

# Formuliranje strategije kanala distribucije

---

**Huljev Lesandro, Stela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:437810>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-09**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**STELA HULJEV LESANDRO**

**FORMULIRANJE STRATEGIJE KANALA  
DISTRIBUCIJE**

Završni rad

Pula, 2021.

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

**STELA HULJEV LESANDRO**

**FORMULIRANJE STRATEGIJE KANALA  
DISTRIBUCIJE**

Završni rad

JMBAG: 0303085063, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Kanali distribucije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Stela Huljev Lesandro, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo 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, \_\_\_\_\_, 2021. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Stela Huljev Lesandro dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Formuliranje strategije kanala 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, \_\_\_\_\_ 2021. godine

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. UPRAVLJANJE KANALIMA DISTRIBUCIJE .....	3
2.1. Definicija kanala distribucije .....	4
2.2. Uloga i važnost kanala distribucije .....	5
2.3. Aktivnosti i funkcije kanala distribucije .....	7
2.4. Vrste kanala distribucije .....	10
2.5. Struktura kanala distribucije .....	12
2.6. Organizacija kanala distribucije.....	15
3. STRATEGIJE KANALA DISTRIBUCIJE.....	18
3.1. Oblikovanje i izbor kanala distribucije .....	18
3.1.1. <i>Analiza potreba kupaca</i> .....	19
3.1.2. <i>Definiranje ciljeva i ograničenja kanala distribucije</i> .....	20
3.1.3. <i>Identificiranje glavnih alternativa</i> .....	21
3.1.4. <i>Vrednovanje alternativa</i> .....	22
3.2. Elementi marketinškog miksa .....	22
3.2.1. <i>Proizvod</i> .....	24
3.2.2. <i>Cijena</i> .....	27
3.2.3 <i>Promocija</i> .....	28
3.3. Vrednovanje kanala distribucije.....	30
4. ANALIZA FORMULIRANJA STRATEGIJE KANALA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU PROIZVODNOG PODUZEĆA “PODRAVKA” D.D. ....	32
4.1. Opći podaci o poduzeću „Podravka“ d.d. ....	32
4.2. Analiza marketinškog miksa poduzeća „Podravka“ d.d. ....	35
4.3. Analiza strategije kanala distribucije poduzeća „Podravka“ d.d.....	41

4.4. Kritički osvrt na formuliranje strategije kanala distribucije u promatranom proizvodom poduzeću .....	42
5. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA .....	47
POPIS SLIKA I TABLICA .....	49
SAŽETAK .....	50
SUMMARY .....	51

# 1. UVOD

Tema ovog Završnog rada glasi „Formuliranje strategije kanala distribucije“. Razumijevanje ove teme je veoma važno za svakog proizvođača, budućeg poduzetnika ili menadžera, s obzirom da ispravan izbor strategije kanala distribucije predstavlja poslovnu odluku koja bitno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.

Predmet istraživanja ovog Završnog rada je oblikovanje tj. formuliranje odgovarajuće strategije kanala distribucije gdje se proizvođač, poduzetnik, menadžer ili marketinški stručnjak susreće s glavnim poslovnim koracima za stvaranje uspješnog poslovanja ili poboljšanje postojećeg. Odluke s kojima se navedeni sudionici susreću su: koju vrstu kanala odabrati, koju strukturu, koju organizaciju te koju strategiju kanala distribucije je prikladno odabrati. Cilj ovoga rada je istražiti i objasniti cijeli postupak formuliranja prikladne strategije u kanalima distribucije u teoretskom, ali i u praktičnom smislu. Dakle, uz opisani teorijski dio, na primjeru proizvodnog poduzeća „Podravka“ d.d. opisan je praktični postupak formuliranja strategije kanala distribucije.

Kod istraživanja i pisanja rada korištena je stručna literatura iz područja marketinga, poduzetništva te menadžmenta, ali i internetski izvori koji se nadovezuju na temu Završnog rada. Pri pisanju rada korištene su brojne istraživačke metode, a ponajviše metoda analize i sinteze, indukcijska i dedukcijska metoda, metoda kompilacije i komparacije te povijesna metoda.

Rad se sastoji od sedam poglavlja, a glavni dio teme obrađen je u drugom, trećem i četvrtom poglavlju. U drugom poglavlju jasno je rečeno da su kanali distribucije put proizvoda ili usluga od prodavača do kupaca ili potrošača. Zatim, navedene su uloge i važnosti posrednika u cijelom procesu te aktivnosti i funkcije kanala distribucije. Posrednici imaju značajnu ulogu i veliku važnost u kanalima distribucije jer oni svojim znanjem i vještinama mogu znatno poboljšati i olakšati put proizvoda od proizvođača do potrošača. Također, spomenute su vrste, struktura te organizacija kanala distribucije. Glavna podjela prema vrsti kanala distribucije je kanal distribucije koji je namijenjen tržištu krajnje i poslovne potrošnje te podjela koja se odnosi na izravni ili neizravni kanal



distribucije. Struktura kanala ovisi o broju članova koji sudjeluju u kanalima distribucije te se njena složenost opisuje na temelju dužine ili dubine i na temelju širine ili intenziteta kanala distribucije. Podjela organizacija kanala distribucije dijeli se na klasičnu ili konvencionalnu organizaciju kanala distribucije te na marketinške sustave.

U trećem poglavlju obrađuje se teorijski dio rada s glavnom smjernicom koja vodi ka odabiru strategije prikladne određenom kanalu distribucije. Za pravi odabir strategije potrebno je izvršiti oblikovanje te izbor kanala distribucije, ali i odrediti koje su potrebe kupaca, definirati ciljeve i ograničenja, identificirati glavne alternative i na kraju vrednovati ponuđene alternative u kanalima distribucije. Također, bitan dio ovog poglavlja je i obrada uloge marketinškog miksa u kanalima distribucije, tj. kakvu važnost donosi odabir proizvoda, cijene, promocije i logistike za neko poduzeće. Na kraju ovog poglavlja pojašnjen je postupak vrednovanja kanala distribucije. Naime, u poslovanju je vrlo bitno da proizvođač, poduzetnik ili menadžer zna prepoznati svoju pogrešno odabranu strategiju kanala distribucije te ju uskladiti s potrebama.

U četvrtom poglavlju navode se opći podaci o proizvodnom poduzeću „Podravka“ d.d., njegovom povijesnom razvoju, osnovnoj djelatnosti, ciljevima poduzeća, ali i osvojenim nagradama za uspješno poslovanje. Slijedi analiza marketinškog miksa na primjeru odabranog poduzeća koji uključuje asortiman proizvoda i brendova, usporedbu cijene s ostalim proizvođačima, vrste promocije te logistiku i tržišta s kojima ona posluje. Kritički osvrt na formuliranje strategije kanala distribucije u proizvodnom poduzeću „Podravka“ d.d. se iznosi na kraju poglavlja, a temelji se na provedenoj SWOT analizi poslovanja poduzeća.

Na temelju prikupljenih i analiziranih podataka oblikovan je Zaključak rada. Tu je dan cjelokupan osvrt na sve navedeno u Završnom radu. Slijedi popis korištenih izvora te popis slika i tablica koje se nalaze u tekstu. Na kraju rada nalazi se Sažetak rada na hrvatskom i na engleskom jeziku.

## 2. UPRAVLJANJE KANALIMA DISTRIBUCIJE

Kako bi poduzeća, poduzetnici i menadžeri pravilno upravljali kanalom distribucije, potrebno je odrediti vrstu, strukturu, organizaciju kanala distribucije te oblikovati njenu strategiju. Da bi strategija bila dobro provedena, potrebno je jasno i točno dati učinkovite odgovore na sve bitne segmente koji zajedno čine cijeli sustav kanala distribucije. Upravljanje kanalom distribucije zahtijeva od menadžera dobivanje odgovora na bitna strateška pitanja. Menadžer ili poduzetnik bi trebao znati odgovor na to koliko bi trebao biti blizak odnos s ostalim članovima kanala distribucije, kako motivirati pojedinog člana kanala distribucije te kako bi se trebao upotrijebiti marketinški miks (koji uključuje odabir proizvoda, cijene, promocije i logistiku) da bi se ponajprije poboljšala suradnja sa svim članovima u kanalu distribucije, ali i prodaja proizvoda. Svaki menadžer bi trebao znati kako upravljati cijelim kanalom distribucije ako hoće uspjeti na tržištu, bilo onom domaćem ili inozemnom.

Upravljanje kanalima distribucije je veoma dinamičan proces. U tom dinamičnom procesu događaju se sukobi, suradnja, ali i vodstvo. Efikasno i efektivno upravljanje kanalom distribucije iziskuje vrednovanje, razvrstavanje te motivaciju članova kanala distribucije.

Za efikasno funkcioniranje kanala distribucije neophodno je razviti dugoročna partnerstva i suradnju. Proizvođač, prema tome, mora motivirati i obučavati one lošije posrednike. Ako nakon motivacije i obučavanja lošijih posrednika ne bude postignut njihov vidljiv napredak, tada je potrebno provesti zamjenu loših članova kanala distribucije boljim članovima.

Odluke vezane uz kanal distribucije najčešće pridonose dugoročnom vezivanju (npr. razvijanje mreže ovlaštenih trgovaca, davanje prava ekskluzivnog zastupanja), te ih je nemoguće lako i brzo mijenjati (za razliku od odluka vezanih uz ostale elemente marketinškog miksa, poput primjerice slučaja s cijenama). Bitno je oblikovati ili kreirati kanal distribucije koji će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koji se nudi na tržištu, te da cijeli postupak bude troškovno učinkovit. Osnovnim i važnim odlukama vezanim uz kanal distribucije može se postići dugotrajna i višegodišnja konkurentska prednost gdje

će kupci ili potrošači uvidjeti predodžbu vrijednosti i kvalitete samog proizvoda ili usluge. U tom smislu, kanali distribucije često bi se trebali prilagoditi zahtjevima i potrebama svakog tržišta. Poduzetnicima i marketinškim stručnjacima pružaju se u tom smislu različite mogućnosti, a od izbora između tih mogućnosti ovisi budući uspjeh poduzeća na ciljnom tržištu. Važnost upravljanja kanalima distribucije je u tome da poduzeća imaju više kontrole nad svojim proizvodima koji putuju kroz određene kanale i dolaze do kupaca.

## **2.1. Definicija kanala distribucije**

Kanali distribucije su prepoznatljivi kao marketinški ili trgovinski kanali distribucije. Oni se sastoje od unutarnje ili interne organizacijske jedinice proizvođača te od vanjskih ili eksternih posrednika tj. suradnika, pomoću kojih proizvodi stižu do kupaca ili potrošača. Kanali distribucije su „skupine institucija koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije) koje su prisutne pri kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje.“<sup>1</sup> Kanali distribucije mogu se definirati i kao organizacije koje izvršavaju sve aktivnosti tijekom roba na tržištu tako da roba od proizvođača do potrošača stigne u pravo vrijeme, na pravo mjesto, u odgovarajućem asortimanu i u optimalnim količinama uz minimalne troškove. Najjednostavnija definicija kanala distribucije je ona koja kaže da je to put proizvoda ili usluga od proizvođača ili pružatelja do potrošača ili korisnika. Kanal distribucije je zapravo skupina međusobno zavisnih organizacija ili poduzeća povezanih u sustav koji će proizvode ili usluge učiniti pristupačnim za korištenje ili potrošnju. Čine ih grupe pojedinaca i organizacija koje pokreću proces proizvodnje i kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača. Kanali distribucije i njihovi članovi i suradnici izgrađuju se i

---

<sup>1</sup> Šamanović, J., *Logistički i distribucijski sustavi*, Split: Ekonomski fakultet, 1999., str. 24.

razvijaju s vremenom, prilagođavajući se globaliziranim i novonastalim mogućnostima i zahtjevima na cjelokupnom tržištu.

## **2.2. Uloga i važnost kanala distribucije**

Posrednici imaju značajnu ulogu i veliku važnost u kanalima distribucije. S vremenom se njihova uloga mijenjala kako bi se prilagođavala tržištu. U današnje vrijeme, kada tržišna potražnja definira proizvodnju dobara ili pak pružanje usluga, sustav distribucije ne djeluje samo na osnovu konkurentskih odnosa, već djeluju na osnovi kooperativnih odnosa. Ponajprije, bitno je znati da su broj i uloga svakog posrednika u kanalima distribucije uvjetovani nužnošću i željom za uspostavljanje optimalnog asortimana kojeg jedna sastavnica u distributivnom lancu nudi drugoj. Npr. veletrgovac će nuditi prikladan asortiman robe malotrgovcu, a zatim će malotrgovac pokušati formulirati asortiman robe koji će odgovarati potrebama kupaca. Ključan povod za sudjelovanje posrednika u prometu robe počiva u neophodnosti prostornog i vremenskog povezivanja sve udaljenije i segmentiranije proizvodnje do različitih segmenata potrošača, kao i težnja da se umanje posredničke transakcije.

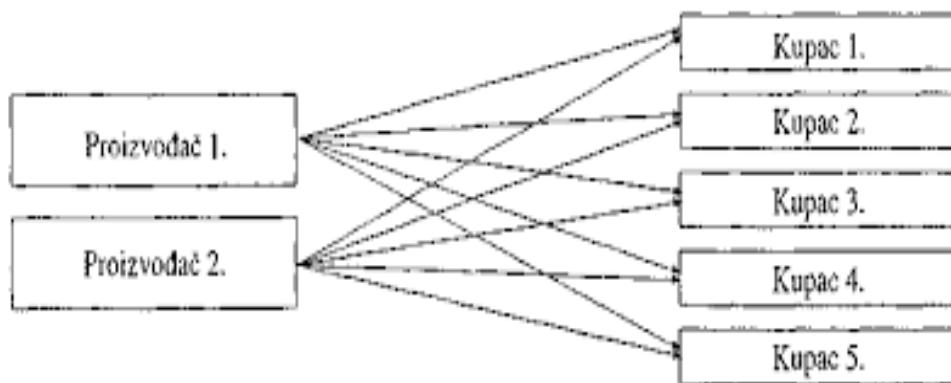
Glavni zadaci koji su posrednici dužni obavljati su prikupljanje, sortiranje i distribucija proizvoda. Posrednici svojim znanjem, specijalizacijom i vještinama nude više postignuća nego što bi samo poduzeće moglo postići. Oni su u izvođenju distribucijskih zadataka djelotvorniji i učinkovitiji od samog proizvođača. Pružaju dodanu vrijednost i proizvođačima i kupcima. Posrednici uravnotežuju asortiman između proizvođačevog i kupčevog asortimana i vode brigu za naplatu potraživanja od kupaca.

Većina proizvođača ili distributera ne posjeduje potrebne resurse za tzv. izravnu distribuciju ili im se takva distribucija neće isplatiti, pa samim time koriste posrednike za tzv. neizravnu distribuciju. Neizravan oblik distribucije je veći kod razvijenih tržišta. Najvažnije je da posrednik sluša upute proizvođača te da svoje zadatke izvrši što kvalitetnije. Neizravna distribucija osigurava poduzećima da se specijaliziraju i da razviju svoje temeljne djelatnosti. Posrednici se također brinu za skladištenje, transport i za dostavu proizvoda do kupaca ili ostalih potrošača. Oni financiraju zalihe, preuzimaju vlasništvo i rizik nad svim proizvodima. Poznaju jako dobro tržište potražnje i potrošnje te

radi toga trebaju imati razvijene odnose s kupcima ili klijentima. Najvažnije, posrednici su specijalizirani za posao koji će odrađivati te su i troškovno učinkovitiji od proizvodnog poduzeća. Prednost posrednika je ta što oni smanjuju broj prometnih transakcija. Međutim, prevelik broj posrednika dovest će do kontraefekta, tj. povećat će broj prometnih transakcija i troškove distribucije. Opstanak posrednika u distribucijskom lancu ovisi o njegovim sposobnostima da zna organizirati distribuciju kod koje će troškovi biti niži nego kada bi sam proizvođač distribuirao svoje proizvode bez njega.

S druge strane, postoji i neposredna distribucija koja ne uključuje sudjelovanje posrednika. Ona je najjednostavniji kanal distribucije jer u njemu izravno kontaktiraju proizvođač i potrošač te se zato još naziva i izravna distribucija.

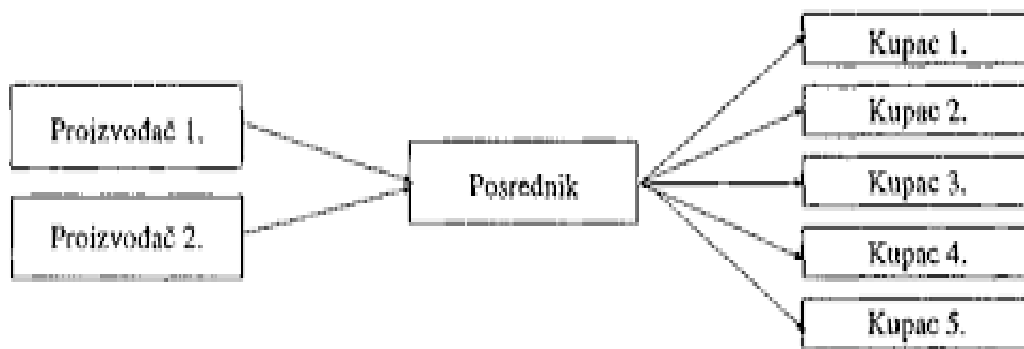
Slika 1. Broj prometnih transakcija kod prodaje bez posrednika



Izvor: Šamanović, J., *Logistički i distribucijski sustavi*, Split: Ekonomski fakultet, 1999., str. 26.

Međutim, izravna distribucija je danas sve manje u upotrebi. Sve češće se koristi neizravni oblik distribucije, gdje proizvođač sve aktivnosti prebacuje na posrednika. Biranje posrednika i vrste kanala distribucije ključno je za uspješno vođenje i obavljanje distribucije jer su i posrednici od velike važnosti za poslovanje poduzeća odnosno proizvođača.

Slika 2. Broj prometnih transakcija s jednim posrednikom



Izvor: Šamanović, J., *Logistički i distribucijski sustavi*, Split: Ekonomski fakultet, 1999., str. 26.

Iz Slike 1. i Slike 2. razvidno je kolika je opsežnost prometnih transakcija kod distribucije bez posrednika, a kolika s jednim posrednikom. Moguće je, dakle, zaključiti kako se putem posrednika smanjuju poslovi za proizvođača, jer se obavljanje nekih aktivnosti prebacuje na posrednika.

### 2.3. Aktivnosti i funkcije kanala distribucije

Kanali distribucije imaju za zadatak obavljati razne aktivnosti. Osnovna aktivnost kanala distribucije je olakšavanje puta proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača. Zatim, "glavne aktivnosti kanala distribucije su:

- kupnja,
- prodaja,
- sortiranje,
- koncentriranje,
- skladištenje,
- klasificiranje i

- transport.<sup>2</sup>

Kupnja označava kupovanje proizvoda za daljnju uporabu i prodaju. Prodaja uključuje promoviranje proizvoda potrošačima ili kupcima. Sortiranje znači razvrstavanje i spajanje asortimana proizvoda. Zatim, koncentriranje uključuje proces izlaganja različitih proizvoda, različitih proizvođača s različitih mjesta, tj. tržišta, ali na jednome mjestu. Skladištenje se odnosi na stvaranje zaliha i zaštitu proizvoda kako bi se usluga bolje pružila. Klasificiranje označava ocjenjivanje i razvrstavanje proizvoda u različite kategorije (ovisno o kvaliteti proizvoda). Potom, transport obuhvaća fizičko premještanje proizvoda s mjesta proizvodnje do mjesta prodaje ili upotrebe. Ostale aktivnosti "kanala distribucije su:

- istraživanje tržišta,
- promocija,
- kontakt,
- prilagođavanje,
- pregovaranje,
- fizička distribucija,
- financiranje te
- preuzimanje rizika.<sup>3</sup>

Istraživanje tržišta uključuje sakupljanje potrebnih informacija, kao što su potrošački trendovi, konkurencija, očekivana prodaja ili pak tržišni uvjeti, s ciljem planiranja i olakšavanja distribucijske razmjene. S druge strane, promocija je potrebna za razvoj i širenje uvjerljivih informacija o određenoj ponudi te primamljivanje kupnje određenog proizvoda kojeg posrednici ili samo poduzeće nudi na tržištu. Kontakt je vrlo bitna aktivnost jer pomaže kod pronalaženja i komuniciranja s potencijalnim kupcima ili

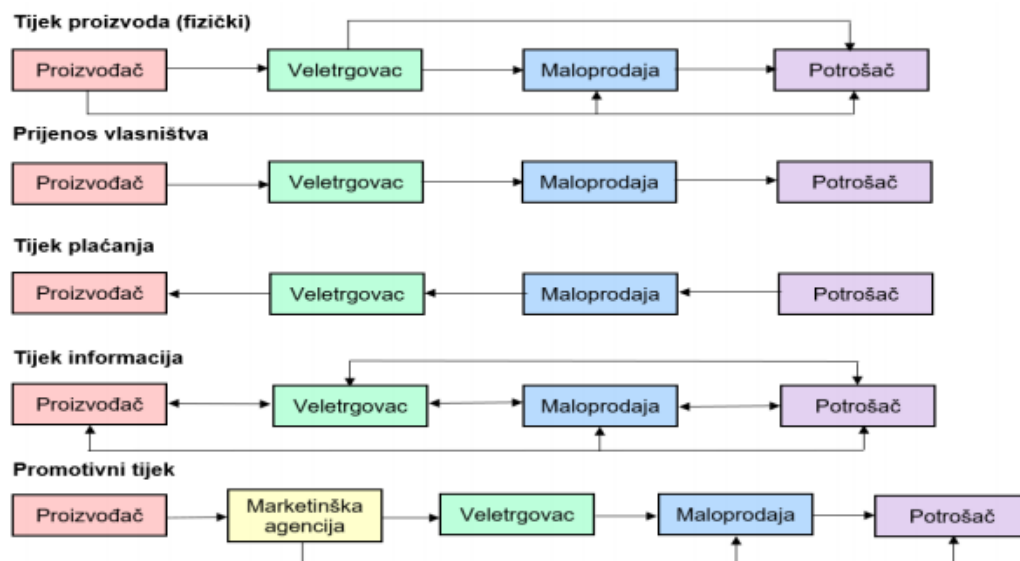
---

<sup>2</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

<sup>3</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

klijentima. Zatim, prilagođavanje služi za oblikovanje i prilagođavanje ponude zahtjevima pojedinog kupca, uključujući i aktivnosti kao što su proizvodnja, sortiranje, sakupljanje i pakiranje proizvoda. Pregovaranjem se postiže krajnji dogovor o cijeni kao i o drugim uvjetima ponude. Slijedi fizička distribucija koja uključuje djelatnost transporta i skladištenja proizvoda. Financiranjem se dobiva raspored sredstava za pokriće troškova rada kanala distribucije. Dakle, financiranje osigurava kredit i financijska sredstva potrebna za proces razmjene. Zadnja aktivnost je preuzimanje rizika koja je vezana s cjelokupnim radom kanala distribucije. Riječ je o aktivnosti kojoj je svrha uključiti preuzimanje rizika u proces transporta, ali i vlasništvo proizvoda. Funkcije kanala distribucije su “držanje asortimana (zaliha), udovoljavanje potražnji (odnosno prodaja), fizička distribucija, postprodajno usluživanje i financijsko zatvaranje ciklusa.”<sup>4</sup>

Slika 3. Primjeri tijekova kroz kanal distribucije



Izvor: Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str. 288.

<sup>4</sup> Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str. 287.

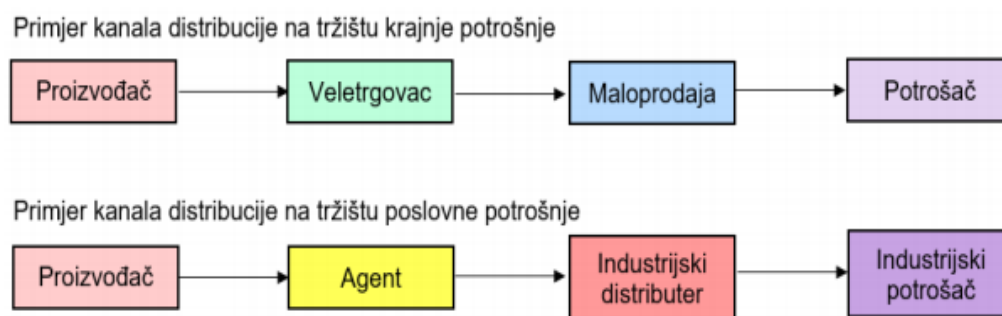


Navedenim se funkcijama i aktivnostima stvaraju određeni tijekovi kroz kanale, te ti tijekovi imaju različite smjerove (prema naprijed, prema nazad te prema naprijed i prema nazad) (Slika 3.).

## 2.4. Vrste kanala distribucije

Proizvođač i potrošač sudionici su, ali i dio svakog kanala distribucije te su za kanal distribucije neophodni. Ovisno o vrsti kupaca, najčešće razlikujemo kanale distribucije koji su namijenjeni i prilagođeni razmjeni na tržištu krajnje potrošnje i kanale distribucije koji su namijenjeni i prilagođeni razmjeni na tržištu poslovne potrošnje. Kod kanala distribucije koji su potrebni za razmjenu na tržištu krajnje potrošnje, “najčešće se radi o velikom broju kupaca s malim iznosima kupnje (količinski i vrijednosno), dok kod kanala distribucije potrebni za razmjenu na tržištu poslovne potrošnje, najčešće se radi o malom broju kupaca s velikim iznosima kupnje (količinski i vrijednosno).”<sup>5</sup>

Slika 4. Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje



Izvor: Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str. 289.

<sup>5</sup> D. Križman Pavlović, predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

Slika 4. prikazuje izgled kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje. Vidljivi su članovi koji se pojavljuju unutar strukture kanala distribucije.

Moguće je razlikovati i ostale vrste kanala distribucije. Prva vrsta je kanal „A“ koji ima karakteristiku tzv. izravnog ili direktnog kanala distribucije. U ovoj vrsti kanala proizvođač prodaje proizvode izravno potrošaču putem tvorničke maloprodajne mreže, kataloga, novinskih oglasa, televizije i interneta. Dostava robe provodi se putem pošte, prijevoznika ili dostavne službe proizvođača. S druge strane, kanal „B“ ima osobinu kratkog i neizravnog kanala, gdje sudjeluju proizvođač i maloprodavači. Kao i kod kanala „B“, kanal „C“ također ima odlike kratkog kanala distribucije. Njime se većinom koriste potrošači na veliko npr. bolnice, hoteli, škole i sl. Ostali kanali imaju karakteristike dugih kanala, radi toga što u njima sudjeluje više posrednika. Kanalom „D“ proizvod se potrošačima dostavlja putem trgovinskih poduzeća na veliko i na malo, gdje veletrgovine koriste svoja skladišta i vlastiti vozni park. Takav kanal je karakterističan za distribuciju proizvoda široke potrošnje. Potom, kanal „E“ se najčešće koristi kod opskrbe regionalnih tržišta proizvodima široke potrošnje. Kanal „F“ je prepoznatljiv po prodaji proizvoda za gotov novac. Ovaj kanal je namijenjen veletrgovinama kod prodaje proizvoda obrtnicima i malotrgovcima po sustavu „Cash and carry“, što u prijevodu znači „plati i nosi“. Stoga, proizvodi se plaćaju prvenstveno gotovinom i prilikom preuzimanja proizvoda. Kanal „G“ jedan je od malobrojnih kanala koji se koristi u distribuciji. Tu se kao posrednik javlja broker. Posljednji kanal, kanal „H“ se u današnje vrijeme počeo sve više upotrebljavati u razvijenim industrijskim zemljama. Označavaju ga specijalizirana distribucijska poduzeća, koji su ujedno i posrednici u distribuciji same robe. Osim tzv. „običnih“ kanala distribucije, kojima se proizvodi kreću od proizvođača do potrošača, postoje i tzv. „povratni“ kanali koji su uvjetovani reciklažom povratnih stvari. U povratnim kanalima sudjeluju otkupni centri, društvene grupe, stručnjaci za sakupljanje otpada, centri za reciklažu i brojni drugi sudionici. U posljednje vrijeme sve europske zemlje nameću stroge mjere zaštite okoliša te su takvi kanali sve više u upotrebi. U ovoj vrsti kanala, proizvođač ima veću odgovornost što se tiče ambalaže koja zagađuje okoliš. Samim time, ponovna upotreba i recikliranje ambalaže zauzela je temeljni problem logističkog

menadžmenta u Europskoj uniji. Povratni kanali distribucije iziskuju kontrolu ambalaže kroz kanal od korisnika proizvoda do proizvođača, kao i njeno recikliranje i odlaganje.

## 2.5. Struktura kanala distribucije

Struktura ili složenost kanala distribucije određena je brojem njegovih članova. Ona ovisi o vrsti proizvoda (npr. obilježja samog proizvoda kao što je: pokvarljivost, standardiziranost, jedinična cijena, svrha uporabe itd.) te o ciljnom tržištu, dakle radi li se o tržištu krajnje potrošnje ili tržištu poslovne potrošnje. Struktura ili složenost kanala distribucije "opisuje se na osnovu dimenzija:

- dužine ili dubine kanala distribucije i
- širine ili intenziteta kanala distribucije."<sup>6</sup>

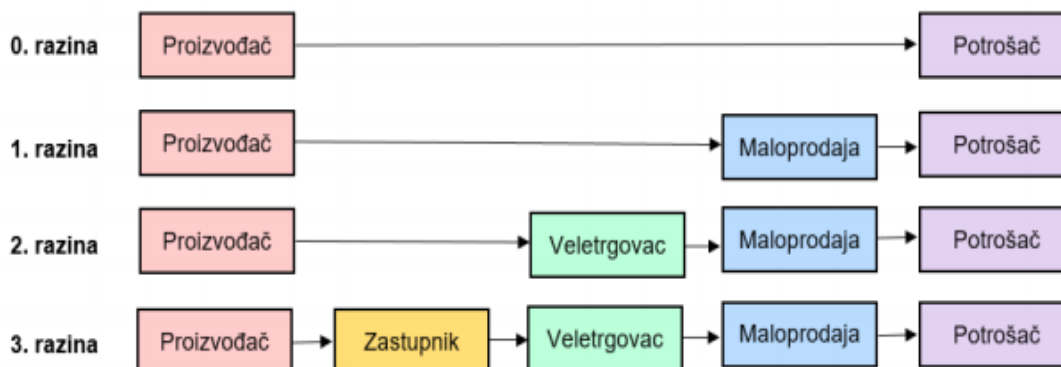
Dužinu tj. dubinu kanala distribucije određuje broj posrednika uključenih u okomitu strukturu kanala (odnosi se na razinu kanala distribucije). Druga dimenzija je širina tj. intenzitet kanala distribucije. Širinu tj. intenzitet kanala distribucije označava broj posrednika uključenih u horizontalnu strukturu kanala (unutar pojedine razine kanala distribucije).

Slika 5. prikazuje razine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje. Kod krajnje potrošnje roba se distribuira od proizvođača pa sve do potrošača. Između svake razine postoje posrednici kao što su maloprodavač, veleprodavač i zastupnik, ili pak direktni kanal koji nema posrednika.

---

<sup>6</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020/2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

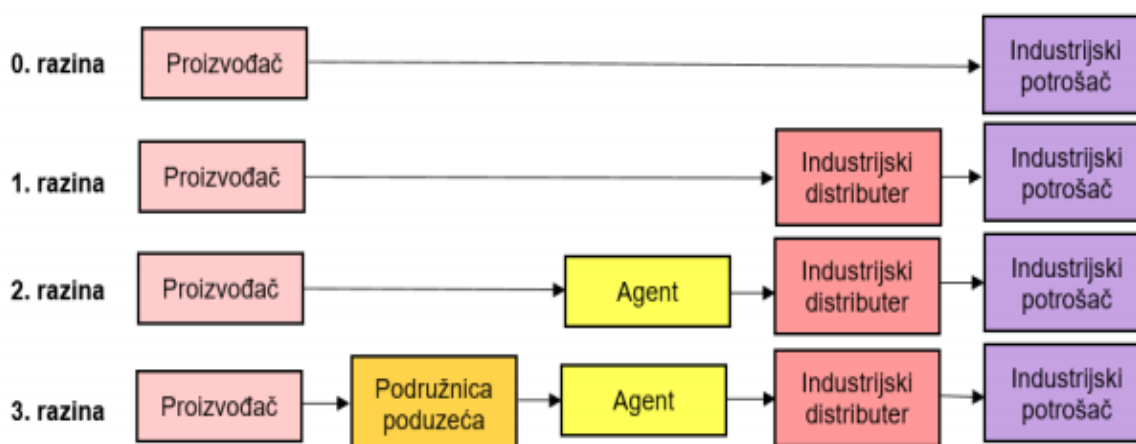
Slika 5. Primjeri dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



Izvor: Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str 289.

Slika 6. prikazuje razine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje. Kod poslovne potrošnje “roba se distribuira od proizvođača do industrijskog potrošača, te prema većim razinama kod kojih se kanal produžuje s posrednicima industrijskih distributera, agentima ili pak vlastitim prodajnim podružnicama.”

Slika 6. Primjeri dužine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



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

Proizvođači se najčešće odlučuju na direktnu distribuciju iz više razloga, kao što su: veća kontrola nad svojim proizvodima sve do isporuke kupcima, ili zbog previsoke ulazne barijere u indirektni kanal distribucije. Direktni kanali znatno su zastupljeniji na tržištima poslovne potrošnje. Proizvođači koji se odlučuju za indirektnu distribuciju, odlučuju se zbog: pokrivanja ciljnog tržišta uz niže troškove, uštede sredstava zbog specijaliziranosti posrednika ili zbog mogućnosti veće posvećenosti vlastitoj proizvodnji.

Druga dimenzija je širina kanala distribucije, koju dijelimo na tri osnovne razine. Prva razina označava intenzivnu distribuciju koja ima mnogo kanala distribucije i fokusira se na što više prodajnih mjesta (npr. žvakaće gume). Druga razina je selektivna distribucija. Takva vrsta distribucije ima nekoliko kanala distribucije i fokusira se na ograničen broj prodajnih mjesta (npr. hladnjaci Samsung). Zadnja razina je ekskluzivna distribucija. Nju karakterizira samo jedan kanal distribucije s fokusom na jedno dobro poznato prodajno mjesto (npr. automobili Ferrari). Dakle, "širinu kanala distribucije dijelimo na:

- intenzivnu distribuciju,
- selektivnu distribuciju te
- ekskluzivnu distribuciju.<sup>7</sup>

Nijedan kanal distribucije neće opstati efikasan u vrijeme odvijanja njegovog cijelog procesa trajanja. Bilo na domaćim ili inozemnim tržištima gdje je prisutan veliki broj konkurencije s malim barijerama za ulazak na tržište, adekvatna koncepcija tj. struktura kanala distribucije s vremenom će se mijenjati ili pak zamijeniti boljom. Mijenjanje ili zamjena strukture može značiti uklanjanje ili umetanje suradnika tj. članova ili pak može značiti uklanjanje ili umetanje odgovarajućeg kanala distribucije ili otkrivanje novijeg načina prodaje proizvoda.

---

<sup>7</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

## 2.6. Organizacija kanala distribucije

Usporedno s razvitkom tzv. procesa koncentracije, tokom vremena, promijenila se i organizacija pojedinih kanala distribucije. Koncentracija u proizvodnji, trgovini i ostalim sektorima potaknula je situaciju da su tradicionalni kanali distribucije, većim dijelom prošlost. Samim time, unapređuju se mnogobrojni oblici povezanosti u kanalima distribucije. Kod tradicionalnih modela distribucije postoji međusobna konkurencija i bitka na tržištu između proizvođača, veletrgovaca i malotrgovaca, jer svaki sudionik autonomno i individualno djeluje na tržištu. S druge strane, kod integriranih kanala distribucije razvijaju se oblici povezanosti. Kanali distribucije mogu biti povezani horizontalno, vertikalno i horizontalno-vertikalno tj. multikanalno. S obzirom na organizaciju kanala distribucije "razlikuje se:

- klasičan ili konvencionalan kanal distribucije i
- marketinški sustavi.<sup>8</sup>

Klasičan ili konvencionalan kanal distribucije označava skup usko povezanih, nezavisnih članova, koji surađuju s ciljem ostvarenja svojih pojedinačnih interesa tj. profita. Nedostaci ovakvoga kanala distribucije su slaba mogućnost upravljanja, pojava sukoba između članova, slabija djelotvornost i učinkovitost poslovanja. S druge strane, djeluju marketinški sustavi. Riječ je o novijim strategijama organizacije kanala distribucije s ciljem povećanja djelotvornosti cjelokupnog sustava. Razlikuju se "tri vrste marketinških sustava, a to su:

- okomiti ili vertikalni marketinški sustav
- vodoravni ili horizontalni marketinški sustav i

---

<sup>8</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

- hibridni ili multikanalni marketinški sustav.<sup>9</sup>

Okomiti ili vertikalni marketinški sustav (OMS), sastoji se od proizvođača, veletrgovca i malotrovcva koji djeluju kao jedinstven i specifičan sustav. Jedan od dominantnih članova ovoga kanala, vlasnik je ostalih članova. On sklapa s njima ugovore i ima dovoljno snage kako bi osigurao njihovu suradnju. Ovaj sustav omogućuje upravljanje ponašanjem kanala i kontrolu mogućih sukoba. Primjer OMS-a su naftna poduzeća koja imaju naftna polja, cjevovode, rafinerije i benzinske postaje. Također, "OMS još možemo podijeliti i na:

- korporacijski okomiti marketinški sustav
- ugovorni okomiti marketinški sustav i
- administrativni okomiti marketinški sustav.<sup>10</sup>

Vodoravni ili horizontalni marketinški sustav (VMS) karakterizira suradnja organizacija na istoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika. U ovom slučaju je moguće udruživanje konkurenata. U VMS-u se pojavljuje dva ili više nepovezanih poduzeća koja surađuju na istoj organizacijskoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika. Česti primjer horizontalne distribucije je "nedostatak resursa pojedinačnih poduzeća za izgradnju kvalitetnog kanala distribucije."<sup>11</sup> Kao primjer ovog sustava je zajednička distribucija na pojedinim tržištima gdje pojedinačna poduzeća nemaju dovoljno resursa kako bi sama razvila kvalitetan kanal distribucije, "npr. prodaja kamiona General Motors i Renault na tržištu Južne Amerike ili Nestle i Podravka na tržištu Hrvatske."<sup>12</sup> Zadnji sustav je, hibridni marketinški sustav ili multikanalni sustav distribucije. Takav sustav nastaje kada poduzeće koristi dva ili više kanala distribucije koji se oslanjaju na jedan ili više tržišnih segmenata. Ovim pristupom je moguće pokriti veći

---

<sup>9</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str. 291.

<sup>12</sup> D. Križman Pavlović, predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

dio tržišta i učiniti svoj proizvod dostupnijim, ali će se istovremeno potaknuti konkurencija između svojih kanala distribucije, gdje je onda moguć sukob. Primjer takvog sustava je “proizvođač računala koji može svoje računalo na tržištu krajnje potrošnje distribuirati direktno (Internet, katalog) i indirektno (specijalizirane trgovine računala i/ili velikih diskontnih centara).”<sup>13</sup>

Nekada su brojna poduzeća prodavala proizvode određenom tržištu kroz jedan kanal distribucije. U današnje vrijeme, kako se povećavaju vrste kupaca i mogućnosti kanala distribucije, sve više poduzeća uvodi multikanalni (višekanalni) sustav. Za uspješno funkcioniranje kanala distribucije potrebna je organizacija unutar svake vrste tj. sustava kanala distribucije.

---

<sup>13</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).



### **3. STRATEGIJE KANALA DISTRIBUCIJE**

Proizvođači žele svoje proizvode i usluge učiniti dostupnima kupcima putem kanala distribucije. Radi te činjenice, investiraju svoje ograničene resurse u kanale distribucije kako bi oni postali njihovo strategijsko sredstvo za povećanje zadovoljstva kupaca, smanjenje troškova distribucije, minimiziranje konkurentskog nadmetanja, što u krajnjem slučaju rezultira većom profitabilnosti poduzeća. Strategija kanala distribucije je skup funkcija i aktivnosti orijentiranih prema formuliranju i upravljanju kanalima distribucije s ciljem povećanja održive konkurentske prednosti i profitabilnosti samog poduzeća. Strategija se odnosi na utvrđivanje temeljnih načela kojima će se poduzeće voditi za vrijeme ostvarenja ciljeva distribucije na svom ciljnom tržištu. Od presudnog je značenja za stvaranje učinkovitih (koji zadovoljavaju kupce) i djelotvornih (troškovno učinkovitih) pravaca do tržišta, pri čemu su članovi (posrednici) spremni obavljati funkcije koje su im namijenjene. Cjelokupni pristup distribuciji proizvoda ili usluga ovisi o raznim čimbenicima, uključujući vrstu proizvoda, posebice pokvarljivost, tržište, geografski opseg poslovanja i cjelokupnu misiju i viziju poduzeća. Definiranje ciljeva kanala distribucije velika je strateška odluka.

#### **3.1. Oblikovanje i izbor kanala distribucije**

Oblikovanje ili formuliranje kanala distribucije od velike je važnosti za uspješnost poslovanja poduzeća. Svako poduzeće oblikuje ili formulira kanal distribucije prema potrebama tržišta, ali i prema sebi. Neophodno je dati odluku što je idealno, što je izvedivo, a što dostupno. Oblikovanje i izbor kanala distribucije je od izrazite važnosti za svako poduzeće koje želi uspješno i sa što manje problema upravljati kanalom distribucije. Prilikom izbora kanala distribucije koji će poduzeće koristiti, potrebno je izvršiti odabir pojedinih članova kanala, njihovo educiranje, motiviranje i vrednovanje. Zbog čestih promjena na tržištu, proizvođač treba povremeno procjenjivati i modificirati

(unaprjeđivati) vrstu i sastav kanala distribucije. Optimalna struktura kanala distribucije “se mijenja tijekom vremena, te je potrebno dodavati ili izbacivati pojedine članove iz kanala, dodavati ili napuštati pojedine kanale distribucije ili razvijati nove načine prodaje i distribucije proizvoda.”<sup>14</sup> Proces oblikovanja kanala distribucije “sastoji od četiri faze tj. četiri glavna koraka, a to su:

1. Analiza potreba kupaca
2. Definiranje ciljeva i ograničenja kanala distribucije
3. Identificiranje glavnih alternativa i
4. Vrednovanje alternativa.”<sup>15</sup>

U nastavku, detaljno su opisane sve četiri faze procesa oblikovanja tj. formuliranja kanala distribucije.

### **3.1.1. Analiza potreba kupaca**

Prvi korak u oblikovanju kanala distribucije je prepoznavanje što kupci ili potrošači od kanala distribucije očekuju. Postavljaju se pitanja gdje, kako, zašto i kada će kupci biti spremni i voljni kupiti ponuđeni proizvod ili uslugu. Kod oblikovanja ili formuliranja kanala distribucije, poduzeće mora shvatiti razine efikasnosti usluga koje ciljani kupci očekuju, tj. vrste i razine usluga koje ljudi na tržištu žele i očekuju kada kupuju određeni proizvod. Kanali distribucije imaju pet razina usluge o kojemu ovisi zadovoljstvo primatelja usluga. Razine usluga se odnose na veličinu narudžbe ili određenu količinu, vrijeme čekanja dostave, na prostornu pogodnost, raznolikost proizvoda te uslugu održavanja ili dopuna uslugama ili pokrivenosti uslugama. Prva razina je dakle, određena količina ili veličina narudžbe tj. broj jedinica što ih klasičan kupac ili potrošač može kupiti putem određenog

---

<sup>14</sup> Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.), *Marketing*, Zagreb: Adverta, 2004., str. 293.

<sup>15</sup> Križman Pavlović, D. predavanja iz kolegija Kanali distribucije (definicija prema Kotleru), ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

kanala distribucije. Što će količina biti manja, to će određeni kanal trebati zajamčiti veću razinu učinkovitosti same usluge. Druga se razina odnosi na vrijeme čekanja tj. prosječno vrijeme za koje kupci ili potrošači čekaju na prihvat robe od određenog kanala distribucije. Zatim, treća razina je prostorna pogodnost koja iskazuje intenzitet na kojemu određeni kanal distribucije olakšava kupcima nabavu dotičnog proizvoda te pomaže kupcima da postignu uštede u troškovima prijevoza i traženja usluge. Četvrta razina se temelji na raznovrsnosti proizvoda, gdje ona predstavlja širinu asortimana što je pruža određeni kanal distribucije. U tom slučaju, gdje kanal nudi širi asortiman, on povećava mogućnost točnog zadovoljenja potreba kupaca. Zadnja razina odnosi se na dopunu uslugama koja predstavlja određeni dodatak uslugama (npr. kredit, isporuka, postavljanje, popravci) što ga pruža kanal distribucije.

### **3.1.2. Definiranje ciljeva i ograničenja kanala distribucije**

Ciljevi kanala distribucije utvrđuju se na temelju ciljanih razina pružanja usluge ciljnom tržišnom segmentu. Uglavnom se može identificirati više segmenata, što znači različite razine pružanja usluge, a poduzeće odabire koje će segmente pokrivati, te koji će kanali za to najbolje odgovarati. Ciljevi se najčešće odnose na:

- “duljinu kanala,
- brzinu isporuke,
- lokaciju u odnosu na kupce ili konkurente te
- poslijeprodajno usluživanje.”<sup>16</sup>

Svako će poduzeće definirati ciljeve kanala distribucije prema karakteristikama proizvoda, a to se odnosi na pokvarljivost, volumen, vrijednost, fazu životnog ciklusa proizvoda i sl. Zatim, prema posredniku i njegovim sposobnostima pregovaranja, prodavanja, promoviranja i kontaktiranja. Ciljevi će se definirati i prema svojoj

---

<sup>16</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

konkurenciji, tj. postaviti će si pitanje žele li biti blizu ili daleko svojim konkurentima. Također, definirat će se i prema poduzeću tj. njegovim ciljevima, strategiji te marketinškom miksu. Zadnja orijentacija za definiranje ciljeva kanala distribucije bit će na temelju okoline tj. zakonodavstva, tržišta i makroekonomskih uvjeta, ali i prema razini učinkovitosti usluge što ju žele ciljni kupci tj. prema učinkovitosti poslijeprodajnog usluživanja. Zaključno, ciljevi koje je definiralo i odredilo pojedino poduzeće ili pojedini proizvođač, trebaju biti naglašeni kroz željenu razinu usluge kanala distribucije, tj. ciljevi moraju podržati očekivane usluge u ciljnom tržišnom segmentu. Da bi se ti ciljevi postigli, potrebno je učinkovito planiranje i detaljno analiziranje kupaca kako bi se odredilo kojim segmentima tržišta je potrebno i moguće udovoljiti.

### **3.1.3. Identificiranje glavnih alternativa**

Poduzeće ili proizvođač može, zavisno o ograničenjima i ciljevima, imati više ili manje mogućnosti za distribuciju svojih proizvoda ili usluga. Alternativni kanali “mogu se opisati s tri elementa:

- vrstom posrednika,
- brojem posrednika te
- pravima i zadacima svakog člana kanala distribucije.<sup>17</sup>

Vrsta posrednika uključuje odabir između korištenja vlastitih prodajnih snaga ili zastupnika, malotrgovca, veletrgovca, distributera, Interneta i slično. Zatim, broj posrednika se odnosi na to je li poduzeće izabralo intenzivnu, selektivnu ili ekskluzivnu distribuciju. Pod prava i zadatke svakog člana kanala distribucije, misli se na to da svaki član ima svoja prava kao što je profitabilnost poslovanja, ali i svoje obveze tj. zadatke kao što je plasman proizvođačevih proizvoda potrošačima.

---

<sup>17</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

### **3.1.4. Vrednovanje alternativa**

Odgovarajuće kanale distribucije ili kombinacije kanala distribucije, “poželjno je vrednovati na temelju:

- ekonomskog kriterija,
- mogućnosti kontrole i
- prilagodljivosti.“<sup>18</sup>

Ekonomski kriterij obično je vrlo važan kod odabira kanala distribucije, jer on analizira odnos prodaje i troška po kanalu, odnosno profitabilnost pojedine alternative tj. uspoređuje kanale distribucije prema prodaji i troškovima. Poduzeće će najradije odabrati i koristiti kanal s nižim troškovima ako on razinom usluge zadovoljava ciljno tržište. Prilikom analize uspoređivat će se profitabilnost kanala u odnosu na različite volumene prodaje koji kroz njega prolaze. Formaliziranje i konkretiziranje odnosa na kraće ili duže vrijeme između članova kanala, pružit će proizvođaču veću kontrolu nad plasmanom proizvoda gdje je koncentracija na ključne kupce, one koji najviše kupuju, a ne samo na proizvode poduzeća. U današnje vrijeme na tržištu vlada dinamičnost i turbulentnost te su proizvođačima potrebni kanali distribucije koji su prilagodljivi i fleksibilni.

## **3.2. Elementi marketinškog miksa**

Kada se govori o marketinškom miksu tada se misli na stavljanje pravih proizvoda ili njihove kombinacije na pravo mjesto, u pravo vrijeme i za pravu cijenu. Najzahtjevniji dio tog posla je napraviti to kvalitetno, jer je za kvalitetan posao potrebno znati svaki segment poslovnog plana poduzeća. Marketinški miks je zapravo kombinacija resursa koje

---

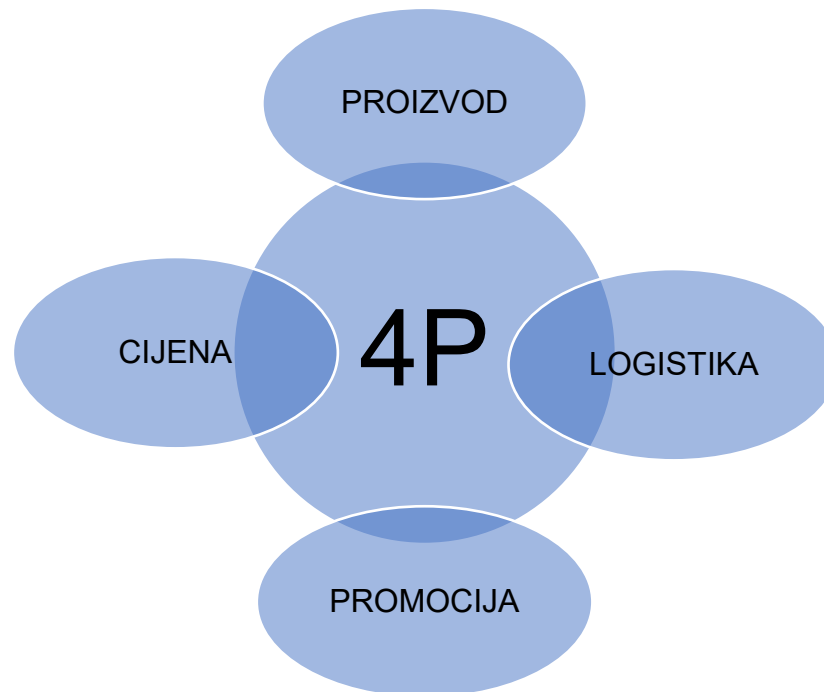
<sup>18</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

poduzeće koristi kako bi ostvarilo svoje marketinške ciljeve. Omogućuje analizu elemenata marketinške strategije koji će biti upotrijebljeni za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Postoje četiri glavne odluke (4P) koje poduzeće treba donijeti kako bi uspješno implementiralo marketing u svoje poslovanje. 4P razvio se u vrijeme centralizacije proizvodnih djelatnosti, međutim s vremenom su postale izrazito popularne i usluge. Za djelotvorno upravljanje kanalima distribucije, iziskuje se razumijevanje odnosa između upravljanja kanalima distribucije i ostalih elemenata marketinškog miksa.

4P uključuje (Slika 7.):

- proizvod (*product*),
- cijenu (*price*),
- promociju (*promotion*) i
- logistiku ili distribuciju ili mjesto (*place*).

Slika 7. Prikaz 4P modela



Izvor: Izrada autorice.

Pored navedana osnovna četiri elementa marketinškog miksa, razni teoretičari navode da bi 4P trebao za učinkovitije poslovanje biti proširen s još 3P.

Dodatnih 3P uključuje:

- ljude (*people*),
- proces (*process*) i
- fizičko okruženje (*physical environment*).

7P (4P + 3P) je marketinški model koji modificira 4P model. Taj se model generalno koristi u industrijama koje u ponudi sadrže usluge. Nabrojanih sedam sastavnica marketinškog miksa temelj su dobrog poslovanja, a samim time i moderne marketinške strategije. Osnovni cilj je ostvarivanje profita poduzeća, kao i zadovoljenje potreba potrošača. Ako samo jedan od ovih elemenata ne bude dobro definiran i proveden, manja je šansa za opstanak poduzeća. Iako zvuče jednostavno, svaki od navedenih elemenata je izuzetno zahtjevan. Marketinški miks uključuje čimbenike strategije marketinga koje menadžment koristi za postizanje konkurentske prednosti. Navedeni elementi predstavljaju varijable marketinga koje poduzeće može kontrolirati i na koje može utjecati jer ih sam zadaje. Da bi marketinški miks bio efektivan mora ispuniti četiri uvjeta. Prvi uvjet je taj da bude prilagođen potrebama i željama kupaca, drugi uvjet se odnosi na kreiranje konkurentske prednosti, zatim njegovi elementi trebaju biti efikasno kombinirani te raspoloživi resursi moraju biti usklađeni. Menadžer kanala distribucije treba razmotriti svaki od navedenih elemenata marketinškog miksa kao resurs kojim se može poboljšati strategija upravljanja kanalima distribucije određenoga poduzeća.

### **3.2.1. *Proizvod***

Proizvod je opipljiva stvar koja je napravljena ili proizvedena da zadovolji potrebe i želje kupaca. Može biti materijalan, ali i nematerijalan, tj. u obliku usluge. Za razliku od usluge, proizvod postoji i nakon završetka njegove proizvodnje. U razvoju "pravog proizvoda, treba se odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Što klijent želi od usluge ili proizvoda?
- Na koji će način klijent koristiti uslugu ili proizvod?
- Gdje će klijent koristiti proizvod?
- Koje osobine proizvod mora zadovoljiti da bi zadovoljio potrebe klijenta?
- Postoje li potrebne značajke proizvoda koje nisu prisutne u proizvodu?
- Stvaramo li značajke koje nisu potrebne od strane klijenta?
- Koje je ime proizvoda?
- Da li proizvod ima lako pamtljivo ime?
- Koje su veličine ili boje na raspolaganju?
- Na koji se način proizvod razlikuje od proizvoda konkurencije?
- Kako će proizvod izgledati?"<sup>19</sup>

Postoji puno područja za objašnjenje pružanja usluga i samog proizvoda, a to su politika proizvoda i upravljanje, zatim planiranje i razvoj novog proizvoda, životni ciklus proizvoda i strateško upravljanje proizvodom. Kod planiranja i razvoja novog područja, menadžer kanala distribucije morao bi se pobrinuti da potakne sve članove kanala distribucije da se uključe u planiranje novog proizvoda. Članovi bi trebali predlagati nove ideje za novi proizvod u fazi generiranja ideja pa sve do pomoći pri testiranju tržišta ili komercijalizacije proizvoda, predlaganje veličine proizvoda i oblikovanja ambalaže i slično. Samo poticanje članova kanala distribucije na prihvaćanje novoga proizvoda je važan čimbenik, jer uspjeh novog proizvoda ovisi o tome kako će ga prihvatiti krajnji korisnici. Proizvod ima svoj životni ciklus te je potrebno razmotriti strateške implikacije svake od četiri faze životnog ciklusa za upravljanje kanalima distribucije. Životni ciklus proizvoda "sastoji se od četiri faze, a one glase:

- faza uvođenja,
- faza rasta,
- faza zrelosti i

---

<sup>19</sup> Meler, M., *Osnove marketinga*, Osijek, Ekonomski fakultet, 2005., str. 208.



- faza opadanja.<sup>20</sup>

Menadžer kanala distribucije mora shvatiti poveznicu različitih strategija proizvoda sa strategijom kanala distribucije i nastojati upravljanjem kanalima distribucije poduprijeti uspješnu provedbu strategije proizvoda. Moguće je odabrati različite strategije proizvoda, poput strategije diferencijacije proizvoda, pozicioniranja proizvoda, ekspanzije i kontrakcije linije proizvoda, *trading-down* i *trading-up* strategiju, strategiju brendiranja proizvoda te strategiju poslijekupovnog usluživanja. Strategija diferencijacije proizvoda može se temeljiti na razlici u fizičkim karakteristikama proizvoda, promjeni imena proizvoda, pakiranja, promotivnih priloga, prodaje u drugačijim trgovinama i slično. Diferencijacija je bitna kod potrošača jer u tom slučaju nema “kopiranja” proizvoda. Menadžerov zadatak je da pronađe posrednika u skladu s imidžom proizvoda te da pronađenom posredniku pomogne ispravno prodati proizvod. Kod strategije pozicioniranja proizvoda bitan je tip trgovina koje prodaju proizvod te način na koji se proizvod u njima prezentira i promovira. S druge strane, strategija ekspanzije i kontrakcije linije proizvoda često uključuje pitanje posrednika za njegovo mišljenje, obrazloženje posredniku zbog čega se linija proizvoda produžava, a konačno ukoliko dođe do produženja ili skraćanja kanala distribucije, posrednike treba o tome pravovremeno obavijestiti. *Trading-down* vrsta strategije podrazumijeva formiranje nižih cijena proizvodima ili linijama proizvoda u odnosu na cijene koje su bile formirane u prošlosti, a *trading-up* strategija je suprotna strategija od navedene. Međutim, obje strategije sa sobom nose određene rizike. Kod strategije brendiranja proizvoda, proizvođač ima alternative za brendiranje proizvoda (jedan nacionalni brend, “familije”, jedan privatni brend te nacionalni i privatni brend). Zadnja navedena strategija je strategija poslijekupovnog usluživanja. U strategiji poslijekupovnog usluživanja proizvođači u određenim slučajevima nude poslijekupovne usluge potrošačima bilo to u vlastitim tvorničkim prostorima, putem vlastite mreže servisnih centara, putem članova kanala distribucije, samostalnih ovlaštenih servisnih centara ili kombinacije neke od njih.

---

<sup>20</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.20201.).

Proizvođač koji očekuje od posrednika jaču suradnju što se tiče pružanja poslijekupovne usluge potrošačima, mora posredniku razumljivo razjasniti da poslijekupovna usluga predstavlja značajani dio cjelokupne strategije proizvoda te mu treba dati određeni poticaj za to.

### **3.2.2. Cijena**

Cijena proizvoda je zapravo granični iznos tj. novčani iznos kojeg potrošač plaća kako bi mogao kupiti određeni proizvod. Promjena cijene proizvoda ima veliki utjecaj na cjelokupnu marketinšku strategiju, kao i bitan utjecaj na prodaju i potražnju određenog proizvoda. Cijena je vrlo osjetljivo područje. U slučaju da poduzeće koje je novo na tržištu i nije izgradilo ime za sebe, mala je vjerojatnost da će njegovo ciljno tržište biti spremno platiti visoku cijenu, pa u tom slučaju cijena treba biti prilagođena. Potrošači novog poduzeća bi u budućnosti mogli biti spremni uložiti velike iznose novca u proizvod, no to je neizostavno i teško učiniti tijekom pokretanja novog poslovanja. Cijena će međutim uvijek pomoći u formuliranju percepcije proizvoda u očima potrošača. Treba imati na umu “da u očima potrošača niska cijena obično znači inferiorni proizvod u usporedbi sa konkurentnim proizvodima. Previsoke cijene će nadmašiti vrijednost proizvoda u očima kupaca, a oni će više cijeniti vrijednost svog novca od vrijednosti samog proizvoda. Prema tome proizvođači trebaju ispitati cijene konkurentnih proizvoda i na temelju njih odrediti cijenu svog proizvoda.”<sup>21</sup> Kod formiranja cijene proizvoda, treba uzeti u obzir percipirane vrijednosti koje proizvod nudi. Glavni izazov s kojim se susreće menadžer kanala distribucije u području politike cijena je potiskivanje cjenovnih strategija koje promoviraju suradnju i minimiziraju sukob među članovima kanala distribucije. Da bi savladao područje politike cijena i upravljanje cijenom, menadžer kanala distribucije treba poznavati srž ili tzv. anatomiju politike cijena namijenjenu kanalima distribucije kako bi se svakog člana kanala distribucije nagradilo za svaki ostvaren zadatak.

---

<sup>21</sup> Kotler, P., Kotler, M., *Marketingom do rasta - 8 načina za pobjedu*, Zagreb: MATE, 2015., str. 148.

### **3.2.3. Promocija**

Promocija je vrlo važna komponenta marketinga jer može potaknuti prepoznavanje brenda i prodaju. Promocija se zapravo odnosi na marketinšku komunikaciju. Ona u širem smislu označava pojam za unaprjeđenje, a u užem smislu predstavlja element marketinškog miksa kao skup zadataka kojim se daju različite informacije na tržište. Promocija ima dva cilja koja se odnose na ekonomske i na psihološke aspekte. Ekonomski gledano promocija je dio marketinškog miksa koji ima zadatak povećati prodaju promoviranog proizvoda, a samim time i uštedu potrošnje. S psihološkog stajališta promocija je važna jer se kupcima povećava poznavanje karakteristika određenog proizvoda ili marke, zatim dolazi do poboljšanja imidža poduzeća te se samim time povećava želja za kupovinom promoviranog proizvoda. Jedan od ključnih elemenata kojeg proizvođači koriste pri provedbi distribuirane marketinške komunikacije je prodajna podrška članova kanala distribucije. Premda pojedini proizvođači smatraju da je dovoljno promoviranje proizvoda njihovom ciljnom tržištu da bi se proizvod povukao, tzv. „pull” strategija, kroz kanal distribucije, to u većini slučajeva nije dovoljno. Direktno uključivanje ili guranje, tzv. „push” strategija, članova kanala distribucije u zajedničku promociju s proizvođačem je često potrebno kako bi se razvio učinkovit promotivni program. „Push” i „pull” strategiju promocije u kanalima distribucije je najbolje kombinirati, međutim potrebno je odrediti granicu uvođenja.

### **3.2.4. Logistika**

Svrha aktivnosti logistike jest zadovoljiti potrebe i želje kupaca i to na profitabilan način. Temeljna uloga logistike jest dostaviti na pravo mjesto, u pravo vrijeme, pravu količinu, pravih proizvoda. Logistika sadržava:

- “planiranje,

- primjenu i kontrolu tijekom materijala i gotovih proizvoda (od ishodišne točke do uporabne točke).“<sup>22</sup>

Logistički sustav se sastoji od sljedećih elemenata:

- obrade narudžbi,
- upravljanja zalihama,
- skladištenja,
- pakiranja i
- prijevoza.

Output logističkog sustava je učinkovitost i djelotvornost logističkih usluga. Da bi logistički sustav bio uspješan treba ispinuti i obvezu zadovoljenja potreba ciljnog tržišta kako bi se na taj način postigla velika konkurentska prednost. Ovdje je menadžer zadužen da utvrdi koji tip i koju razinu logističke usluge žele članovi kanala distribucije. Menadžer mora pažljivo analizirati strategiju logističkih sustava kojeg pojedini proizvođač nudi posrednicima, jer ovaj segment može voditi ka sklapanju ugovora ili partnerstva među članovima pojedinog kanala distribucije. Tzv. industrijski kupci, u većini slučajeva mjere kvalitetu usluge na temelju sljedeća tri bitna čimbenika: poštivanje ugovorenih rokova isporuke, raspoloživost proizvoda na upit te stanje u kojem se proizvod isporučuje. Nije važno koliko proizvođač tvrdi da je njegova distribucijska struktura uspješna, već je njegov zadatak uvijeriti suradnike i članove kanala distribucije u učinkovitost njegove distribucijske strukture, kako bi na taj način zajamčio partnerstvo i potporu članova kanala distribucije u provedbi utvrđene strukture. Također, proizvođač treba uvijeriti suradnike i članove kanala distribucije da će nedostatak zaliha proizvoda biti minimalan, zatim da će potreba za čuvanjem zaliha proizvoda biti mala te da će proizvođač osnažiti potporu svim članovima i svim suradnicima koji sudjeluju u kanalu distribucije. Tijekom vremena može doći do promjene potreba i želja članova ili suradnika u kanalu distribucije te će to dovesti do novih problema. Oprezno nadgledanje distribucijskog sustava pružit će rano otkrivanje

---

<sup>22</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.2021.).

sustavnih problema, prije nego problem bude još veći pa da ugrozi efektivnost i efikasnost kanala distribucije i prije nego što će ugroziti odnos i suradnju između suradnika i proizvođača kanala distribucije.

### **3.3. Vrednovanje kanala distribucije**

Vrednovanje kanala distribucije je kritičan princip strateškog upravljanja kanalima distribucije. Mjerenje uspješnosti kanala distribucije daje menadžmentu povratnu informaciju o problemima i mogućnostima za unaprjeđivanje formuliranja i strukture kanala distribucije kao i pojedinih članova kanala distribucije. Ono također predstavlja temeljnu informacijsku sastavnicu marketinškog sustava kontrole. Čimbenici koji utječu na cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije je stupanj kontrole proizvođača nad članovima kanala distribucije. Ako se ta kontrola temelji na čvrstom ugovornom odnosu, menadžer kanala distribucije može zahtijevati od člana kanala distribucije veliki broj informacija o njegovoj uspješnosti. Drugi čimbenik koji utječe na cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije je relativna važnost pojedinog člana kanala distribucije. Ako proizvođač prodaje svoje proizvode isključivo putem posrednika, vrednovanje članova kanala distribucije će biti sveobuhvatnije. Karakteristike proizvoda se ubrajaju u treći čimbenik. Što je proizvod složeniji to će cilj vrednovanja kanala distribucije biti zahtjevniji. Zadnji čimbenik koji utječe na cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije je broj članova kanala. Kod intenzivne distribucije vrednovanje članova kanala distribucije je jednostavno i učestalo za razliku od selektivne i ekskluzivne distribucije gdje je vrednovanje složenije i zahtijeva više napora. Postoje dvije osnovne vrste vrednovanja kanala distribucije, a to su:

- rutinsko vrednovanje te
- revizija uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije.

Rutinsko vrednovanje ili drugog naziva, svakodnevno vrednovanje, uglavnom se temelji na prodajnim kriterijima, gdje se kontrolira dnevno realizirana prodaja pojedinog

posrednika i gdje se uspoređuje s idealnom prodajom koju je odredio sam proizvođač. S druge strane, revizija uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije je kontinuiran i sveobuhvatan način vrednovanja kanala distribucije. Može se provesti za pojedinog, nekoliko ili sve članove kanala distribucije na veleprodajnoj ili maloprodajnoj razini. Učestalost provođenja ove vrste vrednovanja kanala distribucije oscilira, no najčešće se provodi najmanje jednom godišnje po svakom članu kanala distribucije.

## **4. ANALIZA FORMULIRANJA STRATEGIJE KANALA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU PROIZVODNOG PODUZEĆA “PODRAVKA” D.D.**

U ovom se poglavlju analizira strategija kanala distribucije na primjeru proizvodnog poduzeća “Podravka” d.d. Navode se opći podaci o promatranom poduzeću i njegovom poslovanju, kao što je povjesni razvoj, djelatnost, struktura proizvodnog asortimana, politika cijena i politika promocije te struktura distribucijske mreže. Također, prikazani su uočeni nedostaci i prednosti poslovanja poduzeća “Podravke” d.d. uz njihovo obrazloženje temeljem SWOT analize. Kao zaključak dan je kritički osvrt na cjelokupnu strategiju kanala distribucije i poslovanje unutar poduzeća u svrhu iznošenja savjeta za poboljšanje poslovanja.

### **4.1. Opći podaci o poduzeću „Podravka“ d.d.**

„Podravka“ d.d. je hrvatsko prehrambeno i farmaceutsko poduzeće s glavnim sjedištem u gradu Koprivnici. Dakle, njezina današnja osnovna djelatnost su prehrana i piće te farmaceutika. Poduzeće je dobilo naziv po svome „podravskom“ kraju gdje je i osnovano 1947. godine. Naime, „Podravka“ je prije svog osnivanja bila uljara. Godine 1934. braća Wolf su osnovali radionicu za preradu i tvornicu pekmeza, koja 1947. godine prelazi u društveno vlasništvo te dobija ime „Podravka“ po kojemu je i danas poznata. „Podravka“ prvo započinje sa proizvodnjom konfitura (proizvoda fine marmelade), zatim proizvodi kandinirano voće, žele bombone, voćne sirupe, senf, kečap, voćna vina, sušeno povrće te sterilizirane mahune, grašak i mesne konzerve. Poslije toga, „Podravka“ je počela i sa proizvodnjom prvih juha (posebice goveđe) i Vegete (najpoznatijim univerzalnim dodatkom jelima) te svima dobro poznatim Čokolinom (dječjom hranom sa zaštitnim znakom zvanog medvjedića Lino). Godine 1993. „Podravka“ je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo tj. postaje „Podravka“ d.d. Nadalje, „Podravka“ d.d. započinje svoj rast i razvoj u inozemstvu i partnerstvo s mnogim uspješnim poduzećima.

Slika 8. prikazuje aktualni logotip poduzeća „Podravka“ d.d., koji se tijekom godina mijenjao. Dominantna boja logotipa je crvena sa bijelom podlogom. Crvena boja pripada toploj boji koja simbolizira srce. Takvim principom odabira boja poduzeće je htjelo probuditi topli i pozitivni utjecaj emocija svojih kupaca i potrošača.

Slika 8. Logotip proizvodnog poduzeća "Podravka" d.d.



Izvor: Web stranica poduzeća Podravka d.d., <https://www.podravka.hr/> (pristupljeno 18.07.2021.).

Najprepoznatljiviji slogani poduzeća "Podravka" d.d. su „Od srca srcu“ i „Kompanija sa srcem“, a godinama se u raznim promotivnim kampanjama koristio slogan „Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha“. Srce je, osim što se nalazi i u logotipu poduzeća, simbol emocije zadovoljstva čovjeka koji konzumira hranu, zbog toga što hrana u potrošačima stvara zadovoljstvo.

Vizija poduzeća "Podravka" d.d. je posveta poboljšanju svakodnevne kvalitete života svih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti. Dana vizija je uz dobru organizaciju ostvariva i provedena u praksi, nije samo ideja direktora. Uz sve navedeno vizija poduzeća "Podravka" d.d. je dostižna i jasna kao što je i povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća. Misija poduzeća glasi "Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas."<sup>23</sup> Ovom misijom poduzeće "Podravka" d.d. želi

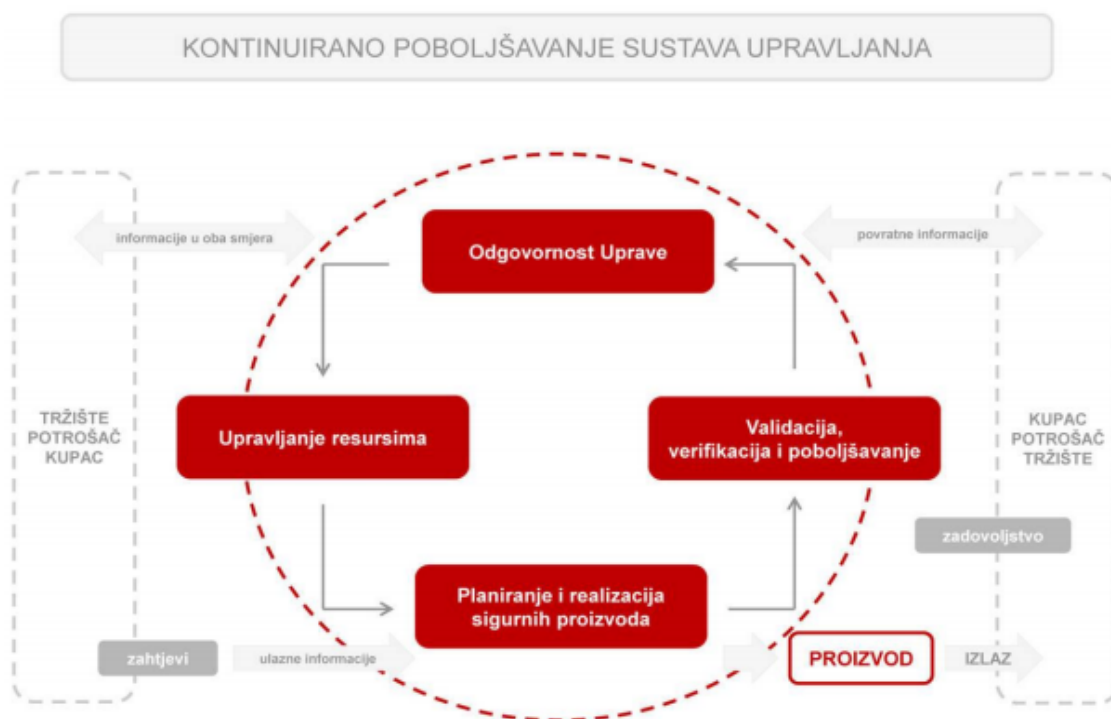
---

<sup>23</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Kompanija, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (pristupljeno 18.07.2021.).



naglasiti kako je posvećeno inovativnosti, osobito u kulinarstvu, i da poslovanje temelji na zdravim namirnicama domaće proizvodnje kako bi potaknulo potrošače na zdraviji način života te kako bi poticalo rast i razvoj domaćih malih obrtnika. "Podravka" d.d. svoj uspjeh gradi prvenstveno na povjerenju svojih potrošača te je zahvaljujući tom povjerenju poduzeće postalo vodeći prehrambeni brend u regiji. Poslovnom uspjehu poduzeća pridonijeli su profesionalni i poduzetni zaposlenici. Temeljne vrijednosti poduzeća "Podravka" d.d. očituju se u kreativnosti i inovativnosti. "Podravka" d.d. smatra svoje proizvode visokokvalitetnim, praktičnim i sigurnim. Također, poduzeće se prilagodilo nacionalnoj kuhinji njegujući osobitosti lokalnog okusa.

Slika 9. Prikaz sustava upravljanja proizvodnog poduzeća "Podravka" d.d.



Izvor: Web stranica poduzeća "Podravka" d.d., Sigurnost hrane, <https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/kvaliteta-i-sigurnost-hrane/sigurnost-hrane/> (pristupljeno 18.07.2021.).

“Podravka” d.d. konstantno prati reforme na području korporativnog upravljanja i teži stalnom unaprjeđenju odnosa s investitorima i vlastitim dioničarima uvođenjem visokih standarda u međusobnoj komunikaciji. Slika 9. prikazuje sustav kontinuiranog poboljšanja sustava upravljanja, gdje sve počinje od Odgovornosti Uprave, nastavlja se dobrim upravljanjem ljudskim resursima, planiranjem i realizacijom sigurnih proizvoda te validacijom, vertifikacijom i poboljšavanjem samih proizvoda kako bi zahtjevi potrošača bili zadovoljeni.

#### **4.2. Analiza marketinškog miksa poduzeća „Podravka“ d.d.**

Proizvodi poduzeća “Podravka” d.d. su “visokokvalitetni, praktični i sigurni. Sinonim su kvalitete, praktičnosti i sigurnosti, te dugogodišnje tradicije, znanja i brige za dobrobit potrošača.”<sup>24</sup> Poduzeće kod uvođenja novih ili modificiranja postojećih proizvoda uvijek ima na umu kvalitetnu i pravilnu prehranu potrošača, koja će zadovoljiti potrebe organizma za energijom, te vodi brigu o količini prehrambenih i zaštitnih tvari. Također, proizvodi su napravljeni tako da omogućuju brzu i jednostavnu pripremu, čime se potrošačima olakšava priprema i ostavlja vrijeme za rješavanje drugih obveza, a ne za “kuhinju”. Podravkini prehrambeni brendovi su: “Vegeta” i “Warzywko” koji služe kao dodatak jelima, zatim “Studena” i “Studenac” (izvorska i mineralna voda), “Eva” koja je karakteristična za riblje proizvode, “Talianetta” (umaci za tjesteninu), “Lagris” (riža, tjestenine i grahorice), “Fini-Mini” karakterističan za juhe, “Fant” koji je specifičan po mješavinama za pripremu jela, “Belsad” je brend za marmelade i džemove, “Provita” je brend za žitarice, “Lino”, “Čokolino” i “Čokolešnik” prepoznatljiv su brend dječje hrane, kremnih namaza i žitarica, “Dolcela” tipičan za slastice, “Lero” za sirupe, “Kviki” za grickalice, “Žito” za pekarske i zamrznute proizvode, “Zlato polje” kao još jedan brend tipičan za rižu i tjesteninu, “Maestro” (začini, mono začini, mješavine za pripremu jela),

---

<sup>24</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Katalog proizvoda, [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (pristupljeno 18.07.2021.).

zatim "Natura" karakteristična za bio proizvode, "1001 cvet" tipičan za čajeve, "Šumi" za bombone te "Belupo" za farmaceutske proizvode. U poduzeću tvrde da su njihovi brendovi "prepoznatljivi i omiljeni na hrvatskim i stranim tržištima. Visoku kvalitetu jamče izvrsne sirovine, moderni tehnološki procesi i znanje. Uz kvalitetu, odlikuje ih praktičnost i sigurnost svakog proizvoda."<sup>25</sup> Sigurnost hrane je sastavni, integrirani dio sustava upravljanja poduzećem "Podravka" d.d., gdje on predstavlja poslovni bonton "Podravke" d.d. Podravkin sustav za poslovnu kvalitetu kontinuirano se priključuje u rad hrvatskih i međunarodnih asocijacija koje se bave sustavnim pristupom kvalitete. Podravkin pristup sigurnosti hrane i kvalitete proizvoda utvrđen je i u Politici sustava sigurnosti hrane i kvalitete, koji je ujedno temeljni dokumenat sustava upravljanja. Svojim zadacima i rezultatima u tom segmentu, "Podravka" d.d. dokazuje svoju sposobnost zadovoljavanja i prilagođavanja zahtjevima globalnog tržišta uspostavom efikasnog poslovanja. Osim što je ocijenjena kao jedno od 10 najboljih poduzeća u Republici Hrvatskoj, "Podravka" d.d. je osvojila certifikate u kategorijama: "Gotova jela" (konzervirana), "Dodaci jelima", "Juhe iz vrećice", "Konzervirano povrće", "Konzervirano voće", "Riblje konzerve", "Žitarice za doručak" i "Prilozi jelima" (Slika 10.).

Slika 10. Oznake na nagrađenim proizvodima poduzeća "Podravka" d.d.



Izvor: Web stranica poduzeća Podravka d.d., Katalog proizvoda, [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (pristupljeno 18.07.2021.).

<sup>25</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Brandovi, <https://www.podravka.hr/brandovi/> (pristupljeno 18.07.2021.).

Također, hrvatski potrošači ocijenili su Podravkine proizvode najboljima po omjeru cijene i kvalitete: "Podravka je najbolja hrvatska kompanija po omjeru cijene i kvalitete svojih proizvoda, ocijenili su hrvatski potrošači, dodijelivši joj time Best Buy Award."<sup>26</sup>

Tablica 1. Usporedba cijena proizvoda "Smrznuti grašak" poduzeća "Podravka" d.d. i "Ledo" d.o.o.

Proizvodač	Vrsta proizvoda	Masa	Cijena/kom
„Podravka“ d.d.	Smrznuti grašak	260 g	8,99 kn/kom
„Ledo“ d.o.o.	Smrznuti grašak	450 g	10,99 kn/kom

Izvor: E-katalog poduzeća „Konzum“ d.d. (pristupljeno 18.07.2021.).

U Tablicama 1. i 2. uspoređene su cijene proizvoda „Smrznuti grašak“ poduzeća „Ledo“ d.o.o. i „Podravka“ d.d., kao i cijene proizvoda „Ketchup“ poduzeća „Zvijezda“ d.o.o. i „Podravka“ d.d. Naravno, kupci će procijeniti po svojim percepcijama i mogućnostima koji će proizvod radije kupiti. Nekim kupcima neće biti toliko bitna kvaliteta proizvoda ili proizvođač, nego samo cijena (jeftinija), a nekima obratno ili pak oboje.

Tablica 2. Usporedba cijena proizvoda "Ketchup" poduzeća "Podravka" d.d. i "Zvijezda" d.o.o.

Proizvodač	Vrsta proizvoda	Masa	Cijena/kom
„Podravka“ d.d.	Ketchup	1000 g	15,99 kn/kom
„Zvijezda“ d.o.o.	Ketchup	1000 g	16,99 kn/kom

Izvor: E-katalog poduzeća „Konzum“ d.d. (pristupljeno 18.07.2021.).

<sup>26</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Mediji, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/hrvatski-potrosaci-ocijenili-podravkine-proizvode-najboljima-po-omjeru-cijene-i-kvalitete/> (pristupljeno 18.07.2021.).

Što se tiče promoviranja, „Podravka“ d.d. svoju promociju provodi putem društvenih mreža, internetske stranice, YouTube kanala, oglasa, raznih nagrada te svoje mobilne aplikacije. Slika 11. prikazuje TV oglase poduzeća „Podravka“ d.d. za Lino proizvode.

Slika 11. Prikaz TV oglasa za Podravkine Lino proizvode



Izvor: Web stranica poduzeća Podravka d.d., Katalog proizvoda, [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (pristupljeno 18.07.2021.).

Mobilnu aplikaciju poduzeća „Podravka“ d.d. moguće je pronaći pod nazivom „Podravka Info“. Aplikacija je namijenjena informiranju potrošača o: “novim proizvodima, aktualnim kampanjama i novitetima, receptima, vijestima i priopćenjima za javnost, novostima iz

naših restorana i drugim temama.”<sup>27</sup> Slika 12. prikazuje logotip mobilne aplikacije “Podravka Info”.

Slika 12. Logotip mobilne aplikacije "Podravka Info"



Izvor: Web stranica poduzeća “Podravka” d.d., Mediji, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/podravka-info/> (pristupljeno 18.07.2021.).

Kao još jednu vrstu promocije, “Podravka” d.d. ima razne nagradne igre u kojima svi mogu sudjelovati. Najpoznatiji primjer takve vrste promocije poduzeća “Podravka” d.d. su Lino-kalendari za djecu. Isto tako, poduzeće u promotivne svrhe ima razna sponzorstva i zaklade.

Organizacijska struktura distributivne funkcije poduzeća “Podravka” d.d. sastoji se od skladištenja i disponentskih poslova, transporta te izvozne logistike. Svaki od tog segmenta dijeli se na podsegmente kao što su eksploatacija voznog parka, organizacija prijevoza, priprema izvoza i otpremništvo, ali i unutarnji transport, skladišta u Hrvatskoj, skladišta za izvoz, skladišta za sirovinu i ambalažu te regionalna skladišta. Kao primjer jednog skladišno-distributivnog centra Slika 13. prikazuje skladišno-distributivni centar u Dugopolju.

---

<sup>27</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Mediji, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/podravka-info/> (pristupljeno 18.07.2021.).

Slika 13. Prikaz skladišno-distributivnog centra poduzeća "Podravka" d.d. u Dugopolju



Izvor: Web stranica poduzeća Podravka d.d., Vijesti, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centar-u-dugopolju/> (pristupljeno 18.07.2021.).

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>28</sup>

Što se tiče tržišta na kojima Podravka posluje, Podravka je jako razvijena i raširena na svim geografskim područjima te su mnogi ljudi diljem svijeta upoznati s njezinim proizvodima, cijenama, kvalitetom i poslovanjem. Na internetskim stranicama ovog

---

<sup>28</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Vijesti, <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centar-u-dugopolju/> (pristupljeno 18.07.2021.).

poduzeća navodi se: "Jedna smo od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost naših proizvoda u više od šezdeset zemalja na svih pet kontinenata."<sup>29</sup> Podravka posluje u Armeniji, Australiji, Austriji, Bjelorusiji, Bliskom Istoku, BiH, Bugarskoj, Češkoj, Crnoj Gori, Estoniji, Italiji, Južnoj Americi, Kazahstanu, Kirgistanu, Kosovu, SAD-u, Kanadi, Slovačkoj, Sloveniji, Mađarskoj, Rumunjskoj, Rusiji i na još mnogim tržištima. Što se tiče Hrvatskog tržišta, "u Hrvatskoj gotovo da i nema obitelji koja ne koristi Vegetu, djeteta koje ne jede Čokolino. Hrvatska kuhinja je primarno regionalna, pa tako i vrlo raznovrsna te uvijek vrlo zanimljiva i nadasve ukusna."<sup>30</sup> Može se zaključiti kako je „Podravka“ d.d. ulaganjem truda tijekom mnogo godina uspjela osvojiti domaće potrošače, ali i potrošače diljem svijeta.

#### **4.3. Analiza strategije kanala distribucije poduzeća „Podravka“ d.d.**

„Podravka“ d.d. je prvenstveno usmjerena ka tržištu krajnje potrošnje, ali djeluje i na tržištu poslovne potrošnje, gdje distribuira svoje proizvode u hotele, bolnice i škole. Primjer posrednika putem kojih „Podravka“ d.d. distribuira svoje proizvode krajnjim kupcima jesu trgovački lanci poput Konzuma, Kauflanda ili pak DM-a. Podravkini proizvodi su namjenjeni i onim najmlađim potrošačima, ali i najstarijim. Distribuciju obavlja indirektnim putem, tj. putem posrednika. U slučaju tržišta krajnje potrošnje, poduzeće koristi kanale 1. i 2. razine (posrednici su maloprodaja te maloprodaja i veleprodaja), a u slučaju tržišta poslovne potrošnje 1. razinu (posrednik je industrijski distributer). Prodaja proizvoda je intenzivna jer Podravkine proizvode možemo naći na više prodajnih mjesta. Odabir posrednika u distribuciji proizvoda je vrlo važan te je od presudnog značaja za Podravkin imidž i cjelokupno poslovanje. „Podravka“ d.d. radi na postizanju kreativnosti, inovativnosti i preciznom odabiru sastojaka za proizvodnju određenih proizvoda. Također,

---

<sup>29</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Kompanija, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/> (pristupljeno 18.07.2021.).

<sup>30</sup> Web stranica poduzeća Podravka d.d., Tržišta, <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/hrvatska/> (pristupljeno 18.07.2021.).



prati trendove u području industrije prehrane, pića i farmaceutike diljem svijeta te se koristi i novijim tehnološkim procesima.

Organizacijska struktura poduzeća "Podravka" d.d. je diversificirana tj. divizijska. "Podravka" d.d. je fokusirana na proizvodnu djelatnost na više geografskih mjesta. Ima i "tradicionalnu" strukturu zbog toga što postoji natjecanje i konkurencija između raznih domaćih proizvođača na tržištu. Njeni tržišno usmjereni "odjeli" blago su povezani i pod kontrolom glavnog administrativnog središta, odjeli posluju autonomno (ograničena decentralizacija menadžera unutar odjela), podvrgnuti su sustavu kontrole poslovanja koji standardizira output te postoji tendencija usmjeravanja strukture odjela prema birokratskoj konfiguraciji. Uprava poduzeća "Podravka" d.d. upravlja "korporativnom" strategijom kao s poslovnim portfeljem, odjeli razrađuju vlastite poslovne strategije. Poslovna organizacija poduzeća "Podravka" d.d. sastoji se od tri strateška poslovna područja (SPP-a): prehrana i piće, farmaceutika i usluge. Potpora strateškim poslovnim područjima jesu korporativne funkcije i upravljačke službe. Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije, što su bili ključni nedostaci dotadašnje organizacije. Važniji principi takve nove organizacije su uspostaviti plitku organizaciju koja nema nepotrebnu hijerarhiju, već fleksibilnost te osigurava odgovornost za cijeli proces na svim razinama.

#### **4.4. Kritički osvrt na formuliranje strategije kanala distribucije u promatranom proizvodom poduzeću**

Strategija, općenito, ne može biti potpuno izvrsna, uvijek postoje određeni nedostaci koje treba izbaciti, ispraviti ili uvesti. „Podravka“ d.d. u svome poslovanju koristi posrednike što neki puta može i otežati samu distribuciju, ali i smanjiti kontrolu nad protokom proizvoda do potrošača. Struktura je „klasična“ te bi se trebala prilagođavati novijoj strukturi organiziranja kako bi postala „modernija“ organizacija, ali s naglaskom na tradiciju (proizvodi). Za poboljšanje svog poslovanja „Podravka“ d.d. je nedavno uvela

novе strateške planove u kojima je naglasak na segmente proizvodne i logističke modernizacije, digitalizaciju, marketing i akvizicije. Osnovna poruka kojom će se “Podravka” d.d. voditi u sljedećem razdoblju provodeći usvojenu Strategiju jest „Znanjem i srcem do ukusne hrane i dobrog zdravlja za naše potrošače.”<sup>31</sup> Kao nedostatke poduzeća „Podravka“ d.d. autorica izdvaja preširok asortiman proizvodnih grupa jer preveliki asortiman proizvoda znači manju posvetu svakom proizvodu pojedinačno. Zatim, nedostaje marketinške promocije za određene proizvode, što dovodi do smanjenja prodaje tih proizvoda. Kao prijetnju Podravkinjoj uspješnosti poslovanja autorica vidi u korupcijskim aferama u privatizaciji, u većoj potrebi za investiranjem te u rastućim trendovima modernih kuhinja koje je potrebno konstantno pratiti. Međutim, potrošači uspješnost ovog poduzeća sagledavaju kroz tradiciju, domaće proizvode, jaku distribuciju i veliku dostupnost na čak 60 tržišta, ali i kroz raznolikost asortimana te cjenovnu fleksibilnost.

“Podravka” d.d. treba iskoristiti svoje snage i prilike koje joj se u poslovanju ukazuju, kako bi poradila na svojim slabostima i oduprla se prijetnjama. Mora održavati stalan i stabilan rast proizvodnje i prodaje ne samo u prehrambenom sektoru nego i u farmaceutskom. Treba ostati tradicionalna industrija koja je izdržljiva i otporna na nadolazeće krize (kao što je bio COVID-19), mora ostati široko regionalno rasprostranjena i voditi brigu o pokrivenosti cijelog teritorija i ruralnog područja. Zapošljavanje velikog broj radnika može ostati poduzeću izvor snage, radi toga što zapošljava isključivo stručne i kvalitetne radnike koji doprinose poslovnoj uspješnosti. Treba i dalje nastaviti raditi na inovativnosti i kreativnim idejama kako bi privuklo što više stranih ulaganja. I dalje treba težiti visokim standardima kvalitete i sigurnosti svojih proizvoda. Dugogodišnja prisutnost na međunarodnim tržištima i globalna suradnja s multinacionalnim kompanijama i trgovačkim lancima izuzetno daje poduzeću veliku šansu za konkurentnost te ono treba i dalje raditi na svom razvoju. Potrebno je da “Podravka” d.d. kontinuirano raste na globalnoj i lokalnoj razini zbog veće potražnje za njenom markom i najbolje što je moguće iskoristi potencijal rasta domaće potrošnje. Prilika koju “Podravka” d.d. ne smije propustiti su i promjene u globalnim lancima vrijednosti i mogućnost snažnijeg plasmana na

---

<sup>31</sup> Priopćenje iz Podravke\_Strategija Grupe Podravka 2025. pdf. (pristupljeno 18.07.2021.).

domaće tržište. Također, kako su krenuli u smjeru “zdravog” i “domaćeg” trebali bi posvetiti veću pažnju ulaganju u proizvodnju ekoloških proizvoda. Slabosti na koje bi “Podravka” d.d. trebala pripaziti su negativna vanjskotrgovinska bilanca uz velik vanjskotrgovinski deficit. Dakle, treba uravnotežiti vanjskotrgovinsku bilancu kako bi financijska uspješnost bila bolja. Također, za sada ima nizak stupanj specijalizacije koje treba poboljšati i usavršiti. “Podravka” d.d. ovisi o uvozu raznih sirovina pa time i mogućnost proizvodnje određenih proizvoda može biti neizvjesna. Poduzeće zaostaje u produktivnosti u odnosu na prosjek EU te ima mala ulaganja u materijalnu i tehnološku imovinu s niskim investiranjem u inovacije i razvoj, što vodi ka smanjenju konkurentnosti (naspram konkurenata izvan hrvatskog tržišta). Nadolazeće prijetnje ovom proizvodnom poduzeću su pad utjecaja na hrvatsko gospodarstvo te sve veći konkuretski pritisak na izvoznim tržištima, ali i na domaćem tržištu. Također, poduzeće treba pripaziti na nedostatne količine i nekonkurentne cijene domaćih sirovina te na globalni porast cijena sirovina kako bi probalo što više uskladiti količinu i cijenu proizvoda od konkurentskih. Hrvatska ima velik nedostatak domaće sirovinske osnove i nemogućnost nabave pojedinih sirovina na globalnom tržištu te i to poduzeću “Podravka” d.d. onemogućuje uspješnije poslovanje. Još jedna prijetnja na koju poduzeće nije moglo znatno utjecati bio je pad kupovne moći i pad potrošnje prouzročen pandemijom COVID-19 te je samim time došlo do snažnog rasta troškova zbog promjena u trendovima potrošnje. Nova strategija poduzeća “Podravka” d.d. koja je predviđena do 2025. godine, ukazuje na mnogo uvođenja, promjene i skupih pothvata (čak oko 5 milijardi kuna) te s jasnim ciljevima upućuje na dobro razmatranje svojih slabosti i prijetnji kojima se misli oduprijeti dobro postavljenom novom strategijom koja je obuhvatila sve bitne čimbenike za još uspješnije daljnje poslovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Formuliranje strategije kanala distribucije je vrlo važan segment u poslovanju jer bez jasne i efikasno oblikovane strategije nema uspješnog poslovanja. Dakle, kanal distribucije su sve radnje i putevi koji se odvijaju od proizvođača pa sve do krajnjeg potrošača uz pomoć ljudi, tj. posrednika ili bez njih. Međutim, pomoću dobro izabrane vrste kanala, strukture, organizacije, sve aktivnosti i funkcije će biti uspješno obavljene. Jedan od glavnih ciljeva svakom proizvođaču treba biti zadovoljenje svojih kupaca, kako bi i sam proizvođač na kraju bio zadovoljan svojim poslovanjem. Da bi proizvođač saznao koliko je uspio zadovoljiti kupca, potrebno je vrednovanje kanala te ispravak krivih odluka i koraka. Proizvođač, prije svega treba obratiti pozornost na uspješnost analize 4P, tj. je li proizvod dobro izabran za ciljno tržište i hoće li zadovoljiti kupčeve želje i potrebe te je li fokusiran na dobre potrošače, zatim je li cijena prikladna za kvalitetu proizvoda te za budžet kupca, je li proizvod promoviran na prikladan način i na mjestu gdje će ciljni kupci vidjeti promotivnu poruku te je li distribucija lansirana na pravo tržište gdje će proizvod moći kupiti ciljni potrošači.

Pomoću analize strategije kanala distribucije proizvodnog poduzeća "Podravke" d.d. može se zaključiti kako je vrlo zahtjevno stvoriti efikasnu strategiju i plan distribucije u ovako velikom poduzeću te je svaka odluka od presudnog značaja. "Podravka" d.d. je jedno od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj te je osvojilo srca mnogih potrošača. Ona je svojim trudom, radom, zapošljavanjem stručnih zaposlenika postigla svoj cilj. Svojim dugogodišnjim poslovanjem, "Podravka" d.d. je konstantno radila na inovativnosti svojih proizvoda, na njihovoj promociji, a distribuciju je proširila diljem svijeta te svojim izvrsnim okusima proizvoda očarala potrošače i uspjela stvoriti povjerenje stalnih kupaca. "Podravka" d.d. ima stalan i stabilan rast proizvodnje i prodaje proizvoda posebice u prehrambenoj industriji te ima raznoliku ponudu proizvoda i veliku ponudu diferenciranih proizvoda. Također, dostigla je visoke standarde u kvaliteti, ali i u sigurnosti proizvoda. Njen veliki uspjeh je i dugogodišnja prisutnost na međunarodnim i globalnim tržištima te suradnja s multinacionalnim kompanijama. Kako bi postala još bolja, "Podravka" d.d. treba iskoristiti nastavak, tj. moguću suradnju s potencijalnim globalnim kompanijama radi

još većeg proširenja na velika tržišta. Svi brendovi poduzeća "Podravka" d.d., kao i većina proizvoda, poput Vegete ili Lino proizvoda, vrlo su poznati. Cijene Podravkinih proizvoda i konkurentskih proizvoda nisu drastično različite. Promociju poduzeće vrši na mnogo modernih načina te je u toku sa svim promocijskim trendovima. Što se tiče logistike, "Podravka" d.d. radi na proširenju svog logističkog sustava radi lakše i jednostavnije distribucije. Zapošljava i dalje mnoge radnike i studente. Nova strategija koja je uvedena i prema kojoj će se poduzeće fokusirati do 2025. godine teži ka modernizaciji, digitalizaciji, marketingu, akviziciji te inovativnosti proizvoda i poslovanja. Ova strategija svakako iziskuje puno financijskog ulaganja koje „Podravka“ d.d. treba nadoknaditi sa novostvorenom strategijom koja se naizgled čini uspješnom. „Podravka“ d.d. treba pripaziti na svoje slabosti i prijetnje te pratiti korake svoje konkurencije, ali i promjene zahtjeva kupaca kako bi se mogla oduprijeti mogućim lošim koracima u daljnjem poslovanju.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Coughlan, A. T. et al. (2006.) *Marketing Channels*, 7th edition, Library of Congress: PEARSON.
2. Coughlan, A. et al. (2013.) *Marketing Channels*, 7th edition, British Library: PEARSON .
3. Kotler, P. et al. (2006.) *Osnove marketinga*, 4. europsko izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa: MATE.
4. Kotler P., Keller K. L., Martinović M. (2014.) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: MATE.
5. Kotler, P. i Kotler, M. (2015.) *Marketingom do rasta – 8 načina za pobjedu*, Zagreb: MATE.
6. Meler, M. (1997.) *Promocija*, Osijek: Ekonomski fakultet.
7. Meler, M. (2005.) *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet.
8. Previšić, J. et al. (2004.) *Marketing*, II. izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Adverta.
9. Previšić, J. et al. (2007.) *Osnove marketinga*, Zagreb: Adverta.
10. Previšić, J. i Ozretić – Došen, Đ. (ur.) (2004.) *Marketing*, Zagreb: Adverta.
11. Pelton; L. E., Strutton, D., Lumpkin, J. R. (2016.) *Marketing Channels – A Relationship Management Approach*, Edinburgh: Edinburgh Business School Heriot – Watt University.
12. Šamanović, J. (2009.) *Prodaja, distribucija, logistika – Teorija i praksa*, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
13. Šamanović, J. (1999.) *Logistički i distribucijski sustavi*, Split: Ekonomski fakultet.

## Internetski izvori:

1. Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, ak. god. 2020./2021., Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, <https://eucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398> (pristupljeno 23.08.20201.)
2. E-katalog. Konzum d.d. (pristupljeno 18.07.2021.)
3. Blažić, Z., *[Hrvatski SWOT]: I prehrambene tvrtke bi mogle dobivati potpore do 800.000 eura kad bi Hrvatska imala programe poticaja, LIDER*, 20. listopada 2020.
4. Priopćenje iz Podravke\_Strategija Grupe Podravka 2025. pdf. (pristupljeno 18.07.2021.)
5. Web stranica poduzeća Podravka d.d., [www.podravka.hr](http://www.podravka.hr) (pristupljeno 18.07.2021.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika:

Slika 1. Broj prometnih transakcija kod prodaje bez posrednika .....	6
Slika 2. Broj prometnih transakcija s jednim posrednikom .....	6
Slika 3. Primjeri tijekova kroz kanal distribucije .....	9
Slika 4. Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje .....	10
Slika 5. Primjeri dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje .....	13
Slika 6. Primjeri dužine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje .....	13
Slika 7. Prikaz 4P modela .....	23
Slika 8. Logotip proizvodnog poduzeća "Podravka" d.d. ....	33
Slika 9. Prikaz sustava upravljanja proizvodnog poduzeća "Podravka" d.d. ....	34
Slika 10. Oznake na nagrađenim proizvodima poduzeća "Podravka" d.d. ....	36
Slika 11. Prikaz TV oglasa za Podravkine Lino proizvode.....	38
Slika 12. Logotip mobilne aplikacije "Podravka Info" .....	39
Slika 13. Prikaz skladišno-distributivnog centra poduzeća "Podravka" d.d. u Dugopolju .....	40

### Popis tablica:

Tablica 1. Usporedba cijena proizvoda "Smrznuti grašak" poduzeća "Podravka" d.d. i "Ledo" d.o.o. ....	37
Tablica 2. Usporedba cijena proizvoda "Ketchup" poduzeća "Podravka" d.d. i "Zvijezda" d.o.o. ....	37



## SAŽETAK

Za upravljanje kanalima distribucije potrebno je raspoznati koja je glavna uloga i važnost kanala distribucije, zatim koji su zadaci koji se trebaju izvršiti, kakve vrste, struktura i organizacija kanala distribucije postoje kako bi poduzeće ili proizvođač izabrao onu najprikladniju. Značajnu ulogu u kanalima distribucije imaju stručni i sposobni posrednici koji znaju obavljati svoje dužnosti u skladu sa zahtjevima proizvođača, ali i potrošača. Dobar odabir vrste kanala distribucije pružit će bržu i lakšu distribuciju. Razlikuju se izravni kanali distribucije, bez posrednika, i neizravni kanali distribucije, s posrednikom. Također, bitno je odabrati hoće li distribucija biti namijenjena krajnjim potrošačima ili za poslovnu potrošnju, kako bi se lakše odredila vrsta i struktura kanala. Struktura kanala ovisi o broju posrednika koju kanal distribucije ima, ali i o vrsti proizvoda te o ciljnom tržištu. Možemo ju opisati putem dviju dimenzija – širine i dužine, gdje se dužina odnosi na razinu kanala distribucije (nulta, prva, druga i treća razina), a širina na to je li distribucija intenzivna, selektivna ili ekskluzivna. Organizacija kanala distribucije se vrši pomoću odabrane vrste i strukture kanala te se potom izabire ona najprikladnija. Za uspješno funkcioniranje kanala distribucije potrebna je organizacija unutar svake vrste kanala. Za dobro formuliranje strategije kanala distribucije potrebno je analizirati potrebe kupaca, definirati ciljeve i ograničenja, identificirati glavne alternative te vrednovati alternative. Za lakši dolazak do odabira i odgovora na postavljena pitanja, dobro je proći i kroz analizu marketinškog miksa koji uključuje proizvod, cijenu, promociju i distribuciju. Na kraju formuliranja cjelokupne strategije, koja uključuje i određivanje vrste, strukture i organizacije kanala distribucije, kao dokaz uspješno postavljene strategije potrebno je vrednovati cjelokupnu strategiju i strategiju kanala distribucije.

**Ključne riječi:** upravljanje kanalima distribucije, vrsta kanala distribucije, struktura kanala distribucije, organizacija kanala distribucije, strategija kanala distribucije, “Podravka” d.d.

## SUMMARY

To manage distribution channels, it is necessary to recognize the main role and importance of distribution channels, what tasks need to be performed, what types, structure and organization of distribution channels exist in order for the company or manufacturer to choose the most appropriate one. A significant role in distribution channels is played by professional and capable intermediaries who know how to perform their duties in accordance with the requirements of producers and consumers. A good choice of distribution channel type will provide faster and easier distribution. There are direct distribution channels, without intermediaries, and indirect distribution channels, with intermediaries. Also, it is important to choose whether the distribution will be intended for end consumers or for business consumption, in order to more easily determine the type and structure of the channel. The structure of the channel depends on the number of intermediaries that the distribution channel has, but also on the type of product and the target market. It can be described by two dimensions - width and length, where length refers to the level of the distribution channel (zero, first, second and third level), and width to whether the distribution is intensive, selective or exclusive. The organization of the distribution channel is done using the selected type and structure of the channel and then the most suitable one is selected. An organization within each type of channel is required for the successful operation of a distribution channel. For a good formulation of the distribution channel strategy, it is necessary to analyze customer needs, define goals and constraints, identify the main alternatives and evaluate alternatives. For easier access to the selection and answers to the questions asked, it is good to go through the analysis of the marketing mix, which includes the product, price, promotion and distribution. At the end of formulating the overall strategy, which includes determining the type, structure and organization of the distribution channel, as evidence of a successfully set strategy, it is necessary to evaluate the overall strategy and the strategy of the distribution channel.

**Keywords:** distribution channel management, type of distribution channel, structure of distribution channel, organization of distribution channel, distribution channel strategy, "Podravka" d.d.