

# Suradnja u kanalima distribucije

---

**Ester, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:576454>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VALENTINA ESTER**

**SURADNJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**VALENTINA ESTER**

**SURADNJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

JMBAG: 0303059068, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Kanali distribucije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Ester, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 19. rujna 2019. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Valentina Ester dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Suradnja u kanalima distribucije koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 19. rujna 2019. godine

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KANALI DISTRIBUCIJE – TEORIJSKI OKVIR .....	2
2.1. Izbor kanala distribucije na domaćem i međunarodnom tržištu.....	3
2.2. Razine kanala distribucije .....	7
2.3. Oblikovanje međunarodnih kanala distribucije.....	9
2.4. Djelotvoran distribucijski program .....	10
3. POSREDNICI U DISTRIBUCIJI .....	11
3.1 Koristi od posrednika u kanalu distribucije .....	11
3.2. Internet kao suvremeni kanal distribucije.....	12
4. ČLANOVI KANALA DISTRIBUCIJE.....	15
4.1. Ponašanje članova i organizacija kanala distribucije.....	15
4.2. Odabir članova kanala distribucije.....	16
4.3. Uvjeti i odgovornosti članova kanala distribucije.....	17
4.4. Obučavanje, motiviranje i upravljanje članova kanala distribucije.....	18
4.5. Vrednovanje članova kanala distribucije.....	19
4.6. Partnerstvo unutar kanala distribucije .....	19
5. ODNOSI U KANALIMA DISTRIBUCIJE .....	21
5.1. Upravljanje logističkim informacijama .....	21
5.2. Upravljanje integriranom logistikom .....	22
5.3 Stvaranje logističkih partnerstava.....	22
6. SURADNJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE .....	23
6.1. Oblici udruživanja i suradnje između sudionika u kanalima distribucije.....	25
6.2. Ocjena sudionika u kanalu distribucije.....	26
6.3. Sukob u kanalima distribucije .....	26
6.4. Suradnja u kanalima distribucije na primjeru poduzeća „Podravka d.d.“ .....	27
7. ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA .....	35
POPIS SLIKA I TABLICA .....	38
SAŽETAK.....	39
SUMMARY .....	40

# 1. UVOD

Marketinški splet je sastavljen od četiri elementa, tzv. „4P“, i to: proizvoda, cijene, prodaje i distribucije, te promocije. U radu se govori o jednom elementu marketinškog spleta, o distribuciji, točnije suradnji u kanalima distribucije. Pri istraživanju je korištena stručna literatura iz marketinga, te literatura sa interneta. Rad se sastoji od 5 glavnih poglavlja koja opisuju tematiku.

Nakon Uvoda, u radu se govori o teorijskom okviru kanala distribucije. Aktivnost koja proizvod čini dostupnim ciljnim potrošačima naziva se distribucija. Proizvođači koriste distribucijske kanale kako bi prikazali, prodali ili isporučili fizički proizvod ili uslugu kupcu ili korisniku. Ti kanali mogu biti izravni ili neizravni. Kako bi svoje proizvode i usluge učinile dostupne klijentima, poduzeća moraju izgraditi kvalitetan marketinški kanal. U trećem poglavlju rada govorit će se o posrednicima kao ključnim elementima kanala distribucije, te internetu kao suvremenom kanalu distribucije. Učinkovita distribucija nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Posrednik može biti broker, agent, distributer, diler, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač. Internet kao suvremeni kanal distribucije donosi velike prednosti kako za potrošače, tako i za poduzeća. Internet poslovanje naziva se trgovanje pomoću telekomunikacijske i računalne tehnologije. Kanali distribucije sastoje se od međusobno interesno povezanih članova o kojima se govori u četvrtom poglavlju. U petom poglavlju se govori o odnosima u kanalu distribucije, što je izrazito važno za poslovanje. Različiti funkcijski odjeli unutar poduzeća moraju blisko surađivati da bi maksimalno povećali logističku učinkovitost poduzeća. Članovi kanala distribucije povezani su pružanjem zadovoljstva i vrijednosti klijentu. U šestom poglavlju kao najvažnijem poglavlju ovog rada govori se o suradnji u kanalima distribucije. Suradnjom se stvara uspješan kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve svojih članova. Dobra komunikacija te pravedna raspodjela nagrada među članovima kanala distribucije uvjet su za uspješnu suradnju članova kanala distribucije. Suradnja u kanalu distribucije pretpostavka su djelotvornog kanala, te se njome može postići konkurentska prednost. Na kraju rada obrađena je tema na primjeru poduzeća „Podravka“ d.d.

Tijekom obrađivanja tematike rada korištene su metode deskripcije, analize, sinteze, kompilacije te povijesna metoda.

## 2. KANALI DISTRIBUCIJE – TEORIJSKI OKVIR

Kanali distribucije ili marketinški kanali definiraju se kao tijekovi proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača.<sup>1</sup> Kanalima distribucije naziva se skup međuviznih institucija koje povezuje zajednički poslovni interes, a svrha im je da se olakša prostorna i vremenska transformacija dobara od proizvođača do potrošača.

To je put prodaje za koje se neko poduzeće odluči. Kanali distribucije su institucije koje obavljaju funkciju prometa proizvoda na tržištu na način da roba koja putuje od proizvođača do potrošača dođe u pravo vrijeme, na pravo mjesto, u odgovarajućem asortimanu, u optimalnim količinama i uz što manje troškove.<sup>2</sup>

Funkcije kanala distribucije uključuju „držanje asortimana (zaliha), udovoljavanje potražnji (odnosno prodaji), fizička distribucija, poslijeprodajno usluživanje i financijsko zatvaranje ciklusa.“ Funkcije kanala distribucije stvaraju određene tijekove kroz kanal, a ti tijekovi imaju različite pravce.<sup>3</sup> Svaki posrednik koji sudjeluje u aktivnostima približavanja proizvoda i njegova vlasništva krajnjem kupcu formira razinu kanala.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 287.

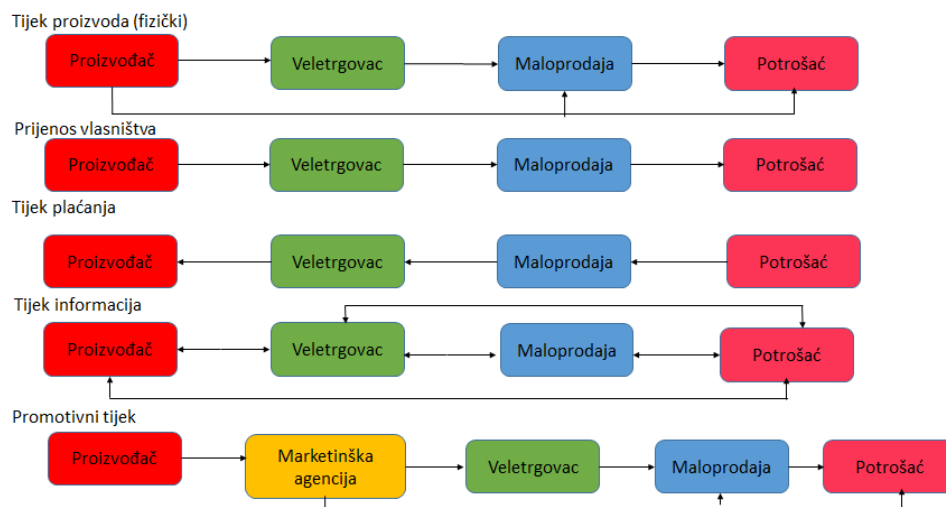
<sup>2</sup> J. Šamanović, *Prodaja distribucija logistika*, Teorija i praksa, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 113. - 114.

<sup>3</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 287.

<sup>4</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate d.o.o., 2006., dostupno na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20012.pdf> (pristupljeno 15. rujna 2019.)



Slika 1. Tijekovi kroz marketinške kanale na primjeru poduzeća „Sok“



Izvor: J. Previšić. i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 288.

Skup funkcija koje određenim slijedom obavljaju članovi kanala distribucije naziva se tijekom u kanalu. Prema tome, razlikuju se tijekom prema naprijed kroz kanal, npr. fizički tijek proizvoda, prijenos vlasništva kroz kanal i promotivni tijek. Tijek kroz kanal ide unazad kada ide od potrošača prema proizvođaču, npr. tijekom naručivanja i plaćanja. Tijekovima prema nazad usmjereni su tijekom informacija, pregovaranja i rizika. Kada kanal distribucije ima veliki broj članova i kroz njega prolazi mnogo tijekova, to može dovesti do stvaranja složenih sustava za koje je potrebno puno truda pri oblikovanju.<sup>5</sup>

## 2.1. Izbor kanala distribucije na domaćem i međunarodnom tržištu

Izbor kanala distribucije važna je odluka menadžmenta poduzeća. Njihov izbor predstavlja dugoročnu odluku od koje ovisi tko će prodavati proizvode poduzeća, zatim politika cijena, promocija proizvoda, itd. Pod izborom kanala distribucije može se podrazumijevati odluka o broju, tipu i karakteru sudionika u kanalima distribucije. Uz to je bitno da se jasno definiraju poslovi i zadaci koje će pojedini sudionik izvršavati u kanalu.<sup>6</sup>

Činitelji „izbora kanala distribucije na domaćem tržištu jesu:

<sup>5</sup> ibidem, str. 288.

<sup>6</sup> J. Šamanović, op. cit., str. 132.

- strategija nastupa poduzeća na tržištu (izbor broja posrednika),
- ciljevi koje proizvođač robe želi ostvariti,
- karakteristike proizvođača,
- karakteristike proizvoda,
- karakteristike potrošača i
- karakteristike posrednika“.<sup>7</sup>

**Strategija nastupa poduzeća na tržištu** bitno utječe na izbor kanala distribucije. U distribuciji sudjeluje veliki broj sudionika pa je potom potrebno pronaći organizacijska rješenja u kojima će sudionici robnog prometa činiti optimalno organizirani sustav. Prilikom odlučivanja o broju posrednika u tijeku distribucije robe poduzeću na raspolaganju stoje tri strategije:

- Intenzivna distribucija, po kojoj proizvođač u prodaju svojih proizvoda nastoji uključiti velik broj posrednika (roba široke potrošnje),
- Selektivna distribucija, po kojoj se u distribuciju uključuje više od jednog posrednika, ali ne svi koji žele distribuirati određeni proizvod (nije obaveza da pojedini proizvodi budu u svakoj trgovini, već u određenom i ograničenom broju trgovina) i
- Ekskluzivna distribucija, kod koje proizvođač odabire jednog ili nekoliko posrednika, koji bi imali ekskluzivno pravo prodaje određene robe (grad srednje veličine može imati tisuću prodavaonica slatkiša, nekoliko prodavaonica tenisica marke Nike, ali samo jednog ili dva zastupnika Mercedesa, BMW-a ili Volva).<sup>8</sup>

Primjerice, talijansko poduzeće „Natuzzi“ prakticira intenzivnu distribuciju kožnog namještaja u 10.000 prodavaonica (drži 10 % američkog, 4 % europskog i 10 % svjetskog tržišta). Da bi dopro do milijuna kupaca, Black & Deckeru je potrebna intenzivna distribucija. Rolex satovi i Coach kožna odjeća distribuiraju se selektivnom distribucijom.<sup>9</sup>

Postoje različiti ciljevi koje proizvođač želi postići izborom određenog kanala distribucije. Ciljevi se razlikuju od jednog do drugog poduzeća, a najvažniji su:

---

<sup>7</sup> loc. cit

<sup>8</sup> loc.cit

<sup>9</sup> ibidem, str. 132. - 133.

- proizvodi ili usluge trebaju biti što brže dostupne potencijalnim i stvarnim potrošačima,
- treba se ostvariti odgovarajuća razina distribucijskih usluga,
- distribucijske operacije trebaju se obavljati uz minimalne troškove i
- treba osigurati brz i točan povrat informacija.<sup>10</sup>

Za proizvođače je važno da se proizvod što brže stavi na raspolaganje stvarnim i potencijalnim kupcima. To se može postići izborom odgovarajućeg kanala distribucije, koji će osigurati da proizvod bude dostupan, vidljiv i izložen stvarnim i potencijalnim kupcima.

Cilj je svakog proizvođača ostvarenje odgovarajuće razine usluga kupcima, jer od toga u velikoj mjeri ovisi zadovoljstvo potrošača, a time i njegova konkurentna sposobnost na tržištu. Dužina logističkog kanala znatno utječe na troškove logistike. Niža razina troškova distribucijskih usluga vrlo je važna, jer ona utječe na cijenu proizvoda. Cijena distribucijskih usluga mora biti prožeta vrstom proizvoda i kvalitetom distribucijskih usluga.

Bilo bi nemoguće učinkovito upravljati distribucijom robe i donositi ispravne logističke odluke bez brzog povrata informacija. Tokovi informacija koji su neometani neophodan su preduvjet za sigurnu i učinkovitu distribuciju određenog proizvoda. O njima ovisi količina prodaje, razina zaliha, razina usluga, učinkovitost kontrole poslovanja i dr.<sup>11</sup>

**Karakteristike proizvođača** imaju utjecaj na izbor kanala distribucije. Ukoliko proizvođači oskudijevaju financijskim kapitalom, kanali distribucije će u tom slučaju biti usmjereni prema posrednicima. Izravnu distribuciju mogu organizirati velika poduzeća koja imaju širok asortiman proizvoda i potrebna financijska sredstva. Za proizvođača je izrazito važno da izabere optimalnu kombinaciju kanala distribucije, jer tako organizirana distribucija omogućuje maksimalnu prodaju, minimalne troškove i učinkovitu kontrolu distribucije. Da bi se to postiglo, potrebno je stalno istraživati distribuciju robe i pratiti promjene koje se događaju u njoj.<sup>12</sup>

**Karakteristike proizvoda** bitno utječu na izbor kanala distribucije. Primjerice, luksuzni proizvodi (nakit, satovi i sl.), proizvodi veće pojedinačne vrijednosti

---

<sup>10</sup> loc. cit

<sup>11</sup> loc.cit

<sup>12</sup> loc.cit

(zrakoplovi, brodovi, lokomotive), kabasti proizvodi relativno male jedinične vrijednosti, ali velike ukupne količine (ugljen, željezna ruda, kosit), zahtijevaju direktnu prodaju, iz razloga što veliki promet može s lakoćom pokriti troškove vlastite distribucije. Proizvodi koji su skloni brzom kvarenju ili su kratkog roka trajanja (kruh, kolači, novine) zahtijevaju izravnu prodaju ili kratke kanale distribucije, dok su za robu široke potrošnje najprikladniji dugi kanali distribucije (higijenski proizvodi, kuće potrepštine). Smrznuta roba, porculan i staklo pak traže specijalne kanale distribucije.<sup>13</sup>

**Karakteristike potrošača** odražavaju se kroz geografsku disperziju potrošača, učestalost kupnje od strane potrošača i količine koje se nabavljaju. Primjerice, ako se radi o većem broju prostorno disperziranih potrošača, koristi se veći broj posrednika. Na dužinu kanala distribucije utječu uobičajene količine nabavki i česta nabava. Duže i šire kanale distribucije imaju manje pojedinačne količine nabavki uz veću učestalost kupnje. Ako je tržište veliko i ako se nalazi na velikom geografskom području, koriste se dugi kanali distribucije. Kratke je kanale bolje koristiti tamo gdje tržište ima malo kupaca na ograničenom i manjem geografskom području.<sup>14</sup>

**Karakteristike posrednika** bitno utječu na izbor kanala distribucije. U slučaju da posrednici imaju veći obrtni kapital ili kada je razvijeno tržište, tada je potreban veći broj posrednika u kanalima distribucije.<sup>15</sup>

Osim činitelja koji utječu na izbor kanala distribucije na domaćem tržištu, postoje i činitelji koji utječu na izbor međunarodnih kanala distribucije. To su:

- način stupanja poduzeća na međunarodno tržište,
- troškovi distribucije,
- pravni propisi zemlje uvoznice i
- konkurencija.<sup>16</sup>

U nastavku se obrađuju razine kanala distribucije.

---

<sup>13</sup> ibidem, str. 134.

<sup>14</sup> loc.cit

<sup>15</sup> loc.cit

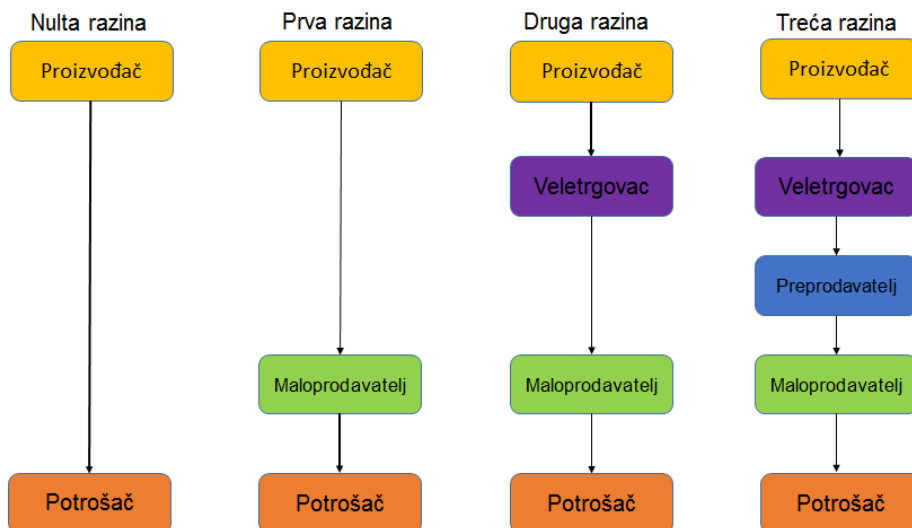
<sup>16</sup> ibidem, str. 134. – 135.

## 2.2. Razine kanala distribucije

Roba od proizvođača do potrošača može doći različitim kanalima distribucije. Moguće kanale treba razmotriti u odnosu na njihove troškove, a ne samo na njihovu učinkovitost.

Svaki posrednik koji približava proizvod krajnjem kupcu predstavlja razinu kanala. U kanalu nulte razine nema posrednika, pa se distribucija odvija direktno između proizvođača i potrošača. Poduzeća se međusobno razlikuju po kanalima distribucije. Oni mogu biti vođeni od strane proizvođača, prodavača i specijaliziranih distribucijskih poduzeća.<sup>17</sup>

Slika 2. Potrošački kanal distribucije



Izvor: P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate d.o.o., 2014., str. 420.

Proizvođač i potrošač dio su svakoga kanala. Slika 2. „prikazuje nekoliko kanala različitih dužina koji se protežu do krajnjih potrošača:

- Kanal nulte razine – sastoji se od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču. Npr. akviziterska prodaja, kućne prezentacije, narudžba poštom,

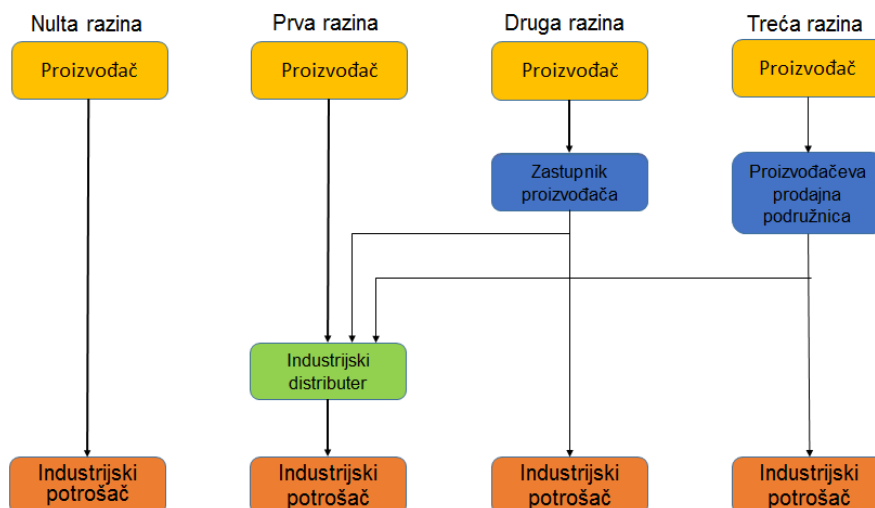
<sup>17</sup> ibidem, str. 117. - 118.

telemarketing, TV prodaja, prodaja putem interneta i trgovine u vlasništvu proizvođača.

Prodajni zastupnici poduzeća Avon prodaju kozmetiku od vrata do vrata. Verizon preko telefona traži nove klijente ili prodaje napredne usluge postojećim klijentima. Poduzeće Apple prodaje računala i drugu elektroniku putem svojih trgovina.

- Kanal prve razine – sadrži jednoga prodanog posrednika, kao što je trgovac na malo.
- Kanal druge razine – sadrži tri posrednika. U industriji pakiranja mesa veletrgovci prodaju preprodavateljima koji zatim prodaju maloprodajama. U Japanu distribucija hrane može imati čak šest razina.<sup>18</sup>

Slika 3.: Industrijski kanal distribucije



Izvor: P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate d.o.o., 2014., str. 420.

Slika 3. prikazuje kanal koji se koristi u industrijskom marketingu. Proizvođač industrijskih dobara može koristiti svoju prodajnu snagu za izravnu prodaju industrijskim potrošačima. Može prodavati industrijskim distributerima, koji zatim prodaju industrijskim potrošačima. Također, može prodavati putem vlastite prodajne

<sup>18</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate d.o.o., 2014., str.420. - 421.

podružnice ili putem zastupnika, tako i izravno industrijskim potrošačima ili pak neizravno industrijskim potrošačima putem industrijskih distributera.<sup>19</sup>

### **2.3. Oblikovanje međunarodnih kanala distribucije**

Na međunarodnom tržištu teže je oblikovati svoj kanal. Svaka zemlja ima svoj specifični sustav distribucije koji se sporo mijenja. U maloprodaji hrane i pića, na primjer, ugovorni distributeri igraju važniju ulogu u isporuci i dostavi proizvoda od proizvođača do maloprodaje u Velikoj Britaniji, nego što je to u slučaju zemalja poput Njemačke, Francuske, Španjolske i Italije.

Kako bi se u međunarodnim poduzećima i pružateljima usluga distribucije omogućilo upravljanje specifičnim funkcijama logistike i cjelokupnim lancem nabave, koriste se sofisticirane tehnologije temeljene na računalima, poput računalno integrirane logistike (CIL).

Na nekim je stranim tržištima sustav distribucije složen, budući da se sastoji od mnogo razina i velikoga broja posrednika. U Japanu sustav distribucije obuhvaća širok raspon veleprodaja, agenata, brokera i maloprodaja, koji se od svojih europskih i američkih pandana razlikuju više brojem nego funkcijom koju imaju. Mnogim je zapadnim poduzećima veoma teško ući u tradiciji sklonu japansku distribucijsku mrežu. Na primjer, kada je francuska maloprodajna grupa Carrefour ušla na japansko tržište u prosincu 2000., naišla je na neprijateljstvo od strane veleprodaja.

U zemljama u razvoju je sustav distribucije raspršen, nedjelotvoran ili ga nema. Na primjer, premda Kina i Indija imaju po stotine milijuna stanovnika, njihova su tržišta manja. Njihovi nezadovoljavajući sustavi distribucije znače da većina poduzeća može uz profit doći samo do malog dijela stanovništva koji živi u najbogatijim područjima i gradovima.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> ibidem, str. 421.

<sup>20</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 881. - 882.

## 2.4. Djelotvoran distribucijski program

Ako korisnicima kanala distribucije treba posebna i personalizirana usluga, mogu koristiti lokalnu distributersku mrežu ili preprodavački program. Također, ako korisnici kupuju na mreži, ponuđač može izraditi web mjesto i sustav ispunjenja za e-trgovinu i izravno prodavati; može prodati drugom mrežnom prodavaču ili distributeru koji proizvod može ponuditi na vlastitim web stranicama. Također, može se izgraditi specijalizirani prodajni tim koji će izravno promovirati i sklapati ponude s kupcima.<sup>21</sup>

Tablica 1. Mogući slučajevi korištenja kanala distribucije

NAJBOLJI SLUČAJ	NEUTRALNI SLUČAJ	NAJGORI SLUČAJ
<p>Koristi se jedan ili više kanala distribucije za brži rast prihoda i tržišnog udjela.</p> <p>Vaši krajnji korisnici dobivaju informacije i usluge koje su im potrebne prije i nakon prodaje.</p> <p>Ako dođete do krajnjeg korisnika putem veletrgovaca ili dr. partnera, stvorili ste mnoge uspješne marketinške programe kako biste ostvarili prihod putem svog kanala i posvećeni ste njihovom uspjehu.</p>	<p>Koriste jedan ili više kanala distribucije s prosječnim uspjehom.</p> <p>Možda nemate onoliko partnera koliko želite, ali vaš trenutni sustav radi umjereno dobro.</p> <p>Programu posvećuje resurse, ali se pitate bi li vam bilo bolje izgraditi alternativnu metodu distribucije koja će omogućiti agresivniji rast.</p>	<p>Vjerojatno ne postizete ciljeve prihoda jer je vaša strategija distribucije u problemu.</p> <p>S trenutnim sustavom možda nećete učinkovito doprijeti do krajnjih korisnika; vaši izgledi vjerojatno neće dobiti potrebne informacije i uslugu da bi kupili vaš proizvod.</p> <p>Vašim trenutnim sustavom može biti teško upravljati. Na primjer: članovi kanala možda ne mogu prodavati po vašoj preporučenoj cijeni; ne prate ponude koje isporučujete; ne služe proizvodu dobro</p>

Izvor: *Distribution Channels*, Marketing MO, <http://www.marketingmo.com/strategic-planning/how-to-develop-your-distribution-channels/> (pristupljeno 10. rujna 2019.)

Različita poduzeća koriste različite kanale distribucije za privlačenje potrošača (Tablica 1.). Korištenje različitih kanala distribucije može značajno razlikovati poduzeće od postojeće konkurencije.

<sup>21</sup> *Distribution Channels*, Marketing MO, dostupno na: <http://www.marketingmo.com/strategic-planning/how-to-develop-your-distribution-channels/> (pristupljeno 10. rujna 2019.)



### 3. POSREDNICI U DISTRIBUCIJI

Mnogi proizvođači ne prodaju svoje proizvode izravno krajnjem korisniku. Među njima se nalaze mnogi posrednici koji obavljaju razne funkcije. Posrednici čine kanal distribucije.<sup>22</sup> Korištenje posrednika donosi veću učinkovitost u isporuci proizvoda na ciljno tržište. Zahvaljujući svojim kontaktima, specijalizaciji i opsegu posla, iskustvu, posrednici često nude poduzeću više nego što može postići samo. Uloga posrednika jest pretvoriti određeni asortiman proizvoda koje je proizvođač proizveo u asortiman koji žele potrošači. Proizvođači proizvode veliku količinu proizvoda uskok asortimana, ali potrošači žele u malim količinama široki asortiman proizvoda.<sup>23</sup>

#### 3.1 Koristi od posrednika u kanalu distribucije

Učinkovita distribucija u suvremenom poslovanju nije moguća bez uključivanja jednog ili više posrednika. Proizvođač „može sjediti na brdu zlata, no ako nema kanal distribucije kako bi došao do kupca, umrijet će od gladi. Primjerice, komičari kako bi došli do svoje publike mogu se koristiti radiom, televizijom, filmovima, kazalištima i dr.“<sup>24</sup>

Posrednici su visoko specijalizirane organizacije iz područja trgovine na malo, trgovine na veliko, prijevoza i sl. Posrednik može biti broker, diler, distributer, agent, prodavač na malo, veletrgovac i preprodavač. Važnu ulogu posrednici imaju pri obavljanju distribucijskih aktivnosti vezanih uz fizičko kretanje i čuvanje robe, financiranje distribucije robe, komuniciranje sudionika distribucije u razmjenskom procesu.<sup>25</sup>

Koristi „od posrednika u kanalu prije svega dolaze do izražaja kroz:

- smanjenje distribucijskih troškova,
- usklađenje količine i asortimana na relaciji proizvođač – potrošač,

---

<sup>22</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 415.

<sup>23</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 859.

<sup>24</sup> J. Šamanović, op. cit., str. 114.

<sup>25</sup> loc. cit

- bolje usluge potrošačima i
- specijalizaciju pojedinih sudionika u distribucijskom kanalu“ .<sup>26</sup>

Opstanak pojedinog posrednika u distribucijskom kanalu ovisi o njegovoj sposobnosti da organizira kvalitetnu distribuciju robe kod koje će troškovi biti niži, nego da proizvođač sam distribuira svoje proizvode.<sup>27</sup>

### 3.2. Internet kao suvremeni kanal distribucije

Internet poslovanje naziva se trgovanje pomoću telekomunikacijske i računalne tehnologije. Podrazumijeva kupovinu, prijenos ili razmjenu informacija, proizvoda ili usluga putem računalnih mreža.<sup>28</sup>

Temeljni **modeli** internet prodaje i distribucije jesu:

- prema vlasništvu i ograničenju pristupa: privatni, javni, otvoreni i ograničeni; prema pretežitoj orijentaciji: orijentirani na prodaju i orijentirani na nabavu.<sup>29</sup>

**Vrste** internet prodaje i modeli stvaranja prihoda jesu:

- prema transakcijama: čista ili potpuna internet trgovina i distribucija i djelomična trgovina i distribucija;
- prema modelu ostvarivanja prihoda: prodaja robe i usluga, pretplata za pristup pojedinačnim sadržajima, naknade za on-line oglašavanje, prihodi od povezanih poduzeća, naplata naknada po učinjenim transakcijama i dr.<sup>30</sup>

**Predmet trgovanja** mogu biti:

- digitalni proizvodi – programi, računalne igrice,
- brendirani proizvodi,
- proizvodi s cijenama koje nisu pretjerano visoke – uredski potrošni materijal, vitamini i sl.,
- proizvodi koji se konstantno kupuju, a imaju prihvatljiv rok trajanja – lijekovi na recept,

<sup>26</sup> J. Šamanović, op. cit., str. 114.

<sup>27</sup> ibidem, str. 114.

<sup>28</sup> D. Mosković, *Internet kao kanal prodaje i distribucije*, Prezi, 2015., dostupno na: <https://prezi.com/j18cdavmqibe/internet-kao-kanal-prodaje-i-distribucije/> (pristupljeno 9. rujna 2019.)

<sup>29</sup> loc. cit.

<sup>30</sup> loc. cit.

- proizvodi sa standardnim specifikacijama – knjige, ulaznice,
- proizvodi koji su kupcu poznati pa ni kod klasične kupnje ne zahtijevaju otvaranje i testiranje – bomboni, šamponi,
- usluge.

Načini plaćanja mogu biti: PayPal, Visa, American Express, Mastercard, te ostale domaće kreditne i debitne kartice.<sup>31</sup>

Tablica 2. Prednosti i nedostaci internet prodaje i distribucije

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ušteda vremena</li> <li>• brzi pristup informacijama</li> <li>• otvorenost informacijskog prostora</li> <li>• mogućnost usporedbe proizvoda</li> <li>• mogućnost brzog reagiranja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izloženost podataka</li> <li>• traži konstantan razvoj</li> <li>• mogući veliki troškovi isporuke</li> </ul>
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• širenje tržišta</li> <li>• predstavljanje novih proizvoda</li> <li>• produživanje životnoga vijeka proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaštita privatnosti pojedinaca</li> <li>• zaštita nacionalnih interesa</li> <li>• različite zakonske odredbe na različitim tržištima</li> </ul>

Izvor: D. Mosković, *Internet kao kanal prodaje i distribucije*, Prezi, 2015., <https://prezi.com/j18cdavmqibe/internet-kao-kanal-prodaje-i-distribucije/> (pristupljeno 9. rujna 2019.)

Suvremena internetska prodaja koristi veliki broj kanala distribucije s korisnicima. Briga korisnika online prodaje se očituje u privatnosti i zaštiti osobnih podataka. Prednost za potrošače su 24 – satni shopping, praktičnost, niže cijene, posebne online promocije, istovremena kupovina iz više kategorija i preaktivne povratne informacije o smanjenim zalihama ili kašnjenju dostave.

Prednosti za poduzeća su smanjenje troškova zapošljavanja, smanjenje troškova u službi za korisnike, smanjenje potrebe za administracijom. Također se smanjuju

<sup>31</sup> loc. cit

troškovi komunikacije, naručivanja i knjigovodstva, a web narudžbe se mogu slati direktno u skladište, čime je olakšan posao što se tiče velikih narudžbi klijenata.<sup>32</sup>

Tablica 3. Prednosti i nedostaci elektroničke distribucije na primjeru turizma

Za	Prednosti	Nedostaci
<b>Potrošača:</b>	Kontrola traženja Online popusti Izbjegavanje plaćanja turističke agencije	Vrijeme potrebno za ponovno traženje Preplata i on-line troškovi Nema stručnih mišljenja i savjeta
<b>Turističku agenciju:</b>	Mogućnost većeg rada na povećanju vrijednosti proizvoda	Gubitak provizije
<b>Davatelja usluga:</b>	Neplaćanje provizije Učinkovito sredstvo distribucije Lako ažuriranje podataka	Mogućnost gubitka posredničkog odnosa

Izvor: D. Mosković, *Internet kao kanal prodaje i distribucije*, Prezi, 2015., <https://prezi.com/j18cdavmqibe/internet-kao-kanal-prodaje-i-distribucije/> (pristupljeno 9. rujna 2019.)

Tradicionalan način kupovine sve više zamjenjuje kupnja roba, usluga i informacija preko interneta, pametnih telefona i tableta. Proizvodi koji će biti dostavljeni kupcima moraju ispuniti očekivanja u pogledu količine i kvalitete. Poduzeće treba jamčiti da će proizvod stići do kupca određene kvalitete ili će ono u suprotnome vratiti kupcu cijeli iznos koji je dao za proizvod. Kupci pomoću online prodaje mogu s lakoćom pristupiti željenim proizvodima kako bi zadovoljili vlastite potrebe.

<sup>32</sup> D. Mosković, *Internet kao kanal prodaje i distribucije*, Prezi, 2015., dostupno na: <https://prezi.com/j18cdavmqibe/internet-kao-kanal-prodaje-i-distribucije/> (pristupljeno 9. rujna 2019.)

## 4. ČLANOVI KANALA DISTRIBUCIJE

Kanal distribucije sastoji se od poduzeća koja se udružuju u svrhu postizanja zajedničkog cilja, te u postizanju cilja ovise jedno o drugom. Npr. zastupnik Peugeota ovisi o proizvođaču koji proizvodi automobil koji će zadovoljiti potrebe potrošača. Dakle, Peugeot ovisi o zastupniku koji privlači potrošače, uvjerava ih da kupe Peugeotove automobile, te ih servisira nakon kupnje. Peugeotov zastupnik ovisi i o drugim zastupnicima radi održavanja dobre prodaje i usluge koja će podržati reputaciju Peugeota i njegovih zastupništava.<sup>33</sup>

Svaki član kanala distribucije ima različitu ulogu u sustavu i prihvaća određena prava, odgovornosti, nagrade i sankcije za neslaganje s pravilima ponašanja. Svaki član kanala očekuje određene stvari od svakog člana koji je u sustavu. Primjerice, trgovci na malo od veletrgovaca očekuju da održavaju odgovarajuće zalihe i isporučuju robu na vrijeme. Veletrgovci očekuju da trgovci na malo poštuju sporazume o plaćanju i da ih obavijeste o potrebama za određenim zalihama.<sup>34</sup>

### 4.1. Ponašanje članova i organizacija kanala distribucije

Kanali distribucije sastoje se od međusobno interesom povezanih članova. Svaki od članova u kanalu ima svoje aktivnosti i funkcije koje se međusobno usuglašavaju s ciljem uspješnog poslovanja i pozitivnog pozicioniranja na tržištu.

S obzirom na način odnosa i povezanosti koji se uspostavljaju između članova moguće je razlikovati okomito i vodoravno udruživanje članova kanala distribucije:

- **Okomiti kanal distribucije** – čine ga proizvođači, veletrgovci na malo koji dogovorenim suradnjom ostvaruju pogodnosti, koje su za pojedinca teže ostvarive. Među njima može doći do sljedeće suradnje:
  - Korporacijska suradnja – jedan od članova (npr. proizvođač) posjeduje druge članove kanala distribucije.
  - Administrativna suradnja – jedan od članova dominira (zbog snage, moći, veličine i dr.), ali ne posjeduje druge članove.

---

<sup>33</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 861. - 862.

<sup>34</sup> S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, *Marketing*, Zagreb, Mate d.o.o., 1995., str. 294.

- Ugovorna suradnja – uspostavljaju se međusobni ugovorni odnosi.
- **Horizontalan kanal distribucije** – predstavlja udruživanje na istoj razini kanala. Razlozi takvog udruživanja mogu biti od stvaranja veće pregovaračke moći prema drugim članovima kanala distribucije do efikasnije i bolje pokrivenosti tržišta.<sup>35</sup>

Da bi proizvod stigao od proizvođača do potrošača svaki član kanala distribucije mora izvršavati neku od marketinških funkcija. Vlasnik članova odnosno jedan od njih, s njima ima ugovore ili dovoljno snage da osigura kvalitetnu suradnju. Vlasnik članova ili dominantan član kanala distribucije može biti proizvođač, veletrgovac ili trgovac na malo.

#### 4.2. Odabir članova kanala distribucije

Poduzeće mora s velikom pažnjom birati članove svojih kanala. Iz perspektive kupca, poduzeće predstavlja kanal distribucije. Npr. kakve bi negativne dojmove potrošači imali o poduzećima McDonald's ili Mercedes kada bi na njihovim prodajnim mjestima osoblje bilo prljavo, neljubazno ili neučinkovito.<sup>36</sup>

Proizvođač kako bi si olakšao izbor članova kanala ponajprije treba odrediti karakteristike koje imaju bolji posrednici. U obzir treba uzeti godine poslovanja, posao obavljen za druge, podatke o rastu i profitu, financijsku snagu, kvalitetu suradnje i reputaciju pružanja usluga. U slučaju da su posrednici prodajni agenti, proizvođač treba vrednovati broj i vrstu drugih linija po kojima radi, te veličinu i kvalitetu prodavačke snage.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> D. Dobričić, I. Gregurec, *Integrirani marketing*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, 2016., str. 168. – 170.

<sup>36</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 427.

<sup>37</sup> ibidem, str. 427. - 428.

### 4.3. Uvjeti i odgovornosti članova kanala distribucije

Prema svakom članu kanala distribucije treba se odnositi s poštovanjem, te mu pružiti mogućnost ostvarivanja dobiti. Glavni „elementi u „spletu prodajnih odnosa“ su politika cijena, uvjeti prodaje, teritorijalna prava i specifične usluge koje svaka strana mora obaviti.

Politika cijena zahtijeva od proizvođača da napravi popis cijena i raspored odobravanja popusta, i to takav koji će posrednici vidjeti kao prihvatljiv i dostatan. Uvjeti prodaje odnose se na uvjete plaćanja i proizvođačeve garancije. Većina proizvođača odobrava distributerima popuste za gotovinsko plaćanje unaprijed. Proizvođači također mogu distributerima pružiti garanciju u slučaju neispravnih proizvoda ili pada cijena. Garancija u slučaju pada cijena potiče distributere da kupuju u većim količinama. Distributerova teritorijalna prava definiraju distributеров teritorij i uvjete pod kojima će proizvođač prodati svoje proizvode drugim distributerima. Distributeri obično žele sve zasluge za prodaju na svom području, bez obzira na to jesu li odradili sve prodaje ili ne. Uzajamne usluge i odgovornosti moraju se pažljivo definirati, pogotovo u kanalima s franšizama i ekskluzivnim agencijama. Poduzeće McDonald's pruža svojim franšizama lokal, promocijsku podršku, sustav računovodstva, obuku, opću administrativnu i tehničku pomoć. Od franšize se zauzvrat očekuje da održavaju standarde poduzeća u samom lokal, da ulaze u suradnju s novim promotivnim programima, pružaju potrebne informacije i kupuju zalihe kod određenih trgovaca<sup>38</sup>.

Članovi kanala odnosno posrednici pronalaze kupce i drže zalihe, usmjeravaju tijekom proizvoda i usluga, smanjuju broj transakcija i omogućuju postizanje optimalnog asortimana.

---

<sup>38</sup> ibidem, str. 426.

#### 4.4. Obučavanje, motiviranje i upravljanje članova kanala distribucije

Poduzeće mora otkriti koje su potrebe posrednika i izgraditi poziciju kanala distribucije na način koji posrednicima pruža vrhunsku vrijednost. Sposobnost poticanja članova kanala na vrhunsku izvedbu počinje razumijevanjem njihovih potreba i želja. Poduzeće bi im trebalo pružiti programe obuke, istraživanja tržišta i ostale programe koji omogućavaju poboljšanje sposobnosti kako bi se poboljšala posrednikova izvedba. Poduzeće mora neprestano komunicirati s posrednicima kako bi se zadovoljile potrebe krajnjih korisnika. Poduzeće Microsoft traži od posredničkih inženjera da polože različite ispite za dobivanje certifikata. Oni posrednici koji polože smatraju se ovlaštenim Microsoftovim zastupnicima i mogu se koristiti certifikatima za promicanje poslovanja.<sup>39</sup>

Članovima kanala distribucije potrebna je stalna motivacija kako bi radili bolje i bili zadovoljniji. Naprednija poduzeća promatraju svoje posrednike kao svoje najvažnije klijente i partnere. Primjenjuju snažno upravljanje odnosima s parterima kako bi s članovima kanala distribucije uspostavila dugoročna partnerstva. Tako se stvara marketinški sustav koji zadovoljava i potrebe njezinih partnera, a time i potrebe poduzeća. Pri upravljanju kanalima distribucije, da bi bolje uspjela poduzeće mora uvjeriti distributere da rade zajedno kao dio povezanog sustava isporuke vrijednosti.<sup>40</sup>

Tako proizvođači kao što su Unilever i P&G surađuju s maloprodajama robe široke potrošnje kako bi za krajnje potrošače stvorile vrhunsku vrijednost. Zajednički planiraju ciljeve i strategije trgovanja, razine zaliha te planove promidžbe i oglašavanja. Proizvođač građevinske opreme JCB i proizvođači automobila kao što su Ford i Toyota za uspješnu prodaju proizvoda njihovih poduzeća moraju blisko surađivati sa svojim zastupnicima kako bi im pomogli.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> ibidem, str. 428.

<sup>40</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 882.

<sup>41</sup> ibidem, str. 882. - 883.



#### 4.5. Vrednovanje članova kanala distribucije

Proizvođači ponekad moraju vrednovati izvedbu posrednika prema kriterijima poput ispunjavanja prodajnih kvota, prosječne količine zaliha, vremena dostave klijentima, rješavanja problema zagubljene i oštećene robe, te suradnja u programima obuke i promotivnim programima. Proizvođač će nekad zaključiti da previše plaća nekog posrednika za ono što zapravo radi.<sup>42</sup>

Jedan je proizvođač plaćao distributeru za skladištenje njegove robe, a potom otkrio da je ta roba smještena o njegovom trošku u javnom skladištu. Zato proizvođači trebaju odrediti iznose koje će isplaćivati za dogovorenu uslugu unutar kanala distribucije. Nužno je da posrednike koji ne ispunjavaju dužnosti treba savjetovati, ponovno obučiti, motivirati ili u krajnjem slučaju otpustiti.<sup>43</sup>

#### 4.6. Partnerstvo unutar kanala distribucije

Modernija poduzeća pokušavaju stvoriti dugotrajna partnerstva s distributerima. Proizvođač jasno daje do znanja distributeru što očekuje u smislu pokrivenosti tržišta, količine zaliha, razvoja marketinga, prikupljanja klijenata, tehničkog održavanja i savjetovanja te marketinških informacija. Pod tim uvjetima proizvođač traži distributera i može mu ponuditi plan kompenzacije za ispunjavanje tih uvjeta.

Tri primjera „uspješnog izgrađivanja partnerskog odnosa jesu:

- **upravljanje potražnjom** ili suradničke prakse za poticanje potražnje potrošača, promicanjem zajedničkih marketinških i prodajnih aktivnosti,
- **upravljanje ponudom** ili suradničke prakse za optimizaciju opskrbe,
- **aktivatori i integratori**, ili kolaborativna informacijska tehnologija i alati za poboljšanje procesa za podršku zajedničkih aktivnosti, koje smanjuju operativne probleme, omogućavaju veću standardizaciju i tako dalje“.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 429.

<sup>43</sup> loc. cit, str. 429.

<sup>44</sup> ibidem, str. 428.

Može se reći da „partnerstvo nosi određenu dozu rizika, zbog razilaženja interesa uključenih strana. Stoga je vrlo bitno izabrati pravog partnera. Za početak, partner treba nadopunjavati neke praznine na vašoj strani. Znanje, vještine, kontakti, financijska sredstva ili nešto u čemu poduzeće nije najjače – idealan partner ga nadopunjuje. Partner mora biti netko s kime se može provoditi veliki dio svoga vremena, jer će se zbog potrebe posla često biti na to prisiljeno. Jer, ukoliko postoje značajne razlike u karakterima, koje često dovedu do izbjegavanja komunikacije – to nije dobar znak. Prije ili kasnije, doći će do problema“.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> *Partneri u biznisu – savjeti, trikovi i zamke partnerskih odnosa*, Women in Adria, 2013., dostupno na: <https://www.womeninadria.com/partneri-u-biznisu/> (pristupljeno 15. rujna 2019.)

## 5. ODNOSI U KANALIMA DISTRIBUCIJE

Niti jedan kanal distribucije neće ostati učinkovit za vrijeme trajanja njegovog čitavoga životnoga vijeka. Na tržištima gdje se nalazi veliki broj konkurenata s niskim preprekama za ulazak na tržište optimalna struktura kanala s vremenom će se mijenjati. Promjene mogu predstavljati izbacivanje ili dodavanje članova, izbacivanje ili dodavanje određenog tržišnog kanala ili pronalazak potpuno novog načina za prodaju dobara.<sup>46</sup>

### 5.1. Upravljanje logističkim informacijama

Pomoću informacija poduzeća upravljaju svojim lancima nabave. Partneri u kanalu često se povezuju kako bi dijelili informacije i donosili bolje zajedničke odluke. Tokovi informacija kao što su narudžbe klijenata, naplata, razine zaliha, podaci o klijentima usko su povezani s učinkovitošću kanala distribucije. Informacijama se može upravljati na razne načine – poštom ili telefonom, uz pomoć prodajnog osoblja, putem interneta, ili putem elektroničke razmjene podataka, računalizirane razmjene podataka između poduzeća.<sup>47</sup>

Talijanski Benetton postigao je konkurentsku prednost putem upravljanja ukupnom nabavom ili vremenom obrade. Kako bi nadzirao prodajne trendove, Benetton koristi izravne povratne informacije iz svojih franšiznih prodavaonica, povezuje te informacije sa svojim računalo podržanim sustavom dizajna i proizvodnje te, korištenjem izuzetno fleksibilnih proizvodnih procesa, brzo proizvodi po narudžbi. Takva poduzeća poput Benettona trude se oblikovati jednostavne, brze, pristupačne i precizne procese za pribavljanje, obradu i dijeljenje informacija iz kanala distribucije.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> ibidem, str. 429.

<sup>47</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 887.

<sup>48</sup> ibidem, str. 887. - 888.

## 5.2. Upravljanje integriranom logistikom

Koncepcija upravljanja integriranom logistikom uviđa da pružanje bolje usluge klijentu i snižavanje troškova distribucije zahtijevaju timski rad, unutar poduzeća, ali i među svim poduzećima u kanalu distribucije. Različiti funkcijski odjeli unutar poduzeća moraju blisko surađivati kako bi maksimalno povećali logističku učinkovitost poduzeća. Izvan poduzeća mora postojati sustav logistike sa sustavima svojih dobavljača i klijenata, kako bi se maksimalizirala učinkovitost cijelog sustava distribucije.<sup>49</sup>

## 5.3 Stvaranje logističkih partnerstava

Da bi poboljšala vlastitu logistiku, poduzeća moraju raditi i s drugim članovima kanala distribucije na poboljšanju logistike čitavog kanala. Članovi kanala distribucije povezani su pružanjem zadovoljstva i vrijednosti klijentu. Distribucijski sustav jednog poduzeća može biti nabavni lanac drugog poduzeća. O učinkovitosti čitavog nabavnog procesa ovisi uspjeh svakoga člana kanala distribucije.<sup>50</sup>

Na primjer, veliki supermarket kao što je Asda može naplaćivati najniže cijene na maloprodajnoj razini, ali samo u slučaju ako čitav njegov nabavni lanac koji čine tisuće dobavljača robe, prijevoznika poduzeća, skladišta i pružatelji usluga funkcioniraju s maksimalnom učinkovitošću.<sup>51</sup>

Pametna poduzeća danas koordiniraju i kontroliraju svoje logističke strategije i uspostavljaju snažna partnerstva s dobavljačima i klijentima kako bi smanjile troškove kanala distribucije i poboljšala uslugu klijentu. Sve veći broj poduzeća počinje koristiti informacijsku tehnologiju i internet kako bi razvila djelotvorna elektronička tržišta poslovne potrošnje, na kojima mogu izgraditi suradničke globalne mreže, opskrbe, nabave ili trgovine.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> loc. cit

<sup>50</sup> loc. cit

<sup>51</sup> ibidem, str. 888. - 889.

<sup>52</sup> loc. cit

## 6. SURADNJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE

Proizvođači se međusobno razlikuju po vještini upravljanja distributerima. Snagu kanala distribucije se može definirati kao sposobnost promjene ponašanja članova kanala u smjeru radnji koje inače ne bi sami nikad napravili. Proizvođači se mogu koristiti jednom od sljedećih vrsta snaga kako bi potakli i omogućili suradnju:

- **Snaga prisile.** Ako posrednik ne bude surađivao proizvođač prijete da će povući svoje resurse ili prekinuti suradnju. Ova snaga može izazvati konflikt, ali i potaknuti posrednike da se organiziraju i suprotstave.
- **Snaga nagrade.** Proizvođač nudi posrednicima posebne pogodnosti za izvođenje određenih funkcija ili radnji. Snaga nagrade obično daje bolje rezultate. Može biti precijenjena tako da bi posrednici mogli očekivati nagradu za sve što proizvođač poželi i traži od njih.
- **Zakonska snaga.** Proizvođač traži ponašanje koje je dogovoreno, odnosno navedeno u ugovoru. Zakonska snaga funkcionira dokle god posrednici proizvođača vide kao zakonitog vođu.
- **Snaga stručnosti.** Proizvođač ima posebno znanje koje posrednicima puno znači. Znanje kad se prenese na posrednike, tada ova snaga gubi na vrijednosti. Zato proizvođač konstantno treba razvijati svoja nova znanja kako bi posrednici željeli nastaviti surađivati.
- **Snaga reference.** Proizvođač je jako cijenjen te se posrednici ponose što surađuju. Poduzeća kao što su Caterpillar, IBM i Hewlett – Packard imaju veliku snagu reference.<sup>53</sup>

Suradnja u kanalu distribucije pretpostavka je za njegovo djelotvorno poslovanje. Suradnjom unutar kanala distribucije stvara se uspješan i djelotvoran kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve članova kanala. Promatranje kanala distribucije kao jedinstvenog marketinškog sustava koji se natječe s konkurentskim kanalnim sustavima na tržištu, te koji ima zajednički cilj, pomaže uspostavljanju boljih odnosa i suradnje među članovima kanala.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 428.

<sup>54</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 294.

Nužno je razvijati politike će poduprijeti sve važne članove kanala distribucije. Inače, greška u jednoj vezi mogla bi uništiti cijeli kanal distribucije.

Ima nekoliko načina da se unaprijedi suradnja u kanalu distribucije. Kanal treba razmatrati kao jedinstveni sustav koji se natječe s drugim kanalnim sustavima. Na taj način bi bila manja vjerojatnost da pojedini članovi poduzimaju akcije koje bi mogle stvoriti štete drugim članovima. Poželjno je da se članovi kanala slože da usmjere svoje napore prema zajedničkom ciljnom tržištu tako da uloge u kanalu strukturiraju sa svrhom postizanja maksimalne marketinške učinkovitosti. To u konačnici može pomoći članovima da ostvare i svoje pojedinačne ciljeve. Bitno je precizno definirati zadatke kako bi svaki član kanala znao što treba obaviti. Na taj način se osigurava temelj za praćenje djelotvornosti i učinkovitosti posrednika i smanjenje sukoba, jer članovi kanala znaju što se od njih očekuje.<sup>55</sup>

Za uspješnu suradnju među članovima u kanalu distribucije potrebna je dobra komunikacija te pravedna raspodjela nagrada. Osjećaj služenja zajedničkom cilju može omogućiti uspostavljanje bolje suradnje među članovima kanala distribucije.<sup>56</sup>

Članovi kanala distribucije u svom poslovanju imaju jasne uloge, zadatke i funkcije. Proizvođači od veletrgovaca očekuju da preuzete obveze prema njima uredno izvršavaju, dok trgovci na malo očekuju poštivanje ugovornih obveza sklopljenih s veletrgovcima (dovoljna količina robe, urednost isporuke, dostupnost određenog asortimana i dr.). Navedena očekivanja omogućuju uredan, sređen i djelotvoran sustav međusobne suradnje, koja ponekad i nije takva.

Uspješnost i učinkovitost kanala distribucije može biti kvalitetna pretpostavka veće konkurentnosti na tržištu. Kao poželjno stanje, suradnja traje tako dugo dok svaki od članova ispunjava svoje obveze prema drugim članovima.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, op. cit., str. 294.

<sup>56</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta, 2007., str. 268.

<sup>57</sup> D. Dobrinić, I. Gregurec, op. cit., str. 170. - 171.

## 6.1. Oblici udruživanja i suradnje između sudionika u kanalima distribucije

Radi stvaranja što učinkovitijih kanala distribucije, proizvođači i posrednici udružuju se i stvaraju integralni sustav marketinških kanala. Članovi kanala povezani su zajedničkim ciljevima, a u nekim slučajevima i zakonskim ugovorima.

Mogući oblici povezivanja u kanalu distribucije jesu:

- **Horizontalno povezivanje** članova kanala sastoji se u udruživanju više posrednika u razmjeni. Oni se nalaze na istoj razini poslovanja i pod istom upravljačkom strukturom.

Primjer: Poduzeća „Konzum“ i „Kerum“ u Splitu i Dalmaciji su integrirali niz privatnih prodavaonica i bankrotiranih društvenih poduzeća i uključili ih u vlastitu prodajnu mrežu kako bi stupili na što šire tržište i oduprli se konkurenciji stranih lanaca.

- **Vertikalno povezivanje** uključuje više posrednika koji se nalaze na različitim razinama poslovanja. Cilj je povezivanja stvoriti kohezivni lanac ili jedinstveni sustav od proizvođača do potrošača. Vertikalni sustav uključuje proizvodnu, veleprodajnu i maloprodajnu funkciju.

Primjer: Prema istraživanjima, vertikalni marketinški sustav je dominantan način distribucije. Oni opslužuju od 70 % do 80 % američkog tržišta proizvoda krajnje potrošnje.

Vrste vertikalnih marketinških kanala jesu:

- Korporacijski kanali - rezultat su želja pojedinih poduzeća s apsolutnom kontrolom u kanalu distribucije. One razvijaju vertikalni marketinški sustav internom ekspanzijom ili kupnjom drugih poduzeća preuzimajući sve vitalne marketinške funkcije.

Primjer: Lanac robnih kuća „Sears“ prodaje 50 % proizvoda proizvedenih u tvornicama koje su djelomično ili potpuno u njegovu vlasništvu.

- Dirigirani kanali - rezultat su nadmoći jednog od sudionika u kanalu distribucije. Ta se nadmoć ne temelji na veličini i snazi. Poduzeće koje dominira najčešće je veliki proizvođač s poznatom markom ili veliki veletrgovac.

Primjer: „McDonald's“, „Sears“, „Kodak“ i dr. dirigitiraju uvjete udruživanja ostalim sudionicima kanala distribucije.

- Ugovorni marketinški kanali - temelje se na bliskoj suradnji poduzeća različitih razina poslovanja. Članovi marketinškog kanala vezani su ugovorom kojim se utvrđuje odgovornost svakog člana za izvršavanje povjerene mu funkcije u kanalu.
- **Višekanalni marketinški sustavi** nastaju kada jedno poduzeće koristi dva ili više kanala distribucije kako bi osvojilo jedan ili više tržišnih segmenata.

Primjer: „Compaq“ prodaje svoja osobna računala korporativnim kupcima, ali također i putem malih prodavaonica elektroničkom robom, preprodavača i elektroničkom poštom<sup>58</sup>.

## 6.2. Ocjena sudionika u kanalu distribucije

Učinkovito i djelotvorno upravljanje kanalom distribucije zahtijeva ocjenjivanje, selekcioniranje i motiviranje sudionika u kanalu. Za učinkovito funkcioniranje kanala nužno je izgraditi dugotrajno partnerstvo.

Pretpostavka za sve to je sustav objektivnog ocjenjivanja sudionika u kanalu. Kao standardi koji se najčešće koriste su: postignute prodajne kvote, prosječna razina zaliha, vrijeme isporuke kupcu, broj reklamacija prouzročenih greškom pojedinih sudionika, postupanje s oštećenom i izgubljenom robom i suradnja na programima edukacije i promocije.

Potrebno je da proizvođač loše posrednike motivira, educira ili podučava. Ako unatoč tome ne bude rezultata, tada je potrebno da se oni zamijene drugima.<sup>59</sup>

## 6.3. Sukob u kanalima distribucije

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

---

<sup>58</sup> J. Šamanović, op. cit., str. 135. – 138.

<sup>59</sup> ibidem, str. 139. - 140.



u kanalu se može opisati kao situacija u kojoj jedan od članova kanala smatra da ga drugi član svojim ponašanjem ograničava ili onemogućava u ostvarivanju ciljeva.<sup>60</sup>

Mogući su sljedeći sukobi među sudionicima kanala distribucije:

- **Okomiti sukobi** – u okviru istoga kanala - sukob između proizvođača i veletrgovca zbog toga što veletrgovac prodaje i konkurentne proizvode.
- **Horizontalni sukob** - u okviru istih razina istoga kanala - sukob između prodajnih salona koji drže istu marku vozila zbog preklapanja prodajnih područja.<sup>61</sup>
- **Višekanalni sukob** - sukob između dva ili više kanala - koji se može dogoditi kada proizvođač uvede dva ili više kanala koji prodaju na istom tržištu.

Sukob ne mora biti štetan, bez njega bi članovi u kanalu mogli biti pasivni.

Sukob može biti koristan tako da potiče članove kanala na prilagodbu, rast i konkurentnost.<sup>62</sup>

#### 6.4. Suradnja u kanalima distribucije na primjeru poduzeća „Podravka d.d.“

Podravka d.d. „jedna je od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi“.<sup>63</sup> Jedna je od najvećih srednjoeuropskih prehrambenih tvrtki čiji se proizvodi prodaju na svim naseljenim kontinentima svijeta. Vegeta, najpoznatija Podravkina marka, prodaje se u četrdesetak zemalja svijeta i ustalila se kao sinonim za dodatke jelima. Osim toga, Podravkin široki asortiman uključuje Podravka juhe, Fini-mini instant juhe, polugotova jela na bazi riže i tjestenine pod markom Talianetta, dječju hranu pod markom Lino, slastice Dolcela, program pića koji uključuje gaziranu mineralnu vodu Studenac, prirodnu izvorsku vodu Studena te bezalkoholna gazirana pića marke Deit, meso i mesne prerađevine, mlinarske i pekarske proizvode, te niz drugih proizvoda. Uz spomenuti asortiman, Podravka ima izuzetno dobro razvijenu distributivnu mrežu koja se proteže od Jadranskog do Sjevernog mora, te je i zbog

---

<sup>60</sup> Previšić, J. I Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 294.

<sup>61</sup> P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, op. cit., str. 862.

<sup>62</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 294. - 295.

<sup>63</sup> *Tekuće poslovanje Podravke te plan daljeg razvoja*, Podravka, 2000., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/tekuce-poslovanje-podravke-te-plan-daljeg-razvoja/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

toga interesantna kao partner renomiranim svjetskim tvrtkama poput talijanske Barille i japanskog Ajinomota“.<sup>64</sup>

Podravka je „otvorila distributivni centar u Sarajevu iz kojeg se vrši prodaja i distribucija Podravkinih proizvoda na području BIH i Republike Srbije. Svoje proizvode želi promovirati i putem sajmova na kojem je sudjelovala u Makedoniji – sajam prehrane u Skopju. Također planira u budućnosti promovirati svoje proizvode i na sajmovima u Beogradu i Novom Sadu“.<sup>65</sup>

Podravka prehrambena industrija d.d., „Hrvatska i Nestle World Trade Corporation, Švicarska, potpisali su ugovor o prodaji, logistici i distribuciji. Dobila je pravo distribucije i prodaje pojedinih proizvoda grupe Nestle na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Makedonije. Razlog suradnje je poboljšanje efikasnosti poslovnih aktivnosti obje tvrtke u spomenutoj regiji te kvalitetnija ponuda prema kupcima i potrošačima“.<sup>66</sup>

Distribucija „Podravkinih proizvoda na američko i kanadsko tržište vrši se kroz tri distributera. Podravka d.d. želi na američkom tržištu zadržati dominantnu ulogu u tzv. etničkim segmentima u kategoriji dodataka jelima, a isto tako razvijati poziciju na općem tržištu. Na tržište SAD-a i Kanade Podravka izvozi Vegetu, Podravka jela (juhe, talianette, Fant), konzerve Podravkine mesne industrije Danice, te prerađevine voća i povrća“.<sup>67</sup>

Podravka je „na tržištu Kosova započela s prodajnom proizvoda iz svog asortimana 1999. godine, dok je danas na tom tržištu prisutno više od 200 Podravkinih proizvoda od kojih su Podravka juhe u dječja hrana pod markom Lino tržišni lideri, a značajan udio na tržištu ima i Vegeta. Distribucija Podravkinih proizvoda na tržište Kosova vrši se putem ekskluzivnog distributera, a osnivanjem Podravkinog ureda u Prištini želi se

---

<sup>64</sup> *Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke*, Podravka, 2001., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>65</sup> *Tekuće poslovanje Podravke te plan daljeg razvoja*, Podravka, 2000., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/tekuce-poslovanje-podravke-te-plan-daljeg-razvoja/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>66</sup> *Potpisan ugovor između Podravke i Nestle World Trade Corporation*, Podravka, 2002., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-podravke-i-nestle-world-trade-corporation/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>67</sup> *Podravka otvara ured u Sjedinjenim Američkim Državama*, Podravka, 2004., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvara-ured-u-sjedinjenim-americkim-drzavama/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

postići učinkovitije upravljanje poslovnim procesima te širenje postojećeg asortimana, što bi za krajnji cilj imalo povećanje prodaje“.<sup>68</sup>

Distributivni centar „u Dugopolju veličine 6000 četvornih metara neto površine, prvi je u nizu distributivnih centara Podravke koje vodeća prehrambena kompanija otvara u Hrvatskoj. Podravka distribuira proizvode u Dalmaciju iz osam skladišta za pojedinačne asortimane, a izgradnjom distribucijskog centra u Dugopolju isporuka kupcima definitivno je efikasnija jer se sva distribucija kontrolira iz jednog centra. Podravkin je cilj biti najuspješnija među jednakim kompanijama. Kupcima pružaju kvalitetniji servis budući da se Podravkin cjelokupan asortiman distribuira iz jednog mjesta“.<sup>69</sup>

Podravka je „postala ekskluzivni distributer asortimana tvornice keksa i vafla Koestlin za Hrvatsku. Ugovorom između Koestlina i Poni trgovine, Koestlinov asortiman keksa, vafla i čajnih peciva distribuira se Podravkinom distributivnom mrežom. Bjelovarski Koestlin je vodeći proizvođač brašneno konditorskih proizvoda u Republici Hrvatskoj, a utemeljen je 1905. godine što ga čini najstarijim proizvođačem keksa i vafla u Republici Hrvatskoj. Fokus poslovanja Koestlina je proizvodnja keksa, čajnih peciva i vafla. Koestlinov asortiman sastoji se od šezdesetak proizvoda u oko sto različitih pakiranja“.<sup>70</sup>

Poduzeće „Kora iz Latvije strateški je partner Podravke na tržištu Pribaltika i distributer Podravkinih proizvoda za tržište Latvije, Litve i Estonije. Suradnja se bazira na distribuciji i prodaji uz provođenje određenih marketinških aktivnosti. Na tržištu Pribaltika Podravka je tržišni lider u dodacima jelima i juhama u vrećici, a prodaje se i dječja hrana marke Lino. Podravkino predstavništvo u Rigi obavlja

---

<sup>68</sup> *Podravka osniva predstavništvo u Prištini*, Podravka, 2004., dostupno na:

<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-osniva-predstavnistvo-u-pristini/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>69</sup> *Podravka otvorila novi skladišno –distributivni centar u Dugopolju*, Podravka, 2009., dostupno na:

<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centar-u-dugopolju/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>70</sup> *Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke*, Podravka, 2001., dostupno na:

<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

koordinaciju između distributera i Podravke, omogućava bolji protok informacija, te na taj način stvara uvjete za bolju Podravkinu poziciju na tom tržištu“.<sup>71</sup>

Suradnjom Podravke i Leda, „Podravka Ledu ustupa pravo korištenja žiga Čokolino u kategoriji sladoleda, a Ledo vrši proizvodnju i distribuciju na tržištima jugoistočne Europe. Ova suradnja na tragu je nastojanja da se snagom robnih marki hrvatskih kompanija, kao i kompetencijama u proizvodnji i distribuciji istih, osigura jačanje ovih marki na tržištima regije jugoistočne Europe“.<sup>72</sup>

Podravka je „prepoznala dugogodišnjeg partnera Gastro Grupu kao kvalitetnog i pouzdanog partnera u procesu distribucije svojih proizvoda te su odlučili proširiti svoju suradnju na projekt Lero instant napitaka. Lero instant napici su osvježavajući napici bogatih okusa naranče, limuna i brusnice obogaćeni vitaminima. Jedna čaša Lero instant napitka pripremljena u 200 ml vode nadopunjuje 50 % preporučene dnevne količine za dodanim vitaminima. Lero instant napitak je doza zadovoljstva i vitamina za savladavanje svakodnevnih napora i uzbuđenja. U korak s vremenom, namijenjen je na prvom mjestu studentima, đacima i zaposlenim ljudima, ali i svima koji žive dinamično, skloni su iskušavanju novih stvari i osjećaju se mladima“.<sup>73</sup>

Sklopljenom suradnjom „Adriatic Group postaje distributer Podravkinih proizvoda na tržištima Njemačke, Austrije, Švicarske, Francuske, Nizozemske, Belgije i Luksemburga. Zahvaljujući izuzetno razvijenoj distributivnoj mreži u zemljama Europske unije i dugogodišnjem iskustvu u plasmanu prehrambenih proizvoda, Adriatic Group postao je distributivni partner mnogim velikim kompanijama s ovih područja“.<sup>74</sup>

Iako je „Podravka na tržištu Katara prisutna dvije godine, potpisom ugovora s tvrtkom Arabian Supplies, Podravka dobiva jakog partnera koji će joj omogućiti ulazak na sva prodajna mjesta u Kataru te dugoročni razvoj poslovanja na jednom od ključnih

---

<sup>71</sup> Podravka potpisana ugovor s tvrtkom Kora iz Latvije za 2002., Podravka, 2002., dostupno na:

<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-potpisala-ugovor-s-tvrtkom-kora-iz-latvije-za-2002/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>72</sup> Predstavljena suradnja Podravke i Leda na co – branding projektu Čokolino sladoled, Podravka, 2008., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/predstavljena-suradnja-podravke-i-leda-na-co-branding-projektu-cokolino-sladoled/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>73</sup> Suradnja Podravke i Gastro Grupe, Podravka, 2009., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/suradnja-podravke-i-gastro-grupe/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>74</sup> Podravka u suradnji s Adriatic Grupom jača plasman svojih proizvoda u regiji Europa, Podravka, 2016., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-u-suradnji-s-adriatic-grupom-jača-plasman-svojih-proizvoda-u-regiji-europa/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

tržišta regije Bliski istok i Sjeverna Afrika. Podravka je na ovom tržištu u posljednje dvije godine intenzivirala svoju prisutnost otvaranjem vlastite podružnice u Jebel Ali Free Zoni, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Podravka aktivno obrađuje 9 zemalja regije Bliski istok i Sjeverna Afrika te bilježi odlične poslovne rezultate. Svoje poslovne procese prilagodila je specifičnostima tržišta i potrebama stanovnika te je kompletan asortiman prilagođen komunikacijom na arapskom jeziku, razvijeni su potpuno novi proizvodi, a uspješno je provedena i halal certifikacija. Dogovoreni dugoročni projekti s lokalnim partnerima u Omanu i Kuvajtu, a stvorili smo pretpostavke i za skori početak sustavne obrade Egipta, Bahreina, Iraka i Libanona. Inicijalni rezultati pokazuju kako su kupci i potrošači najbolje prihvatili Vegeta dodatke i juhe, Kviki snack, Lino kremne namaze, Lino Pillows te Podravka ajvar. Pritom, vodimo brigu i o potrebama velike zajednice Hrvata u Kataru koji, željni proizvoda poput Vegeta dodataka, juha, Čokolina, Lino lade, Podravka ajvara i ostalih proizvoda, iščekuju širenje asortimana i još jaču prisutnost Podravke kao najjače hrvatske prehrambene kompanije<sup>.75</sup>

Adriatic UK Ltd. „potpisala je ugovor sa kompanijom Podravka čime je postala ekskluzivni distributer Podravkinih proizvoda na području Velike Britanije i Irske. Adriatic UK Ltd. sa sjedištem u Londonu je članica Adriatic Group. Primarni zadatak firme je distribucija proizvoda iz proizvodnog i distributivnog programa Adriatic Grupe na području Velike Britanije i Irske“<sup>.76</sup>

Podravka i Badel 1862. „potpisali su ugovor o distribuciji prema kojem koprivnička prehrambena kompanija postaje ekskluzivni distributer proizvoda Badela 1862. za područje Slovenije. Podravka će u Sloveniji distribuirati program jakih alkoholnih pića, vina i sokova Badela 1862. Badel 1862. najveći je i najstariji proizvođač vina i alkoholnih pića u Hrvatskoj. Tvrtka je sinonim za jaka alkoholna pića u Hrvatskoj i široj regiji gdje u kategoriji jakih alkoholnih pića tradicionalno drži leadersku poziciju, ali

---

<sup>75</sup> *Dobar posao u Kataru: Potpisan značajan ugovor za Podravku*, Dnevnik. hr., 2017., dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/katar-podravka-potpisuje-ugovor-o-distribuciji-hrvatskih-proizvoda-vrijedan-300-000-dolara---474249.html> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

<sup>76</sup> *Adriatic UK postala ekskluzivni distributer Podravke u Velikoj Britaniji i Irskoj*, Hrportfolio, 2015., dostupno na: <https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/adriatic-uk-postala-ekskluzivni-distributer-podravke-u-velikoj-britaniji-i-irskoj-34539> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

i u izvozu na ostala strana tržišta. Danas Badel 1862 izvozi na više od 25 tržišta u svijetu“.<sup>77</sup>

Na temelju ovih primjera možemo zaključiti da je „Podravka d.d.“ sklopila partnerstva s velikim poduzećima koja će joj pomoći u boljoj i kvalitetnijoj distribuciji proizvoda. U slučaju Podravke partneri su velika poduzeća koja imaju razvijenu distribuciju i zauzimaju veliko tržište. Na taj način mogu puno pomoći Podravki i distribuciji njezinih proizvoda. Ovakvim suradnjama Podravka stvara uspješan i djelotvoran kanal koji pruža veću dostupnost proizvoda diljem svijeta, omogućava ulazak na veća tržišta te veću konkurentnost na postojećim tržištima.

---

<sup>77</sup> *Podravka i Badel 1862. potpisali Ugovor o distribuciji za tržište Slovenije*, Ja trgovac, 2019., dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2013/01/podravka-i-badel-1862-potpisali-ugovor-o-distribuciji-za-trziste-slovenije/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

## 7. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da svako poduzeće na tržištu koristi kanale distribucije kako bi zadovoljilo različite potrebe potrošača u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućem asortimanu, u optimalnim količinama, te uz minimalne troškove. Kanali distribucije predstavljaju put prodaje za koje se neko poduzeće odluči. Izbor kanala distribucije predstavlja važnu odluku za menadžment jednog poduzeća. Cilj kojim se teži je jasno definiranje poslova i zadataka koji će pojedini sudionik izvršavati u kanalu distribucije. Bitna uloga je odrediti najisplativije kanale distribucije tj. njihove troškove, a ne samo njihovu učinkovitost. Poslovanjem poduzeća na međunarodnom tržištu, ono se suočava sa preprekama pri oblikovanju svojeg kanala. Na tržištu važnu ulogu čine i posrednici. Posrednici pretvaraju određeni asortiman proizvoda koji je proizveo proizvođač u asortiman koji žele potrošači.

Kanali distribucije sastoje se od interesom povezanih članova koji imaju svoje aktivnosti i funkcije, a sve to u cilju uspješnog poslovanja i pozitivnog pozicioniranja na tržištu. Članovima kanala potrebna je stalna motivacija kako bi bili zadovoljniji a time i radili bolje. Proizvođači se međusobno razlikuju po vještini upravljanja distributerima. Suradnja u kanalu pretpostavka je za djelotvorno poslovanje kanala. Suradnjom unutar kanala stvara se uspješan i djelotvoran kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve članova kanala. Za uspješnu suradnju među članovima u kanalu distribucije potrebna je dobra komunikacija, te pravedna raspodjela nagrada. Osjećaj služenja zajedničkom cilju može omogućiti uspostavljanje bolje suradnje među članovima kanala distribucije. Uspješnost i učinkovitost može biti kvalitetna pretpostavka veće konkurentnosti na tržištu. Bez obzira koliko dobro oblikovani i vođeni kanali distribucije, među njihovim članovima uvijek je moguće da dođe do manjih ili većih sukoba do kojih dovodi različitost ciljeva.

Suradnja u kanalima distribucije obrađena je na primjeru poduzeća „Podravka d.d.“. Podravka. Jedna je od najvećih srednjoeuropskih prehrambenih tvrtki čiji se proizvodi prodaju na svim naseljenim kontinentima svijeta. Podravka d.d. otvorila je dva distributivna centra do sada jedan u Sarajevu za područje BiH i Republike Srbije te centar u Dugopolju. Podravka d.d. sklopila je brojna partnerstva kako bi poboljšala distribuciju neka od njih su: Poduzeće „Kora iz Latvije za tržište Latvije, Litve i Estonije; Podravka i Ledo, gdje Ledo vrši proizvodnju i distribuciju na tržištima

jugoistočne Europe; suradnja s „Adriatic Group“ gdje ona postaje distributer Podravkinih proizvoda na tržištima Njemačke, Austrije, Švicarske, Francuske, Nizozemske, Belgije i Luksemburga te Adriatic UK Ltd. potpisala je ugovor sa kompanijom Podravka čime je postala ekskluzivni distributer Podravkinih proizvoda na području Velike Britanije i Irske.

Možemo zaključiti da je „Podravka d.d.“ sklopila partnerstva s velikim poduzećima koja će joj pomoći u boljoj i kvalitetnijoj distribuciji proizvoda. U slučaju Podravke partneri su velika poduzeća koja imaju razvijenu distribuciju i zauzimaju veliko tržište. Ovakvim suradnjama Podravka stvara uspješan i djelotvoran kanal koji pruža veću dostupnost proizvoda diljem svijeta te veću konkurentnost na tržištu.



## LITERATURA

Knjige:

1. Dibb, S., et. al., Marketing, Zagreb, Mate d.o.o., 1995.
2. Dobrinić, D., I. Gregurec, Integrirani marketing, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, 2016.
3. Kotler, P., Keller, K. L., M. Martinović, Upravljanje marketingom, Zagreb, Mate d.o.o., 2014.
4. Kotler, P., et.al., Osnove marketinga, Zagreb, Mate d.o.o., 2006.
5. Previšić, J., Đ. Ozretić Došen, Osnove marketinga, Zagreb, Adverta, 2007.
6. Previšić, J. I Đ. Ozretić Došen, Marketing, Zagreb, Adverta, 2004.

Internetski izvori:

1. *Adriatic UK postala ekskluzivni distributer Podravke u Velikoj Britaniji i Irskoj*, Hrportfolio, 2015., dostupno na: <https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/adriatic-uk-postala-ekskluzivni-distributer-podravke-u-velikoj-britaniji-i-irskoj-34539> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
2. *Distribution Channels*, Marketing MO, <http://www.marketingmo.com/strategic-planning/how-to-develop-your-distribution-channels/> (pristupljeno 10. rujna 2019.)
3. *Dobar posao u Kataru: Potpisan značajan ugovor za Podravku*, Dnevnik. hr., 2017., dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/katar-podravka-potpisuje-ugovor-o-distribuciji-hrvatskih-proizvoda-vrijedan-300-000-dolara---474249.html> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
4. Mosković, D., *Internet kao kanal prodaje i distribucije*, Prezi, 2015., <https://prezi.com/j18cdavmqibe/internet-kao-kanal-prodaje-i-distribucije/> (pristupljeno 9. rujna 2019.)
5. *Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke*, Podravka, 2001., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
6. *Potpisan ugovor između Podravke i Nestle World Trade Corporation*, Podravka, 2002., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-podravke-i-nestle-world-trade-corporation/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

7. *Podravka otvorila novi skladišno –distributivni centar u Dugopolju*, Podravka, 2009., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centar-u-dugopolju/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
8. *Podravka osniva predstavništvo u Prištini*, Podravka, 2004., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-osniva-predstavnistvo-u-pristini/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
9. *Podravka otvara ured u Sjedinjenim Američkim Državama*, Podravka, 2004., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvara-ured-u-sjedinjenim-americkim-drzavama/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
10. *Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke*, Podravka, 2001., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
11. *Podravka potpisana ugovor s tvrtkom Kora iz Latvije za 2002.*, Podravka, 2002., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-potpisala-ugovor-s-tvrtkom-kora-iz-latvije-za-2002/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
12. *Predstavljena suradnja Podravke i Leda na co – branding projektu Čokolino sladoled*, Podravka, 2008., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/predstavljena-suradnja-podravke-i-leda-na-co-branding-projektu-cokolino-sladoled/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
13. *Suradnja Podravke i Gastro Grupe*, Podravka, 2009., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/suradnja-podravke-i-gastro-grupe/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
14. *Podravka u suradnji s Adriatic Grupom jača plasman svojih proizvoda u regiji Europa*, Podravka, 2016., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-u-suradnji-s-adriatic-grupom-jaca-plasman-svojih-proizvoda-u-regiji-europa/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

15. *Podravka i Badel 1862. potpisali Ugovor o distribuciji za tržište Slovenije*, Ja trgovac, 2019., dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2013/01/podravka-i-badel-1862-potpisali-ugovor-o-distribuciji-za-trziste-slovenije/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)
16. *Partneri u biznisu – savjeti, trikovi i zamke partnerskih odnosa*, Women in Adria, 2013., dostupno na: <https://www.womeninadria.com/partneri-u-biznisu/> (pristupljeno 15. rujna 2019.)
17. *Tekuće poslovanje Podravke te plan daljeg razvoja*, Podravka, 2000., dostupno na: <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/tekuce-poslovanje-podravke-te-plan-daljeg-razvoja/> (pristupljeno 14. rujna 2019.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika:

Slika 1. Tijekovi kroz marketinške kanale na primjeru poduzeća „Sok“ .....	3
Slika 2. Potrošački marketinški kanal .....	7
Slika 3. Industrijski marketinški kanal .....	8

### Popis tablica:

Tablica 1. Mogući slučajevi korištenja kanala .....	10
Tablica 2. Prednosti i nedostaci internet prodaje i distribucije .....	13
Tablica 3. Prednosti i nedostaci elektroničke distribucije na primjeru turizma .....	14

## SAŽETAK

Kanali distribucije nazivaju se tijekovi proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača. Svaki posrednik koji približava proizvod krajnjem kupcu predstavlja razinu kanala. Kanal nulte razine sastoji se od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču, kanal prve razine sadrži jednoga prodajnog posrednika, dok kanal druge razine sadrži tri posrednika. Korištenje posrednika donosi veću učinkovitost u isporuci proizvoda na ciljno tržište. Proizvođači se međusobno razlikuju po vještini upravljanja distributerima. Suradnja u kanalu pretpostavka je za djelotvorno poslovanje kanala. Proizvođači kako bi potakli suradnju koriste snagu prisile, nagrade, zakonsku snagu, snagu stručnosti, te snagu reference. Suradnjom unutar kanala distribucije stvara se uspješan i djelotvoran kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve članova kanala. Za uspješnu suradnju u kanalu distribucije bitna je dobra komunikacija, te pravedna raspodjela nagrada. Osjećaj služenja zajedničkom cilju može omogućiti uspostavljanje bolje suradnje među članovima kanala distribucije. Uspješnost i učinkovitost kanala može biti kvalitetna pretpostavka veće konkurentnosti na tržištu. Radi stvaranja što učinkovitijih kanala distribucije, proizvođači i posrednici udružuju se i stvaraju integralni sustav marketinških kanala. Za učinkovito funkcioniranje kanala nužno je izgraditi dugotrajno partnerstvo. Članovi kanala putem suradnje mogu bolje razumjeti, uslužiti i zadovoljiti ciljno tržište. Iako članovi kanala ovise jedni o drugima, često rade sami radi postizanja vlastitih kratkoročnih interesa. Neslaganje oko ciljeva, uloga i nagrada dovode do sukoba u kanalu distribucije.

**Ključne riječi:** marketinški splet, kanal distribucije, upravljanje, posrednik, suradnja.

## SUMMARY

The distribution channels are called the course of the product or service from the manufacturer to the consumer. Every mediator who brings the product closer to the consumer represents a level of the channel. The zero level channel consists of the manufacturer and consumer, the first level channel consists of one mediator and the second level channel consists of three mediators. Using a mediator brings a higher efficiency in the delivery of the product to the wanted market. The manufacturers differ by the skills of managing distributors. The cooperation within the channel conditions effective channel business. In order to make cooperation the manufactures use the force of coercion, reward, legal force, professional force and referential force. By cooperation within the channels one gets a successful and efficient channel, which achieves its goals and specific goals of the members of the channel. For a successful cooperation communication and equal distribution are very important. Where there is an equal goal there is better cooperation between the members of the channel. Success and effectiveness of the channel can be a good assumption for bigger market competitiveness. In order to create a more efficient channel, the manufactures and mediators merge and create an integral system of marketing channels. A long time partnership is important for efficient functioning of the channels. By better cooperation the members of the channel can have a better understanding and service for the targeted market. Although the members of the market are codependent, they often work alone for their own short term interests. Disagreements concerning goals, roles and rewards often lead to conflict within the channels.

**Key words:** marketing mix, distribution channel, management, mediator, cooperation.