

# Vodstvo u kanalima distribucije

---

**Pendeš, Tea**

**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:137:399333>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**TEA PENDEŠ**

## **VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**TEA PENDEŠ**

## **VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

JMBAG: 0066292931, redovna studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Kanali distribucije

Znanstveno područje: Društvena znanost

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2021.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI



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

Student

---

U Puli, 3. rujna, 2021.

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela



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

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

U Puli, 3. rujna 2021.

Potpis

---

# SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. UVOD U TEORIJU KANALA DISTRIBUCIJE.....	2
1.1. Cilj distribucije proizvoda .....	3
1.2. Funkcije i aktivnosti kanala distribucije.....	3
1.3. Tijekovi kroz kanale distribucije .....	8
1.4. Vrste kanala distribucije.....	9
1.5. Struktura i organizacija kanala distribucije .....	10
1.6. Oblikovanje i izbor kanala distribucije.....	14
2. VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE .....	15
2.1. Pojmovno određenje.....	15
2.2. Trendovi u kanalima distribucije .....	16
2.3. Stvaranje konkurentske prednosti putem kanala distribucije.....	18
2.4. Vrste vodstva u kanalima distribucije .....	19
2.5. Vodstvo i suradnja u kanalima distribucije.....	20
3. VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA „PODRAVKA“ D.D. ....	21
3.1. Opći podaci o poduzeću .....	21
3.1.1. Povijest i nastanak .....	21
3.1.2. Zaposlenici, misija i vizija .....	22
3.2. Analiza vodstva u kanalima distribucije promatranog poduzeća .....	23
3.3. Kritički osvrt .....	28
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA .....	32
POPIS SLIKA .....	34
SAŽETAK .....	35
SUMMARY .....	36

## UVOD

Kanali distribucije definiraju se kao ključan čimbenik u prijevozu proizvoda od proizvođača do potrošača. Dok su kanali distribucije kvalitetno uređeni oba sudionika u prometu bit će zadovoljni. Svaki kanal distribucije koji je dobro oblikovan sigurno će dugoročno potrajati. Kanali distribucije predstavljaju organiziranu aktivnost koja ima zadatak da proizvod od proizvođača stigne do potrošača na određeno mjesto, u određenom vremenu te obliku u kojem je proizvod naručen i spreman za uporabu. U distribuciju su osim proizvođača i potrošača uključeni i razni posrednici čija je uloga veoma važna. Oni kroz iskustvo i znanje odrađuju proizvođačima kvalitetnu uslugu.

Tema ovoga rada je „Vodstvo u kanalima distribucije“ te je cilj rada istražiti i pojasniti kako se postiže leaderska pozicija u kanalima distribucije, saznati koliko je prisutna konkurencija među članovima u kanalima distribucije te otežava li ona proizvođačima mogućnost da postanu lideri. U radu se s teorijskog aspekta obrađuje upravljanje kanalima distribucije. Navode se definicije, postupci i ostali nužni čimbenici za upravljanje kanalima distribucije. Nadalje, tema rada je obrađena i s praktičnog aspekta. Analizirano je vodstvo u kanalima distribucije na odabranom primjeru iz poslovne prakse – poduzeću „Podravka“ d.d.

Pri pisanju rada korištena je stručna literatura s područja marketinga i ekonomije. Internetske stranice i portali poslužili su kao izvor za određene slike i statističke podatke te za pokoju dodatnu informaciju i zanimljivost.

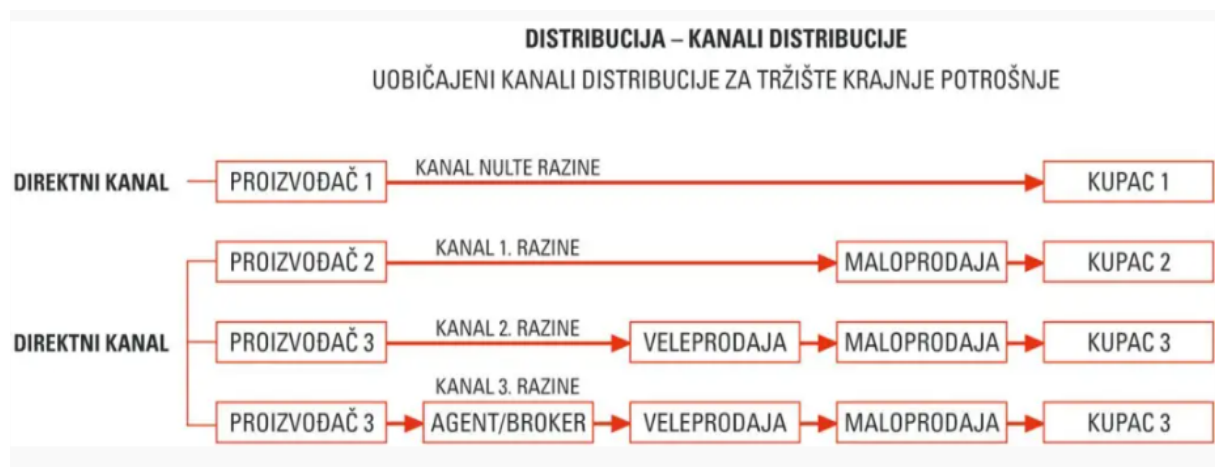
Rad se sastoji iz više dijelova, pri čemu je uža tematika rada obrađena u tri poglavlja. Prvim se poglavljem daje uvod u teoriju kanala distribucije. Drugo poglavlje s teorijskog aspekta obrađuje vodstvo u kanalima distribucije. U trećem se poglavlju s praktičnog aspekta razmatra vodstvo u kanalima distribucija. Proučen je poslovni slučaj poduzeća „Podravka“ d.d., te je dan kritički osvrt.

Prilikom pisanja rada primijenjene su uobičajene istraživačke metode, poput analize i sinteze, indukcije i dedukcije, komparacije i kompilacije te povijesna metoda.

# 1. UVOD U TEORIJU KANALA DISTRIBUCIJE

Jedan od ciljeva proizvođača jest prodati svoj proizvod. Proizvođači mogu prodavati proizvode direktno potrošaču ili putem posrednika. Upravo ti posrednici čine kanale distribucije. Kanali distribucije su grupa međusobno ovisnih organizacija uključenih u proces koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživim za uporabu ili potrošnju.<sup>1</sup> Većina proizvođača i tvrtki veleprodaje za prodaju svojih proizvoda imaju posrednike koji im pospješuju prodaju. Korisnicima je ponekad lakše kupiti neki proizvod putem posrednika nego kupiti proizvod fizički kod proizvođača. Dakle, nakon što proizvođač svoj proizvod pošalje putem posrednika potrošaču, ono završava kupnjom proizvoda te krajnjom uporabom.

Slika 1. Kanali distribucije – primjer za tržište krajnje potrošnje



Izvor: Požega, J., Mjesto – distribucija i prodaja.  
<<https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/mjesto-distubucija-i-prodaja/>> (4.9.2021.)

Kanalima distribucije ili marketinškim kanalima danas se smatra “skup međuovisnih institucija povezanih zajedničkim poslovnim interesom: olakšati prijenos robe i

<sup>1</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 415.



vlasništva od proizvođača do konačnog potrošača – kupca, korisnika. Također se može reći da su kanali distribucije (putovi prodaje, kanali prodaje) spona između proizvodnje i potrošnje, koja koordiniranim akcijama skupa institucija pokreće robu od proizvođača do potrošača. Međutim, najšire gledano, kanal distribucije su grupa međusobno ovisnih organizacija, uključenih u proces koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživim za korištenje ili potrošnju.”<sup>2</sup> U odnosu na ostale elemente marketinškog miksa, poput prodaje i cijene, distribuciju je najteže izmijeniti. Svaku odluku o distribuciji obilježava dugoročno vezivanje te je nije lako i brzo izmjenjivati.

### **1.1. Cilj distribucije proizvoda**

Proizvođači posrednike koriste zbog njihove sposobnosti, znanja, vještina i specijalizacije u distribuciji, koju oni mogu postići bolje nego sam proizvođač. Cilj distribucije jest da proizvod od proizvođača do potrošača stigne na što djelotvorniji i učinkovitiji način, te da se raznim uslugama i marketinškim aktivnostima posrednika pruži dodana vrijednost proizvođaču i potrošaču, odnosno kupcu. Jedan od ključnih ciljeva distribucije jest održavanje asortiman proizvoda te njegovo oplemenjivanje dobrim glasom. Na taj način kupci dobivaju informacije o proizvodu i šire glas o proizvođaču. Mnogi proizvođači ne posjeduju resurse za izravnu prodaju, a s indirektnom distribucijom su sigurni da će svoja potražnja naplatiti. Ako govorimo o fizičkoj distribuciji, njezin cilj jest da se svi troškovi distribucije svedu na minimum, ali svakako uz zadržavanje željene usluge kupcu.

### **1.2. Funkcije i aktivnosti kanala distribucije**

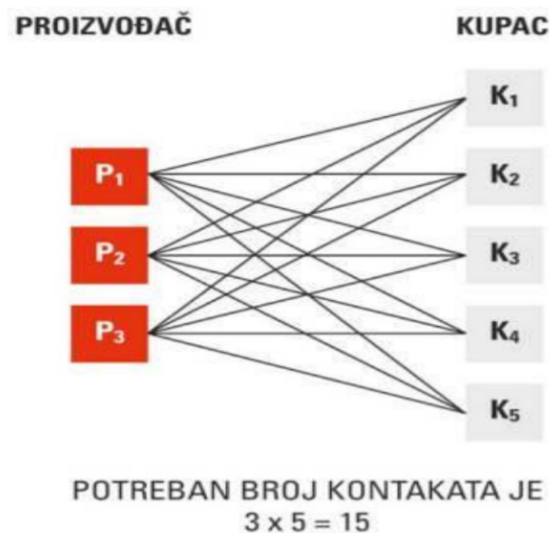
Prvotna funkcija kanala distribucije jest da se olakša protok proizvoda od proizvođača do potrošača. Kako je prethodno navedeno, proizvođačima je mnogo lakše dostaviti

---

<sup>2</sup> Segetlija, Z., Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006., str. 42.

proizvod potrošaču putem indirektnih kanala distribucije. Slike 2. i 3. prikazuju situacije u distribuciji bez i sa posrednikom između proizvođača i potrošača.

Slika 2. Prikaz distribucije proizvoda bez posrednika



Izvor: Šunjić, A. Razvoj poslovanja upravljane distributivnih kanala tvrtke Yacht4You <<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A543/datastream/PDF/view>>, (4.9.2021.)

Promatranjem Slike 2. može se uočiti koliko je puno kontakata potrebno da bi proizvođač dostavio proizvod kupcu. Prikazane strjelice su isprepletene na puno mjesta, što dovodi do sporijeg transporta robe. Takvo distribuiranje nije toliko učinkovito koliko ono s uključenim posrednikom.

Slika 3. predočava koliko je zapravo jednostavnije imati posrednika u distribuciji, jer u svega 8 poteza kupac ima svoj proizvod spreman za uporabu, koji je učinkovitije dostavljen. Funkcije kanala distribucije su višestruke, poput poslijeprodajnog zadovoljstva kupaca, držanje asortimana, fizička distribucija, financijsko zatvaranje ciklusa te udovoljavanje potražnji odnosno sama prodaja.

Slika 3. Prikaz distribucije proizvoda s posrednikom



Izvor: Šunjić, A. Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4You <<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A543/datastream/PDF/view>>, (4.9.2021.)

Kada poduzeće upravlja posrednicima, onda mora odlučiti koliko će uložiti u marketinšku strategiju guranja, a koliko će uložiti u strategiju privlačenja. Strategija guranja je princip kada proizvođač svoju prodajnu snagu i posrednike u prodaji potiče da promoviraju, preuzimaju i prodaju određene proizvode krajnjim korisnicima (Slika 4.), koristeći se pritom novčanim poticajima predviđenima promotivnim budžetom. Ovu strategiju korisno je upotrebljavati kada u kategoriji ne postoji lojalnost marki, ako se o marki odlučuje u trgovini ili ako se radi o impulzivnom proizvodu kod kojeg su pogodnosti proizvoda dobro poznate.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014. str. 416.

Slika 4. Prikaz strategije guranja



Izvor: Promocija: osnovni koncepti. <<https://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-22.pdf>> (12.9.2021.)

Druga vrsta strategije, kada poduzeće upravlja posrednicima, jest strategija privlačenja (Slika 5.). U ovoj strategiji proizvođač oglašavanjem i promocijom nastoji nagovoriti kupce da potraže proizvode kod posrednika, što će posrednike potaknuti da te iste proizvode naruče kod proizvođača. Strategija privlačenja prikladna je kada postoji visoka lojalnost marki i snažna prisutnost u kategoriji, kada ljudi mogu uočiti razliku između marki i kada su već odabrali marku prije nego što otiđu u trgovinu.<sup>4</sup>

Slika 5. Prikaz strategije privlačenja



Izvor: Promocija: osnovni koncepti. <<https://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-22.pdf>> (12.9.2021.)

<sup>4</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014. str. 416.

Ključne funkcije kanala distribucije jesu:

- Fizičko posjedovanje (fizička distribucija) – u svakom kanalu distribucije mora se znati do kojega trenutka netko fizički posjeduje robu u odnosu između proizvođača i potrošača,
- Plaćanje – kupci plaćaju narudžbu proizvođaču putem banaka ili drugih financijskih institucija,
- Pravni naslov (prijenos vlasništva) – u poslovnom odnosu između pravnih subjekata nužno je razjasniti na koga i kada se prenosi vlasništvo,
- Naručivanje – jasno odrediti potrošačeve želje od proizvoda sa proizvođačem te odrediti povratne informacije o narudžbi s posrednikom u kanalu
- Financiranje – obuhvaća stjecanje i raspodjelu potrebnih sredstava za financiranje zaliha na različitim razinama određenoga kanala distribucije,
- Preuzimanje rizika – u svakom poslovnom odnosu treba se znati tko, koje i kakve rizike preuzima za poslove što se obavljaju u kanalu distribucije,
- Pregovaranje – stalno treba nastojati da se pregovorima postignu što povoljniji dogovori i sklope što povoljniji ugovori kako bi se mogao obaviti prijenos vlasništva ili posjedovanja,
- Informacija – na temelju istraživanja tržišta, na osnovi istraživanja marketinga o potencijalnim i sadašnjim kupcima, konkurentima i drugim akterima i snagama u području marketinga, treba prikupljati i širiti kvalitetne informacije,
- Promocija – treba stalno razvijati i širiti informacije o određenoj ponudi s namjerom privlačenja kupca.<sup>5</sup>

Neke od funkcije fizičke distribucije su:

- Određivanje lokacije i vrste skladišnih objekata
- Manipuliranje robom
- Upravljanje zalihama
- Obrada narudžbi i odabir metoda prijevoza.<sup>6</sup>

---

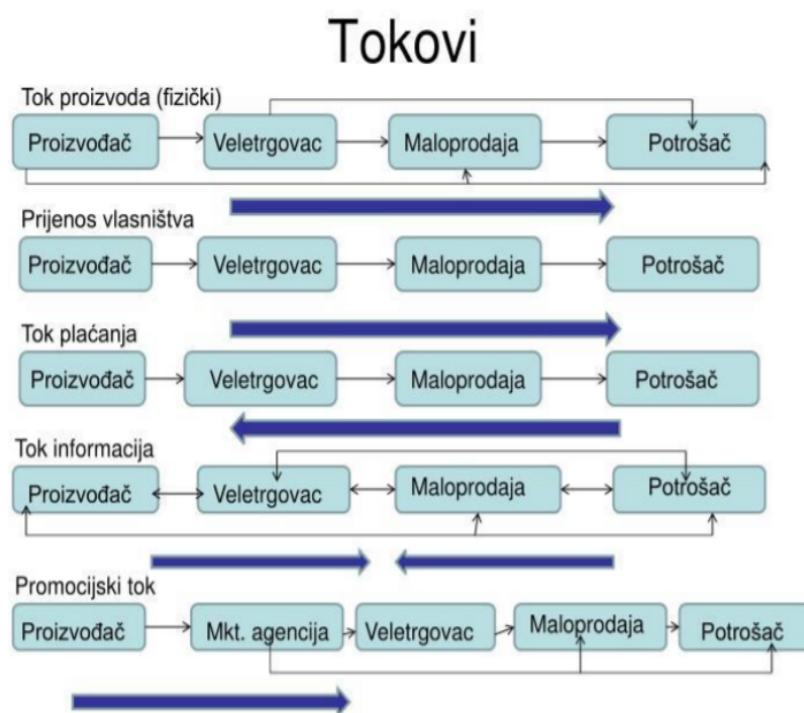
<sup>5</sup> Zelenika, R., Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 40.

<sup>6</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 276.

### 1.3. Tijekovi kroz kanale distribucije

Postoje razni tijekovi kroz kanale distribucije (Slike 6.). Sam tijek kroz kanal jest skup funkcija koje određenim slijedom obavljaju članovi kanala. Svaki tijek iziskuje mnogo truda i napora pri upravljanju i oblikovanju kanala distribucije.

Slika 6. Tijekovi kroz kanal distribucije



Izvor: Tijekovi kroz kanale distribucije, <<https://www.google.com/search?q=tijekovi+kroz+kanal+distribucije>> (9.9.2021).

Vrste tijekova kroz kanal distribucije jesu:

- Tijek proizvoda (fizički tijek)
- Prijenos vlasništva
- Tijek plaćanja
- Tijek informacija

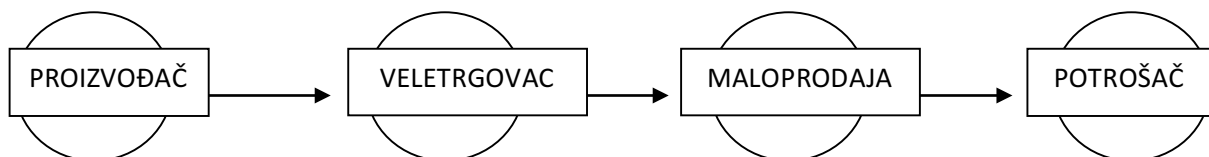
- Promotivni tijek.<sup>7</sup>

U nastavku se obrađuju vrste kanala distribucije.

#### 1.4. Vrste kanala distribucije

Svaki kanal distribucije sastoji se od proizvođača i potrošača i oni su ključni sudionici u kanalu distribucije. U većini slučajeva imamo i trećeg sudionika, a to je posrednik. Poznajemo dvije vrste kanala distribucije, a međusobno se razlikuju prema kupcu. Jedna vrsta kanala distribucije jesu oni namijenjeni razmjeni na tržištu krajnje potrošnje (Slika 7.). Takvo tržište najčešće sadrži veliki broj kupaca s malim iznosima kupnje. Riječ je o potrošačima kojima je cilju kupiti količinski i vrijednosno što veći broj proizvoda.

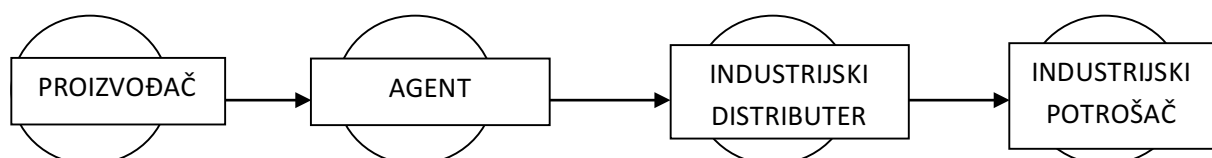
Slika 7. Prikaz kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



Izvor: Izrada autorice.

Druga vrsta kanala distribucija je ona namijenjena razmjeni na tržištu poslovne potrošnje (Slika 8.). Na ovom tržištu kruži mali broj kupaca s velikim iznosima kupnje.

Slika 8. Prikaz kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



Izvor: Izrada autorice.

<sup>7</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ.: *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str. 288.

Kada govorimo o fizičkoj distribuciji ona obuhvaća širok spektar aktivnosti povezanih s djelotvornom isporukom sirovina, dijelova i finalnih proizvoda na željena mjesta, vrijeme i u željenom stanju. Obavljati je može bilo koji član marketinškog kanala, od proizvođača do potrošača.<sup>8</sup>

### **1.5. Struktura i organizacija kanala distribucije**

Svaki kanal distribucije iziskuje organizaciju i strukturu, a složenost kanala određuje broj članova odnosno njegovih posrednika. Složenost kanala distribucije ovisi o vrsti proizvoda te ciljnom tržištu – onom krajnje potrošnje ili poslovne potrošnje. Obilježja proizvoda koja utječu na složenost kanala distribucije jesu standardiziranost, jedinična cijena, pokvarljivosti i slično.

Struktura kanala distribucije temelji se na dvije dimenzije – širini i dubini. Širinu definira broj posrednika koji su uključeni u horizontalnu strukturu kanala distribucije, a dubinu broj posrednika u okomitoj strukturi kanala. S aspekta dužine kao dimenzije strukture kanala distribucije, razlikuje se kanale nulte razine, prve razine te druge razine. Kanal nulte razine je kanal direktne distribucije koji obuhvaća nula posrednika između proizvođača i potrošača. Kanal prve razine je indirektni kanal distribucije koji uključuje jednog posrednika, a kanal druge razine jest indirektni dugi kanal distribucije i on obuhvaća dva posrednika između proizvođača i potrošača. Kada bi za svaki od kanala uzeli po jedan primjer, za kanal nulte razine uzeli bismo primjer TV prodaje, za kanal prve razine uzimamo primjer trgovac na malo kao posrednika, a za kanal druge razine dvije vrste posrednika – trgovca na malo i veletrgovca.

Kada govorimo o organizaciji onda moramo razlikovati klasičan kanal distribucije i marketinški sustav. Za klasičan kanal distribucije se još kaže da je konvencionalan, a obuhvaća skup labavo povezanih nezavisnih članova koji surađuju kako bi ostvarili svoj cilj – profit. S druge strane imamo marketinški sustav koji je noviji koncept

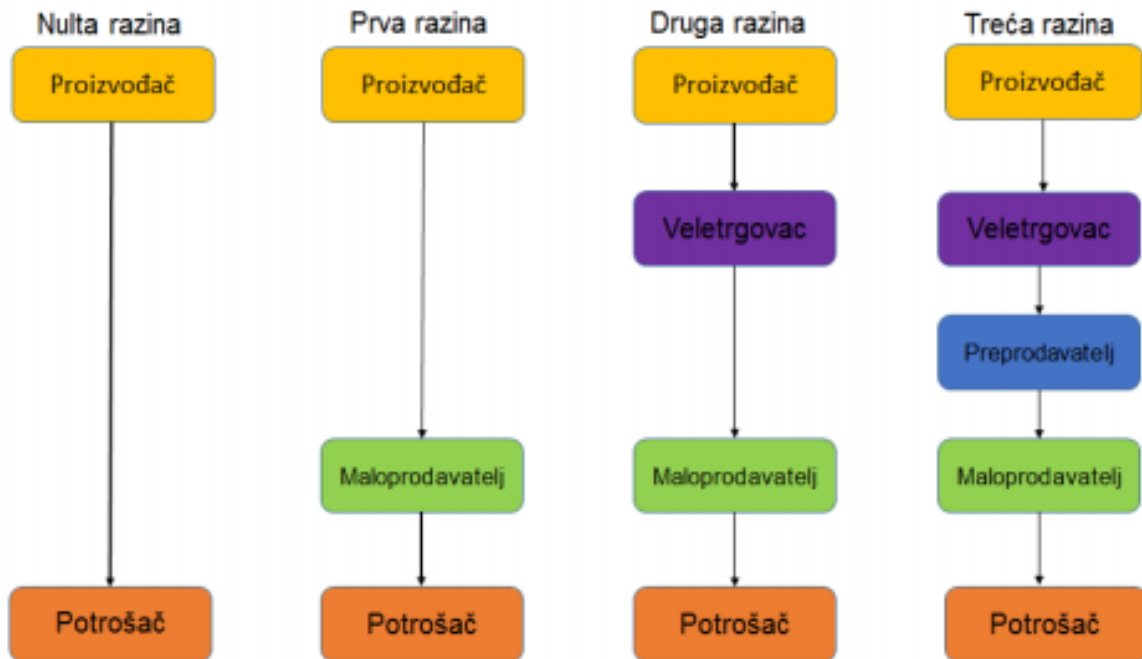
---

<sup>8</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 275.



organizacije kanala distribucije i nastoji povećati djelotvornost cjelokupnog sustava distribucije.

Slika 9. Dužina kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



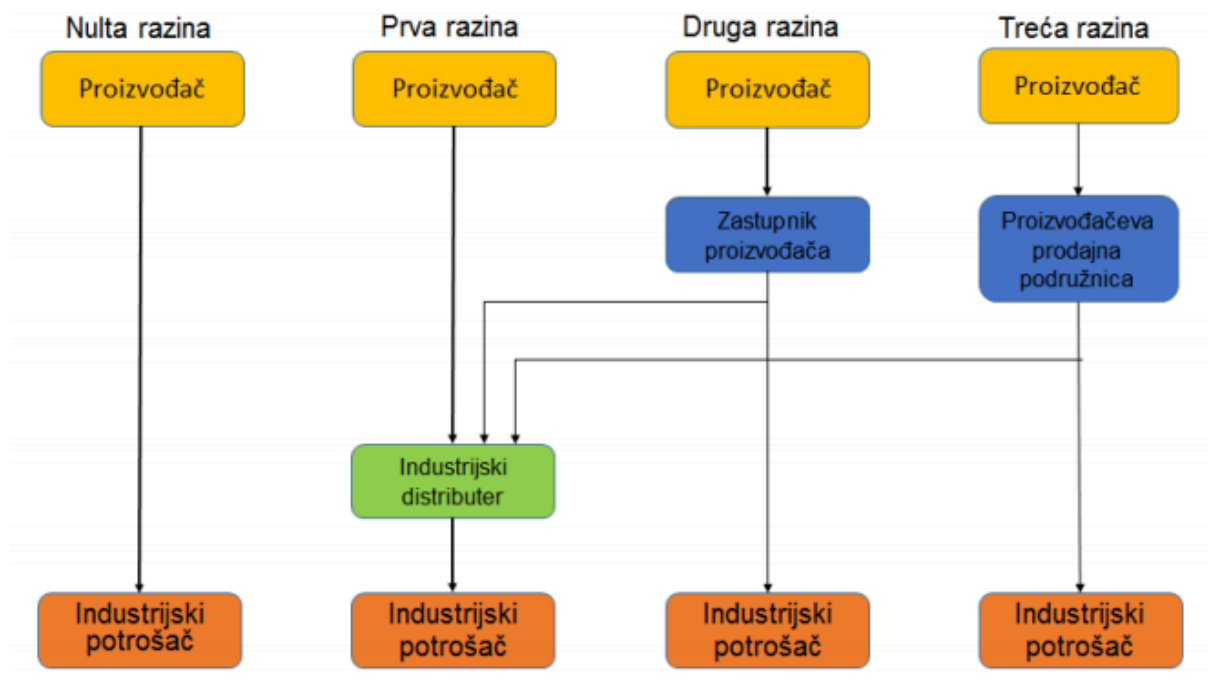
Izvor: Kotler, P., Keller, K. L., Martinović M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 420.

Proizvođač i potrošač dio su svakoga kanala distribucije. Na Slici 9. možemo vidjeti prikaz nekoliko kanala distribucije različitih dužina, koji se protežu do krajnjih potrošača:

- Kanal nulte razine – sastoji se od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču. Npr. akviziterska prodaja, kućne prezentacije, narudžba poštom, telemarketing, TV prodaja, prodaja putem interneta i trgovine u vlasništvu proizvođača. Prodajni zastupnici poduzeća Avon prodaju kozmetiku od vrata do vrata. Verizon preko telefona traži nove klijente ili prodaje napredne usluge postojećim klijentima. Poduzeće Apple prodaje računala i drugu elektroniku putem svojih trgovina.

- Kanal prve razine – sadrži jednoga prodanog posrednika, kao što je trgovac na malo.
- Kanal druge razine – sadrži tri posrednika. U industriji pakiranja mesa veletrgovci prodaju preprodavateljima koji zatim prodaju maloprodajama. U Japanu distribucija hrane može imati čak šest razina.<sup>9</sup>

Slika 10. Dužina kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



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

Na Slici 10. vidi se prikaz kanala distribucije koji se koristi u industrijskom marketingu. Proizvođač industrijskih dobara može koristiti svoju prodajnu snagu za izravnu prodaju industrijskim potrošačima. Može prodavati industrijskim distributerima, koji zatim prodaju industrijskim potrošačima. Također, može prodavati putem vlastite prodajne

<sup>9</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 420.

podružnice ili putem zastupnika, tako i izravno industrijskim potrošačima ili pak neizravno industrijskim potrošačima putem industrijskih distributera.<sup>10</sup>

**Horizontalni marketinški sustav.** Ovaj marketinški sustav obuhvaća suradnju organizacija na istoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika, gdje je moguće udruživanje konkurenata. Horizontalni marketinški sustava primjerice mogu izgraditi pojedina poduzeća koja uslijed nedostatka resursa žele izgraditi kvalitetan kanal distribucije.<sup>11</sup>

**Vertikalni marketinški sustav.** Ovaj način organizacije kanala distribucije još se naziva i okomitim marketinškim sustavom. Konvencionalni marketinški kanal čine nezavisni proizvođač, veleprodaje i maloprodaje. Svaki od njih je odvojeno poduzeće koje nastoji ostvariti što je moguće veću dobit, čak i ako to znači smanjenje dobiti sustava kao cjeline. Ni jedan član kanala distribucije nema potpunu ni znatnu kontrolu nad ostalim članovima.<sup>12</sup> Kao primjer vertikalnom marketinškom sustavu (VMS) navodimo naftna poduzeća koja posjeduju naftna polja, rafinerije i benzinske postaje. Postoje tri vrste vertikalne organizacije kanala distribucije, a to su: korporativni, upravljački i ugovorni. Korporativni VMS je sustav koji spaja uzastopne faze proizvodnje i distribucije sa jednim vlasnikom. Ugovorni VMS se sastoji od nezavisnih organizacija na uzastopnim fazama proizvodnje i distribucije, a one se udružuju putem ugovora kako bi se postigla što veća djelotvornost među članovima sustava. Zadnja vrsta vertikalne organizacije kanala distribucije je upravljački VMS. U tom sustavu koordinacija polazi od stavke da jedan član sustava ima mnogo veću veličinu i moć od ostalih članova.

**Hibridni marketinški sustav.** Ovaj se način organizacije kanala distribucije još naziva multikanalni sustav distribucije, integrirani višekanalni marketinški sustav ili horizontalno – vertikalna organizacija kanala distribucije. Takav sustav nastaje kada poduzeće kombinira dva ili više kanala distribucije koji su usmjereni na jedan ili više tržišnih segmenata. Možemo zaključiti da je s takvim sustavom puno lakše obuhvatiti veći dio tržišta te da ćemo svoj proizvod učiniti dostupnijim korisnicima, ali isto tako da nam se konkurencija može povećati među kanalima distribucije.

---

<sup>10</sup> Ibid., str. 421.

<sup>11</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., str. 291.

<sup>12</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 431.

## 1.6. Oblikovanje i izbor kanala distribucije

Svakom poduzeću je cilj opstati na tržištu i biti što uspješniji, pa je tako oblikovanje i izbor kanala distribucije jedan od ključnih čimbenika za ostvarenje navedenog. Oblikovanje kanala distribucije odvija se kroz nekoliko koraka, odnosno faza. Ovaj se postupak mora prilagoditi obilježjima tržišta i samog poduzeća koje oblikuje kanal distribucije. Provodi se selekcija kako bi se dobilo ono što je izvedivo, dostupno, a što idealno. Za razliku od velikih poduzeća koja biraju s kime će surađivati i oblikovati kanale prema svojim potrebama, mali poduzetnici, odnosno mala poduzeća, moraju upregnuti puno više napora i rada da ih maloprodajni lanac ili veletrgovac uopće uvrsti u svoju ponudu. Prema Kotleru<sup>13</sup> proces oblikovanja i izbora kanala distribucije odvija se u četiri faze:

- Analiza potreba kupaca
- Definiranje ciljeva i ograničenja kanala distribucije
- Identificiranje glavnih alternativa
- Vrednovanje alternativa.

Nakon oblikovanja i izbora kanala distribucije, njime je potrebno upravljati. Kanal distribucije je vrlo dinamičan sustav, a jedna od dinamičnih varijabli je upravo vodstvo u kanalu distribucije. Više o tome govori se u sljedećem poglavlju.

---

<sup>13</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014., str. 420.

## 2. VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE

U ovom se poglavlju pitamo što je vodstvo u kanalu distribucije i kako se do liderske pozicije dolazi, koliko rada i znanja je potrebno uložiti da bi se došlo u vodstvo, postoji li u kanalu distribucije konkurencija te može li nam ona poremetiti rad i otežati put ka cilju. U spletu poduzeća i pojedinaca koji sudjeluju u kanalima distribucije odvija se interakcija koja čini dinamiku kanala distribucije. Upravljanje kanalima distribucije je dinamičan proces. Ta dinamika očituje se kroz preuzimanje vodstva, suradnju i moguće sukobe koji se mogu javiti u kanalu.<sup>14</sup> U nastavku se obrazlaže vodstvo u kanalima distribucije.

### 2.1. Pojmovno određenje

Vodstvo kao pojam u distribuciji nije automatska pojava, ona se može, ali i ne mora prakticirati. Ako se jedan član kanala distribucije nađe u liderskoj poziciji, on bira želi li igrati ulogu vođe u konkretnom kanalu distribucije.

Vodstvo unutar kanala distribucije definiramo kao rezultat moći koju jedan od članova, bili to veletrgovci, trgovci na malo, proizvođači ili neki drugi članovi, imaju nad ostalim članovima kanala distribucije. Kada kažemo da jedan član ima veću moć na drugima, onda tu moć definiramo kao sposobnost tog pojedinog člana kanala distribucije da kontrolira ili utječe na ponašanje drugog člana kanala. Moć se prikazuje odnosno izlazi na vidjelo kroz veličinu poduzeća, snagu nagrađivanja i kažnjavanja, nadzor resursa, referentnu snagu, legitimacijsku snagu i snagu prisile. Djelotvornost kanala distribucije obilježena je kvalitetom vodstva kanala. Vodstvo je obraz kanala distribucije nekog poduzeća, te se po vodstvu jasno vidi kako poduzeće posluje, teži li njegovo poslovanje kvantiteti ili kvaliteti. Voditelj kanala distribucije ostvaruje korist tako što potiče članove kanala na suradnju i izvođenje distribucijskog procesa na vrhunskoj razini.

---

<sup>14</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 268.

## 2.2. Trendovi u kanalima distribucije

Danas se u marketinškom svijetu ne možemo opstati, a pogotovo ne biti lider ako ne pratimo trendove i nismo u korak s njima. Izrazito teško je kretati se po tržištu bez da u pozadini svog poduzeća nemamo utkane marketinške trendove. Trendovi se mijenjaju preko noći te ih je također iznimno teško pratiti i biti u toku.

Kanali distribucije se mijenjaju tako što se prilagođavaju prilikama na tržištu, razvoju nove tehnologije i novim proizvodima. Kada govorimo o razvoju novih kanala distribucije najbolje bi bilo za primjer uzeti Internet. Svi smo uvelike upoznati s Internetom i znamo koliko se zahvaljujući njemu informacije brzo šire. Internet je danas najbrže rastući marketinški kanal. On pruža dosad nezamislive mogućnosti proizvođaču da zahvaljujući otvaranju svoje e-trgovine bude sa svojim proizvodima dostupan u istom trenutku u domovima i na radnim mjestima potrošača širom svijeta.<sup>15</sup> Možemo reći kako je Internet savršen oblik kanala distribucije, no kao i sve ostalo i on ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti ovoga kanala jesu: brzina, manji troškovi, korisnicima je mnogo lakše obaviti kupnju putem Interneta nego u fizičkoj prodavaonici, informacije su dostupnije i ostalo. No, postoje i nedostaci interneta: veliki broj proizvoda koji za ovaj kanal nisu pogodni zbog nedostataka osjetilnih komponenti (miris, okus, opip i sl.) ili visoki troškovi prijevoza, te loša pokrivenost tržišta u nerazvijenim zemljama (mali broj računala) ili u određenim demografskim skupinama (npr. umirovljenici).<sup>16</sup> Internet kao kanal distribucije omogućuje direktnu prodaju odnosno distribuciju, prodaju putem posrednika te kombiniranje različitih kanala distribucije. Dakle, moguća je istovremena prodaja online i offline, odnosno prodaja i distribucije putem posrednika i direktno.

Još jedan od trendova u kanalima distribucije koji pospješuje poslovanje jest informacijska tehnologija. Ona je kao izvor specifičnih resursa aktivirala pojedine promjene u smislu izvršavanja raznih marketinških funkcija, primjerice distributivne usluge. Uvođenjem informacijske tehnologije u kanal distribucije, automatski se

---

<sup>15</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 269.

<sup>16</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 269.

pospješuje međuorganizacijska suradnja, razvija se maloprodaja te se mijenjaju odnosi ekonomske moći. Uz navedeno, prodavačima informacijska tehnologija pruža veliki pomak u poslovanju te nudi šansu da preuzmu vodstvo u djelatnosti kojom se bave. Postoje razni trendovi u razvoju kanala distribucije, a neki od njih jesu:

- Internet kao kanal distribucije
- Kanali distribucije za usluge
- Izravni marketing
- Izravna prodaja i izravni kanali distribucije
- Reverzni ili obrnuti kanali distribucije
- Vrijednosne mreže kao kanal distribucije.<sup>17</sup>

Također, valja napomenuti kako na kanale distribucije utječu brojni činitelji iz okoline, poput:

- Promjene vezane za kupce
- Ekonomski utjecaji
- Promjene u tehnologiji
- Promjene u konkurentskim odnosima.<sup>18</sup>

Nakon što poduzeće prođe kroz sve navedene analize i moguće situacije, idući korak mu je da odabere sudionike kanala distribucije, zatim da ih motivira i ocjenjuje. Kada je poduzeće u procesu odabira sudionika kanala distribucije, onda su proizvođači ti koji se razlikuju u svojoj sposobnosti da privuku kvalificirane posrednike u odabrani kanal. Procjenjuje se broj godina iskustva i prakse posrednika, analizira linija proizvoda kojom se posrednik bavio i ono najbitnije – kakva je reputacija posrednika. Slijedi motiviranje sudionika kanala distribucije, jer je nužno da posrednici budu motivirani kako bi odrađivali posao što kvalitetnije. Na samom kraju je ocjenjivanje sudionika kanala distribucije. Proizvođač mora s vremenom ocijeniti odabrane posrednike tako što ih uspoređuje sa definiranim standardima, primjerice prodajne kvote, razina zaliha, vrijeme isporuke potrošaču i slično.

---

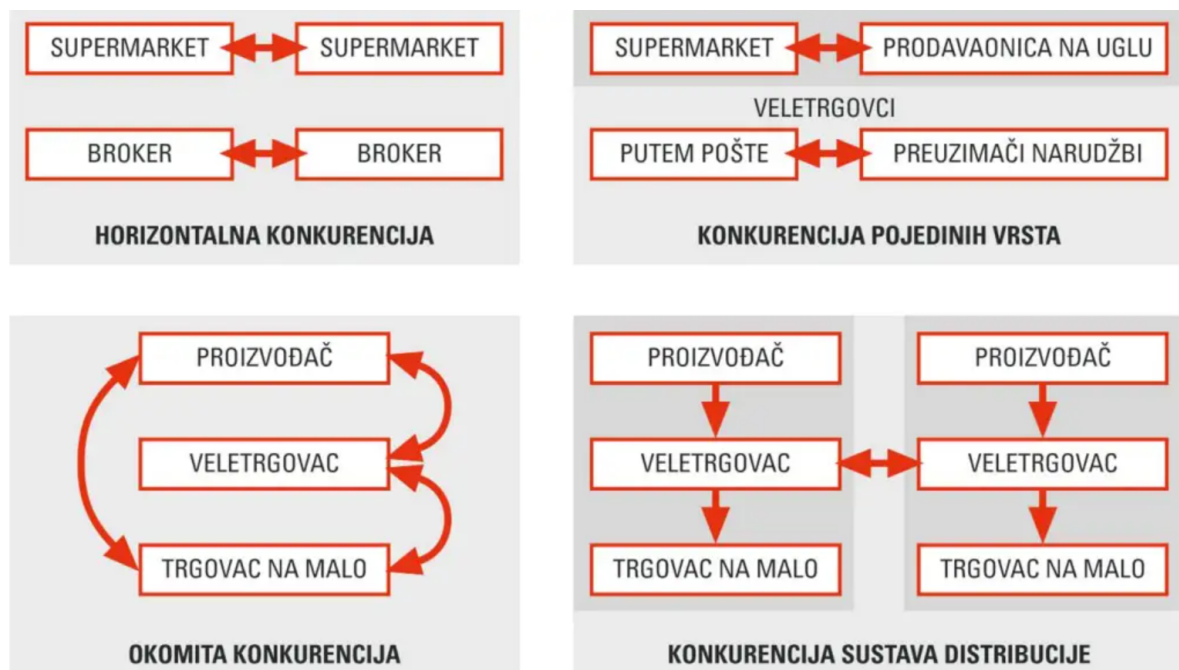
<sup>17</sup> Soče Kraljević S., Kanali distribucije – predavanja, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2015./2016. god

<sup>18</sup> Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije (2020./2021. ak. god.), Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula.

### 2.3. Stvaranje konkurentske prednosti putem kanala distribucije

Konkurentska prednost poduzeća putem kanala distribucije može se opisati kao sposobnost poduzeća da na jedan ili više načina stvara dodatnu vrijednost koju konkurenti ne mogu ili ne žele stvoriti. Cilj je stvoriti održivu konkurentsku prednost. Slika 11. prikazuje vrste konkurencije u kanalima distribucije.

Slika 11. Vrste konkurencije u kanalima distribucije



Izvor: Distribucijska logistika. Nastavni materijali. <[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska\\_logistika\\_I/Materijali/Nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska_logistika_I/Materijali/Nastavni_materijali_2.pdf)> (12.9.2021.)

Najvažnije je za poduzeće shvatiti kako se oblikovanjem i organizacijom kanala distribucije može stvoriti konkurentska prednost, odnosno dodati vrijednost svojim proizvodima i uslugama u svrhu pozitivnog diferenciranja na tržištu. Takvi proizvodi predstavljat će poželjniju alternativu za potrošača. Obilježje je kanala distribucije da je njihovo uspostavljanje i trajanje vremenski duže od ostalih varijabli marketinškog



miksa.<sup>19</sup> Stvoriti konkurentsku prednost nije lako, poduzeća moraju uložiti mnogo truda, znanja, vještina i razmišljanja kako postati konkurentan. Jer primjerice, promjenom cijene proizvoda ne štetimo potrošačima uvelike koliko bi štetili distributeru, gdje može doći do raznih sukoba. Napredak tehnologije pruža prodavačima da imaju konkurentsku prednost, ali isto tako može biti kočnica za one koji se ne prilagode na vrijeme. Neke od konkurentskih prednosti koje poduzeće može ostvariti kroz kanale distribucije jesu:

- Manji trošak kanala u odnosu na konkurente
- Bolja pokrivenost tržišta
- Blizina proizvoda kupcima
- Bolja usluga
- Brža dostava
- Kvalitetnije usluživanje.<sup>20</sup>

Ispravno bi bilo odabrati najviše dvije konkurentske prednosti odjedanput. Više konkurentskih prednosti od toga moglo bi stvoriti veće troškove od koristi.

## **2.4. Vrste vodstva u kanalima distribucije**

Jedna od teorija kanala distribucije jest teorija vodstva. Stil vodstva u kanalima distribucije ovisi o odlikama kulturnog okruženja. Kako bi se ostvario cilj, nužno je da se izvrše određeni zadaci. Pri „put ka cilju“ stilu vodstva u kanalima distribucije proces razmjene se odvija između voditelja i njegovih podređenih. Dakle, ovdje lideri mogu utjecati na ponašanje i djelovanje članova grupe. Druga vrsta vođenja u kanalima distribucije jest participativni stil vođenja u kojem je pojedinac sposoban u velikoj mjeri utjecati na odluku u svom poslu. Ovdje voditelji dijele moć u odlučivanju s ostalim članovima kanala distribucije. Kod participativnog stila vođenja voditelj se konzultira sa sudionicima kanala i traži njihovo mišljenje i prijedloge pri donošenju odluka. S druge

---

<sup>19</sup> Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007., str. 269.

<sup>20</sup> Križman Pavlović, D. Nastavni materijali kolegija Kanali distribucije (2020./2021.). Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula.

strane imamo direktivni stil vodstva gdje voditelj određuje pravila, propise i postupke kojih se ostali članovi moraju pridržavati u izvršavanju zadataka.

U vodstvu kanala distribucije proizvođač može koristiti istovremeno sve tri vrste vodstva, ili može biti privržen jednom stilu više nego ostalima. Možemo zaključiti da su „put ka cilju“, participativni i direktivni stilovi vodstva u kanalu distribucije konceptualno zasebni i neovisni, ali ova ponašanja mogu biti empirijski međusobno povezana.

## **2.5. Vodstvo i suradnja u kanalima distribucije**

Da bi bili uspješni, proizvođači u kanalima distribucije moraju potaknuti suradnju između članova kanala distribucije. Najnovija istraživanja na području kanala distribucije usredotočena su na razumijevanje razvoja dugoročnih odnosa između članova kanala. Pitanja povjerenja i predanosti članova kanala su jedno vrijeme bila posebno popularna među istraživačima. Iako postoje mnogi oblici kanala distribucije, partnerstva mogu trajati dugoročno gdje se uključuje diskretna razmjena, tržišna i ponovljena razmjena te suradnja među sudionicima kanala.

Kanali distribucije sastavljeni su od međuovisnih institucija koje moraju surađivati u obavljanju distribucijskih poslova, gdje istovremeno slijede neovisne i kolektivne ciljeve. Funkcionalna međuovisnost zahtijeva značajnu razinu suradnje za izvršavanje posebnih zadataka koji su nužni kako bi proizvodi i usluge bili dostupni potrošačima. Suradnja se definira kao stanje koje karakterizira spremnost članova kanala distribucije da koordiniraju svoje aktivnosti u nastojanju da pomognu svim članovima kanala u postizanju određenih ciljeva.

Slijedi analiza vodstva poduzeća „Podravka“ d.d. u odabranim kanalima distribucije.

## 4. VODSTVO U KANALIMA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA „PODRAVKA“ D.D.

### 4.1. Opći podaci o poduzeću

Poduzeće „Podravka“ d.d. je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Koprivnici, koja od 1. – 6. 2021. godine broji 6.737 zaposlenika. Na web sjedištu poduzeća ([www.podravka.hr](http://www.podravka.hr)) mogu se pronaći informacije o brendiranim proizvodima poput: Vegete, Studene, Eve, Fini – Mini, Čokolino, Lino, Lero, Fant, Dolcela i razni drugi proizvodi. Također, posjeduju vlastiti kulinarski portal *Coolinarka.com* na kojem je moguće pronaći razne recepte za jela i slastice.

Slika 12. Logo poduzeća „Podravka“ d.d.



Izvor: Podravka. Proizvodi <<https://www.podravka.hr/proizvodi/podravka/>> (6.9.2021.)

Logo poduzeća sastoji se od crvene pozadine na kojoj bijelim, velikim tiskanim slovima piše Podravka. Slika 12. prikazuje aktualni logo poduzeća „Podravka“ d.d.

#### 4.1.1. Povijest i nastanak

Priča o „Podravki“ započinje 1934. godine kada braća Wolf u Koprivnici osnivaju radionicu za preradu voća koja 13 godina kasnije dobiva ime Podravka. Od tada je

prošlo 70 godina, a danas se poduzeće „Podravka“ d.d. ubraja među vodeće hrvatske internacionalne kompanije. Danas poduzeće „Podravka“ d.d., sa sjedištem u Koprivnici, posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika. U poduzeću ističu: „Brojni potrošači prepoznali su vrijednost naših proizvoda te nam poklonili svoje povjerenje, u više od šezdeset država širom svijeta.“<sup>21</sup>

#### **4.1.2. Zaposlenici, misija i vizija**

Slogan poduzeća „Podravka“ d.d. glasi: „Povjerenje naših potrošača smatramo svojim najvećim uspjehom. Desetljećima smo ga gradili zajedno te zahvaljujući njemu postali vodeći prehrambeni brand u regiji.“ Govore o svojim zaposlenicima: „Ključ našeg uspjeha su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit kompanije te uložiti dodatni trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.“<sup>22</sup> U poduzeću svojim najvećim uspjehom smatraju povjerenje njihovih potrošača (Slika 13.).

Slika 13. Poruka poduzeća „Podravka“ d.d. svojim kupcima



Izvor: Internetska stranica Podravke <<https://www.podravka.hr/proizvodi/podravka/>> (6.9.2021.)

<sup>21</sup> Internetska stranica Podravke, <<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>> (10.9.2021.)

<sup>22</sup> Internetska stranica Podravke, <<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>> (10.9.2021.)

Misija poduzeća „Podravka“ glasi: „Nudimo inovativno kulinarsko iskustvo i zdrava životna rješenja za Vas.“

Vizija poduzeća „Podravka“ d.d. glasi: „Posvećeni smo poboljšanju svakodnevne kvalitete života naših potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.“

### 3.2. Analiza vodstva u kanalima distribucije promatranog poduzeća

Poduzeće „Podravka“ d.d. je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi (Slika 14.). Proizvode nude na tržištima više od pedeset zemalja, na svih pet kontinenata.<sup>23</sup> Neka od njih jesu: Australija, Armenija, Kirgistan, Južna Amerika, Estonija, Kina, Kazahstan, Latvija, SAD i Kanada, Sjeverna Afrika, Rusija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Švicarska, Velika Britanija te brojne druge države.

Slika 14. Ključni financijski pokazatelji poduzeća „Podravka“ d.d.



Izvor: Internetska stranica Podravke, <<https://www.podravka.hr/proizvodi/podravka/>> (6.9.2021.)

Kada govorimo o poduzeću „Podravka“ d.d. i njenim kanalima distribucije možemo reći da su kanali iznimno dobro oblikovani i utvrđeni. Ovaj stav temelji se na podacima o

<sup>23</sup> Internetska stranica Podravke, <<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>> (10.9.2021.)

prodaji, zadovoljnim potrošačima te velikom broju država na čija tržišta poduzeće „Podravka“ d.d. distribuira svoje proizvode. Poduzeće „Podravka“ d.d. obavlja proizvodne i logističko-distribucijske procese, kojima nastoji maksimalno zadovoljiti potrebe tržišta, s naglaskom na hrvatsko tržište. U poduzeću naglašavaju kako posjeduju višemjesečne zalihe gotove robe, sirovina i ambalaže te na taj način njihovi kupci ne trebaju strahovati od krive i loše distribucije.

Vodstvo poduzeća „Podravka“ d.d. u kanalima distribucije obilježava se time što je „Podravka“ d.d. jedna od vodeći tvrtki na hrvatskom tržištu te diljem svijeta. Kanale distribucije koje promatrano poduzeće koristi jest: kanal distribucije na tržištu krajnje potrošnje te također i kanal distribucije na tržištu poslovne potrošnje. Podravka je „otvorila distributivni centar u Sarajevu iz kojeg se vrši prodaja i distribucija Podravkinih proizvoda na području BiH i Republike Srbije. Svoje proizvode želi promovirati i putem sajmovi na kojem je sudjelovala u Makedoniji – sajam prehrane u Skopju. Također planira u budućnosti promovirati svoje proizvode i na sajmovima u Beogradu i Novom Sadu.<sup>24</sup>

„Podravka“ d.d. i Nestle World Trade Corporation iz Švicarske potpisali su ugovor o prodaji, logistici i distribuciji. Tim ugovorom poduzeće „Podravka“ d.d. je dobila pravo distribucije i prodaje pojedinih proizvoda grupe Nestle na području Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Kosova i Makedonije. Razlog suradnje je poboljšanje efikasnosti poslovnih aktivnosti obje tvrtke u spomenutoj regiji te kvalitetnija ponuda prema kupcima i potrošačima.<sup>25</sup>

Distribucija „Podravkinih proizvoda na američko i kanadsko tržište vrši se kroz tri distributera. Podravka d.d. želi na američkom tržištu zadržati dominantnu ulogu u tzv. etničkim segmentima u kategoriji dodataka jelima, a isto tako razvijati poziciju na općem tržištu. Na tržište SAD-a i Kanade Podravka izvozi Vegetu, Podravka jela (juhe,

---

<sup>24</sup> Tekuće poslovanje Podravke te plan daljeg razvoja, Podravka, 2000.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/tekuce-poslovanje-podravke-te-plan-daljeg-razvoja/>> (19.9.2021.)

<sup>25</sup> Potpisan ugovor između Podravke i Nestle World Trade Corporation, Podravka, 2002.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-podravke-i-nestle-worldtrade-corporation/>> (19.9.2021.)

talianette, Fant), konzerve Podravkine mesne industrije Danice, te prerađevine voća i povrća.<sup>26</sup>

Podravka je „na tržištu Kosova započela s prodajom proizvoda iz svog asortimana 1999. godine, dok je danas na tom tržištu prisutno više od 200 Podravkinih proizvoda od kojih su Podravka juhe i dječja hrana pod markom Lino tržišni lideri, a značajan udio na tržištu ima i Vegeta. Distribucija Podravkinih proizvoda na tržište Kosova vrši se putem ekskluzivnog distributera, a osnivanjem Podravkinog ureda u Prištini želi se postići učinkovitije upravljanje poslovnim procesima te širenje postojećeg asortimana, što bi za krajnji cilj imalo povećanje prodaje.<sup>27</sup>

Distributivni centar u Dugopolju veličine 6000 četvornih metara neto površine, prvi je u nizu distributivnih centara poduzeća „Podravka“ d.d. koje vodeća prehrambena kompanija otvara u Hrvatskoj. „Podravka“ d.d. 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. Cilj poduzeća „Podravka“ d.d. je biti najuspješnije među jednakim kompanijama. Poduzeće kupcima pruža kvalitetni servis budući da se cjelokupan asortiman „Podravke“ d.d. distribuira iz jednog mjesta.<sup>28</sup>

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

---

<sup>26</sup> Podravka otvara ured u Sjedinjenim Američkim Državama, Podravka, 2004.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvara-ured-u-sjedinjenim-americkimdrzavama/>> (19.9.2021.)

<sup>27</sup> Podravka osniva predstavništvo u Prištini, Podravka, 2004.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-osniva-predstavnistvo-u-pristini/>> (19.9.2021.)

<sup>28</sup> Podravka otvorila novi skladišno –distributivni centar u Dugopolju, Podravka, 2009.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centaru-dugopolju/>> (19.9.2021.)

čajnih peciva i vafla. Koestlinov asortiman sastoji se od šezdesetak proizvoda u oko sto različitih pakiranja<sup>29</sup>

Poduzeće „Kora iz Latvije strateški je partner Podravke na tržištu Pribaltika i distributer Podravkinih proizvoda za tržište Latvije, Litve i Estonije. Suradnja se bazira na distribuciji i prodaji uz provođenje određenih marketinških aktivnosti. Na tržištu Pribaltika Podravka je tržišni lider u dodacima jelima i juhama u vrećici, a prodaje se i dječja hrana marke Lino. Podravkino predstavništvo u Rigi obavlja koordinaciju između distributera i „Podravke“ d.d., omogućava bolji protok informacija, te na taj način stvara uvjete za bolju Podravkinu poziciju na tom tržištu.<sup>30</sup>

Sklopljenom suradnjom „Adriatic Group postaje distributer Podravkinih proizvoda na tržištima Njemačke, Austrije, Švicarske, Francuske, Nizozemske, Belgije i Luksemburga. Zahvaljujući izuzetno razvijenoj distributivnoj mreži u zemljama Europske unije i dugogodišnjem iskustvu u plasmanu prehrambenih proizvoda, Adriatic Group postao je distributivni partner mnogim velikim kompanijama s ovih Područja.<sup>31</sup>

Iako je „Podravka“ d.d. na tržištu Katara prisutna dvije godine, potpisom ugovora s tvrtkom Arabian Supplies, poduzeće dobiva jakog partnera koji će joj omogućiti ulazak na sva prodajna mjesta u Kataru te dugoročni razvoj poslovanja na jednom od ključnih tržišta regije Bliski istok i Sjeverna Afrika. „Podravka“ d.d. je na ovom tržištu u posljednje dvije godine intenzivirala svoju prisutnost otvaranjem vlastite podružnice u Jebel Ali Free Zoni, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Poduzeće aktivno obrađuje 9 zemalja regije Bliski istok i Sjeverna Afrika te bilježi odlične poslovne rezultate. Svoje poslovne procese prilagodilo je specifičnostima tržišta i potrebama stanovnika te je kompletan asortiman prilagođen komunikacijom na arapskom jeziku, razvijeni su potpuno novi proizvodi, a uspješno je provedena i halal certifikacija. Dogovoreni su dugoročni projekti s lokalnim partnerima u Omanu i Kuvajtu, a stvorene su

---

<sup>29</sup> Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke, Podravka, 2001. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/>> (19.9.2021.)

<sup>30</sup> Podravka potpisana ugovor s tvrtkom Kora iz Latvije za 2002., Podravka, 2002. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-potpisala-ugovor-s-tvrtkom-kora-iz-latvijeza-2002/>> (19.9.2021.)

<sup>31</sup> Podravka u suradnji s Adriatic Grupom jača plasman svojih proizvoda u regiji Europa, Podravka, 2016. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-u-suradnji-sadriatic-grupom-jača-plasman-svojih-proizvoda-u-regiji-europa/>> (19.9.2021.)



pretpostavke i za skori početak sustavne obrade Egipta, Bahreina, Iraka i Libanona. Inicijalni rezultati pokazuju kako su kupci i potrošači najbolje prihvatili Vegeta dodatke i juhe, Kviki snack, Lino kremne namaze, Lino Pillows te Podravka ajvar. Pritom, poduzeće vodi brigu i o potrebama velike zajednice Hrvata u Kataru, koji željni proizvoda poput Vegeta dodataka, juha, Čokolina, Lino lade, Podravka ajvara i ostalih proizvoda iščekuju širenje asortimana i još jaču prisutnost „Podravke“ d.d. kao najjače hrvatske prehrambene kompanije.<sup>32</sup> Adriatic UK Ltd. je potpisao ugovor sa kompanijom Podravka čime je postao ekskluzivni distributer Podravkinih proizvoda na području Velike Britanije i Irske. Adriatic UK Ltd. sa sjedištem u Londonu je članica Adriatic Group. Primarni zadatak poduzeća je distribucija proizvoda iz proizvodnog i distributivnog programa Adriatic Grupe na području Velike Britanije i Irske.<sup>33</sup> Podravka i Badel 1862. „potpisali su ugovor o distribuciji prema kojem koprivnička prehrambena kompanija postaje ekskluzivni distributer proizvoda Badela 1862. za područje Slovenije. „Podravka“ d.d. će u Sloveniji distribuirati program jakih alkoholnih pića, vina i sokova Badela 1862. Badel 1862. najveći je i najstariji proizvođač vina i alkoholnih pića u Hrvatskoj. Tvrtka je sinonim za jaka alkoholna pića u Hrvatskoj i široj regiji gdje u kategoriji jakih alkoholnih pića tradicionalno drži leadersku poziciju, ali i u izvozu na ostala strana tržišta. Danas Badel 1862 izvozi na više od 25 tržišta u svijetu.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Dobar posao u Kataru: Potpisan značajan ugovor za Podravku, Dnevnik. hr., 2017. <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/katar-podravka-potpisuje-ugovor-o-distribuciji-hrvatskih-proizvodavrijedan-300-000-dolara---474249.html>> (19.9.2021.)

<sup>33</sup> Adriatic UK postala ekskluzivni distributer Podravke u Velikoj Britaniji i Irskoj, Hrportfolio, 2015. <<https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/adriatic-uk-postala-ekskluzivni-distributerpodravke-u-velikoj-britaniji-i-irskoj-34539>> (19.9.2021.)

<sup>34</sup> Podravka i Badel 1862. potpisali Ugovor o distribuciji za tržište Slovenije, Ja trgovac, 2019. <<https://www.jatrgovac.com/2013/01/podravka-i-badel-1862-potpisali-ugovor-o-distribucijiza-trziste-slovenije/>> (19.9.2021.)

### 3.3. Kritički osvrt

Rane 1934. godine koprivnički poduzetnici Marijan i Matija Wolf osnivaju radionicu za preradu voća i tvornicu pekmeza. Godine 1947. radionica prelazi u društveno vlasništvo i dobiva ime „Podravka“. Proizvodnja se nastavlja te se asortiman širi. Godine 1967. „Podravka“ ima prvu suradnju sa inozemnim partnerima te prve izvoze ima u Mađarsku i Rusiju. „Podravka“ je tada bila jedna od najvećih tvrtki te je već tada bila u vodstvu u odnosu na druga poduzeća. Podravka je godinama gradila asortiman proizvoda te se širila na nova tržišta. Poduzeće je tijekom povijesti promoviralo svoje proizvoda na različite načine, poput oglašavanja u novinama ili izložbenim prostorom na Zagrebačkom velesajmu (1980. godine). Godine 1993. „Podravka“ je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo. Tijekom 2000-tih počele su se otvarati nove tvornice Vegete u Poljskoj i dalje. „Podravka“ d.d. preuzimala je i kupovala brandove od drugih proizvođača i na taj način ulazila u vodstvo kanala distribucije. Godine 2009. u Dugopolju se otvara novi skladišno-distributivni centar, a deset godina kasnije, točnije 2019. godine, „Podravka“ d.d. je proslavila 60. rođendan svog brenda „Vegeta“ zajedno s vjernim potrošačima. Poduzeće „Podravka“ d.d. ima izuzetno dobro razvijenu distributivnu mrežu koja se proteže od Jadranskog do Sjevernog mora, te je i zbog toga interesantna kao partner renomiranim svjetskim tvrtkama poput talijanske Barille i japanskog Ajinomota.<sup>35</sup>

Sa svime navedenim, „Podravka“ d.d. danas je lider na tržištu. Navedeni tržišni status omogućuje ovom poduzeću da ima lidersku ulogu u upravljanju svojim kanalima distribucije. Naime, sve svoje proizvode „Podravka“ d.d. distribuira putem kanala distribucije diljem svijeta. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost i kvalitetu poduzeća „Podravka“ d.d. te su na taj način poduzeću omogućili vodstvo.

Autorica smatra da poduzeće „Podravka“ d.d. mjeri visoku učinkovitost i djelotvornost kanala distribucije te da je spremno zadržati titulu vođe ili lidera u kanalima distribucije. Nadalje, autorica je mišljenja da bi poduzeće „Podravka“ d.d. moglo poboljšati svoj položaj kada bi koristili nove kanale distribucije, odnosno išli u koraku s vremenom.

---

<sup>35</sup> Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke, Podravka, 2001.  
<<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-između-koestlina-i-podravke/>>  
(19.9.2021.)

Primjerice, nove aplikacije na pametnim telefonima koristi mnoštvo ljudi te autorica smatra da bi se „Podravka“ d.d. mogla priključiti aplikacijama koje su distribucijski nastrojene te na taj način uspostaviti kontakt s novim klijentima i zadržati odnos sa već postojećim kupcima.

## ZAKLJUČAK

Svaki pojedinac, poslodavac, proizvođač ili bilo koja druga poslovna osoba koja želi reći da je u vodstvu u kanalima distribucije, za početak mora znati što jesu kanali distribucije. Kanali distribucije su grupa međusobno ovisnih organizacija uključenih u proces koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživim za uporabu ili potrošnju. Cilj distribucije jest da proizvod od proizvođača do potrošača stigne na što djelotvorniji i učinkovitiji način te da se kroz posrednike raznim uslugama i marketinškim aktivnostima služi dodana vrijednost proizvođaču i potrošaču odnosno kupcu. Proizvođači posrednike koriste zbog njihove sposobnosti, znanja, vještina i specijalizacije. Funkcija kanala distribucije jest da se olakša protok proizvoda od proizvođača do potrošača. Svaki kanal distribucije sastoji se od proizvođača i potrošača i oni su ključni sudionici u kanalu, te u većini slučajeva imamo i trećeg sudionika, a to je posrednik.

Svaki kanal distribucije iziskuje organizaciju i odgovarajuću strukturu, a složenost kanala određena je brojem njegovih članova odnosno posrednika. Odluka o kanalu distribucije ovisi o vrsti proizvoda te ciljnom tržištu na koji se taj proizvod distribuira. Obilježja proizvoda koja utječu na izbor kanala distribucije jesu standardizacija, jedinične cijene, pokvarljivost i slično. Kada govorimo o organizaciji onda moramo razlikovati klasičan kanal distribucije od marketinškog sustava. Za klasične kanale distribucije se još kaže da su konvencionalni, a obuhvaćaju skup labavo povezanih nezavisnih članova koji surađuju kako bi ostvarili svoj cilj odnosno profit. Horizontalni marketinški sustav obuhvaća suradnju organizacija na istoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika, gdje je moguće udruživanje konkurenata. Vertikalna organizacija kanala distribucije može se nazvati i okomitim marketinškim sustavom. Horizontalno – vertikalna organizacija kanala distribucije nastaje kada poduzeće kombinira dva ili više kanala distribucije koji su usmjereni na jedan ili više tržišnih segmenata. Svakom poduzeću na tržištu u cilju je da opstanu i da budu što uspješniji, pa je tako oblikovanje i izbor kanala distribucije jedan od ključnih čimbenika kako bi se to učinilo. Proces oblikovanja i izbora kanala distribucije sastoji se od analize potreba kupaca, definiranja ciljeva i ograničenja kanala distribucije, identificiranja

glavnih alternativa te vrednovanja alternativa. Tek kada sve to napravimo i analiziramo možemo govoriti o vodstvu u kanalima distribucije.

Vodstvo u kanalima distribucije iznimno je važno za svako poduzeće koje želi opstati i biti konkurent drugim tvrtkama na tržištu. Poduzeća zato koriste posrednike u kanalima distribucije koje kontrolira, motivira te usmjerava na obavljanje zadataka na što kvalitetniji način s ciljem da se zadrži titula vodstva u kanalima distribucije.

Analiziranjem načina upravljanja kanalima distribucije u poduzeću „Podravka“ d.d. dolazi se do zaključka kako su kanali distribucije poduzeća iznimno dobro oblikovani, što potvrđuju podaci o prodaji, zadovoljstvu potrošača te broju država na čije tržište „Podravka“ d.d. distribuira svoje proizvode. Naime, „Podravka“ d.d. pokriva tržišta diljem svijeta, a neka od njih jesu: Australija, Armenija, Kirgistan, Južna Amerika, Estonija, Kina, Kazahstan, Latvija, SAD i Kanada, Sjeverna Afrika, Rusija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Švicarska, Velika Britanija te mnogo drugih država.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M.: Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 2014.
2. Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S., Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D.: Osnove marketinga, Adverta d.o.o., Zagreb, 2007.
3. Previšić, J., Ozertić-Došen, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
4. Segetlija, Z.: Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.
5. Zelenika R., Logistički sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 40.

### Članci:

1. Elementi promocije, dostupno na <https://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-22.pdf> , (pristup 13.9.2021)

### Internetski izvori:

1. Internetska stranica Podravke <<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/>> (10.9.2021.)
2. Soče Kraljević S., Kanali distribucije - predavanja, <[https://ef.sum.ba/arhiva/materijal/3\\_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf](https://ef.sum.ba/arhiva/materijal/3_PE/2012%202013%20Kanali%20Distribucije%20predavanja%20III%20PE.pdf)> (4.9.2021.)
3. Tekuće poslovanje Podravke te plan daljeg razvoja, Podravka, 2000. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/tekuce-poslovanje-podravke-te-plan-daljeg-razvoja/>> (19.9.2021.)
4. Potpisan ugovor između Podravke i Nestle World Trade Corporation, Podravka, 2002. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-izmedu-podravke-i-nestle-worldtrade-corporation/>> (19.9.2021.)
5. Podravka otvara ured u Sjedinjenim Američkim Državama, Podravka, 2004. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvara-ured-u-sjedinjenim-americkimdrzavama/>> (19.9.2021.)

6. Podravka osniva predstavništvo u Prištini, Podravka, 2004. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-osniva-predstavnistvo-u-pristini/>> (19.9.2021.)
7. Podravka otvorila novi skladišno –distributivni centar u Dugopolju, Podravka, 2009. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-otvorila-novi-skladisno-distributivni-centaru-dugopolju/>> (19.9.2021.)
8. Potpisan ugovor između Koestlina i Podravke, Podravka, 2001. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/potpisan-ugovor-izmedu-koestlina-i-podravke/>> (19.9.2021.)
9. Podravka potpisana ugovor s tvrtkom Kora iz Latvije za 2002., Podravka, 2002. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/vijesti/podravka-potpisala-ugovor-s-tvrtkom-kora-iz-latvijeza-2002/>> (19.9.2021.)
10. Podravka u suradnji s Adriatic Grupom jača plasman svojih proizvoda u regiji Europa, Podravka, 2016. <<https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/priopcenja/podravka-u-suradnji-sadriatic-grupom-jaca-plasman-svojih-proizvoda-u-regiji-europa/>> (19.9.2021.)
11. Dobar posao u Kataru: Potpisan značajan ugovor za Podravku, Dnevnik. hr., 2017. <<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/katar-podravka-potpisuje-ugovor-o-distribuciji-hrvatskih-proizvodavrijedan-300-000-dolara---474249.html>> (19.9.2021.)
12. Adriatic UK postala ekskluzivni distributer Podravke u Velikoj Britaniji i Irskoj, Hrportfolio, 2015. <<https://hrportfolio.hr/vijesti/kompanije/adriatic-uk-postala-ekskluzivni-distributerpodravke-u-velikoj-britaniji-i-irskoj-34539>> (19.9.2021.)
13. Podravka i Badel 1862. potpisali Ugovor o distribuciji za tržište Slovenije, Ja trgovac, 2019. <<https://www.jatrgovac.com/2013/01/podravka-i-badel-1862-potpisali-ugovor-o-distribucijiza-trziste-slovenije/>> (19.9.2021.)

#### **Ostalo:**

1. Križman Pavlović, D. (2020./2021.). Nastavni materijali kolegija Kanali distribucije. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Pula.
2. Distribucija i logistika. Nastavni materijali. Sveučilište u Zagrebu, 2016. <[http://estudent.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska\\_logistika\\_I/Materijali/Nastavni\\_materijali\\_2.pdf](http://estudent.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska_logistika_I/Materijali/Nastavni_materijali_2.pdf)> (13.9.2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Kanali distribucije – primjer za tržište krajnje potrošnje .....	2
Slika 2. Prikaz distribucije proizvoda bez posrednika.....	4
Slika 3. Prikaz distribucije proizvoda s posrednikom.....	5
Slika 4. Prikaz strategije guranja .....	6
Slika 5. Prikaz strategije privlačenja .....	6
Slika 6. Tijekovi kroz kanal distribucije .....	8
Slika 7. Prikaz kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje .....	9
Slika 8. Prikaz kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje .....	9
Slika 9. Dužina kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje .....	11
Slika 10. Dužina kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje .....	12
Slika 11. Vrste konkurencije u kanalima distribucije.....	18
Slika 12. Logo poduzeća „Podravka“ d.d. ....	21
Slika 13. Poruka poduzeća „Podravka“ d.d. svojim kupcima .....	22
Slika 14. Ključni financijski pokazatelji poduzeća „Podravka“ d.d. ....	23



## SAŽETAK

Kanale distribucije najjednostavnije definiramo kao put koji neki proizvod prijeđe od proizvođača do potrošača. Kanali distribucije obuhvaćaju razne funkcije, aktivnosti, ciljeve koji služe da bi proizvod ili usluga stigli do potrošača u određeno vrijeme, na određeno mjesto i u određenim obliku. U tom slučaju odnosno u kanalu distribucije pomažu nam posrednici koji obavljaju posao distribucije proizvoda. Dakle, u kanalu distribucije sudjeluju tri člana, a to su proizvođač, potrošač i posrednik. Posrednik je taj koji obavlja najviše funkcija i o njemu ovisi cijela distribucija. Vrlo bitna funkcija kanala distribucije jest da se olakša protok proizvoda od proizvođača do potrošača. U kanalima distribucije postoje i tijekovi kroz njih. Tijek kroz kanal distribucije jest skup funkcija koje određenim slijedom obavljaju članovi kanala. Neki od tijekova kanal distribucije jesu: tijek proizvoda, prijenos vlasništva, tijek plaćanja i ostali. Kanali distribucije dijele se na kanale distribucije na tržištu krajnje potrošnje i kanale distribucije na tržištu poslove potrošnje. Da bi kanal distribucije funkcionirao kvalitetno mora postojati struktura i organizacija unutar kanala. Ta organizacija dijeli se na horizontalnu, vertikalnu i hibridnu organizaciju kanala distribucije. Nakon toga slijedi izbor kanala te nakon toga oblikovanje tih kanala kako bi poslovanje dugoročno poslovalo. Jedan od članova kanala distribucije može imati lidersku poziciju i preuzeti vodstvo u kanalu. Vodstvo u kanalu distribucije se temelji na poziciji moći jednog člana nad ostalim članovima kanala distribucije. U radu je istraženo vodstvo u kanalima distribucije na primjeru poduzeća „Podravka“ d.d.

**Ključne riječi:** kanali distribucije, posrednici, vodstvo, Podravka d.d.

## SUMMARY

We most simply define distribution channels as the path that a product takes from producer to consumer. Distribution channels include various functions, activities, goals that serve to get a product or service to the consumer at a certain time, in a certain place and in a certain form. In the distribution channel we are assisted by intermediaries who perform the work of product distribution. Three members participate in the distribution channel, the producer, the consumer and the intermediary. The intermediary is the one who performs the most functions and the entire distribution depends on him. A very important function of the distribution channel is to facilitate the flow of products from producers to consumers. There are also flows through them in the distribution channels. A channel flow is a set of functions performed by channel members in a specific sequence. Some of the distribution channel flows are: product flow, ownership transfer, payment flow and others. Distribution channels are divided into several types, for example distribution channels in the final market and distribution channels in the consumer business market. In order for a distribution channel to function well, there must be a structure and organization within the channel. This organization is divided into horizontal, vertical and horizontal - vertical organization of distribution channels. This is followed by the selection of channels and then the design of these channels in order for the business to operate in the long run. There is leadership in the distribution channel, and this is done by a member who is in a position to have power over other members of the distribution channel. The term Internet in the distribution channel defines an almost perfect channel because due to its capabilities it provides the company with a job well done. Certainly, as in any business, there is competition in the management of the distribution channel.

**Keywords:** distribution channels, intermediaries, leadership, Podravka d.d.