednika

Izbor broja posrednika znatno utječe na izbor kanala distribucije. U distribuciji sudjeluje velik broj sudionika pa je stoga potrebno naći odgovarajuća organizacijska

---

<sup>38</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

rješenja u kojima će sudionici činiti optimalni sustav u robnom prometu. Prilikom odlučivanja o broju posrednika pri distribuciji robe poduzeću stoje tri strategije na raspolaganju, i to:

- intenzivna distribucija - po kojoj proizvođač u prodaju svojih proizvoda nastoji angažirati što je moguće više posrednika (roba široke potrošnje)
- selektivna distribucija – po kojoj se u distribuciju uključuje više od jednog posrednika, ali ne i svi oni koji žele distribuirati dotičan proizvod (nije obaveza da pojedini proizvodi budu u svakoj trgovini, već u ograničenom broju trgovina)
- ekskluzivna distribucija – kod koje proizvođač odabire jednog ili nekoliko posrednika, koji će imati ekskluzivno pravo prodaje određene robe (jedan ili dva zastupnika Mercedesa, BMW-a ili Volva)<sup>39</sup>

Ciljevi koje proizvođač želi ostvariti su brojni i razlikuju se u pojedinom poduzeću, a najvažniji su:

- proizvodi ili usluge treba što brže dostaviti stvarnim i potencijalnim potrošačima
- treba se ostvariti odgovarajuća razina distribucijskih usluga,
- distribucijske operacije trebaju se izvršavati uz minimalne troškove
- treba se osigurati brz i točan povrat informacija.<sup>40</sup>

Karakteristike proizvođača imaju također utjecaj na izbor kanala distribucije. Ukoliko proizvođači nemaju dovoljan financijski kapital kanali distribucije će biti usmjereni prema posrednicima. Velika poduzeća koja imaju širok asortiman proizvoda i dovoljno financijskog kapitala mogu organizirati izravnu distribuciju. Potrebno je stalno istraživati i informirati se o distribuciji robe i pratiti promjene koje se događaju na tržištu.

Karakteristike proizvoda znatno djeluju na izbor kanala distribucije. Luksuzni proizvodi, proizvodi veće pojedinačne vrijednosti, kabasti proizvodi (ugljen, željezna ruda), tehnički proizvodi za koje je potreban servis, proizvodi skloni brzom kvarenju i kratkog roka trajanja, zahtijevaju direktnu, odnosno izravnu prodaju potrošaču. Za robu široke potrošnje prikladniji su dugi kanali distribucije dok zamrznuta roba, porculan i staklo traže specijalne kanale distribucije.<sup>41</sup> S obzirom na učestalost kupnje i

---

<sup>39</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

<sup>40</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

<sup>41</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

spremnost potrošača da se potrudе pronaći određeni proizvod ili uslugu, u teoriji marketinga, robe su klasificirane u tri skupine:

- robe svakodnevene potrošnje (prehrambeni, higijenski proizvodi i kućne potrepštine)
- roba povremene potrošnje (namještaj, obuća, odjeća i sl.)
- specijalna roba (nakit i deficitarne robe)<sup>42</sup>

Karakteristike potrošača prikazuju se kroz geografsku disperziju potrošača, učestalost kupnje i stalnost količine nabavki. Ako se radi o većem broju prostorno raspršenih potrošača koriste se veći broj posrednika i obratno. Također, na dužinu kanala distribucije utječu i uobičajene količine nabavki i češća nabava. Naime, manje pojedinačne količine nabavke uz veću učestalost kupnje podliježu dužim i širim kanalima distribucije. S obzirom na učestalost i spremnost potrošača za kupnjom robe u klasificirane u tri skupine, a to su: robe svakodnevene potrošnje, robe povremene potrošnje i specijalna roba. Dugi kanali distribucije koriste se ako je tržište veliko i ako je na većem geografskom području, a kratki kanali se koriste gdje tržište ima malo kupaca na ograničenom području.

Karakteristike posrednika isto tako bitno utječu na izbor kanala distribucije. Veći broj posrednika u kanalima distribucije prisutni su ako raspolažu većim obrtnim kapitalom ili kada je tržište jako razvijeno.<sup>43</sup> Učinkovitost sustava fizičke distribucije neće ovisiti o dužini kanala, kao ni profitabilnosti poslovanja pojedinih posrednika u kanalu, već o ukupnom odnosu između ulaznih i izlaznih varijabli u čitavom sustavu, tj. o prosječnoj rentabilnosti svih sudionika.<sup>44</sup>

Svaki dobavljač želi misliti kako je njegov proizvod i usluga najbolji na svijetu koji se prodaje zbog svoje izvrsnosti, ali malo je takvih brendova i proizvoda koji su dosegili takav status. Kao rezultat toga posrednici imaju zadatak uvjeriti korisnike kako proizvod ima velike prednosti za njih. Posrednici žele znati informacije o njihovim maržama, informacije o troškovima prodaje i održavanja, očekivani životni ciklus proizvoda, informacije o jamstvu, podrška u povratu proizvoda, sredstva koja dobavljači planiraju uložiti u promociju, zahtjevi o držanju zaliha, mogućnost prodaje

---

<sup>42</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>43</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

<sup>44</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

sličnih proizvoda te druge informacije o dobavljačevom modelu poslovanja. To su sve elementi poslovne suradnje kojima dobavljač može steći prednost u odnosu na konkurenciju. Kao primjer se može navesti dva proizvođača motornih ulja koja velik dio svojih proizvoda prodaje preko lokalnih automehaničarskih servisa te se svaki proizvođač bori za svoje mjesto na tržištu. Krajnji potrošač doveze svoje vozilo u servis te u načelu ne bira koje će ulje mehaničar koristiti prilikom izmjene. U takvim situacijama dobavljači mogu odobriti dodatni popust za svoja motorna ulja, financirati automehaničarski servis, opremiti servis potrebnom opremom, osigurati odvoz otpadnih ulja i sl. kako bi servis prodavao njihova motorna ulja. Sve su to odluke koje utječu na uspješnost prodaje i kreiranje distribucijskih kanala.<sup>45</sup>

### **3.5. Vrste kanala distribucije**

S obzirom na vrstu potrošnje razlikuju se kanali za:

- robu krajnje potrošnje
- robu industrijske potrošnje
- usluge (turističke, prijevozne, zdravstvene, kulturne)<sup>46</sup>

#### **3.5.1. Distribucijski kanali za robu krajnje potrošnje**

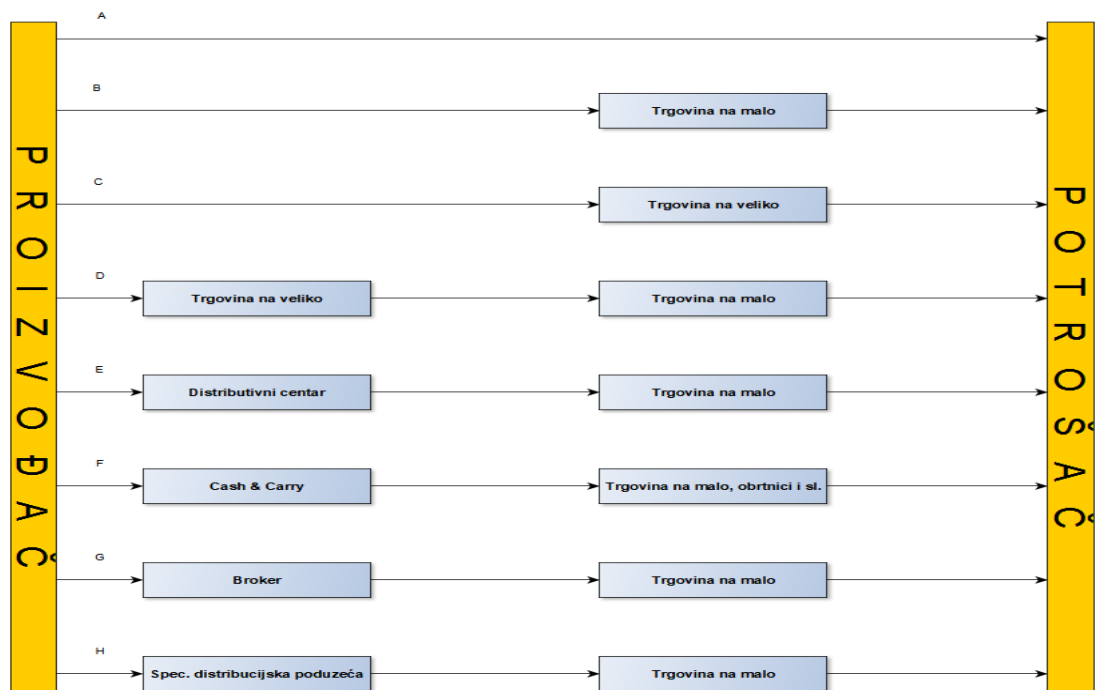
Robi krajnje (široke) ili industrijske potrošnje pripadaju svi proizvodi. Proizvodi krajnje potrošnje namijenjeni su krajnjim potrošačima, a roba industrijske potrošnje namijenjena je za proizvodnju drugih proizvoda. Neki proizvodi, poput prehrambenih mogu biti u obje skupine. Na slici 11. prikazani su kanali distribucije za robu krajnje potrošnje.

---

<sup>45</sup> Dent, J.: Distribution Channels, Kogan Page, London i Philadelphia, 2008.

<sup>46</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.





**Slika 11:** Kanali distribucije za robu krajnje potrošnje  
 Izvor: Izradio autor prema: Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

Kanal "A" ima karakteristiku izravnog kanala distribucije. Proizvođač može prodavati robu izravno potrošaču putem tvorničke maloprodajne mreže, kataloga, novinskih oglasa. U novije vrijeme putem televizije i interneta. Dostava robe se vrši preko pošte, prijevoznika ili dostavne službe proizvođača.

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

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

Ostali kanali ("D", "E", "F", "G" i "H") imaju karakteristike dugih kanala, jer u njima sudjeluje više posrednika.

Kanalom "D", 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 vozni park. Ovim kanalom se najčešće distribuira roba široke potrošnje.

Kanal "E" najčešće se 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 and carry" (Plati i nosi). Roba se plaća gotovinom, prilikom preuzimanja.

Kanal "G" je relativno rijedak marketinški kanal distribucije. Karakterističan je po brokeru kao posredniku u kanalu distribucije. Broker je samostalni trgovac koji bez ikakvog trajnog ugovornog odnosa, na temelju konkretnih naloga, posreduje između kupca i prodavatelja, pri sklapanju kupoprodajnog ugovora. To je stručnjak koji izvrsno poznaje robu i uvjete na tržištu. Pored posredničke uloge, brokeri mogu na tržištu, još, obavljati poslove smještaja, sortiranja, pakiranja, reklamiranja, prodaje pa sve do osiguravanja potrebnih dokumenata koji su neophodni pri prodaji robe. Broker posreduje između proizvođača i trgovine na malo, pri čemu može koristiti vlastita skladišta i vozni park, ali može koristiti i usluge specijaliziranih distribucijskih poduzeća, što nije karakteristično za veletrgovinska poduzeća.

Kanal "H" se u posljednje vrijeme 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.

### **3.5.2. Distribucijski kanali za usluge**

Distribucijski kanali, ne moraju biti samo ograničeni na distribuciju materijalnih dobara, već se u njih mogu uključiti i usluge (zdravstvene, transportne, turističke i sl.).<sup>47</sup>

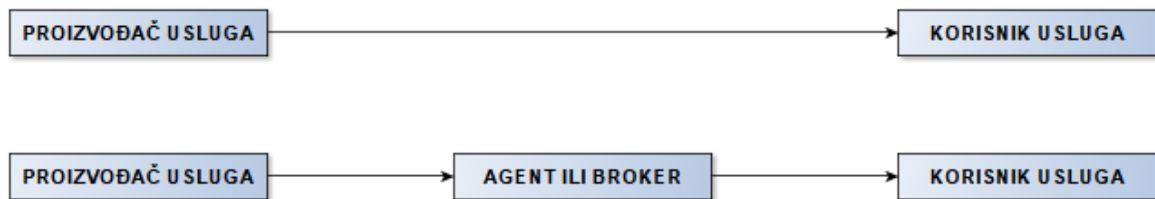
Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično, ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika. Mali broj proizvoda se može klasificirati kao čisto dobro ili čista usluga. Većina proizvoda sadrži opipljive i neopipljive sastavnice. Proizvodi kod kojih dominira opipljivost klasificirani su kao dobra, a proizvodi kod kojih dominira neopipljivost smatraju se uslugama. Usluge su vrlo raznolike i poduzeće ih može pružati više.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>48</sup> Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru

Distribucijski kanali usluga su obično direktniji od onih tradicionalnih (proizvođač – trgovac na veliko – trgovac na malo – potrošač) koje koriste mnoga poduzeća.



**Slika 12:** Kanali distribucije za usluge

Izvor: izradio autor prema: Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

Istovremena proizvodnja i potrošnja, povezane s isporukom usluga, ograničavaju korištenje posrednika. U skladu sa specifičnostima koje razlikuju fizičke proizvode od usluga, mogu se istaknuti sljedeća svojstva usluga:

- neopipljivost - svojstvo usluge proizlazi iz činjenice da ju se ne može fizički posjedovati, ne može ju se ni dotaknuti, pa niti isprobati i, konačno uslugu se ne može vidjeti
- nedjeljivost proizvodnje od korištenja - uslugu karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje
- neuskладиštivost - ukoliko za nekom uslugom trenutno ne postoji potražnja, višak kapaciteta se ne može uskladištiti za neko kasnije razdoblje u kojem će se ponovno javiti potražnja za njom
- heterogenost - svojstvo usluga koje se temelji na ljudskom faktoru što znači da ljudski faktor utječe da se jedna te ista usluga pruža na različite načine odnosno da kvaliteta jedne te iste usluge, varira u odnosu na to tko, kada i gdje je pruža
- odsutnost vlasništva - neopipljivost i neuskладиštivost razlog su nemogućnosti vlasništva nad uslugom
- kratkotrajnost<sup>49</sup>

Usluge imaju sve veće značenje u poslovanju poduzetnika, bez obzira što se oni bave samo proizvodnjom proizvoda. Usluge u najvećem broju slučajeva predstavljaju ono što se zove dodana vrijednost.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Nastavni materijali: Organizacija i provedba marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku

<sup>50</sup> Nastavni materijali: Koncept kvalitete usluge, Pomorski fakultet u Rijeci

Posebno su zanimljive mogućnosti oblikovanja marketinških kanala pri prodaji turističkih usluga. Turističke usluge se mogu prodavati potrošačima izravno i neizravno. U neizravnoj prodaji, agencija kupuje proizvod od proizvođača turističke usluge (turističko-ugostiteljsko poduzeće, turističko društvo, prometno poduzeće i sl.) uz garanciju da će ga i prodati po načelu „prazno za puno”.<sup>51</sup>

Uslužno poduzeće mora odlučiti kome želi uslugu pružiti, otkriti želje korisnika usluge i odrediti strategiju koja je posvećena pružanju takve usluge. Značenje kvalitete kao konkurentске prednosti i obilježja po kojem se poduzeće distancira i diferencira od konkurencije sve je veće. Kvaliteta će:

- zainteresirati korisnika
- omogućiti prodaju usluge
- utjecati na postizanje zadovoljstva korisnika pruženom uslugom
- izgrađivati i održavati lojalnost korisnika

Kupci će poduzeće koje pruža usluge koje ispunjavaju ove četiri temeljne zadaće percipirati kao poduzeće koje je drugačije, posebno i jedinstveno.<sup>52</sup>

Proizvođači materijalnih proizvoda mogu biti jako udaljeni od svojih kupaca, a kupci usluga često ih rabe u nazočnosti njihovih proizvođača. Bolnice, škole, sveučilišni kampusi, lociraju se na prikladna mjesta i koriste agente kako bi bili što pristupačniji korisnicima svojih usluga. Razvojem informacijske tehnologije mijenjaju se i kanali. Internetske bankarske usluge u prosjeku su niže od troškova šalterske usluge za 30 posto, a trošak transakcija preko bankomata dvostruko je niži od troška preko šalterske službe banke. Uz to klijent štedi živce i vrijeme.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti

<sup>52</sup> Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru

<sup>53</sup> Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.

## 4. ANALIZA VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA

Više je načina kako poduzeća mogu distribuirati svoje proizvode do krajnjih potrošača. Većina trgovaca svoju robu u početku poslovanja distribuira kroz jedan distribucijski kanal. Kako poslovanje s vremenom raste, poduzeća žele doći do što većeg broja potrošača kroz više kanala. Bez obzira na koje se distribucijske kanale odlučili, distribucija kroz više kanala zahtijeva višekanalni distribucijski sustav.<sup>54</sup>

U prošlosti su mnoga poduzeća koristila jedan kanal za distribuciju proizvoda na jednom tržištu ili tržišnom segmentu. Danas, s obzirom na sve zahtjevnije potrebe kupaca i mogućnosti organizacije više kanala, sve više i više poduzeća prihvaća kompleksne kanale distribucije, u nastojanju da ostvare željeni nivo prisutnosti na tržištu. Poduzećima trebaju različiti kanali za prisutnost na različitim segmentima tržišta ili kako bi bili sigurni da njihovi proizvodi dolaze do najvišeg mogućeg broja kupaca.

Mnoga poduzeća koriste različite distribucijske modele kako bi pokrili tržište te kako bi njihova roba dospjela do različitih skupina kupaca kojima su njihovi proizvodi namijenjeni. Uvođenje različitih modela distribucije i više distribucijskih kanala može dovesti do potencijalnog sukoba među sudionicima kanala gdje dva ili više sudionika stavljaju na tržište isti proizvod istim kupcima. To ne mora u svakom slučaju biti loša stvar, ali više kanala može dovesti da neki kanali imaju prednost nad drugima.<sup>55</sup>

Konkurentska prednost poduzeća 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. Obilježje je kanala distribucije da je njihovo uspostavljanje i trajanje vremenski duže od ostalih varijabli marketinškog spleta.

Kanali distribucije će u budućnosti zahtijevati modifikacije kako bi udovoljili novim uvjetima na tržištu. Modifikacija je nužna kada:

- izvorni distribucijski kanal ne djeluje kako je planirano

---

<sup>54</sup> <https://www.nchannel.com/blog/multichannel-distribution-systems-guide>, kolovoz 2018.

<sup>55</sup> Dent, J.: *Distribution Channels*, Kogan Page, London i Philadelphia, 2008.

- se mijenja način kupnje potrošača
- dolazi do proširenja tržišta
- raste konkurencija
- se pojavljuju novi inovativni kanali distribucije
- proizvod prelazi u kasnije stadije životnog vijeka proizvoda

Promjena može uključivati dodavanje ili napuštanje pojedinih sudionika kanala, dodavanje ili napuštanje određenih tržišnih kanala ili razvijanje potpuno novog načina prodaje na svim tržištima. Marketinški kanali mijenjaju se s vremenom, prilagođavajući se prilikama na tržištu, razvoju nove tehnologije i proizvoda. Vrlo je zamjetan trend koji se odnosi na smanjenje broja posrednika između proizvođača i potrošača. Razvoj novih kanala poput Interneta uvelike je pridonio navedenim promjenama. Internet je danas najbrže rastući marketinški kanal. Internet pruža dosad nezamislive mogućnosti proizvođaču, za one proizvode i usluge koji su za to pogodni, da u trenutku otvaranja svoje e-trgovine bude dostupan sa svojim proizvodima u domovima i na radnim mjestima potrošača širom svijeta.<sup>56</sup>

Logistika u maloprodaji ili takozvana trgovinska logistika odnosi se na logistiku unutar djelatnosti trgovine, a ona, svakako, prelazi granice trgovinskog poduzeća. Stoga se smatra da trgovinska logistika obuhvaća integrirano planiranje, odvijanje, oblikovanja i kontrolu ukupnih tokova robe i informacija vezanim uz njih, a sve između trgovinskoga poduzeća i njegovih dobavljača te unutar trgovinskoga poduzeća i između trgovinskog poduzeća i njegovih kupaca. Ako se promatraju različite etape robnih tokova od nabavnog tržišta do prodajnog tržišta i nazad, tada se kod trgovinske logistike donose uglavnom odluke vezane uz logistiku nabave, zatim logistiku distribucije i logistiku zbrinjavanja. Poznato je da troškovi za logističke središnje funkcije u trgovini iznose između 20 i 25% ukupnih troškova trgovinskoga poduzeća i najmanje dvostruko su značajniji nego li u proizvodnoj industriji.<sup>57</sup>

Veliki maloprodajni lanci počeli su razvijati vlastite logističke sustave povezanih sa svojim dobavljačima. Zbog većeg udjela logističkih troškova u ukupnim troškovima u trgovinskom poduzeću, značenje logistike za trgovinsko poduzeće veće je nego za industrijsko. Trgovinska logistika i logistički troškovi u Republici Hrvatskoj imaju veliko

---

<sup>56</sup> Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru

<sup>57</sup> Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R.: Potencijali logistike povrata u maloprodaji, Tehnički glasnik: znanstveno-stručni časopis Sveučilišta Sjever, 2014.

značenje i zbog toga što je domicilna proizvodnja relativno slabo razvijena. Značenje trgovinske logistike i njezinih troškova značajno je za hrvatske gospodarske subjekte i zbog toga što velikim europskim i svjetskim maloprodajnim lancima ne mogu konkurirati sniženjem troškova na temelju ekonomike obujma. Stoga, hrvatska maloprodajna poduzeća, paralelno s razvijanjem svojih strategija okrupnjavanja moraju izgrađivati suvremene logističke sustave, temeljene na uporabi suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija.<sup>58</sup>

Maloprodajne tvrtke su svoje klasične distributivne kanale počele širiti uvođenjem kataloške prodaje, a u novije vrijeme i uvođenjem online prodaje. Ova dva načina distribucije su vrlo slična te se proces distribucije preko ovih kanala odvija gotovo jednako jer se dobivene narudžbe zaprimljene e-mailom, pozivom u call-centar, preko Internet platforme obrađuju na jednak način. Ovakav model omogućuje:

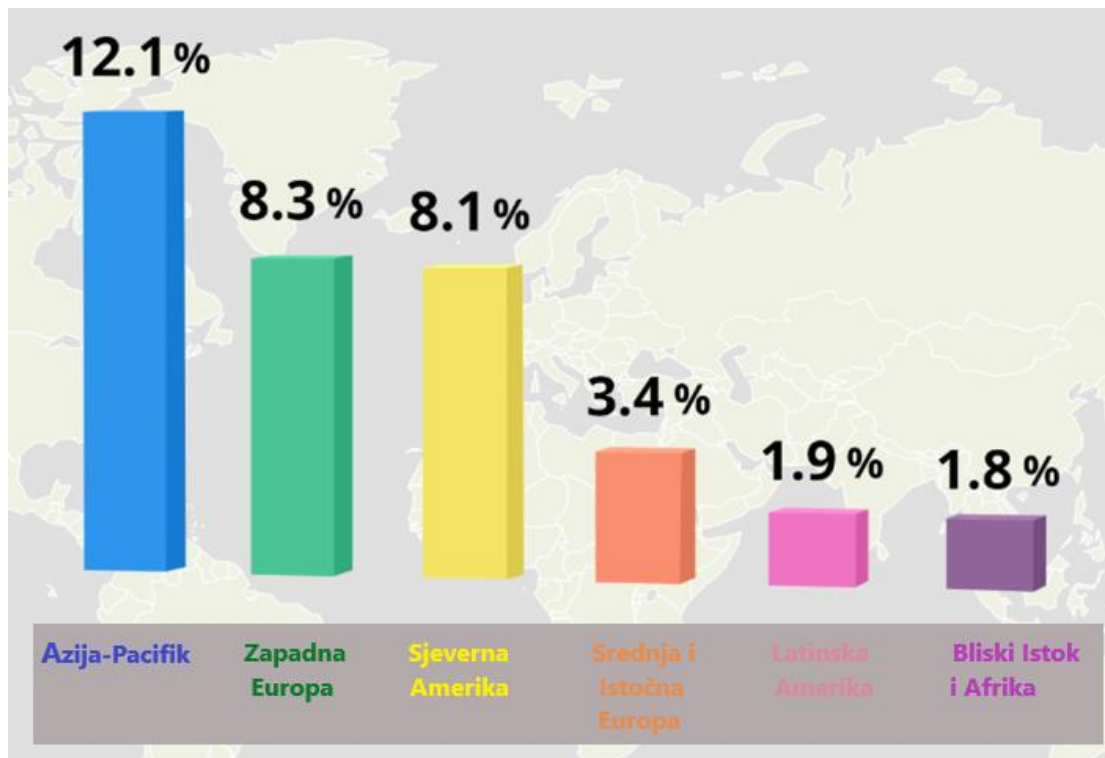
- neograničenu ponudu asortimana koju kapacitetom nijedan maloprodajni objekt ne bi mogao ponuditi
- povećanje zadovoljstva kupaca jer mogu pregledavati asortiman i kupovati iz udobnosti svog doma
- dostupnost u svakom trenutku s obzirom da kupac može pristupiti ponudi i kupovati kada god to poželi
- smanjenje troškova dolaska kupca do maloprodajnog objekta
- povećanje prisutnosti na tržištu
- doradu proizvoda prije nego bude dostavljen kupcu itd.

S obzirom na veliki broj trgovaca, relativno ih je malo prihvatilo prodaju putem kataloga budući da takav način ima nedostataka uključujući velike troškove dizajniranja, proizvodnje i distribucije kataloga kao što onemogućuje promjenu cijena jer bi to značilo ponovnu proizvodnju kompletnog kataloga. Noviteti u načinu ispisa su relativno pomogli kako bi se ovi nedostaci prevladali, ali uvođenjem Internet platformi ovi nedostaci nestaju jer se svaka promjena može odraditi u kratkom roku uz puno niže troškove. Prodaja putem Internet platformi u zadnje vrijeme konstantno raste, premda ne toliko kao što su bila prvotna predviđanja.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R.: Potencijali logistike povrata u maloprodaji, Tehnički glasnik: znanstveno-stručni časopis Sveučilišta Sjever, 2014.

<sup>59</sup> Dent, J.: Distribution Channels, Kogan Page, London i Philadelphia, 2008.



**Slika 13:** Udio Internet prodaje u ukupnoj prodaji

Izvor: <https://www.ystats.com/infographic-asia-pacific-b2c-e-commerce-market-2017>, kolovoz 2018.

Trgovci mogu odabrati na koji način će proizvode nuditi na tržištu. Proizvode mogu plasirati putem fizičkih maloprodajnih objekata, vlastite Internet platforme, web trgovine kao što su Amazon ili eBay te direktne pošte. Svaki od ovih kanala predstavlja način kako će roba doći do krajnjeg potrošača. Višekanalni distribucijski sustav je sustav kada trgovac strateški odluči distribuirati svoje proizvode krajnjim potrošačima kroz više kanala.<sup>60</sup>

Prilikom višekanalne distribucije robe, svaki kanal predstavlja dodatni put robe do krajnjeg potrošača. Višekanalni distribucijski sustav je sklop poslovnih procesa koji omogućuju profitabilni i održivi razvoj višekanalne distribucije. Tehnologija uvelike pridonosi razvoju ovakvih sustava. Iako, ovakav sustav uključuje više od samog software-a koji podržava upotrebu višekanalnog distribucijskog sustava. Također je vrlo bitno strateško poslovno planiranje prilikom stvaranja i unapređenja distribucijskih kanala.<sup>61</sup>

Potrošači žele biti u mogućnosti istraživati, pregledavati i kupovati proizvode kroz više kanala. Pregledavaju ponudu kroz različite kanale kako bi si osigurali kupnju

<sup>60</sup> <https://www.nchannel.com/blog/multichannel-distribution-systems-guide>, kolovoz 2018.

<sup>61</sup> <https://www.tenfold.com/partnerships/multi-channel-distribution-management-system>, kolovoz 2018.



proizvoda koji žele po najboljoj cijeni. Dostupnost proizvoda u više kanala omogućuje pružanje usluge kakvu današnji sve zahtjevniji potrošači traže. Glavna prednost proširenja poslovanja na nove kanale je prilika za povećanje volumena prodaje. Novi kanali mogu privući nove korisnike a samim time je veća mogućnost za povećanje prihoda. Rast prihoda je ključan razlog uspostave višekanalnog distribucijskog sustava.<sup>62</sup>

Distribucija robe kroz maloprodajne objekte praktički je dosegla svoj vrhunac. Čak i za velike objekte, kao što su supermarketi i hipermarketi, postoje ograničenja u ostvarivanju prihoda. Takvu su trgovine otvorene određeni broj sati dnevno, postoje granice u kapacitetu ljudi koji dnevno mogu posjetiti objekt kao i ograničenost zalihama robe koje se mogu pohraniti u objektu. Ovakva ograničenja su navela poduzeća na širenje svog poslovanja u cilju povećanja volumena prodaje i profita.

Kako je već utvrđeno, potrošači žele više opcija kupovine. Klasične prodavaonice u sve manjoj mjeri udovoljavaju zahtjevima potrošača. Primjerice, dugi redovi u vršnim satima kupovine, mogu izazvati nezadovoljstvo potrošača jer su prisiljeni čekati u redovima koje se stvaraju na blagajnama prodavaonica. Omogućavanje kupnje putem drugog kanala može zadovoljiti korisnike tako da ne moraju čekati redovima na blagajni nego mogu odabrati dostavu na kućnu adresu te tako smanjiti gužve i uštediti vrijeme.<sup>63</sup>

Međutim, kako je spomenuto ranije, višekanalni distribucijski sustav može trgovcima stvoriti probleme. Kako je otvaranjem novog kanala prisutnost na tržištu veća, može doći do kanibalizacije što može dovesti do štetnih posljedica za poduzeće. Također, ukoliko svoje resurse ulažete u online poslovanje, može se dogoditi pad prodaje u maloprodajnim objektima iz razloga što korisnici prihvate ugodniju kupnju putem novog kanala. Takva situacija može dovesti do problema ukoliko trgovac ostvaruje manje marže te snosi veće troškove distribucije robe kroz novi kanal. Isto tako, uslijed pritiska konkurencije cijene proizvoda mogu biti niske što dovodi do smanjenja profita za trgovačko poduzeće.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> <https://www.nchannel.com/blog/multichannel-distribution-systems-guide>, kolovoz 2018.

<sup>63</sup> <https://www.tenfold.com/partnerships/multi-channel-distribution-management-system>, kolovoz 2018.

<sup>64</sup> <https://www.nchannel.com/blog/multichannel-distribution-systems-guide>, kolovoz 2018.

Isto tako, teže je kontrolirati višekanalnu distribuciju robe. Proizvodno poduzeće može lako upravljati i prilagoditi svoj online sadržaj kako bi održavao promjene vezane uz cijenu proizvoda i slične informacije, ali teško se to može reflektirati na klasične maloprodajne objekte u kojima se također prodaju njihovi proizvodi. Distribucijom robe kroz više kanala dolazi do veće vjerojatnosti sukoba među kanalima uslijed borbe za privlačenje kupaca i ostvarenja veće prodaje. Tako proizvodno poduzeće može stvoriti konflikt unutar svojih distribucijskih kanala ako se odluči smanjiti cijene tijekom blagdanskih sniženja na svojem web shopu te prodaje proizvode s uključenih deset posto popusta na redovnu cijenu. Time će naštetiti prodaji svojih proizvoda putem svojih distributera jer će kupci izabrati kupovinu direktno od proizvođača.<sup>65</sup>

Tvrtka IGD, koja se bavi znanstvenim istraživanjem u prehrambenoj industriji i trgovini, obavila je istraživanje polovicom 2017. godine u kojem su identificirana tri ključna područja koja dobavljači i distributeri trebaju razmotriti kako bi se pripremili za trgovinu u budućnosti, a to su:

- pružanje adekvatne usluge
- operativno poslovanje
- inovativni način poslovanja

Pod pružanjem adekvatne usluge prvenstveno se misli na osluškivanje potreba potrošača. Bit će potrebno razumjeti potrošače i njihove potrebe, a u tome će proizvođačima, distributerima i trgovcima pomoći sakupljanje podataka od kupaca. Trgovci će morati voditi računa o dizajniranju prodajnih objekata koja će privući potrošače i olakšavati im kupnju kao što će morati voditi brigu o svojim zaposlenicima i uvjetima njihova rada. U istraživanju se još navodi kako će se u budućnosti morati proširiti ponuda i poslovanje u maloprodajnim objektima.

U operativnom dijelu poslovanja morat će se poraditi na unapređenju usluga, izrađivanju i održavanju brendova te će trebati uključiti sektor održavanja opskrbnog lanca u širi spektar poslovanja od dosadašnjeg.

.U istraživanju koje je tvrtka IGD provela u prvoj polovici 2018. godine, za eCommerce poslovanje navodi se pet ključnih točaka:

---

<sup>65</sup> <https://medium.com/@magda7817/pros-and-cons-of-multichannel-distribution-systems-67e2cbfee3d8>, kolovoz 2018.

- ispunjenje narudžbi u skladu sa zahtjevima potrošača
- integracija klasične i online prodaje
- više partnerstva i akvizicija
- pojava glasovne narudžbe
- veća personalizacija<sup>66</sup>

Potrošači očekuju da vrijeme od narudžbe do isporuke naručene robe bude sve kraće. Do sada je na tržištu vladao rat cijenama, a sve prisutniji je rat s rokovima isporuke. Tko omogući kraće vrijeme isporuke, taj će imati tržišnu prednost u odnosu na konkurente. U nekim gradovima se isporuka kroz sat vremena percipirala kao brza isporuka, dok sada neki distributeri pokušavaju uvesti isporuku u roku od 15 minuta od zaključivanja narudžbe. Zahtjevi potrošača ne očituju se samo u cijeni i brzini isporuke robe. Potrošači žele da im proizvod bude dostupan kada i gdje god to oni pože. To je područje u kojem proizvođači i distributeri imaju puno prostora za napredak.<sup>67</sup>

Npr., jedan njemački trgovački lanac nudi uslugu direktne dostave u hladnjak u potrošačev dom ukoliko ima sustav elektronskog pristupa kući ili stanu. Potrošač dopusti ulazak dostavljaču u određenom periodu te na taj način omogući odlaganje naručene robe direktno u hladnjak.<sup>68</sup>

Partnerstva i nove akvizicije dovode do unapređenja poslovanja. To se može očitovati u kvalitetnijoj Internet platformi, kvalitetnijem ispunjenju narudžbi, pristupu novim tržištima te širenju asortimana. Narudžbe putem glasovnih poruka su također jedan od načina kako potrošač može naručiti robu. Amazon je razvio platformu Alexa koja omogućuje narudžbu putem glasovne poruke kako bi kupci mogli ponoviti narudžbe prethodno naručenih proizvoda. Prikupljanjem podataka proizvođači i distributeri mogu prilagoditi i personalizirati sadržaj prema onome što potrošač najčešće gleda i kupuje te u skladu s tim nuditi razne promocije i prijedloge za kupnju što će dovesti do većih narudžbi a samim time i povećanja prihoda.

Klasični maloprodajni objekti opterećeni su visokim općim troškovima poslovanja. Potrebno je kupiti ili unajmiti objekt i što je poželjnija lokacija, to su veći

---

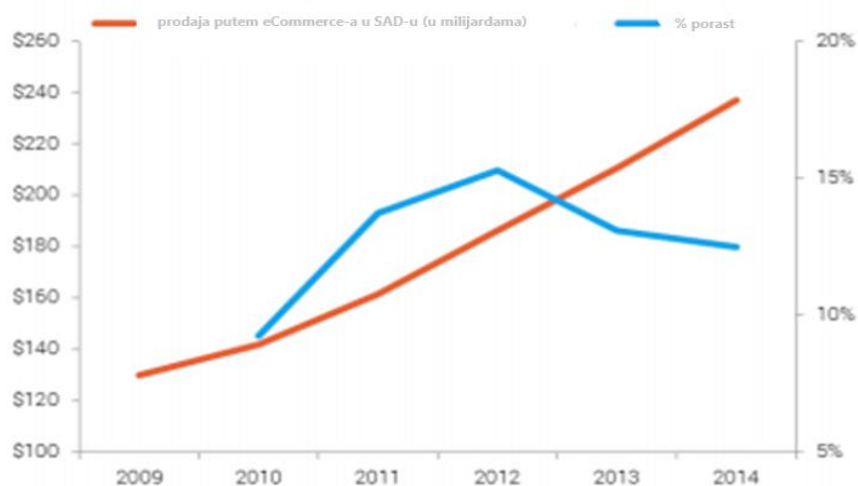
<sup>66</sup> Istraživanje tvrtke IGD: Ecommerce trends for 2018, svibanj 2018.

<sup>67</sup> Istraživanje tvrtke IGD: Physical store of the future, lipanj 2018.

<sup>68</sup> [http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse\\_3/presse\\_detail\\_gruppe\\_1029824.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse_3/presse_detail_gruppe_1029824.jsp), kolovoz 2018.

troškovi. Dio troškova se odnosi na plaće zaposlenika kao i plaćanje operativnih troškova. Međutim, transakcijski troškovi su niski jer nema troškova dostave do potrošača i nikome se ne plaća pristojba po transakciji. Jedini transakcijski trošak je trošak nabave prodane robe. Iz toga razloga maloprodajni objekti mogu ostvariti visoke marže. Tržišni potencijal ovakvih objekata je relativno nizak jer su ograničeni gravitacijskom zonom na kojoj djeluju te u pravilu ovise o lokalnim kupcima što je u usporedbi s drugim distribucijski kanalima vrlo ograničen broj ljudi. Prednost je što potrošači dolaze u maloprodajni objekt te trgovinu doživljavaju sa svih pet osjetila. Zaposlenici imaju direktan odnos s potrošačima te tako mogu oslušivati njihove potrebe i mogu prilagoditi uslugu.

Jedan od načina plasiranja proizvoda na tržište je i eCommerce što znači prodaju proizvoda putem Internet platforme. Platforma može biti na vlastitim mrežnim poslužiteljima ili u oblaku (cloud). eCommerce u zadnje vrijeme postaje jako privlačan i najbrže rastući način plasiranja proizvoda u maloprodaji te bi ga svako trgovačko poduzeće u budućnosti trebao razmotriti kao jedan od načina da proizvodi dođu do krajnjeg potrošača (slika 14).<sup>69</sup>

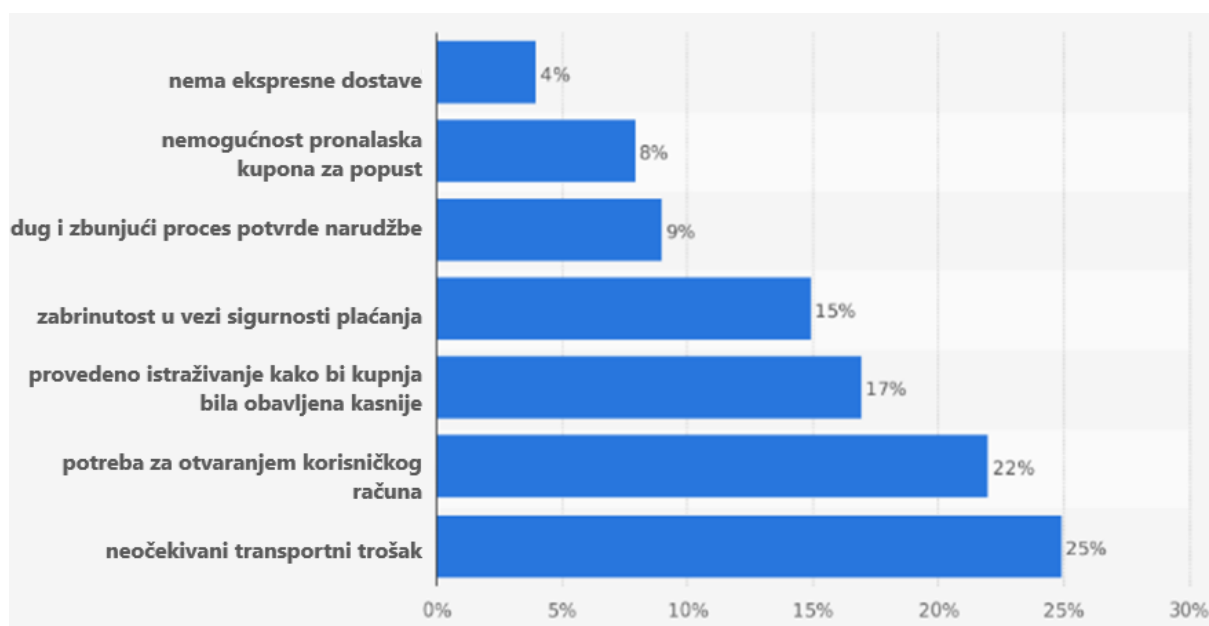


Slika 14: Obujam prodaje i rast eCommerce-a u SAD-u

Izvor: [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ_s_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.

<sup>69</sup> [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ_s_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.

eCommerce zahtijeva manje opće troškove od maloprodajnih objekata što je jedan od razloga zašto se poduzeća odlučuju na ovakav način izboriti na tržištu. Nema potrebe za kupnju ili najam fizičkog objekta, plaćanja zaposlenika niti bilo kakvog troška koji je potreban za otvaranje maloprodajnog objekta. Međutim, tu se stvara trošak podizanja i održavanja Internet platforme i u nekim slučajevima i trošak osoblja, ali su ti fiksni troškovi svakako niži nego kod fizičkih objekata. Također se javlja trošak po transakciji odnosno kupovini. Svaka eCommerce platforma plaća određenu naknadu za korištenje kreditnih kartica kojom potrošači plaćaju naručene proizvode. Transport je još jedna troškovna stavka na koju se treba obratiti pažnja koja se može uračunati u prodajnu cijenu proizvoda ili dodatno naplatiti kupcu prilikom narudžbe, iako kupci preferiraju opciju besplatne dostave što se može iščitati iz slike 15. gdje se vidi da je neočekivani trošak dostave glavni razlog otkazivanja narudžbe.<sup>70</sup>



**Slika 15:** Razlozi otkazivanja narudžbe na eCommerce-u

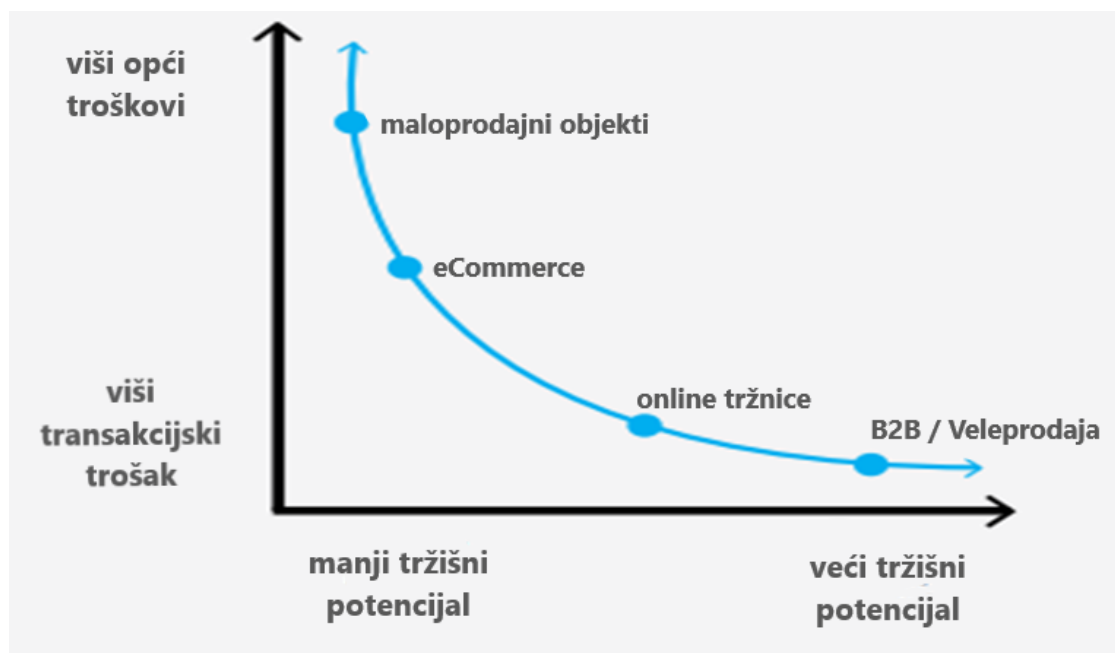
Izvor: <https://www.barilliance.com/10-reasons-shopping-cart-abandonment>, kolovoz 2018.

Tržišni potencijal eCommerce-a je puno veći od klasičnih prodavaonica jer geografski nisu limitirani. Dosežu do svakoga tko ima pristup Internetu i razumije jezike

<sup>70</sup> [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6Rxv5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6Rxv5QLiHarGZ_s_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.

koje platforma pruža, ali uspjeh eCommercea je ovisan o promociji, intuitivnošću same platforme te drugim marketinškim strategijama.

Online trgovine su zapravo digitalne tržnice. To su Internet platforme koje nisu u vlasništvu prodavatelja. Takve trgovine omogućuju proizvođačima i distributerima pristup većem tržištu te većim brojem potencijalnih kupaca. Ovakav način prodaje omogućuje manje opće troškove i od klasičnih prodavaonica i eCommercea-a. Neke tržnice naplaćuju fiksne članarine, ali većina uzima proviziju prilikom obavljene kupnje. To utječe na prodajnu cijenu proizvoda, ali kako se na takvim tržnicama lako mogu uspoređivati cijene jednakih ili sličnih artikala, konkurencija je jaka te su nekada proizvođači i distributeri prisiljeni sniziti cijenu kako bi bili konkurentni što dovodi do nešto niže marže. Tržišni potencijal online trgovina je velik, slično kao i u slučaju eCommercea-a, ali u ovom slučaju trgovina je usredotočena na ogromnu skupinu ljudi koja želi kupovati online (slika 16).<sup>71</sup>



**Slika 16:** Odnos troškova i tržišnog potencijala

Izvor: [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ_s_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.

<sup>71</sup> [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ_s_j1CCAEEuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.

Kako bi poduzeće ostvarilo maksimalni potencijal kroz višekanalni distribucijski sustav potrebno je razumjeti složenost takvog sustava. Uspješno poslovanje danas zahtjeva integraciju procesa i sustava. Prelaskom na višekanalni distribucijski sustav, trgovci ne smiju tretirati svaki kanal zasebno. Potrošači očekuju da mogu kupovati kroz bilo koji kanal u bilo kojem trenutku pod jednakim uvjetima. Isprepletenost takvog sustava i procesa u njemu dovodi do složenosti te stvara izazov sa trgovce kako bi udovoljili potrošačima.

Iako se većina poduzeća usredotočuje na optimizaciju procesa prije trenutka kada kupac mora kliknuti za potvrdu narudžbe, ključna komponenta višekanalnog distribucijskog sustava događa se nakon što kupac potvrdi kupnju. Kupci očekuju da trgovci ispune bar minimalnu razinu usluge, što znači da se dostupnost i raspoloživost proizvoda prikazuje točno u realnom vremenu, informaciju o slanju i predviđenom roku isporuke za naručene proizvode te informaciju kada njihova narudžba bude spremna za otpremu sa skladišta. Ako trgovac ne može osigurati osnovne podatke koje kupci očekuju te jamčiti za pružene informacije, kupci će pronaći onog trgovca koji im to može pružiti.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> [https://multichannelmerchant.com/blog/selling-silos-understanding-complexities-multichannel-experience/#\\_](https://multichannelmerchant.com/blog/selling-silos-understanding-complexities-multichannel-experience/#_), kolovoz 2018.

## 5. USPJEŠNOST PRIMJENE VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA

Jedna od kompanija koja je uvela višekanalni distribucijski sustav u Republici Hrvatskoj je Konzum.

Konzum je vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj sa 700 prodavaonica u kojima svakodnevno kupuje više od 650 000 kupaca. Osim maloprodajnog poslovanja, Konzum intenzivno razvija i veleprodaju sa 19 VELPRO veleprodajnih centara. Uz vodeću nacionalnu poziciju u Hrvatskoj, Agrokorova maloprodaja, tj. Konzum i IDEA, ujedno su i najveća maloprodajna grupa u Adria regiji prema Deloittovoj regionalnoj analizi sektora maloprodaje na području Hrvatske, Srbije i Bosne i Hercegovine.<sup>73</sup>

Konzum je prisutan u tri prodajna formata robe široke potrošnje: Konzum prodavaonice u susjedstvu, Konzum maxi format namijenjen za veće tjedne kupnje i Super Konzum, najveće prodavaonice s najbogatijom ponudom (slika 17). U ukupnoj ponudi hrvatski proizvodi dominiraju s udjelom od 70%, što predstavlja strateško opredjeljenje Konzuma kao nacionalnog lanca što pridonosi i razvoju domaćih proizvođača jer su njihovi proizvodi lako dostupni u svakom dijelu Republike Hrvatske.<sup>74</sup>



Slika 17: Struktura Konzumovih prodavaonica  
Izvor: tvrtka Konzum

<sup>73</sup> <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/Opce-Informacije>, kolovoz 2018.

<sup>74</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/konzum>, kolovoz 2018.



Konzumova misija je pružiti svim kupcima najbolju vrijednost za novac kroz zadovoljstvo kupnje te pomno izabran asortiman kvalitetnih roba s naglaskom na svježe, zdravo i domaće. Pri tom se u ukupnoj ponudi svježeg asortimana posebno ističe ponuda voća i povrća, mlijeka i mesa – domaćeg, kontroliranog porijekla, ribe i morskih plodova, pekarskih proizvoda i gotovih jela. Konzum je uspješno razvio i program trgovačke marke K plus koja uživa najveću popularnost među potrošačima u Hrvatskoj. Ponuda Konzumova trgovačke marke segmentirana je na način da kvalitetno odgovara na želje i potrebe kupaca kroz nekoliko potkategorija – Standard, K plus i Volim najbolje.

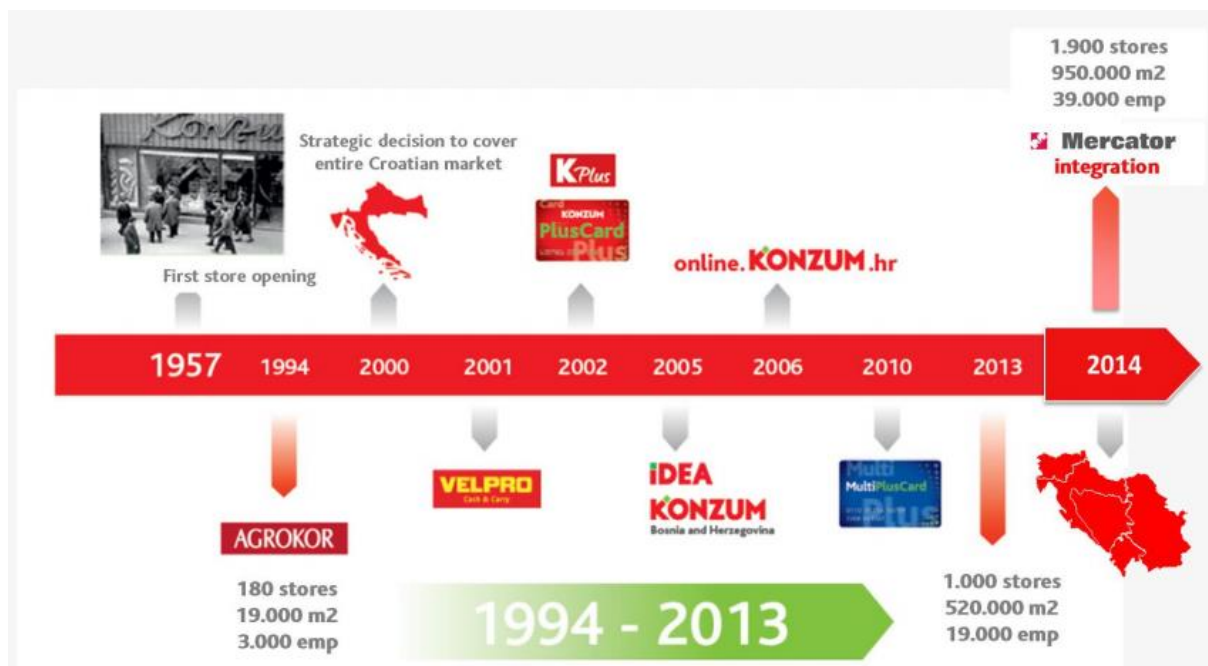
Konzum je u suradnji sa partnerima pokrenuo i prvi koalicijski program nagrađivanja vjernosti – Multipluscard, a koji će svim kupcima omogućiti još više usluga, nagradnih bodova, pogodnosti i ušteda na više od 2.000 prodajnih mjesta u Hrvatskoj kao i u inozemstvu. Ovaj koalicijski program po prvi puta u Hrvatskoj svojim korisnicima omogućuje ostvarivanje nagradnih bodova od više partnera samo jednom kupnjom.<sup>75</sup>

Konzum je svoju prvu samoposlužnu trgovinu otvorio 1957. godine. U srpnju 1994. Agrokor preuzima kontrolni paket dionica Konzuma te tako postaje većinski vlasnik. Krajem sljedeće godine otvoren je prvi Konzumov supermarket po zapadnoeuropskim standardima koji je ujedno i prvi takav u Hrvatskoj. Uslijed širenja izvan zagrebačkog područja na teritorij čitave Hrvatske, otvara se logističko-distributivni centar u Zagrebu 2000. godine što dovodi do toga da je 2004. godine Konzum prisutan u svim hrvatskim županijama te kupcima nudi standardizaciju ponude i usluge diljem Hrvatske (slika 18).<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/Opce-Informacije>, kolovoz 2018.

<sup>76</sup> <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja>, kolovoz 2018.



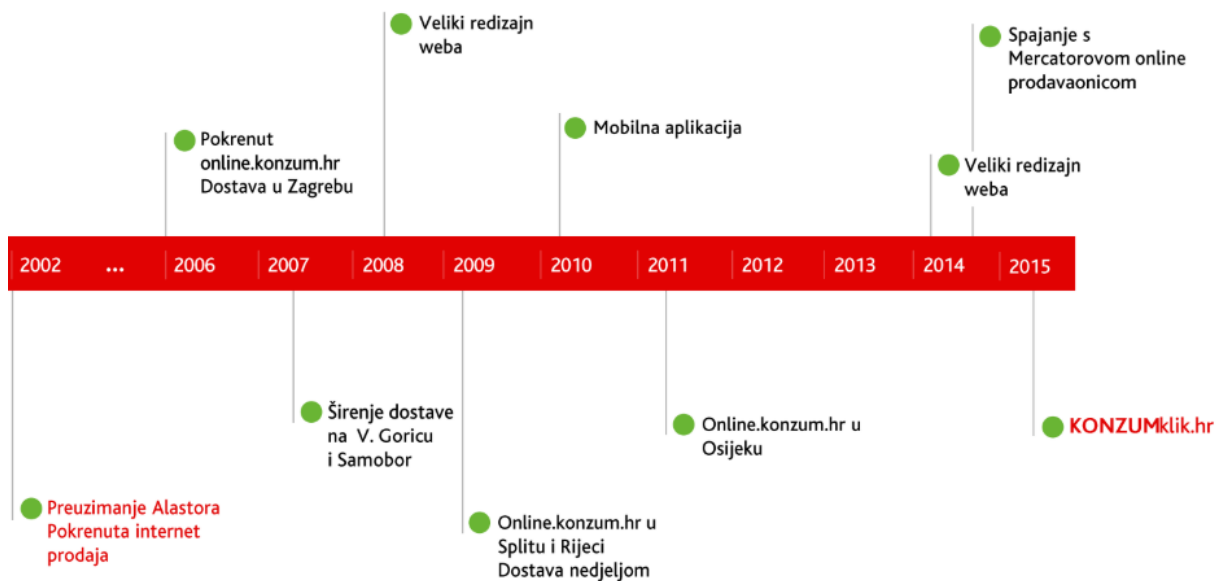
Slika 18: Povijesni razvoj Konzuma  
Izvor: tvrtka Konzum

Konzum je još 2002. godine prepoznao tržišnu potrebu za trgovinom na internetu kada je lansirao jednu od prvih trgovina takvog tipa u Hrvatskoj pod imenom Maxi diskont. Od 2006. godine Maxi diskont postaje online.konzum.hr kojom se nudi dostava robe unutar Zagreba da bi sljedeće godine proširili na V. Goricu i Samobor. Godinu nakon toga, radi se veliki redizajn weba. Godine 2009. online.konzum.hr uvodi dostavu nedjeljom te je prisutan u Splitu i Rijeci, a 2011. i u Osijeku. Nakon još jednog velikog redizajna weba te spajanja s Mercatorovom online trgovinom Konzum uspostavlja internet prodavaonicu koja krajem 2015. postaje današnji Konzum klik.<sup>77</sup>

Internetska prodavaonica Konzum klik je važan kanal Konzumove prodaje koja broji gotovo 50 000 korisnika, a broj kupaca koji prepoznaje prednosti i pogodnosti online kupnje se povećava. Internet prodavaonica se kontinuirano i ubrzano razvija, a Konzum je u skladu s trendovima razvio i Konzum mobilnu aplikaciju kao jednostavan način za kupnju svih proizvoda potrebnih za kućanstvo. Pronalazak prodavaonica u neposrednoj blizini, pregled akcijskih artikala te kupnju svih proizvoda potrebnih u kućanstvu samo su neke od prednosti (slika 19).<sup>78</sup>

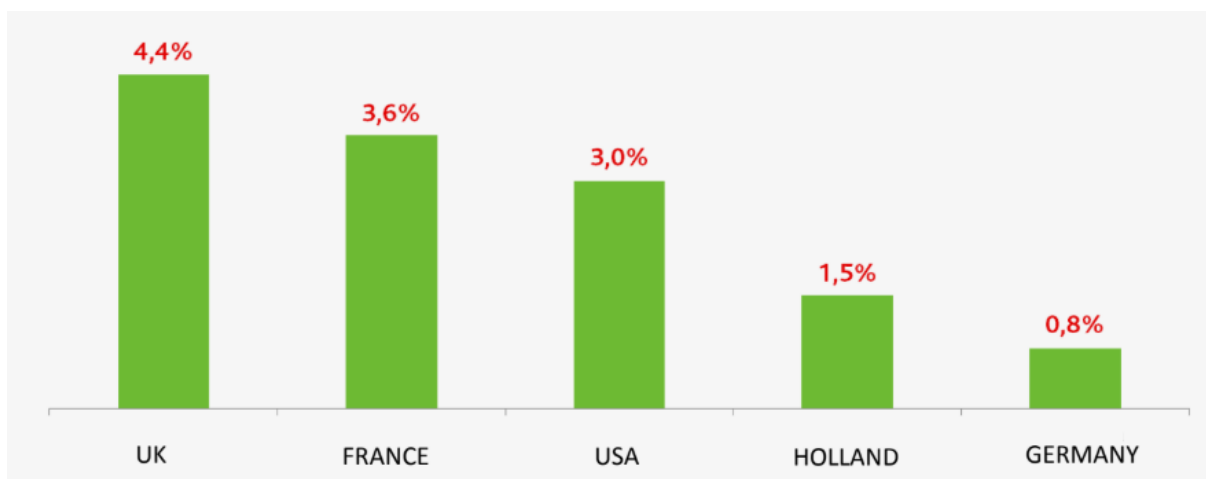
<sup>77</sup> [https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum\\_klik](https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum_klik), kolovoz 2018.

<sup>78</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/konzum>, kolovoz 2018.



Slika 19: Povijest razvoja eCommerce-a tvrtke Konzum  
Izvor: tvrtka Konzum

Iako je online udio u ukupnoj maloprodaji u Hrvatskoj neznatan, Konzum je prepoznao potencijal tog tržišta te uložio značajna sredstva u Konzum klik jer su očito bili svjesni kako je eCommerce važan za razvoj kompanije u budućnosti. Generalni rast online maloprodaje u 2015. godini u Hrvatskoj iznosi 24 posto, a tek je četiri posto online udjela u ukupnoj maloprodaji u Hrvatskoj.<sup>79</sup>

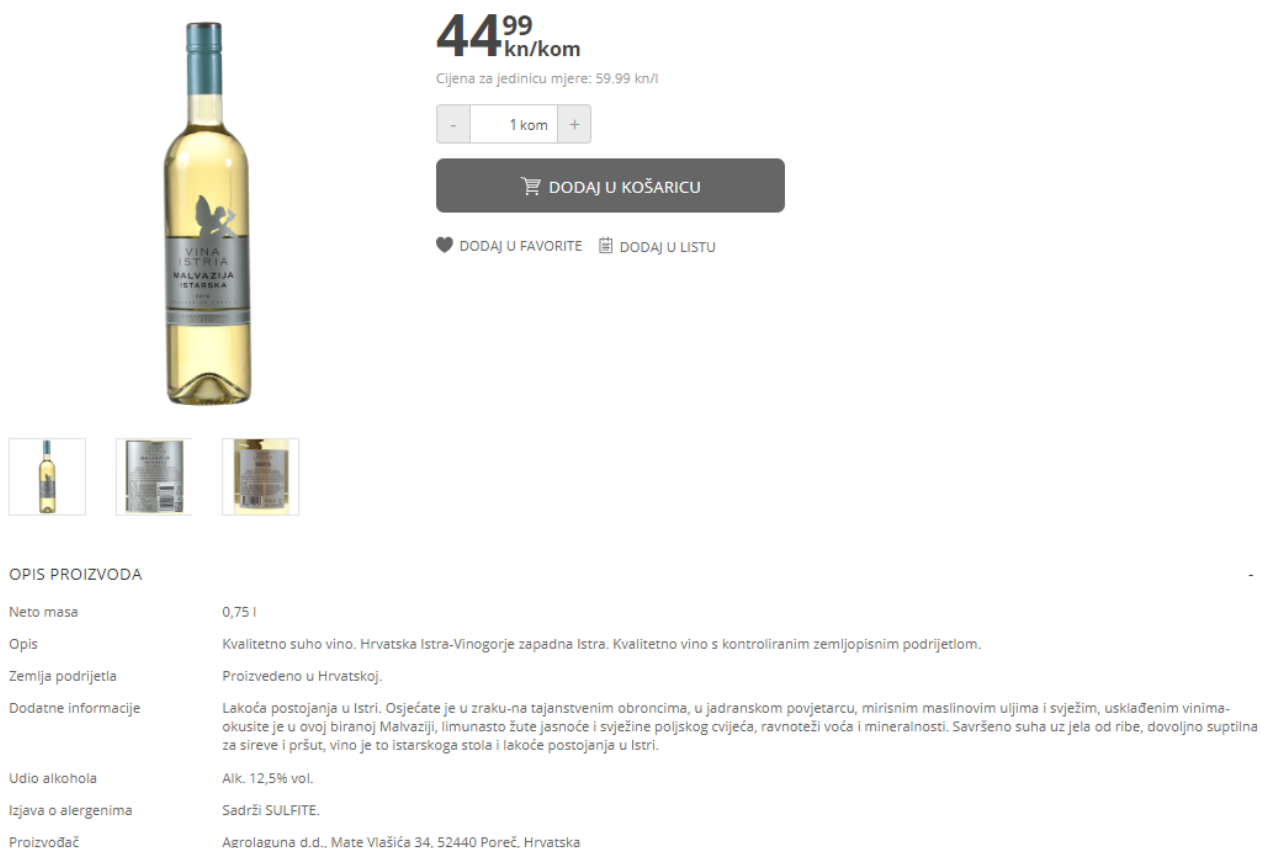


Slika 20: Udio prodaje hrane i pića u Internet prodaji 2016. godine  
Izvor: tvrtka Konzum

<sup>79</sup> <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/konzum-klik-novi-koncept-online-trgovine>, kolovoz 2018.

Svjesni su da današnji ubrzani tempo života često ne ostavlja previše vremena za odlazak u kupnju, odnosno, nabavu svega što je potrebno u kućanstvu - od prehrambenih artikala do svih ostalih kućnih potrepština. Konzum klik nudi iskustvo kupovine na internetu koje će dostojno nadomjestiti odlazak u trgovinu. Konzum klik platforma osigurava sve potrebne informacije kako bi kupovina bila jednostavna i potpuna, bez otvorenih pitanja o proizvodima koje se nalaze na Konzum kliku (slika 21).<sup>80</sup>

#### Malvazija Istarska kvalitetno vino 0,75 l Vina Istria



**44<sup>99</sup> kn/kom**  
Cijena za jedinicu mjere: 59.99 kn/l

- 1 kom +

**DODAJ U KOŠARICU**

♥ DODAJ U FAVORITE 📄 DODAJ U LISTU

**OPIS PROIZVODA**

Neto masa	0,75 l
Opis	Kvalitetno suho vino. Hrvatska Istra-Vinogorje zapadna Istra. Kvalitetno vino s kontroliranim zemljopisnim podrijetlom.
Zemlja podrijetla	Proizvedeno u Hrvatskoj.
Dodatne informacije	Lakoća postojanja u Istri. Osjećate je u zraku-na tajanstvenim obroncima, u jadranskom povjetarcu, mirisnim maslinovim uljima i svježim, usklađenim vinima-okusite je u ovoj biranoj Malvaziji, limunasto žute jasnoće i svježine poljskog cvijeća, ravnoteži voća i mineralnosti. Savršeno suha uz jela od ribe, dovoljno suptilna za sireve i pršut, vino je to istarskoga stola i lakoće postojanja u Istri.
Udio alkohola	Alk. 12,5% vol.
Izjava o alergenima	Sadrži SULFITE.
Proizvođač	Agrolaguna d.d., Mate Vlašića 34, 52440 Poreč, Hrvatska

**Slika 21:** Primjer informacija o proizvodu na Konzum Klik-u  
Izvor: <https://www.konzum.hr/klik>, kolovoz 2018

Konzum posjeduje dva logističko-distribucijska centra u Hrvatskoj. Jedan se nalazi na zagrebačkom Žitnjaku, ukupne površine 52 257 m<sup>2</sup>, a drugi je smješten u Dugopolju, nedaleko od Splita, čija je površina veća od 80 000 m<sup>2</sup> te je najveći i najmoderniji logističko-distribucijski centar u regiji. Za potrebe Konzum klika koriste

<sup>80</sup> [https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum\\_klik](https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum_klik), kolovoz 2018.

moderno opremljen logistički centar koji se nalazi u zagrebačkom naselju Vrbani. Otvaranjem logističkih centara Konzum je unaprijedio logističke procese i smanjio troškove manipulacije robom.<sup>81</sup>

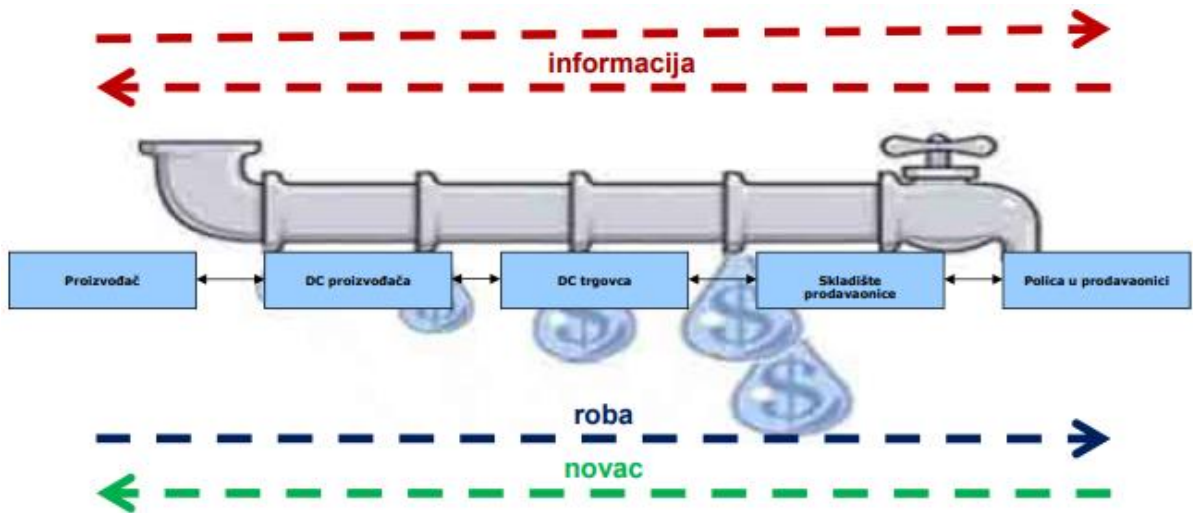
Dotada su se sve online narudžbe komisionirale u Super Konzumima, dolazilo je do pogrešaka, roba se nije dobro sortirala, a kvaliteta je dolazila u pitanje. Tih problema u tehnološki naprednom centru na Vrbanima više nema te su pogreške svedene na minimum. Svi zaposlenici prošli su posebnu edukaciju sortiranja narudžbi, jer je edukacija zaposlenika također bitan faktor u uspostavljanju novog distribucijskog kanala. Modernom tehnologijom skeniranja pruža se mogućnost točnog komisioniranja čak 12 različitih narudžbi istovremeno, a sustav je toliko napredan da sam upozorava na istek roka trajanja određenog proizvoda.<sup>82</sup>

Jedan dio Konzumove distribucije djeluje kao korporacijski okomiti kanal distribucije, zbog toga što tvrtke kao što su PIK Vrbovec, Ledo i ostale tvrtke u vlasništvu Konzuma svoje proizvode distribuiraju do velikih logističko distributivnih centara koji se dalje distribuiraju u vlastite prodavaonice. Drugi dio asortimana se popunjava u suradnji s različitim dobavljačima koji svoje proizvode dostavljaju u Konzumove logističke centre ili ambulantnom dostavom direktno u prodavaonice. Konzum svoju distribuciju vrši preko svoja dva gore navedena logističko-distribucijska centra u Zagrebu i Dugopolju. Roba se nakon narudžbe dostavljaču skladišti u LDC-u te se prema potrebama distribuira prema maloprodajnim objektima. Plaćanje ide u obrnutom sjeru. Potrošač kupnjom pokreće tok novca koji na kraju dolazi do proizvođača. Tok robe, novca i informacija prikazan je na slici 22.

---

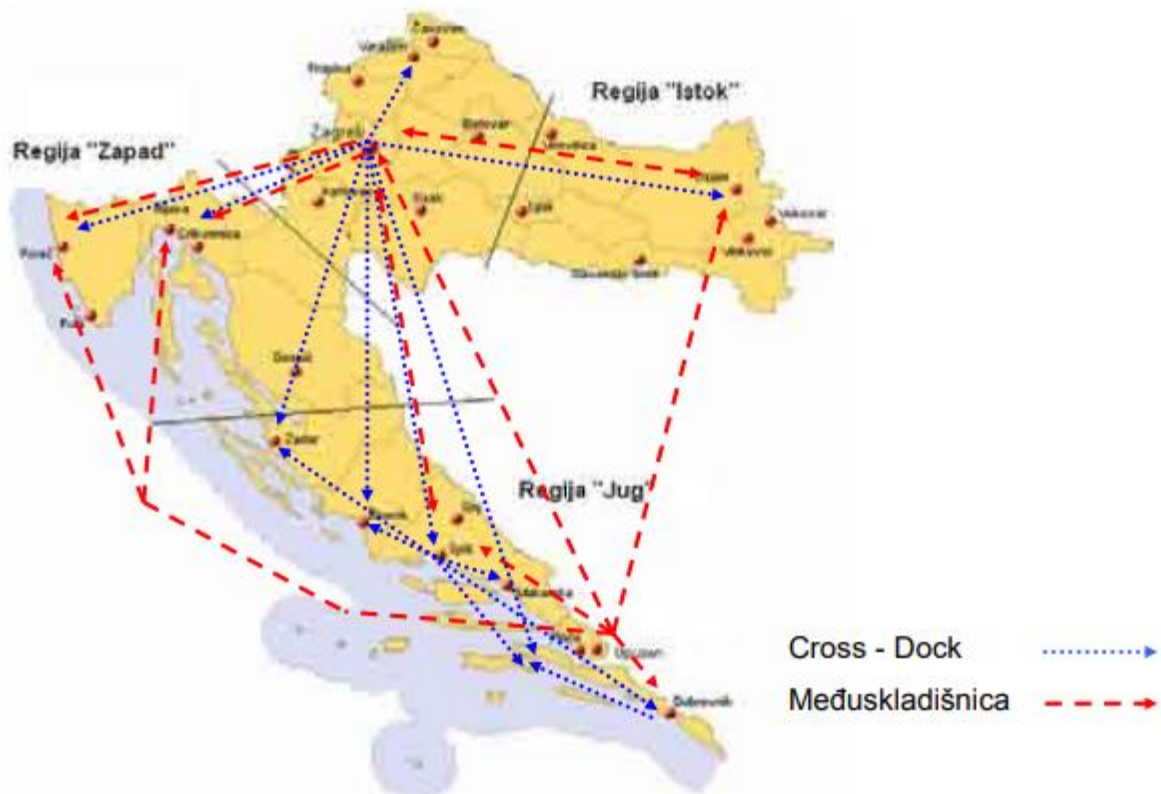
<sup>81</sup> <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/konzum>, kolovoz 2018.

<sup>82</sup> <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/konzum-klik-novi-koncept-online-trgovine>, kolovoz 2018.



Slika 22: Prikaz protoka robe, novca i informacija  
Izvor: tvrtka Konzum

Infrastrukturalna mreža distribucije u maloprodaji Konzuma sastoji se od još osam cross-dock skladišta gdje se roba transformira u manje transportne jedinice prema prodavaonicama (slika 23).



Slika 23: Infrastrukturalna mreža Konzuma  
Izvor: tvrtka Konzum

Konzum koristi automatsko naručivanje robe kod narudžbe robe od dobavljača do centralnih skladišta, od prodavaonica prema centralnim skladištima prema prodavaonicama (maloprodaja i veleprodaja) te automatsko naručivanje za ambulante dobavljače. Glavni parametri kojima se vode u upravljanju zaliha su:

- stanje zaliha u prodajnom mjestu ili skladištu
- predviđanje potražnje
- raspored narudžbi
- logistički uvjeti naručivanja

Kao ključne pokazatelje uspješnosti upravljanja zalihama uzimaju OOS u maloprodaji (sistemska nedostupnost robe), razina zaliha i prekomjerne zalihe. Narudžbe tempiraju tako da kada roba dosegne razinu signalne zalihe, plasiraju narudžbu kako bi im narudžba stigla kada roba dosegne razinu minimalne zalihe uzimajući u obzir i nepravilnosti u rokovima isporuke te spremnost na neočekivanu potražnju za određenim proizvodom.



**Slika 24:** Grafički prikaz upravljanja zalihama  
Izvor: tvrtka Konzum

Narudžba za prodavaonice radi se na temelju:

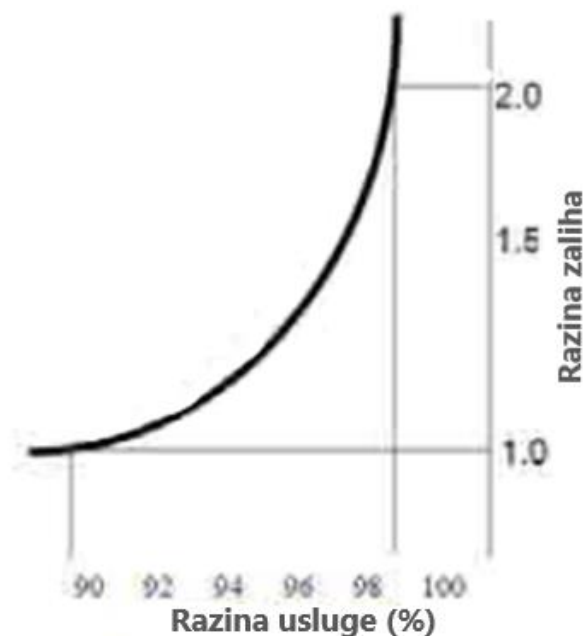
- trenutno stanje zaliha u prodavaonici i već naručenoj robi (roba u dolasku)
- koji mu je čvor izvor nabave
- raspored naručivanja
- parametri narudžbe: minimalna zaliha, maksimalna zaliha, sigurnosna zaliha, logistički uvjet naručivanja, ABC dopuna
- predviđene potražnje kupaca

Narudžba za skladišta radi se na temelju:

- trenutno stanje zalihe na skladištu i već naručenoj robi (roba u dolasku)
- koji mu je čvor izvor nabave
- raspored naručivanja
- parametri narudžbe: minimalna zaliha, maksimalna zaliha, sigurnosna zaliha, logistički uvjet naručivanja, ABC dopuna
- predviđenih izlaza prema ostalim čvorovima (prodavaonice i(li) skladišta)

Osnovni zadatak planiranja i upravljanja zalihama je smanjiti zalihe uz istovremeno povećanje razine usluge/dostupnosti proizvoda prema krajnjima kupcima. Taj cilj je moguće postići:

- povećanjem točnosti predviđanja potražnje
- povećanjem broja isporuka
- smanjivanjem troškova nabave
- povećanjem vidljivosti zaliha
- smanjivanjem troškova držanja zalihe



**Slika 25:** Odnos razine usluge i razine zaliha  
Izvor: tvrtka Konzum



Trošak uspostave novog distribucijskog kanala, Konzum Klik, iznosio je oko 30 milijuna kuna. Investicija uključuje izgradnju i opremanje novog logističkog centra u Vrbanima, postavljanje skladišne opreme, nabavku uredske opreme za urede koje se također nalaze u sklopu logističkog centra, kompletan redizajn web stranica i integracija istog s ostalim informatičkim sustavima i izradu mobilne aplikacije uz brojne nove funkcionalnosti.<sup>83</sup> U suvremeno opremljenom logističkom centru nalaze se komore za razne temperaturne režime (smrznute komore, hladene komore do četiri, osam i dvanaest Celzijevih stupnjeva). Primjenjuju sustav kontrole kvalitete namirnice na ulasku robe u skladište i prilikom komisioniranja. Također imaju propisana stroga higijenska pravila i norme u skladištu. Kada je riječ o uspostavi ovog kanala treba uzeti u obzir i plaće za više od sto zaposlenika koliko ih je trenutno zaposleno u Konzum kliku.

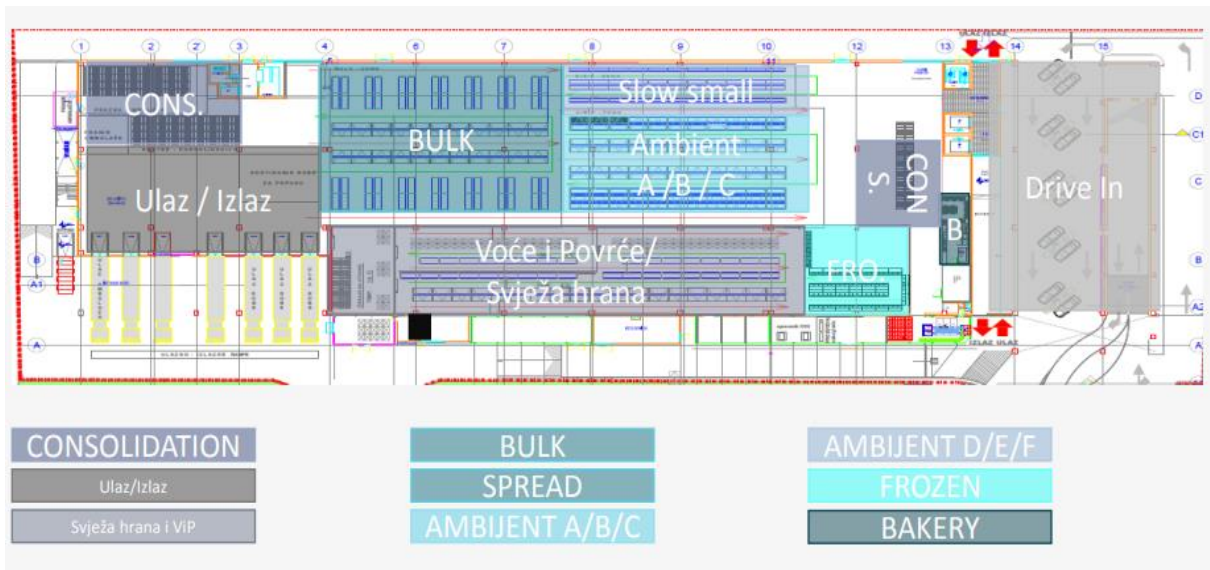
Logistički centar Konzum klika prostire se na nešto više od 5 000 kvadratnih metara te trenutno omogućava 15 000 lokacija za artikle koje su jasno označene kako bi komisioniranje bilo što učinkovitije. Trendovi ukazuju na to kako će Konzum klik morati proširiti postojeći kapacitet skladišta kako bi mogao udovoljiti budućoj potražnji na tržištu, a u planu im je proširiti lokacije za one najobrtajnije artikle. U budućnosti će skladište vjerojatno biti poluautomatizirano kako bi se smanjilo prosječno vrijeme komisioniranja robe u cilju povećavanja efikasnosti poslovanja ovog kanala.

Konzum koristi Swisslog sustav za upravljanje skladištem koji im daje podršku kod upravljanja skladišta i protoka materijala. Takav sustav nudi precizne informacije koje pomažu u optimiziranju skladišnih procesa. Omogućuje sinkronizaciju rada automatski vođenih strojeva u skladištu te zaposlenika u skladištu. Obuhvaća sustav za upravljanje skladištem, protok materijala te sustav kontrole automatizacije zajedno s nizom alata za poslovnu inteligenciju kako bi se optimiziralo skladišno poslovanje.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/foto-zavirite-u-pogon-konzum-klika-investicije-vrijedne-30-milijuna-kuna-305487>, kolovoz 2018.

<sup>84</sup> tvrtka Konzum



**Slika 26:** Tlocrt logističkog centra Konzum klika  
Izvor: tvrtka Konzum

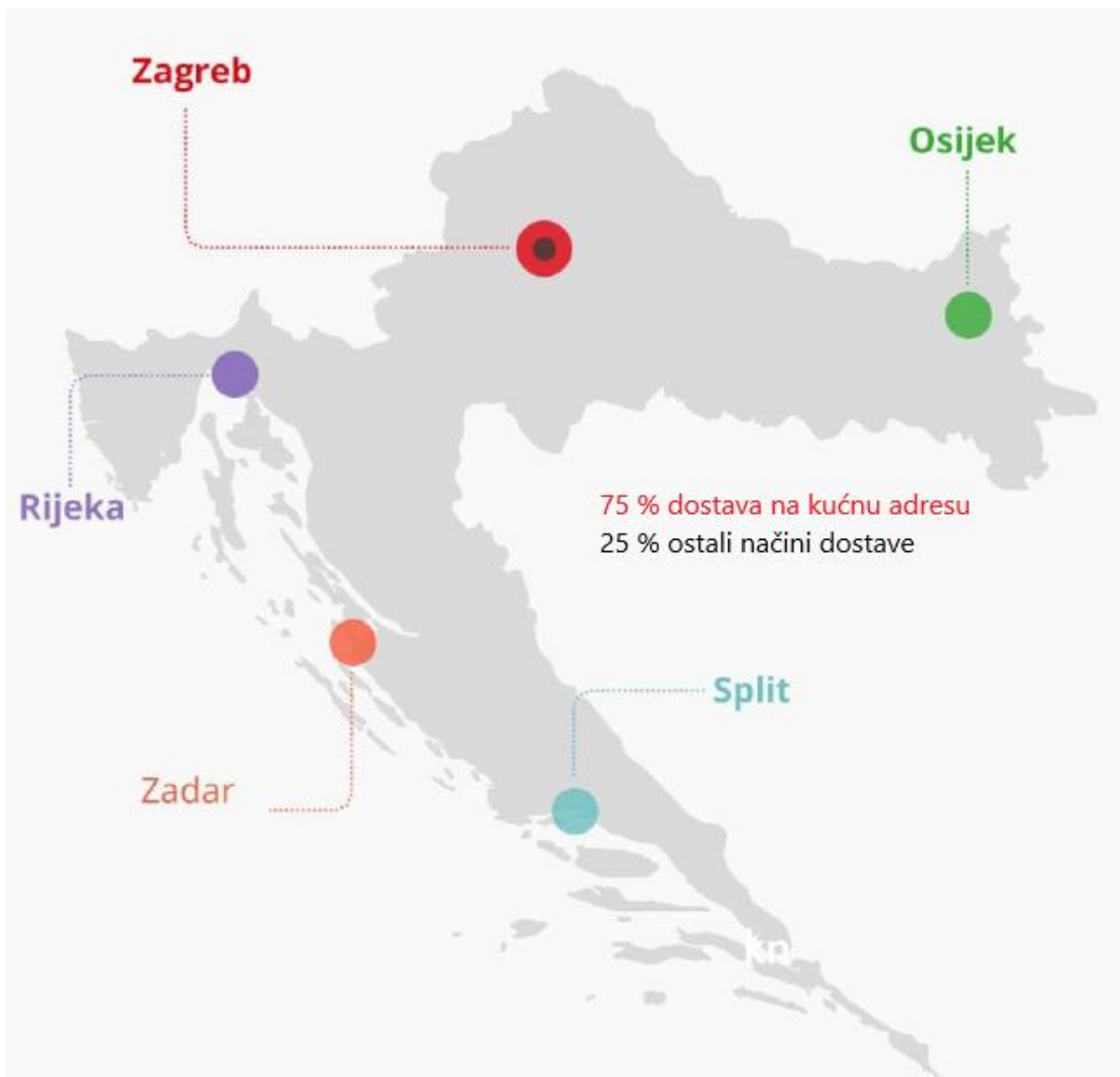
Konzum klik nudi tri vrste isporuke robe prema svojim potrošačima:

- dostava na kućni prag – u procesu kupnje kupac može odabrati koje mu je pogodno vrijeme za dostavu naručene robe. Dostava je moguća najranije idući dan od dana narudžbe, a može se rezervirati termin dostave i do 7 dana unaprijed. Rokovi isporuke su sljedeći: narudžbe do 22h se mogu isporučiti sljedeći dan u 7h ujutro; narudžba do 5h ujutro se može isporučiti taj isti dan u 15h.<sup>85</sup> Dostavu trenutno obavljaju na sljedećim područjima: Grad Zagreb s okolicom, Samobor, Velika Gorica, Zaprešić, Dugo Selo, Brdovec, Karlovac s okolicom, Rijeka, Opatija, Split, Zadar i Osijek s okolicom (slika 27). Kupce se potiče na veće narudžbe tako da Konzum klik osigurava besplatnu dostavu za narudžbe iznad 800 kuna. Trenutno se 75% narudžbi dostavlja kupcima na kućnu adresu.
- Drive in - usluga Konzum klika koja omogućava naručivanje namirnica online te samostalno preuzimanje u terminu koji kupcu najviše odgovara. Usluga je posebno pogodna za preuzimanje robe unutar istog dana i za korisnike koji nisu u mogućnosti čekati dostavu kod kuće. Narudžba se može preuzeti već nakon dva sata od online narudžbe, automobilom u prostoru Drive in-a, u sklopu

<sup>85</sup> tvrtka Konzum

logističkog centra u Vrbanima, gdje kupca čeka rezervirano parkirno mjesto i djelatnik Konzum klika s naručenim namirnicama.

- POKUPI - usluga Konzum klika koja omogućava naručivanje namirnica online te samostalno preuzimanje u terminu i na lokaciji koji kupcu najviše odgovara. Narudžbe se preuzimaju u odabranom maloprodajnom objektu Konzuma.<sup>86</sup> Narudžbe zaprimljene do 12h se mogu pokupiti isti dan od 16h pa nadalje dok se narudžbe iza 12h mogu preuzeti sljedeći radni dan od 8h ujutro<sup>87</sup>



**Slika 27:** Područja na kojima djeluje Konzum klik  
Izvor: tvrtka Konzum

<sup>86</sup> [https://www.konzum.hr/klik/#!/static/usluge\\_dostava](https://www.konzum.hr/klik/#!/static/usluge_dostava), rujan 2018.

<sup>87</sup> tvrtka Konzum

Konzum klik koristi svojih 30 kamiona za dostavu robe kupcima. Vozači obavljaju dostave u dvije smjene. Dnevni prosjek broja kamiona koja izađu iz logističkog centra je deset po svakoj smjeni te prosječan prijeđeni put kamiona po smjeni je cca 80 km. Varijacije u prijevoznim troškovima očituju se uslijed promjene cijene goriva. Kako Konzum u svojim skladištima održava različite temperaturne režime, jednako ih tako održava duž cijelog opskrbnog lanca. Vozila su im opremljena tako da roba koja zahtijeva poseban temperaturni režim bude izložena potrebnoj temperaturi i tijekom transporta.<sup>88</sup>

Konzum od 2008. godine koristi Paragon, integrirano sučelje za rutiranje vozila, čijom implementacijom uspostavlja veću kontrolu nad voznim parkom čime povećava učinkovitost, povećava iskorištenost prostora u vozilima, smanjuje transportne troškove i poboljšava ekološku učinkovitost. Također im omogućuje simulaciju i modeliranje različitih scenarija kako bi našli najbolje rješenje za transport.<sup>89</sup>

Nabava robe koju Konzum klik nudi na svojoj online platformi obavlja se preko logističko distribucijskog centra Konzuma ili ambulantnom dostavom direktno od dobavljača. Ako je riječ o visoko obrtajnoj robi tada je isporuka sa LDC-a moguća isti dan odnosno u roku od par sati od potrebe za istom. U slučaju nisko obrtajne robe koja nije raspoloživa na Konzumovom LDC-u rok isporuke robe je cca 2 dana od narudžbe robe. Ambulantna isporuka dobavljača se dogovara sa svakim dobavljačem zasebno. Sa svakim dobavljačem se ugovore uvjeti nabave robe te se stavke ugovora moraju poštivati s obje strane. Uspostavom distribucijskog kanala kroz Konzum klik se nije drastično povećali troškovi nabave u poduzeću jer Konzum klik čini još uvijek manje od 1% cjelokupnog poslovanja Konzuma.<sup>90</sup>

U nemogućnosti dobivanja egzaktnih financijskih poslovnih rezultata, kretanje odnosa maloprodaje i online poslovanja bit će prikazan kroz postotke u odnosu na 2016. godinu u kojoj je Konzum uspostavio kanal Konzum Klik. Rezultati su prikazani u tablici 1.

---

<sup>88</sup> tvrtka Konzum

<sup>89</sup> <https://www.paragonrouting.com/case-studies/croatias-largest-food-retail-organisation-chooses-paragon>, rujan 2018.

<sup>90</sup> tvrtka Konzum

**Tablica 1:** Odnos kretanja prihoda u odnosu na 2016. godinu

<b>Godina</b>	<b>Konzum</b>	<b>Konzum klik</b>
2013.	127%	
2014.	127%	
2015.	141%	
2016.	100%	100%
2017.	90%	130%
2018.	95%	164%

Izvor: izradio autor prema podacima dobivenim iz tvrtke Konzum i s portala poslovna.hr

Iz tablice je vidljivo da je Konzum imao rast prihoda u 2015. godini. U tom periodu tvrtki Konzum prodaja putem weba još nije bila u fokusu poslovanja te shodno tome nije promatrano razdoblje prije uvođenja Konzum klika. U 2016. dolazi do pada prihoda tvrtke Konzum. Taj trend se nastavlja i u 2017. godini no taj pad prihoda je nešto manji u odnosu na promatranu 2016. godinu. Kako se može vidjeti iz tablice, u trenutku dobivenih podataka, prihod u 2018. godini je pet posto manji u odnosu na 2016. godinu te će Konzum vjerojatno dostići, možda i preći, razinu na kojoj su bili 2016. godine.

Uzimajući 2016. godinu kao prvu godinu poslovanja Konzum klika, Konzum klik već sljedeće godine ostvaruje pozitivan rast prihoda od 30% u odnosu na prvu godinu poslovanja. Pozitivan trend se nastavlja i u 2018. godini u kojoj Konzum klik do trenutka dobivanja podataka bilježi rast od 64% u odnosu na prvu godinu poslovanja što će do isteka godine vjerojatno biti još nešto više.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Tvrtka Konzum

Iako je udio Konzum klika manji od 1% u cjelokupnom Konzumovom poslovanju, tablica prikazuje značajan rast prihoda u odnosu na godinu u kojoj je uspostavljen kanal Konzum klik što znači da su potrošači prepoznali prednosti tog kanala i potvrdili kako je Konzumova strategija višekanalne distribucije robe uspješna i ispravna jer su ovi rezultati pokazatelj kako budućnost višekanalne distribucije robe vodi ka privlačenju kupaca što ujedno i znači povećanje prihoda, bolje poslovne rezultate te održavanje i povećavanje svog udjela na tržištu maloprodaje u Hrvatskoj.

**Tablica 2:** Udio prometa Konzum klika u cjelokupnom poslovanju tvrtke Konzum

<b>Godina</b>	<b>Udio</b>
2016.	0,50%
2017.	0,70%
2018.	0,90%

Izvor: tvrtka Konzum

## 6. ZAKLJUČAK

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. Distribucija je važna jer nije dovoljna samo potražnja robe, već je bitno da ta roba dođe do potrošača. Najnoviji i najbrže rastući kanal distribucije je prodaja roba i usluga koristeći Internet kao jedan od načina nastupa na tržištu. Iako Internet služi za mnoge stvari, njegova najveća snaga leži u sposobnosti da omogući kupcima direktan pristup proizvodima i uslugama. Distribucija preko Interneta tako može ozbiljno ugroziti tradicionalne kanale. Tradicionalni maloprodajni objekti, sa fiksnim lokacijom, određenim asortimanom i limitiranom mogućnošću za pružanje personalizirane usluge nisu u mogućnosti pružiti potpunu razinu usluge koje potrošači danas očekuju. Svoj će tržišni udio zadržati snažna i inovativna poduzeća jer će potrošači birati opciju koja odgovara njihovim zahtjevima i potrebama. Stoga je potrebno da trgovci i proizvođači koriste svoju fizičku i digitalnu imovinu kako bi povećali kvalitetu poslovanja odnosno kako bi povećali prihod i profit.

## POPIS LITERATURE

1. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M.: Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2010.
2. Zelenika, R, Pavlić Skender, H: Upravljanje logističkim mrežama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2007.
3. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P.: Logistics and Distribution Management, Kogan Page, London, 2006.
4. Šamanović, J.: Prodaja, Distribucija, Logistika, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.
5. Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
6. Dent, J.: Distribution Channels, Kogan Page, London i Philadelphia, 2008.
7. Segetlija, Z. i Lamza – Maronić, M: Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2002.
8. Segetlija Z.: Razvoj i važnost kanala distribucije, Suvremena trgovina broj 3, 2004.
9. Zelenika, R.: Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005.
10. Kotler, P.: Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, Zagreb, 1994.
11. Sekso, M.: Prodaja i distribucija, Veleučilište Marko Marulić, Knin, 2010.
12. Dunković, D., Dunković, B.: Utjecaj informacijske tehnologije na odnose unutar kanala marketinga, znanstveni rad
13. Krpan, Lj., Furjan, M., Maršanić, R.: Potencijali logistike povrata u maloprodaji, Tehnički glasnik: znanstveno-stručni časopis Sveučilišta Sjever, 2014.
14. Istraživanje tvrtke IGD: Physical store of the future, lipanj 2018.
15. Istraživanje tvrtke IGD: Ecommerce trends for 2018, svibanj 2018.
16. Nastavni materijali: Distribucijska logistika, Fakultet prometnih znanosti
17. Nastavni materijali: Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru
18. Nastavni materijali: Organizacija i provedba marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku
19. Nastavni materijali: Koncept kvalitete usluge, Pomorski fakultet u Rijeci
20. Nastavni materijali: Poslovna logistika, Ekonomski fakultet u Zagrebu
21. <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A118/datastream/PDF/view>, studeni 2017.
22. <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>, svibanj 2018.
23. <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-19.pdf>, srpanj 2018.
24. <https://www.nchannel.com/blog/multichannel-distribution-systems-guide>, kolovoz 2018.
25. <https://www.tenfold.com/partnerships/multi-channel-distribution-management-system>, kolovoz 2018.



26. <https://medium.com/@magda7817/pros-and-cons-of-multichannel-distribution-systems-67e2cbfee3d8>, kolovoz 2018.
27. [http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse\\_3/presse\\_detail\\_gruppe\\_1029824.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/presse/newsservices/presse_3/presse_detail_gruppe_1029824.jsp), kolovoz 2018.
28. [https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm\\_campaign=Multichannel%20Insights&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=21586305&\\_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E\\_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ\\_s\\_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&\\_hsmi=21586305](https://www.nchannel.com/wp-content/uploads/2015/07/Evaluating-Channel-Expansion-Opportunities.pdf?utm_campaign=Multichannel%20Insights&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=21586305&_hsenc=p2ANqtz-8uGdudHJ92rktz45E_xXTE-3NGWbx9iYqW4ChZx6TQ4PgXH8ujpkNX7ULPH6RxV5QLiHarGZ_s_j1CCAEeuyd6SsfAyQ&_hsmi=21586305), kolovoz 2018.
29. [https://multichannelmerchant.com/blog/selling-silos-understanding-complexities-multichannel-experience/#\\_](https://multichannelmerchant.com/blog/selling-silos-understanding-complexities-multichannel-experience/#_), kolovoz 2018.
30. <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/Opce-Informacije>, kolovoz 2018.
31. <http://www.agrokor.hr/hr/brendovi/konzum>, kolovoz 2018.
32. <https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja>, kolovoz 2018.
33. [https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum\\_klik](https://www.konzum.hr/klik/#!/static/konzum_klik), kolovoz 2018.
34. [https://www.konzum.hr/klik/#!/static/usluge\\_dostava](https://www.konzum.hr/klik/#!/static/usluge_dostava), rujan 2018.
35. <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/konzum-klik-novi-koncept-online-trgovine>, kolovoz 2018.
36. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/foto-zavirite-u-pogon-konzum-klika-investicije-vrijedne-30-milijuna-kuna-305487>, kolovoz 2018.
37. <https://www.ystats.com/infographic-asia-pacific-b2c-e-commerce-market-2017>, kolovoz 2018.
38. <https://www.barilliance.com/10-reasons-shopping-cart-abandonment>, kolovoz 2018.
39. <https://www.paragonrouting.com/case-studies/croatias-largest-food-retail-organisation-chooses-paragon>, rujan 2018.
40. <http://www.poslovnahrvatska.hr>, rujan 2018.

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Odnos logistike i distribucije .....	2
<b>Slika 2:</b> Uloga distribucijskog sustava u logističkom sustavu .....	5
<b>Slika 3:</b> Sudionici distribucije .....	6
<b>Slika 4:</b> Kanali distribucije .....	10
<b>Slika 5:</b> Upravljanje kanalom distribucije i fizičkom distribucijom .....	11
<b>Slika 6:</b> Razlozi korištenja posrednika .....	14
<b>Slika 7:</b> Složenost kanala distribucije .....	15
<b>Slika 8:</b> Tokovi u kanalu distribucije .....	17
<b>Slika 9:</b> Oblici povezanosti u distribucijskom kanalu .....	19
<b>Slika 10:</b> Oblici povezanosti distribucijskih kanala .....	21
<b>Slika 11:</b> Kanali distribucije za robu krajnje potrošnje .....	27
<b>Slika 12:</b> Kanali distribucije za usluge .....	29
<b>Slika 13:</b> Udio Internet prodaje u ukupnoj prodaji .....	34
<b>Slika 14:</b> Obujam prodaje i rast eCommerce-a u SAD-u .....	38
<b>Slika 15:</b> Razlozi otkazivanja narudžbe na eCommerce-u .....	39
<b>Slika 16:</b> Odnos troškova i tržišnog potencijala .....	40
<b>Slika 17:</b> Struktura Konzumovih prodavaonica .....	42
<b>Slika 18:</b> Povijesni razvoj Konzuma .....	44
<b>Slika 19:</b> Povijest razvoja eCommerce-a tvrtke Konzum .....	45
<b>Slika 20:</b> Udio prodaje hrane i pića u Internet prodaji 2016. godine .....	45
<b>Slika 21:</b> Primjer informacija o proizvodu na Konzum Klik-u .....	46
<b>Slika 22:</b> Prikaz protoka robe, novca i informacija .....	48
<b>Slika 23:</b> Infrastrukturna mreža Konzuma .....	48
<b>Slika 24:</b> Grafički prikaz upravljanja zalihama .....	49
<b>Slika 25:</b> Odnos razine usluge i razine zaliha .....	50
<b>Slika 26:</b> Tlocrt logističkog centra Konzum klika .....	52
<b>Slika 27:</b> Područja na kojima djeluje Konzum klik .....	53

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Odnos kretanja prihoda u odnosu na 2016. godinu .....	55
<b>Tablica 2:</b> Udio prometa Konzum klika u cjelokupnom poslovanju tvrtke Konzum .....	56



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

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


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

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

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_  
pod naslovom **ANALIZA VIŠEKANALNOG DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA**

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

U Zagrebu, 17.9.2018.

Student/ica:  
  
\_\_\_\_\_  
(potpis)