

# Inovacije u kanalima distribucije

---

**Miloš, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:027245>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MILOŠ**

# **INOVACIJE U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**MONIKA MILOŠ**

## **INOVACIJE U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Završni rad

JMBAG: 0303064722, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Kanali distribucije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KANALI DISTRIBUCIJE I POKRETAČI INOVACIJA</b> .....	3
2.1. Kanali distribucije u suvremeni tržišnim uvjetima.....	3
2.2. Glavni pokretači inovacija u kanalima distribucije .....	4
<b>3. TEHNOLOŠKA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE</b> .....	6
3.1. INOVACIJE U VERTIKALNIM ODNOSIMA MEĐU SUDIONICIMA U KANALU DISTRIBUCIJE.....	6
3.1.1. Logistika i elektronska ramjena podataka.....	7
3.1.2. <i>Vendor Managed Inventory</i> .....	9
3.1.3. Zajedničko planiranje, prognoziranje i nadopunjavanje .....	10
3.1.4. Upravljanje kategorijama od strane dobavljača.....	11
3.1.5. E-nabava.....	12
3.2. INOVACIJE U KANALIMA DISTRIBUCIJE U ODNOSU NA KRAJNJE POTROŠAČE.....	14
3.2.1. <i>Checkout</i> tehnologije.....	15
3.2.2. Elektonička i mobilna plaćanja.....	17
3.2.3. Prodaja na daljinu; (on-line) prodaja.....	19
3.2.4. Samouslužne tehnologije.....	20
<b>4. RELACIJSKA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE</b> .....	22
4.1. <i>Trade</i> marketing.....	22
4.2. Kategorijski menadžment .....	23
4.3. Proizvodi privatne marke trgovaca.....	25
4.4. Inicijative za brigu o korisnicima.....	27
<b>5. STRUKTURNA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE</b> .....	28
5.1. Inovacije usvojene od strane proizvođača.....	29
5.2. Inovacije unutar maloprodajnog sektora.....	30
<b>6. ANALIZA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA ALT DIGITAL j.d.o.o</b> .....	32
6.1. Opći podaci o poduzeću.....	32

6.2. Specifičnosti inovativnih proizvoda i usluga poduzeća.....	35
6.3. Analiza inovacija u kanalima distribucije odabranog poduzeća.....	36
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
SAŽETAK.....	43
SUMMARY.....	44

## 1. UVOD

Kanal distribucije je put kroz koji proizvodi, usluge i ostala dobra prolaze od proizvođača do krajnjeg ili industrijalnog korisnika. Drugim riječima, to je distribucijska mreža kroz koju proizvođači svoja dobra daju krajnjim konzumentima u ruke.

Predmet istraživanja u ovom radu su inovacije koje donose brzorastuće tehnološke značajke i samim time uvjetuju promjene u strukturi kanala distribucije.

Globalizacijski proces uvjetuje brze prilagodbe poduzeća novim i složenijim strategijama i strukturama kanala distribucije, koji kao takvi zahtijevaju suradnju unutar raznih subjekata, te distribucijskog lanca. U zadnjih nekoliko godina proces inovacija u kanalima distribucije značajno je porastao, što prate promjene u tehnologiji koje omogućuju uporabu efikasnijih poslovnih rješenja. Kako su visokokvalitetni proizvodi, učinkovita promocija i konkurentne cijene postale sveprisutne, poduzeća se sve više okreću distribuciji kao ključnoj strategiji marketinške diferencijacije. Dakle, isporuka proizvoda do krajnjeg kupca brže i učinkovitije od konkurencije postaje kritični faktor uspjeha.

Polazište za izradu ovog rada su pokretači inovacija u kanalima distribucije koji će se u ovom radu analizirati kroz tehnološku, relacijsku i strukturnu perspektivu, uzimajući u obzir sve vrste kanala distribucije i poduzeća. Cilj rada je kroz tri navedene perspektive uvidjeti i objasniti modernizaciju kanala distribucije uvođenjem inovativnih efikasnijih modela u poslovanju, te uvidjeti promjene koje oni za sobom nose.

U istraživanju su korištene metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije i deskripcije. Potrebni podaci prikupljen su proučavanjem znanstvenih baza podataka i analizom znanstvenih članaka i radova.

Rad se u užem smislu sastoji od pet glavnih cjelina. U drugom poglavlju, koje slijedi nakon Uvoda, obrađuju se opći pojmovi o kanalima distribucije, njihovim postepenim promjenama te se definiraju glavni pokretači inovacija u kanalima distribucije kroz tri navedene perspektive. U trećem poglavlju analiziraju se inovacije u kanalima distribucije iz tehnološke perspektive, do kojih dolazi uslijed brzog razvoja tehnologije



i opće dostupnosti informacija. U četvrtom poglavlju se kroz relacijsku perspektivu obrađuju mogući odnosi u kanalima distribucije, koji su posljedica uvjetovanih promjena u kanalu, kako između proizvođača i dobavljača, tako i u odnosu prema krajnjem potrošaču. Peto poglavlje daje uvid u promjene u strukturi kanala distribucije, koje su se dogodile pod utjecajem prethodno analiziranih tehnoloških i relacijskih promjena. Također, u poglavlju su predstavljene inovativne strukture kanala distribucije.

U šestom poglavlju analiziraju se inovacije u kanalima distribucije na primjeru poduzeća Alt digital j.d.o.o. U Zaključku se pruža osvrt na provedeno istraživanje. Slijedi popis literature, a završno je priložen Sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. KANALI DISTRIBUCIJE I POKRETAČI INOVACIJA

Distribuciju čine djelatnosti koje omogućuju dostupnost proizvoda kupcima u vremenu i na mjestima gdje ih oni žele. Kanal distribucije predstavlja pojedinca ili organizaciju koji usmjeravaju tijek proizvoda od proizvođača do potrošača, odnosno predstavljaju posrednika u prodajnom procesu. Poduzeće će koristiti posrednike za prodaju svojih proizvoda u onim slučajevima kada su oni u tome djelotvorniji i učinkovitiji od samog proizvođača.<sup>1</sup> Pojavom posrednika raste djelotvornost sustava zbog većeg opsega kontakata koji svaki posrednik dostiže. Vrlo je zamjetan trend koji se odnosi na smanjenje broja posrednika između proizvođača i potrošača. Razborito korišteni posrednici doista smanjuju broj kontakata potrebnih za pokrivanje tržišta, te taj princip navodi mnoge proizvođače koji nastoje ući na nova tržišta bez visokih troškova izravne distribucije uz prodajnu snagu zaposlenika.<sup>2</sup> Oblikovanjem kanala distribucije poduzeće može stvoriti konkurentsku prednost, odnosno dodati vrijednost svojim proizvodima radi pozitivnog diferenciranja na tržištu.

### 2.1. Kanali distribucije u suvremenim tržišnim uvjetima

Mnoga poduzeća su svjesna da uspjeh proizvođača i distributera ovisi i o drugom poduzeću. Uspjeh proizvođača ne može doći samo iz njihovog vlastitog truda. Naime, imati dobrog partnera u distribuciji je vrlo važno. Kako bi se uspješno natjecala, današnja poduzeća moraju stalno procjenjivati distribuciju i uspješnost svojih distribucijskih kanala te učiniti promjene kada je to potrebno. Promjenjivo poslovno okruženje potaknulo je mnoga poduzeća da traže nove načine i metode za postizanje održive prednosti kroz tržišnu orijentaciju i suradnju u kanalu distribucije. Strategija distribucije utječe na mnoge druge aspekte marketinške strategije, kao što je prodaja.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Osnove marketinga, Zagreb, adverta, travanj 2007., str. 262.

<sup>2</sup> E. Anderson, L.W.Stern, A.A.Coughlan, Marketing Channels; Pearson Education Limited, 2014., str. 6.

<sup>3</sup> W. Guan, Developments in Distribution Channels – A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology, Paper No. 1458, Linköping; LiU-Tryck., 2010, str. 14-16.

Međutim, isto se to tržište s vremenom mijenja, primjerice zbog razvoja novih tehnologija i pojave novih proizvoda, što zahtijeva prilagodbe kanala distribucije.

## **2.2. Glavni pokretači inovacija u kanalima distribucije**

Inovacija je nešto novo, novi proizvod, usluga ili proces ili nova uporaba na već postojećem. Pretpostavljati da se novi proizvod, usluga ili proces može smatrati inovacijom ako se koristi u nove svrhe, podiže sumnje o imitaciji. U jednu ruku, posebno u slučaju kanala distribucije, gdje se donosi novo rješenje na novo tržište već postojećih aktera, to često podrazumijeva toliko preispitivanje izvornog rješenja, da se ustvari može smatrati inovacijom u pravom smislu.<sup>4</sup>

Inovacije se pojavljuju i postaju dostupne za usvajanje. Iz različitih razloga neke od inovacija postat će usvojene od strane određenih aktera industrijskog sustava. To predstavlja prvi krug selekcije. Usvajanje inovacije znači promjene za aktera koji ju usvaja, razlikujući ga od onih koji ju ne usvajaju. Tako prvi krug selekcije stvara varijacije među sudionicima. U drugom krugu selekcije, tržišno natjecanje i ostali oblici diskretnijeg odabira, poput izbora vlade ili financijskih institucija, sortiraju ponašanja, proizvode, tehnike i organizacijske oblike koji su, na temelju nekih ekonomskih i/ili institucionalnih kriterija, preferirani.<sup>5</sup>

Moguće je razlikovati dvije osnovne pokretačke sile iza pojave inovacija u kanalima distribucije, a to su kompetitivnost i poduzetnički duh. Kako bi održala kompetitivnost te zato što vide poslovne mogućnosti, poduzeća eksperimentiraju s novim načinima poslovanja. Koncept inovacija može se promatrati kao strateška aktivnost ali i kao mijenjajući proces ekonomske funkcije kanala distribucije. Slijedeći taj mijenjajući proces, javljaju se novi oblici distribucije, nudeći nove usluge na već postojeće.

---

<sup>4</sup> A.J. Silk, L.W. Stern, The Changing Nature of Innovation in Marketing: A Study of Selected Business Leaders, Business History Review, #3, 1963., str.183.

<sup>5</sup> G.Dosi, L. Orsenigo, Coordination and Transformation: An Overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments, Technical Change and Economic Theory, London, Pinter Publishers Ltd., 1988., str. 13.

Posljednjih godina došlo je do porasta inovacijskih procesa u kanalima distribucije visokim intenzitetom i brzinom, ponajviše zbog promjena koje su potaknute razvojem raznih tehnologija koje omogućuju usvajanje učinkovitijih organizacijskih rješenja. Najveći poticaj inovacijama u kanalima distribucije proizašao je iz tehnološkog napretka, ponajviše usljed inovacija u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (ICT) .

Još jedan čimbenik koji je u velikoj mjeri potaknuo inovativne procese u kanalima distribucije je modernizacija maloprodajnog sektora koji je u zadnjih nekoliko desetljeća progresivno ojačao i obogatio ulogu trgovaca.

Tako će se u ovom radu, uzevši u obzir ključne čimbenike inovacija, provesti analiza inovacija u kanalima distribucije kroz sljedeće tri perspektive:

- Tehnološku perspektivu, koja se odnosi na prednosti tehnoloških inovacija pri optimizaciji interakcija između poduzeća i kupaca na tržištu krajnje potrošnje
- Relacijsku perspektivu, kroz koju će se uvidjeti koja se inovacijska područja mogu razvijati s obzirom na vertikalne odnose između sudionika kanala distribucije
- Strukturnu perspektivu, odnosno koji se novi oblici kanala distribucije mogu pojaviti.

Čak su i društvene promjene i novi obrasci ponašanja krajnjih potrošača potaknuli inovacije u kanalima distribucije. One su osmišljene kako bi se kanali distribucije prilagodili novim društvenim vrijednostima, poput štedljivosti i poštivanja društvenih, etičkih i ekoloških vrijednosti u proizvodnim procesima.

### **3. TEHNOLOŠKA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

Globalizacija i opća dostupnost informacija su indirektno restrukturirali poslovne modele i ostvarili nepovratni učinak na načine poslovanja poduzeća i proces distribucije novijih proizvoda. Brzi razvoj tehnologije doveo je do promjena u potrošačkim navikama i načinu potrošnje, ali i do interakcija između ponuđača i upravljanja vremenom. Razvoj informacijske tehnologije povećao je brzinu i preciznost protoka informacija, što je zauzvrat poboljšalo koordinaciju protoka materijala i smanjilo troškove logistike. Tako su poboljšanja proizvodnih tehnika u pogledu vremena postavljanja i fleksibilnost učinila ekonomiju proizvodnje manje ovisnom o proizvodnji velikih razmjera, što je zauzvrat utjecalo na raspored distribucije.

#### **3.1. INOVACIJE U VERTIKALNIM ODNOSIMA MEĐU SUDIONICIMA U KANALU DISTRIBUCIJE**

Vertikalna promjena u kanalu distribucije događa se pomicanjem funkcija uzvodno ili nizvodno između sudionika kanala distribucije te kada su određeni sudionici dodani ili isključeni iz kanala.

Prvo inovacijsko područje u interakcijskim odnosima između sudionika kanala distribucije vezano je za tehnološki temeljene alate korištene za interakciju. Odnosno, sve tehnike koje omogućuju, uporabom ICT tehnologije, ubrzavanje vertikalnih odnosa između sudionika i povećanje njihove učinkovitosti. Informatička tehnologija i telekomunikacije predstavljaju glavne tehnologije na kojima je izgrađen korporativni proces upravljanja informacijama. Oni predstavljaju tehnološku platformu pri upravljanju lancem opskrbe.

Tako globalni koncept upravljanja lancem opskrbe postaje starteški cilj mnogih poduzeća. Koncept se stoga uzima kao standardiziran i učestao proces vođenja inovacija i koordinacije raznih mreža poduzeća. U tu svrhu, uspostavljen je koncept

„uspješne reakcije na potražnju kupaca“ ili ECR (engl. ECR - *Efficient Consumer Response*). ECR je „strateška inicijativa“ za prevladavanje tradicionalnih prepreka između trgovinskih partnera kojom se uklanjaju unutarnje prepreke koje rezultiraju troškovima i vremenom koji dodaju malu ili nikakvu vrijednost potrošaču.<sup>6</sup>

Riječ je o načinu suradnje između proizvođača i trgovaca, usmjerenom ka bržoj i boljoj prilagodbi promjenjivim željama i potrebama potrošača uz što niže troškove. Prvo je ECR primjenio devedesetih godina prošlog stoljeća Wal-Mart, a nakon toga ga vrlo brzo primjenjuju i ostali europski maloprodajni lanci. Cilj ECR koncepta je povećanje učinkovitosti cjelokupnog lanca vrijednosti stvaranjem bliskih odnosa među sudionicima kanala distribucije i zajedničko odlučivanje proizvođača i trgovaca o pitanju asortimana, razvoja, promocije, ali i uvođenja novih proizvoda. To su načini na koje se mnoge maloprodajne trgovine nose sa glavnim problemom - manjkom tj. nedostatkom zaliha ili pak prekomjernim zaliha.

### **3.1.1. Logistika i elektronska razmjena podataka**

Moguće je razlikovati tri razine suradnje u području upravljanja opskrbnim lancem. Prva razina odnosi se na logistiku, s ciljem poboljšanja produktivnosti fizičkih i informacijskih tokova poboljšanjem transportne mreže, upravljanja logističkim centrima i uspostavom komunikacijske infrastrukture poput elektroničke razmjene podataka (engl. EDI – *Electronic Data Interchange*). Za postizanje inovativnosti odnosa unutar kanala distribucije, koji su karakterizirani potrebom za većom koordinacijom i integracijom, logistika se može promatrati kao spoj taktičkih i strateških poteza koji mogu biti različiti ili sukobljeni između sudionika kanala distribucije.

Kako bi se smanjili troškovi upravljanja zaliham, tj. troškovi rukovanja i prijevoza zaliha, razvijeno je nekoliko organizacijskih rješenja s ciljem stvaranja bržeg i učinkovitijeg logističkog ciklusa.

---

<sup>6</sup> H. Kotzab, Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches, *Journal of business & industrial marketing*, 14 (5/6), MCB UP Ltd., 1999. str.366.

Kada jedno poduzeće kontrolira cjelokupan opskrbni lanac, ono može primijeniti postupke koji znatno pojednostavljaju i ubrzavaju distribuciju. U idealnom slučaju postoji mali i relativno stalan broj proizvoda u opskrbnom lancu te, čim kupac kupi jedan proizvod, odmah se naručuje dodatni. Ključno je koordiniranje lanca opskrbe a da bi to njegovi sudionici postigli, moraju u svakom trenutku znati gdje se koji proizvod nalazi.

Jedno od najnovijih područja inovacija u logistici omogućuje upravo to. Sustav praćenja kretanja materijala, bilo to izvan ili unutar skladišta koji se odnosi na radiofrekvencijsku identifikaciju (engl. RFID - *Radio Frequency Identification*). Uporabom objekta koji je pridodan proizvodu ili paketu moguće ga je identificirati i pratiti pomoću radio valova. Kada se nova tehnologija automatizacije kombinira s RFID oznakama, skladišta se mogu u potpunosti automatizirati. Nema potrebe za zalihama jer poduzeća u realnom vremenu znaju koliko se čega nalazi u skladištu. Tako su prednosti korištenja RFID sustava smanjenje troškova rada, pojednostavljenje poslovnih procesa i smanjenje netočnosti zaliha.

Osnovna infrastruktura za koordiniranje logističkih procesa među sudionicima kanala distribucije je elektronička razmjena podataka. Riječ je o alatu koji omogućuje automatsku razmjenu podataka između udaljenih aplikacija u situacijama kada one pripadaju različitim poduzećima.<sup>7</sup>

Glavna prednost koju poduzeća vide u elektroničkoj razmjeni podataka za kanale distribucije je velik broj referenci koje se razmjenjuju. Elektronička razmjena podataka za veletrgovce znači veliku uštedu, jer rade sa velikim brojem dobavljača, kao i kupaca, a sve to znači rukovanje s velikom količinom različitih dokumenata. Tako su određena poduzeća promovirala razvoj elektroničke razmjene podataka u komercijalnoj distribuciji, prisiljavajući male dobavljače prilagodbi i implementaciji ovog sustava.

---

<sup>7</sup> J.J. Martinez, Y. Polo-Redondo, Key Variables in the EDI Adoption by Retail Firms, 2001., str. 385.-394.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016649720000353?via%3Dihub>

### 3.1.2. Upravljanje zalihama od strane dobavljača

Druga razina suradnje koja se može ostvariti upravljanjem opskrbnim lancem odnosi se na zajedničko upravljanje aktivnostima opskrbe tehnikama kao što je to VMI (engl. *Vendor Managed Inventory*), odnosno upravljanje zalihama od strane dobavljača. VMI uključuje odluke o asortimanu, aktivnosti za kontroliranje smanjenja zaliha i uporabu pokazatelja za kontroliranje i poboljšanje zajedničkih procesa.

U klasičnom sustavu upravljanja zalihama kupac dostavlja narudžbu dobavljaču. Taj se standardizirani način upravljanja polako mijenja, ponajviše zbog njegove neefikasnosti. Dobavljač ne dobiva unaprijed informaciju o potrebama kupaca, te je prisiljen predviđati njihove potrebe, ali i držati nepotrebne sigurnosne zalihe, kako ne bi došao u situaciju nemogućnosti isporuke potraživane robe. Zatim, dobavljači su često suočeni sa neočekivanom kratkotrajnom potražnjom koja rezultira promjenama u proizvodnji i distribuciji, što sve predstavlja dodatne troškove za dobavljača. Svi su ti čimbenici s vremenom zahtijevali promjene, a dozvoljavali su uvođenja novijih sustava inovacija, uz korištenje elektronske razmjene podataka. Zato se u posljednje vrijeme pojavljuje drugačiji način upravljanja zalihama u kojem kupac više ne šalje narudžbu već dijeli podatke s dobavljačem. Ti podatci uključuju količinu upotrijebljene ili prodane robe, tekuće zalihe i informacije o dodatnim aktivnostima u promociji i prodaji. Na temelju primljenih informacija dobavljač preuzima odgovornost o popunjavanju zaliha kupca.

U VMI sustavu proizvođač ili distributer preuzima ulogu planiranja zaliha za kupca. To zahtijeva opsežnu razmjenu informacija kako bi proizvođač ili distributer mogo održati visok stupanj vidljivosti svoje robe na kupčevoj lokaciji. Umjesto da kupac ponovo naručuje dobro kada ponestane zaliha, dobavljač je odgovoran za nadopunjavanje i skladištenje njegove narudžbe. U ovakvom sustavu nema novih zaprimanja narudžbi, već se razmjenjuju podatci o potrošnji kupca. Kada dobavljač vidi da će njegov kupac iscrpiti zalihe na raspolaganju, on se može bolje pripremiti za njihovu nadopunu, jer može bolje organizirati vlastitu proizvodnju i/ili distribuciju. Kupci će pak smanjiti ili ukloniti držanje sigurnosnih zaliha. Smanjenje držanja zaliha postići će se kada dobavljač razvije bolje razumijevanje kako kupac troši robu kroz određen vremenski period.



Tako su prednosti VMI-a za dobavljača informacije koje poboljšavaju predviđanje kupca kako bi sam dobavljač efikasnije planirao vlastitu proizvodnju da bi zadovoljio potrebe kupaca. Dobavljač također ostvaruje dugoročnu suradnju budući da su troškovi za prelaženje na alternativnog dobavljača visoki. Prednosti za kupca su smanjenje manipulativnih troškova, tj. smanjenje potreba praćenja zaliha i troškova naručivanja koji su prisutni kod klasičnog načina slanja narudžbe. Također, smanjuje se vremenski period od narudžbe do isporuke robe, te se reducira stopa nemogućnosti isporuka.

Uspješne implementacije upravljanja zalihama od strane dobavljača mogu se pronaći su industriji odjeće. Međutim VMI još nije stekao veliko prihvaćanje u opskrbnom lancu namirnica. Zahtijeva suradnju svih uključenih stranaka u korištenju sličnih protokola i uobičajenih numeracija proizvoda. To je usporilo usvajanje VMI, posebno u sektoru prehrambenih proizvoda, gdje veliki brojevi jedinica zaliha i česte transakcije čine implementaciju VMI zahtjevnijom.<sup>8</sup>

### **3.1.3. Zajedničko planiranje, prognoziranje i nadopunjavanje**

Treća razina suradnje koja se može ostvariti upravljanjem opskrbnim lancem uključuje veći stupanj integracije, s izraženim posljedicama na marketing, kako u analizi krajnjeg potrošača tako i u uspostavljanju određenih politika, poput upravljanja kategorijama ili promocije unutar prodajnih mjesta temeljem usvajanja metodologija kao što su CPFR (engl. *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*, hrv. kolaborativno planiranje predviđanje i nadopunjavanje) i VMCM (engl. *Vendor Managed Category Managemet*, hrv. upravljanje kategorijama od strane dobavljača).

Na suvremenom tržištu sve je teže povećati učinkovitost poslovanja zbog visokih razina konkurentnosti. Jedan od ključni pokretača učinkovitosti i poboljšanja u lancu opskrbe je stvaranje i korištenje strategija zajedničkog planiranja, prognoziranja i nadopunjavanja uzduž granica organizacija. CPFR strategije omogućuju usklađivanje

---

<sup>8</sup>Riikka Kaipia, Kari Tanskanen, Vendor Managed Category Management—an outsourcing solution in retailing; *Journal of Purchasing & Supply Management* 9, Elsevier Science Ltd, 2003, str.1.

nekoliko S&OP procesa i zajedničko planiranje aktivnosti opskrbnog lanca kako bi se osiguralo poštivanje zajedničkih poslovnih planova između poduzeća uz minimiziranje troškova i maksimiziranje učinkovitosti od samog početka pa do kraja opskrbnog lanca. Tako je CPFR metodologija za zajedničko upravljanje kupnjama između trgovaca i njihovih dobavljača. Sastoji se od zajedničke izrade prodajnih predviđanja i programa nabave, a uključuje sve aktivnosti koje se odnose na upravljanje asortimanom, poput promocija i uvođenja novih proizvoda. CPFR potiče razmjenu tržišnih informacija i zajedničko planiranje za uspostavu i upravljanje optimalnim asortimanom. Ovaj način suradnje prikladan je za one kategorije proizvoda koje zahtijevaju visoku razinu promotivnih aktivnosti i za koje su karakteristične velike fluktuacije potražnje.

Tako su primarne pokretačke sile prodavača za usvajanje CPFR povećano tržišno natjecanje, kraći životni ciklus proizvoda, offshore proizvodnja i potreba da se smanji cjelokupna struktura troškova nabavnog lanca.<sup>9</sup>

#### **3.1.4. Upravljanje kategorijama od strane dobavljača**

VMCM je koncept zadovoljavanja potražnje od strane malih dobavljača koji kombinira ideje VMI, upravljanja kategorijama i delegiranja vanjskim suradnicima. Sve se više primjenjuje na ne-temeljnim proizvodima, jer su tu prednosti delegiranja vanjskim suradnicima najočitije. Trgovcu je neučinkovito održavanje znanja i vještina menadžmenta ne-temeljnih proizvoda, te je rizik delegiranja vanjskim suradnicima najniži kada se radi o ne-temeljnim proizvodima.

Dvije trećine kupovnih odluka donose se u trgovini. Ovaj trend, zajedno s fragmentiranim tržištem, promijenio je stav dobavljača i učinio da shvate potrebu učinkovite promocije svojih proizvoda na razini trgovine. Ta činjenica prisiljava dobavljača na suradnju s prodavačem zbog međusobnog dugoročnog boljitka. Prodavač i dobavljač obično se vode kroz postupak razvoja strateških planova

---

<sup>9</sup> Hsin-Pin Fu, Kuo-Kuang Chu, Sheng-Wei Lin, A study on factors for retailers implementing CPFR — A fuzzy AHP analysis, Journal of Systems Science and Systems Engineering, Volume 19, Number 2, 2010, str. 193.

kategorija. Kako bi ostvarili ovaj cilj, prodavač i dobavljač moraju doprinjeti shvaćanju potreba potrošača. Ovaj organizacijski koncept integrira njihovu ulogu za učinkovite odluke o kupnji u trgovini. Stoga je potrebno da dobavljač i trgovac iskoriste rastući interes za razumijevanje potražnje potrošača i za definiranje kupovnog ponašanja potrošača. Kako bi ih postavili svjesni (dobavljač i prodavač), upravljanje kategorijama predstavlja način upravljanja složenošću u potrebama i ponašanjem potrošača pri kupovini. Stoga se upravljanjem kategorijama može umanjiti nedostatak veze između potrošača koji dolaze na tržište i dobavljača i prodavača koji izlaze na tržište u pokušaju da zadovolje potrebe potrošača.

### **3.1.5. E-nabava**

Dodatna fronta tehnoloških inovacija u vertikalnim odnosima među sudionicima kanala distribucije je upravljanje zalihama putem Interneta, uključujući e-nabavu i e-izvore. To je fronta koja se razvija na svim prethodno razmatranim razinama integracije.

E-nabava odnosi se na uporabu integriranih informacija koje omogućuje internet i komunikacijske tehnologije zaduženih za iznošenje pojedinih ili svih faza nabavnog procesa, uključujući istraživanje, opskrbu, pregovornje, naručivanje, zaprimanje i poslijekupovnu povratnu informaciju.<sup>10</sup>

U posljednjih 40 godina, dok su organizacije privatnog i javnog sektora koristile sustave informacijske tehnologije (IT) za pojednostavljenje i automatizaciju svojih nabavnih i drugih procesa, tek su u proteklom desetljeću sustavi e-nabave privukli pažnju. Nema sumnje da uporaba interneta u e-nabavi pruža nekoliko prednosti u odnosu na ranije međuorganizacijske alate. Na primjer, elektronička razmjena podataka omogućuje automatizirane transakcije kupnje između kupaca i njihovih dobavljača, od njegovog pokretanja u 1960-ima, praćen sustavom planiranja resursa u 1970-ima. Zatim je 1980-ih stigla komercijalna upotreba interneta. Tek je 1990.

---

<sup>10</sup> Kishor Vaidya, A. S. M. Sajeev, Guy Callender, Critical Factors that Influence E-Procurement Implementation Success in the Public Sector, Journal of Public Procurement, Vol.6, Issues 1 & 3, str. 70.

World Wide Web – multimedijaska sposobnost interneta – postao široko omogućen i bio je ključni resurs za automatizaciju nabave.<sup>11</sup>

E-nabava pokriva širok spektar alata koji su slični alatima uključenim prilikom korištenja Internetske tehnologije. Obuhvaća sva moguća e-rješenja usvojena kako bi se poboljšala fleksibilnost i brzina opskrbnog lanca, posebno među sudionicima kanala distribucije, te unutar pojedinog poduzeća. Stoga e-nabava obuhvaća sve faze administrativnih aktivnosti i aktivnosti prema kupcima koje su digitalizirane i dijeljene sa dobavljačima. E-izvor je evolucija e-nabave. Obuhvaća sve razine kupnje putem Interneta, uključujući potragu za novim dobavljačima, njihovu kvalifikaciju i certifikaciju, sve do pregovorne faze.

Alati za upravljanje e-nabavom i e-izvorima su e-tržišta. Elektroničke platforme olakšavaju aktivnosti povezane s transakcijama i interakcijama među sudionicima kanala distribucije .

Kako tehnologija sama po sebi ne osigurava uspješno usvajanje elektroničke platforme, uspjeh inicijative e-nabave ovisi i o korisnicima i kupcima koji koriste sustav. Rješenje mora privući krajnje korisnike te e-nabavu prikazati kao preferiran način kupovine dobara i usluga. Uspjeh projekta također ovisi i o komunikaciji s krajnjim korisnicima. Dvije su glavne prepreke povećanju podrške među korisnicima - njihova tehnološka osvještenost i njihova spremnost na promjenu davno uspostavljenih internih poslovnih procesa.<sup>12</sup>

Među pravilima on-line trgovanja koja su usvojena na e-tržištima su i obrnute aukcije, gdje kupac zahtijeva dobro/uslugu dok se davatelji dobara/usluga natječu za ugovor po konceptu silazne cijene.

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 73.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 82.

### 3.2. INOVACIJE U KANALIMA DISTRIBUCIJE U ODNOSU NA KRAJNJE POTROŠAČE

Tijekom proteklog desetljeća, marketinški stručnjaci su usvojili sve složenije strategije kanala distribucije kao odgovor na promjene u kupovnom ponašanju potrošača, pojavu interneta i globalizaciju tržišta.

Nove tehnologije i digitalizacija životnog stila oblikuju način poslovanja ali i ponašanje potrošača. Pronalaženje mogućnosti u dinamičnom poslovnom okruženju i njima profitirati korištenjem novih tehnologija je najvažnije područje fokusiranja poduzeća na stvaranje vrijednosti.<sup>13</sup>

Proteklog desetljeća svjedočilo se infuziji tehnologije koja je drastično promijenila prirodu uslužne industrije, pogotovo postupak pružanja usluga. Uvođenje samoposlužnih tehnologija (engl. SSTs - *Selfservice Technologies*), tj. tehnoloških sučelja koja kupcima omogućuju uslugu neovisno o izravnom sudjelovanju zaposlenog osoblja, jedan je od primjera. Danas se tradicionalni načini pružanja usluga, kao što su rezervacije karata, rezervacije hotela ili bankarske usluge, postupno nadopunjuju ili se pak potpuno zamjenjuju nizom samouslužnih tehnologija.

U objašnjavanju stalne uporabe samouslužnih tehnologija od strane kupaca, njihove namjere za korištenje tehnologije nisu dovoljne jer nakon nekoliko ponovljenih interakcija, upotreba tih tehnologija će postati sila navike koja ne zahtijeva promišljeno razmatranje. Tako bi s vremenom navika trebala igrati glavnu ulogu u daljnjem prihvaćanju kontinuiranog korištenja novih tehnologija. Osim toga, pretpostavlja se kako kupci postupno prelaze od početnog prihvaćanja, tj. novog i nenaučenog ponašanja do kontinuirane uporabe samouslužnih tehnologija, tj. ponavljano i naučenog ponašanja. Utjecaj namjernog promišljenja će oslabiti, a utjecaj navike će ojačati.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> G. Aydin, S. Burnaz, Adoption of Mobile Payment Systems: A Study on Mobile Wallets, *Journal of Business, Economics and Finance*, 2016., Vol. 5, Issue 1, 2016, str. 73.

<sup>14</sup> Cheng Wang, Jennifer Harris, Paul Patterson, The Roles of Habit, Self-Efficacy, and Satisfaction in Driving Continued Use of Self-Service Technologies: A Longitudinal Study, *Journal of Service Research* 16, SAGE Publisher, 2013., str. 404.

Veća je vjerojatnost da će kupci usvojiti samouslužne tehnologije ako ih doživljavaju kao korisne, jednostavne za uporabu, ugodne, nerizične i lake za kontrolirati. U pogledu individualnih razlika pri usvajanju samouslužnih tehnologija ustanovljeno je da su usvojitelji, za razliku od onih koji nisu skloni usvajanju tehnologija, generalno mlađi, pretežito muškarci, bolje obrazovani, manje tjeskobni pojedinci koji lakše prihvaćaju novu tehnologiju i imaju manju potrebu za osobnim kontaktom.<sup>15</sup>

Najvažnije tehnološke inovacije u odnosu na krajnje potrošače predstavljaju još elektonički i mobilni platni sustavi i on-line prodaja.

### **3.2.1. Checkout tehnologije**

Tehnologije za naplatu (engl. POS - *Point of Sales Technologies* ili *Checkout* tehnologija) primjenjuju se na lokacijama gdje se odvija maloprodajna transakcija. Odnose se na takozvani POS uređaj, tj. hardver i softver koji se koristi pri plaćanju. POS uređaj upravlja prodajnim procesom putem sučelja dostupnog prodavaču. Budući razvoj tehnologije usmjeren je razvoju internetskog POS softvera, koji se može uvesti na bilo kojem računalu uz internetsku vezu i podržanim web preglednikom, bez dodatnih instalacija softvera ili ručnih ažuriranja. Prednosti korištenja POS tehnologije su u mogućnostim boljeg upravljanja zalihama kombiniranjem podataka o prodaji s iznosom i troškovima kupovine. To omogućuje poduzećima da analiziraju profitabilnost pojedinih proizvoda i da preciznije i brže upravljaju zalihama. Štoviše, s podacima o produktivnosti proizvoda moguće je optimizirati izlaganje proizvoda u trgovini korištenjem posebnog softvera za upravljanje prostorom. Prošlo je nekoliko godina od kada su se prvi puta počele primjenjivati inovativne tehnologije kako bi se ubrzao transakcijski proces te time uštedjelo vrijeme zaposlenom osoblju. Jedan od takvih softvera koji je svojom pojavom postao široko prihvaćen i korišten od strane trgovaca ali i potrošača je blagajna za samostalno skeniranje. Ona predstavlja automatizirani postupak koji kupcima omogućuje skeniranje, spremanje i plaćanje kupljenih proizvoda bez pomoći prodajnog osoblja. Nakon što je kupac pokrenuo

---

<sup>15</sup>Ibidem str. 400.

skeniranje proizvoda, animirani glas računala pruža kupcu sve potrebne upute za dovršenje kupovine. Kada kupac skenira proizvod, barkod proizvoda pruža računalu potrebne informacije za određivanje proizvoda koji se skenira, težinu i trenutnu cijenu. Ako trgovina koristi sigurnosne oznake, sustav ih može isključiti tijekom skeniranja. Ako kupac pokuša iznijeti proizvod bez da je on prethodno skeniran, a sigurnosna oznaka nije deaktivirana, alarmni sustav će se oglasiti kada kupac napusti trgovinu. Čini se da je usvajanje sustava za samostalno skeniranje (engl. *Self-scanning system*), koji je trenutno najčešće korišteni sustavi, samo privremeno rješenje u usporedbi s tehnologijama temeljenim na radio frekvencijama. Međutim primjena takve tehnologije zahtijeva značajnije prilagodbe proizvođača od kojih se zahtijeva postavljanje RFID oznaka na svaki proizvod individualno. Takve promjene u načinu distribucije zahtijevaju određen vremenski period, kroz koji je potrebno osigurati potrebna sredstva, te probuditi svijest i potrebu o implementaciji novog inovativnog rješenja.

Uz uporabu POS uređaja, provodi se dinamičko postavljanje cijena uz uporabu sustava elektroničkih oznaka polica (engl. ESL - *Electronic Shelf Label*). Oni mogu dopustiti promjene cijena u bilo koje doba dana, te razinama kupaca u trgovini. ESL sustav sastoji se od računala, lokalne bežične komunikacijske mreže i elektroničkih naljepnica. Sustav dobiva podatke iz baze podataka, skenira ih u trgovini i emitira na naljepnicama na policama. Sustav kontinuirano nadzire ESL-ove kako bi osigurao da su prisutni i da prikazuju točne podatke. Dinamičko postavljanje cijena omogućuje poduzećima da budu ukorak s tržišnim trendovima i cijenama konkurenata, zatim im omogućava da povećaju stagnantnu prodaju u sporijim razdobljima ili pak lako povećaju cijene proizvoda kako bi maksimizirala marže, ako za to postoji prilika. Stopostotna točnost evidenta je u ESL sustavima jer su cijene na blagajnama identične cijenama prikazanim na ESL sustavima s obzirom da su oba povezana na istu bazu podataka.

### 3.2.2. Elektronička i mobilna plaćanja

Povezani sa tehnologijama POS skenera su elektronički i mobilni platni sustavi, koji se trenutno nalaze u tranziciji. U ovom novom digitalnom razdoblju, mobilni uređaji postali su jedan od najistaknutijih proizvoda široke potrošnje ikad lansirani na tržište. Ti uređaji i usluge koje oni pružaju brzo postaju osnovna potreba svakodnevnog života u cijelome svijetu. Njihova popularnost može se pripisati širokom rasponu usluga koje pružaju, kao što su komunikacija, pristup informacijama, zabava ili trgovina.

Novi načini plaćanja pojavili su se kao sredstva za rješavanje određenih problema pri rukovanju novcem, kao što su:

- potreba za smanjenjem troškova novca i postojećeg platnog sustava,
- potreba da se male kupovine i trenutna plaćanja učine fleksibilnijim,
- potreba za povećanjem sigurnost i zaštita od prijevara i drugih vrsta kriminala,
- pojava elektroničkih plaćanja i elektronička trgovina na internetu.<sup>16</sup>

Također, opsežna uporaba kreditnih i debitnih kartica pri kupovini već je pokazala mogućnost značajnog smanjenja obujma transakcija temeljenih na gotovini. Elektronski ili online platni sustavi doživjeli su značajan porast, ali nisu dostigli početna očekivanja, uglavnom zbog zabrinutosti koja se odnosi na povjerenje potrošača, složenosti sustava, privatnosti podataka i nedostatka sigurnosti. Unatoč svim ovim problemima, od 2003. prosječna potrošnja po kupcu na Internetu porasla je za 89%, dosegnuvši godišnji prosjek od 831 Euro po internetskom korisniku u 2010. godini.<sup>17</sup>

Mobilno plaćanje je plaćanje robe, usluga i računa s mobilnim uređajem (poput mobilnog telefona, pametnog telefona ili osobnog digitalnog asistenta) koristeći prednost bežičnih i drugih komunikacijskih tehnologija. Već je uvedeno nekoliko uspješnih sustava mobilnog plaćanja kako bi se poboljšala praktičnost mikro plaćanja za lokalne dnevne izdatke. Ova rješenja uglavnom su usvojena od strane raznih

---

<sup>16</sup> Liébana-Cabanillas, Francisco J., Muñoz-Leiva, Francisco, Sánchez-Fernández, Juan, Comparative Study Among New Payment Systems and New Future Trends in Mobile Payments, 2014. str. 3.

<sup>17</sup> Ibidem, str. 4.



industrija brzih usluga, kao što su javni prijevoz, naplatne kućice, benzinske postaje, restorani brze hrane, prodajni automati i kupnja ulaznica raznih skijališta. Kako olakšava transakcije potrošačima, te povećava lakoću donošenja kupovne odluke, uporaba ove vrste tehnologije vrlo je privlačna za sve sudionike transakcijskog procesa.

Za finacijske institucije to predstavlja poslovnu priliku s obzirom na smanjenje marži i povećanje konkurencije. Uz to, omogućava tehnološkim inovacijama pozicioniranje na tržištima u nastanku, što dovodi do smanjenja transakcijskih troškova proizašlih iz rukovanja gotovinom. Mobilni operateri će učiniti svoja prošla veća ulaganja profitabilnima povećanjem svojih redovitih prihoda zahvaljujući diverzifikaciji. Pružatelji tehnoloških usluga proširit će svoje poslovanje razvojem elemenata koji poboljšavaju povjerenje između finacijskih subjekata, operatora mobilnih telefona i klijenata. Trgovci profitiraju od veće okretnosti i sigurnosti platnog sustava, veće finacijske profitabilnosti i mogućnosti implementacije novih marketinških strategija kroz uporabu mobilnih terminala.<sup>18</sup>

Elektronička plaćanja su također moguća za plaćanje fizičke robe, na prodajnim automatima i na POS uređajima. Pored klasičnih instrumenata mobilnog plaćanja, mobilizirana je većina elektronskih i mnogi fizički platni instrumenti. Mobilna plaćanja, kao i sve druge isplate, uglavnom se dijele na dvije kategorije: plaćanja za dnevne kupovine i plaćanja računa. Kod kupovine, mobilna plaćanja nadopunjuju ili se natječu sa gotovinom, čekovima, kreditnim i debitnim karticama. Za plaćanje računa, mobilna plaćanja, preko osobnog korisničkog računa, omogućuju pristup instrumentima plaćanja kao što su novčani transferi, internet bankarstvo, izravna zaduženja ili prihvaćanje elektroničkih računa.<sup>19</sup>

Na temelju svega navedenog, te poput svake inovacije, mobilno plaćanje moraju prihvatiti postojeći korisnici, iako se razine prihvaćanja razlikuju ovisno o državi. Tako su tehnologije mobilnog plaćanja u stadiju porasta i razvoja u zemljama kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Nizozemska i SAD, dok su iste u stadiju napredne

---

<sup>18</sup> Ibidem, str. 12.

<sup>19</sup> F. Musso, D. Consoli, Technology in Marketing Channels: Present and Future Drivers of Innovation, 2010, str.6,

[https://www.academia.edu/711971/Technology\\_in\\_marketing\\_channels\\_Present\\_and\\_future\\_drivers\\_of\\_innovation](https://www.academia.edu/711971/Technology_in_marketing_channels_Present_and_future_drivers_of_innovation)

zrelosti u Južnoj Koreji, Japanu, Austriji i Singapuru. Kina je prva u svijetu po internetskim plaćanjima. Kupovina robe i usluga pomoću aplikacija za mobilna plaćanja tamo je raširena kao nigdje drugdje. Sve što korisnici trebaju napraviti je instalirati jednu od aplikacija za mobilno plaćanje, npr. *Alipay* ili *WeChat* i povezati ih sa svojim bankovnim računom. Kod internetske kupovine putem računala dovoljno je prijaviti se na svoj *Alipay* ili *WeChat* račun te potvrditi kupovinu putem lozinke ili pak skenirati QR kod sa stranice za plaćanje svojim mobitelom. Ako kupujete preko mobitela tada možete platiti upisivanjem lozinke, skeniranjem otiska vašeg prsta, snimanjem zjenice vašeg oka ili najčešće skeniranjem QR koda koji svaki trgovac, davatelj usluge ima na ulaznim vratima svog objekta. Mobilna plaćanja koriste i u zdravstvu, te ako pacijent koristiti navedene aplikacije, pregled može platiti unaprijed i dobiti određeno vremensko razdoblje u kojem će pregled biti obavljen, bez čekanja u redu. Kako se razina ekonomske aktivnosti povećava, tako se poboljšava i stupanj prihvaćanja.

### **3.2.3. Prodaja na daljinu (*online* prodaja)**

Drugi oblici inovacija u odnosima s krajnjim potrošačima mogu se primjeniti u prodaji na daljinu, uglavnom putem televizije, telefonske i online prodaje. Televizijska prodaja oživljava svoju inovativnu prodaju, slijedeći tehnologije koje TV komunikaciju čine interaktivnom, omogućujući izravnu kupnju putem televizije. Glavni inovacijski potencijal u prodaji na daljinu dolazi putem internetske prodaje, kao dijela e-trgovine.

TV prodaju prodavatelj obavlja ponudom proizvoda putem televizije. Pri zaključivanju ugovora kupca i prodavatelja nema fizičkog kontakta jer se prodaja vrši pozivom potrošača na specifičan broj prikazan na ekranu, proizvod se naručuje nakon ostavljanja osobnih podataka te informacija o plaćanju.

Ubrzo su pogodnost naručivanja putem interneta i zaprimanja kupovine u roku od dva sata te isporuka dronovima zamijenili tradicionalne prodavaonice. Preživjele su samo trgovine koje nisu bile opterećene naslijeđenim sustavima i imale su proračun za ulaganje u vrhunsku tehnologiju i visoko obučene pomoćnike u prodavaonicama.

On-line kupovina ostaje mali dio maloprodaje unatoč dobro poznatim prednostima elektroničke trgovine potrošačima, uključujući niže cijene, veći izbor i dostupnost proizvoda, te veću praktičnost i mogućnost kupovine neovisno o geografskom području kupaca. Mnogo je razloga zašto potrošači usporavaju usvajanje navika kupnje putem interneta: uvid u nedigitalne proizvode često je težak, dostava može biti spora i skupa, a povratak proizvoda može biti izazovan.<sup>20</sup>

Čini se da postoji niz fiksnih troškova neusaglašenosti prilikom kupnje online. Ti se troškovi razlikuju ovisno o proizvodima i maloprodaji, a na nekim su tržištima stvorili značajne prepreke za daljnje širenje elektroničke trgovine. Prodaja na daljinu je brzo rastuće tržište. Potrošač je uvijek na prvom mjestu što je rezultiralo povećanjem pruženih informacija o proizvodima na njihovim online stranicama, fleksibilnost u dostavi, te politici da kupac nikad nije u situaciji da ne dobije proizvod. Različita istraživanja pokazala su da se kupci ne žele naći u situaciji da ne dobiju naručeni proizvod. Tako različite web stranice naglašavaju da će u slučaju ne zaprimanja naručenog proizvoda sličan, alternativan proizvod biti uručen kupcu. Kupcu je otvorena mogućnost odbijanja tog proizvoda. Trgovci na malo su usvojili i prilagodili praksu poboljšanja korisničkog iskustva tijekom godina. Također, pravni okvir i smjernice moraju osigurati zaštitu potrošača kao i omogućiti fleksibilnost za inovacije i brzi odgovor na brzo mijenjajuće potrebe i želje potrošača.

#### **3.2.4. Samouslužne tehnologije**

Posljednji oblik tehnoloških inovacija u poslovanju s krajnjim potrošačima su samouslužne tehnologije, temeljene na interaktivnim tehnologijama poput prodajnih strojeva i multimedijских kioska. Uz potrošače koji zahtjevaju brži i praktičniji pristup konkurentnim cijenama, industrija prodajnih automata bilježi velik rast u posljednjih deset godina. Prodajni automati kontinuirano se nadograđuju s najnovijim tehnologijama kao i raznovrsnošću proizvoda koji se njima prodaju.

---

<sup>20</sup> C. Forman, A. Ghose, A. Goldfarb, Competition Between Local and Electronic Markets: How the Benefit of Buying Online Depends on Where You Live; Management Science, volume 55, 2009., str. 47-57.

Jedna od najnovijih inovacija prodajnih automata je telemetrija. Pojava pouzdane, pristupačne bežične tehnologije učinila je telemetriju praktičnom i pružila medij putem kojeg se bezgotovinsko plaćanje može potvrditi. Strojevi opremljeni telemetrijom mogu prenijeti podatke o prodaji i zalihama vozaču kamiona određene rute, tako da vozač točno zna koje proizvode donijeti za ponovno punjenje polica. Podaci se također mogu prenijeti u udaljeno sjedište prodavača radi korištenja u planiranju zaustavljanja rute, otkrivanja kvara komponente ili provjere prikupljenih podataka.

Nova tehnologija omogućuje i postavljanje odgovarajućih cjenovnih politika. Tako su na primjer automati koji prodaju bezalkoholna pića programirani cjenovnim shemama koje određuju razlike u cijeni na temelju želje potrošača ovisno o vanjskoj temperaturi. Nova energetska tehnologija se također implementira u prodajne automate u obliku vodikovih gorivnih ćelija koje rade bez podrške infrastrukture, kao što je električna mreža.

Multimedijski kiosci, ponekad opisani kao interaktivni kiosci ili kiosci s javnim pristupom, računalne su radne stanice koje su dizajnirane za pružanje javnog pristupa digitalnim informacijama i e-transakcijama. Kiosci se obično nalaze u trgovini ili trgovinskom centru, ili u drugim javnim sredinama kao što su željezničke stanice, benzinske postaje i zračne luke. Ipak, iako je e-poslovanje utemeljeno na internetu predmet mnogih medijskih i akademskih pozornosti, kiosci su neupadljiv dodatak krajoliku tradicionalnih prodajnih mjesta. Kiosk predstavlja inovaciju u trgovinskoj komunikaciji i promociji. Kiosci mogu kupcima pružiti bogatstvo informacija o proizvodima, uključujući slične proizvode, razine zaliha i dostupnost, recepte, posebne ponude i personalizirani dizajn proizvoda. Sofisticiraniji kiosci mogu se koristiti kao osnova za interakciju s kupcima, dio programa lojalnosti, a mogu ponuditi i druge mogućnosti izgradnje zajednice, poput onih povezanih s komunikacijom između kupca i kupca. Multimedijski kiosk smatra se prilikom marketinških organizacija da uspostave utjecaj nad konačnom fazom u kupovnom procesu, a to je odluka o kupnji.

## 4. RELACIJSKA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE

U relacijskog perspektivi inovacije u kanalima distribucije mogu se dogoditi u uzvodnim aktivnostima koje se provode između sudionika kanala, u nizvodnim aktivnostima ili u odnosima s krajnjim potrošačima. Odnosi u kanalu distribucije trebaju biti izgrađeni ne samo s kupcima, nego i s ključnim dobavljačima i posrednicima pri proizvodnji i isporuci roba ili usluga. Iz toga slijedi kako je cjelokupni opskrbni lanac od velike važnosti za poduzeće, a sastoji se i od "uzvodnih" i "nizvodnih" partnera. Dobavljači i posrednici, kao i posrednici klijenata, uključeni su u to i pomažu u stvaranju tzv. mreže vrijednosti isporuke.<sup>21</sup>

Za razliku od prethodnog poglavlja, fokusiranog na tehnološku perspektivu inovacija u kanalima distribucije, ova perspektiva daje konceptualnu osnovu za jasnije pozicioniranje inovacija povezanih sa tehnološkom perspektivom.

### 4.1. Trade marketing

Još jedan aspekt inovacija u uzvodnim aktivnostima kanala distribucije je tzv. *Trade Marketing* (TM). Riječ je o obliku *business-to-business* (B2B) marketinga. To je proces traženja proizvoda ili usluga proizvođača distributerima i trgovcima koji zatim nastavljaju prodavati proizvod u maloprodajnim trgovinama ili *online* svojim kupcima. Cilj TM-a za proizvođača je povećati potražnju za svojim proizvodom uz pomoć partnera u opskrbnom lancu. TM je usmjeren na prepoznavanje učinkovitih marketinških alata koji stoje pred maloprodajnim sektorom koji više nisu u potpunosti kontrolirani od strane proizvođača. Tako i ova fronta proizlazi iz procesa modernizacije maloprodajnog sektora. Prodavači biraju koje proizvode žele prodavati u svojim

---

<sup>21</sup> Z. Segetlija, J. Mesarić, J., D. Dujak, Importance of Distribution Channels – Marketing Channels – for National Economy. U: Križman Pavlović, D., Benazić, D., (ur.) Marketing Challenges in New Economy. Pula, Sveučilište Juraja Dobrile, 2011., str. 222-225.

trgovinama ili na svojim web stranicama. To rezultira mnoštvom proizvođača koji međusobno konkuriraju kako bi upravo oni prodali svoje proizvode trgovcima na malo.

U novije vrijeme razvijeno je polje za analizu usredotočeno na postupak kupnje distributera. Zapravo, kako tradicionalni marketing uključuje proučavanje ponašanja potrošača pri kupnji, TM analizira kriterije trgovaca pri selekciji dobavljača i njihove strategije kupnje, organizaciju i aktivnosti.

TM donosi razvoj inovacija u prodajnoj organizaciji proizvođača, u korištenju reklamnih i promotivnih alata prema trgovcima, u poslovnim procesima, gdje distributer postaje i predmet i partner marketinške analize. Personalizacija je također imala velik utjecaj na fazu prodaje za trgovce. AI (engl. *Artificial Intelligence*) algoritmi omogućili su trgovcima da vrlo detaljno identificiraju trendove potrošača, razumijevajući suptilne promjene u njihovom ponašanju. Za menadžere trgovinskog marketinga, proces nabave postao je vrlo orijentiran na podatke. Zbog velikih količina podataka, trgovci su imali vrlo detaljan uvid u potrošačke trendove, što je značilo da su nabave imale vrlo specifične izvještaje. Sajmovi za izložbe proizvoda savršeno su mjesto za provođenje marketinških napora. Oni predstavljaju mjesta za izlaganje proizvoda, skretanje pozornosti na njega i korak su u uspostavi odnosa s ključnim partnerima u opsrbnom lancu. Sajmovi također nude priliku za umrežavanje i mogu pomoći u uspostavljanju odnosa koji će koristiti pri poslovanju.

#### **4.2. Kategorijski menadžment**

Povezano sa prethodno istaknutim TM-om, i sa odlukama o asortimanu je upravljanje kategorijama (engl. CM - *Category Management*). Danas sve važnijim postaje oblikovanje asortimana prema programu kategorijskog menadžmenta i drugih oblika vertikalnoga marketinga, koji se odnose na efikasnu prilagodbu potrebama potrošača. Trgovci, kako bi postigli bolju produktivnost maloprodajnog poslovanja, nastoje doraditi tzv. kategorijski miks, pored ostalih faktora kao što su lokacija, promocija, cijene i sl. CM je inicijativa za upravljanje maloprodajom koja ima za cilj poboljšati

cjelokupni učinak prodavača u kategoriji proizvoda kroz usklađenije kupnje, trgovanje i cijenovne politike marki u kategoriji.

Koncepcija CM-a pojavila se u uvjetima rastućeg fragmetiranja tržišta, rastuće koncentracije trgovine i ubrzanog razvoja informatičkih tehnologija. Pojavila se u sklopu novoga oblika suradnje između proizvodnje i trgovine ECR-a (engl. *Efficient Consumer Response* – efikasna prilagodba potrebama potrošača), gdje se glavna ideja sastoji u strogoj orijentaciji na želje kupaca i s tim u svezi optimaliziranje ukupnog lanca stvaranja vrijednosti, koji prelazi čiste gospodarske interese, da bi se postigle strategijski konkurentske prednosti.<sup>22</sup>

Svrha upravljanja asortimanom je oblikovati kvalitetan miks proizvoda u trgovini isticanjem profitabilnih marki, zamjena zaliha sporog obrtaja s onima brzog obrtaja, te općenito smanjivanje zaliha proizvoda koji se slabo prodaju. Kao posljedica ovakvog poslovanja, razvoj marki i odnos s dobavljačima došli su u prvi plan.

Kategorijski menadžment omogućuje veću učinkovitost opskrbnog lanca jer se njime može provjeriti uspješnost prodaje svakog pojedinog proizvoda te prema dobivenim informacijama prilagoditi strategiju poduzeća kako bi se u budućnosti ostvarivao najveći mogući profit. On ovisi o suradnji proizvođača i trgovca, razmjeni informacija, koordinaciji marketinških aktivnosti i stvaranja vrijednosnog lanca. Na taj su način prodaja i nabava robe međuovisne, što znači da je količina robe koja nije usmjerena na tržište minimalna ili nepostojeća.

Kategorija proizvoda definirana je kao odvojena, upravljiva skupina proizvoda koje proizvođač smatra međusobno povezanim ili supstitabilnim u zadovoljavanju njegovih potreba. Pozicija, tj. položaj proizvoda u trgovini u odnosu na druge proizvode može različito utjecati na njegovu prodaju. Pronalazak ispravnog okruženja za svaki proizvod u asortimanu predstavlja definiranje kategorija u asortimanu i od velike je strateške važnosti za maloprodavača.

Nakon što se odredi koji proizvodi će predstavljati kategoriju i kako će ona biti segmentirana, slijedi druga faza u kojoj se određenoj kategoriji treba odrediti uloga

---

<sup>22</sup> Z. Segetlija, D. Dujak, Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 22, No. 2, 2004., str. 376-377.

koju će ta kategorija imati za maloprodavača. Odluke u ove dvije faze donose se za razdoblje od (najčešće) pet godina, a zbog velike strateške važnosti u proces je uključen vrhovni menadžment poduzeća. Slijede faze analize kategorije, postavljanja ciljeva i mjerila za praćenja ostvarenja kategorija, određivanje strategije za svaku pojedinu kategoriju i/ili podkategoriju te određivanje taktika (asortiman, upravljanje prostorom, cijene, promocija) za provedbu u prodavaonicama. U svim ovim fazama intenzivan je analitički posao stvaranja plana kategorije kojega prodavači na malo nerijetko dijele s proizvođačima ili ga prepuštaju proizvođaču. Vode ga kategorijski menadžeri. Plan kategorije rezultira planogramom. Planogram je dijagram koji prikazuje kako i gdje bi određene jedinice proizvoda koje se vode na zalihi trebale biti smještene na policama. Slijedi vrlo važna faza implementacije plana u samim prodavaonicama o čijoj kvaliteti ovisi cjelokupni proces. Kako bi se osigurala podudarnost provedbe s planom, provodi se kontrola implementacije i slanje povratnih informacija koje generiraju novi krug aktivnosti procesa kategorijskog menadžmenta. U ovim posljednjim fazama ključnu ulogu ima prodajno osoblje u prodavaonicama i timovi koji se služe posebnim oružjima i taktikama (engl. SWAT - Special Weapons And Tactics).<sup>23</sup>

### **4.3. Proizvodi privatne marke trgovaca**

Daljnje područje potencijalnih relacijskih inovacija u kanalima distribucije je područje privatnih marki proizvoda trgovaca. Proizvodi privatnih marki trgovaca su oni koje je razvilo i njima upravlja isto poduzeće koje prodaje krajnjem potrošaču, pod svojim imenom ili oznakom. Tom oznakom trgovac pretpostavlja odgovornost za sve procese upravljanja – uključujući razvoj, opskrbu, skladištenje, marketing i promociju. Dok su strategije za razvoj privatnih etiketa postojale više od stotinu godina, njihova je primjena na sveobuhvatan način tek nedavna pojava.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ibidem str. 382-383.

<sup>24</sup> M.H.E. Sandes, R.A.S. Farias, J.A.S. dos Santos, Private Labels and Retail: A Bibliometric Study on Empirical Researches, International Journal of Business Administration Vol. 7, No. 5; 2016, str.78.



Trgovci na malo koriste svoje robne marke kao sredstvo diferenciranja, nastojeći povećati promet u trgovini i povećati lojalnost potrošača kroz jedinstvenu identifikaciju s prodavaonicom. Nadalje, robne marke trgovaca omogućuju maloprodaji da bolje zadovolji potrebe vrijednosno-svjesnog segmenta kupaca. Inovacije povezane s proizvodima privatnih marki vode do redefiniranja uloga između proizvođača i trgovaca, s time da trgovci primjenjuju aktivnosti brendiranja, promotivne aktivnosti, a u nekim slučajevima čak i istraživanje i razvoj novih proizvoda.

Asortiman koji trgovački lanci prodaju kao svoje privatne proizvode često je jeftiniji od ostatka asortimana u maloprodaji. Stoga su kupci osjetljiviji na cjenovne promjene ili promjene u svojim prihodima više zainteresirani za kupnju ove vrste proizvoda. Osnovna značajka proizvoda privatne etikete je procjena vrijednosti kao omjer cijene i vrijednosti. Unatoč činjenici da je cijena važan faktor u odluci o kupnji, kupci također obraćaju pozornost na druge kriterije, a naziv marke je jedan od najvažnijih. Ostali čimbenici koje potrošači razmatraju su kvaliteta proizvoda, zemlja podrijetla, higijenski kriteriji, biološka kvaliteta i sl. Istraživanja o potrošačkim preferencama od velikog su značaja u kontekstu konkurentne sposobnosti brendiranja. Razvijanje vodećih tržišnih kapaciteta bitno je za dugoročnu konkurentnost.<sup>25</sup>

Proizvode privatnih marki prvenstveno su karakterizirale niska kvaliteta i niski troškovi, ali se imidž proizvoda privatnih marki značajno promijenio u posljednjem desetljeću. Kvaliteta proizvoda se poboljšala, a naglasak je stavljen na pakiranje i dizajn proizvoda. To je rezultiralo kontinuiranim rastom tržišnog udjela proizvoda privatnih marki trgovaca, s najvećim porastom privatnih marki prehrambenih proizvoda, koji čine 10 do 45% maloprodajne prodaje.<sup>26</sup>

Posljedično, pojavljuje se potencijalni gubitak svih marketinških funkcija proizvođača, a ponekad i uzvodnih aktivnosti, kao npr. dizajna i nabave. U novije vrijeme asortiman privatnih marki trgovaca širi se na tradicionalne kategorije hrane, uključujući nekoliko ostalih kategorija, npr. donje rublje, baterije, male kućanske uređaje i lijekove.

---

<sup>25</sup> K. Valaskova, J. Klietkova, A. Krizanova, Consumer Perception of Private Label Products: An Empirical Research, *Journal of Competitiveness*, 10(3), 2018, str. 150.

<sup>26</sup> *Ibidem*, str. 151.

#### 4.4. Inicijative za brigu o korisnicima

Posljednje područje u kojem se mogu razviti relacijske inovacije u kanalima distribucije odnosi se na inicijative za brigu o kupcima, tj. sve aktivnosti usmjerene na jačanje odnosa s krajnjim korisnikom na temelju informacija dobivenih kroz procese upravljanja odnosima s klijentima (engl. CRM - Customer Relationship Management).

U novije doba, proizvodna snaga, snaga distribucije i ovladavanje informacija počeli su slabiti kao glavne konkurentske granice i većim djelom postali su komoditizirani. Tako izbor kupca postaje glavni pokazatelj diferencijacije, te tvrtke usmjeravaju svoj fokus upravljanju iskustvom korisnika. Međutim primjena takvog upravljanja u poduzeću i konktinuirano poboljšavanje iskustva korisnika nisu tako jednostavni. Mnogi čimbenici utječu na kupčevo iskustvo i neizbježno utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupca. lanac usluge-profita spominje vrijednost usluge, lojalnost zaposlenika, produktivnost i zadovoljstvo uz kvalitetu proizvoda ili usluge, kao faktore koji utječu na iskustvo korisnika.<sup>27</sup>

CRM postupak u maloprodajnom kontekstu povezan je s korištenjem kartica lojalnosti (engl. *loyalty cards*) koje omogućuju maloprodaji da dobije veliki broj informacija od svojih kupaca. Tehnologija *loyalty* kartica omogućava trgovcima da transformiraju podatke o ponašanju potrošača u odnose i lojalnost kupaca, utemeljenih na međusobnom razumijevanju i povjerenju. Programi lojalnosti, koji predstavljaju alate za poboljšanje odnosa s kupcima, nude integrirane sustave marketinških akcija i ekonomske, psihološke i sociološke nagrade.

---

<sup>27</sup> L. du Plessis, M. de Vries, Towards a Holistic Customer Experience Management Framework for Enterprises, South African Journal of Industrial Engineering, Vol 27(3), Special Edition, 2016, str. 23.

## 5. STRUKTURNA PERSPEKTIVA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE

Prema strukturnoj perspektivi, inovacija u kanalu distribucije odnosi se na promjene u strukturi kanala, kroz razvoj novih kanala distribucije te s time kroz posljedični proces disintermedijacije, ponovnog posredovanja ili razvoja višekanalnog sustava. Najveće promjene u strukturi kanala proizveo je internet. Uz disintermedijaciju - izbacivanje posrednika u kanalu distribucije, povećao se broj internetskih posrednika čija specijalizacija omogućava da postanu dio distribucijskog lanca.

Kako je struktura evoluirala, nastalo je nekoliko zajedničkih elemenata koji se promatraju kao varijacije u različitim kanalima distribucije, uključujući broj razina kanala (tj. broj posrednika koji su uključeni), intenzitet na različitim razinama (broj posrednika na svakoj razini distribucije) te vrste posrednika na svakoj razini (tj. trgovci na malo, trgovci na veliko, distributeri). Struktura kanala je većinom obrađena na nižoj razini uz nedostatak postavljanja makroekonomskih pitanja kao, na primjer, kako se poduzeća odlučuju tko će izvesti koje aktivnosti ili koji su troškovi i kompromisi uključeni u korištenje različitih strategija kanala distribucije i raznih vanjskih čimbenika, koji utječu na odnose u kanalima distribucije.<sup>28</sup>

Također, dolazi do primjene multikanalnog sustava. Javljaju se kada jedan poslovni subjekt koristi dva ili više kanala distribucije kako bi osvojio jedan ili više tržišnih segmenata.

Tako se primjena strukturne perspektive inovacija u kanalima distribucije očituje na dvije zasebne razine: kao inovacije vođene proizvođačima i kao inovacije unutar maloprodajnog sektora. Promjene u strukturi kanala distribucije posljedica su stvaranja koncentracije u proizvodnji, trgovini i drugim djelatnostima.

---

<sup>28</sup> B.M. Wren., Channels structure and strategic choice in distribution channels, Journal of Management Research, Vol. 7, No. 2, 2007, str. 79-80.

## 5.1. Inovacije vođene proizvođačima

Inovacije koje su poduzeli proizvođači primarno se bave istraživanjem rješenja koja mogu:

- zaštititi i poboljšati robnu marku, većom kontrolom distribucije koja osigurava dosljednu uporabu marketinških politika na maloprodajnoj razini (cijena, komunikacija, promocije, imidž i izgled trgovine, kao i vizualni marketing)
- ojačati odnos s krajnjim kupcem, čak i kroz pravila o uslugama
- dosegnuti veću profitabilnost internalizacijom nizvodnih aktivnosti u lancu vrijednosti
- skratiti kanal smanjenjem razina posredovanja

Glavne inovacije proizvođača u strukturi kanala distribucije dogodile su se na maloprodajnoj razini. Mogu biti povezane s franšizom, uglavnom na međunarodnoj razini. Riječ je o *Multilevel Marketing Systems* (MVM) i *multilevel franchising* koja kombinira tradicionalne tehnike distribucije i izravne prodaje. Također, mogu biti povezane s maloprodajnim trgovinama u vlasništvu proizvođača, zatim s tvorničkim prodajnim jedinicama i pop-up trgovinama (tzv. gerilske trgovine).

Pop-up trgovine su naime privremene prodavaonice, koje predstavljaju najnoviji izraz inovativnih rješenja usvojenih od brendiranih proizvođača kao novi testni marketinški format namjenjen uključivanju potrošača.

Pop-up maloprodaja podrazumijeva stvaranje marketinškog okruženja koje je usredotočeno na promociju brenda ili linije proizvoda, dostupnog u kratkom vremenskom razdoblju i uglavnom na manjim mjestima koja značajnije potiču direktni dijalog s predstavnicima brenda, što je glavni faktor koji privlači ljude do tog novog iskustva. Pop-up maloprodaja primjenjiva je izvan tradicionalnih maloprodajnih okruženja ili u poduzećima koja su povezana s stvaranjem maloprodajnih okruženja, kao što su trgovci odjećom ili restorani. Pop-up maloprodaja može biti vođena

dogadajima, može biti mobilna, a općenito ovisi o tehnikama gerila marketinga (npr. *word-of-mouth*) umjesto korištenja masovnih medija radi privlačenja publike.

## **5.2. Inovacije unutar maloprodajnog sektora**

Inovacija u strukturi kanala distribucije koja potječe iz sektora maloprodaje može se smatrati dijelom njezinog kontinuiranog procesa mijenjanja. No, inovacija koja se temelji na maloprodaji u kanalima distribucije može se također smatrati „proizvodnom inovacijom“ maloprodajne ponude. Inovacija proizvoda u maloprodaji namijenjena je, kako u perspektivi porasta novog distributivnog koncepta maloprodajnih mjesta, tako i u perspektivi kontinuiranog razvoja komercijalne ponude kroz: marketinške poluge (asortiman, cijena, promocije, trgovanje, itd); okruženje i sve suptilne attribute maloprodajnih mjesta (vizualni marketing, arhitektura prodajnih mjesta, nacrti, oprema itd.); odnose s krajnjim kupcima (kartice vjernosti, mikromarketing i marketing marke jedan na jedan); i ponuda usluga koje su izvan tradicionalnih konkurentskih granica (ugostiteljstvo, zabava, kulturne usluge itd.)

Kako u slučaju strukturnih inovacija koje su razvili proizvođači, tako i onih koje su razvijene unutar sektora maloprodaje, pojava novih kanala distribucije dovodi do razvoja multikanalnog sustava, posebno s e-trgovinom, koji omogućava integraciju internet prodaje u jedan portfelj raznih alternativnih opcija kanala distribucije.

Za proizvođače glavnu marketinšku brigu u multikanalnom sustavu predstavlja kanibalizacija i sukobi u kanalu distribucije. Sa povećanjem broja kanala koji prenose proizvod, prodaja koja se dobiva za svaki kanal smanjuje se, što otežava povrat troškova poduzeću. Sukobi mogu nastati između različitih divizija koje upravljaju različitim kanalima distribucije poduzeća, ali još značajnije, između različitih članova opskrbnog lanca. Na primjer, to može biti proizvođač koji se natječe s vlastitim preprodavačima putem internetskog kanala usmjerenog na kupca.

Posljedično, upravljanje cjelokupnim portfeljom, a ne pojedinim kanalima, ključno je za multikanalni sustav i potrebna je višekanalna strategija. Za dobavljače je važno da

upravljaju interakcijama s kupcima na različitim kanalima koristeći zajednički skup informacija i procesa te da iskorištavaju dobivene informacije na bilo kojem drugom ili novom kanalu radi pružanja boljih usluga ili ciljanijih ponuda. Iz perspektive upravljanja operacijama, ekonomiju razmjera od integracije više kanala potrebno je izmjeriti u skladu sa specifičnim zahtjevima svakog pojedinog kanala. Stoga tvrtke moraju napraviti kompromis prilikom odlučivanja koji će se procesi integrirati u različite kanale i koji se procesi odvajaju.

## 6. ANALIZA INOVACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA ALD DIGITAL j.d.o.o.

### 6.1. Opći podaci o poduzeću

Alt digital j.do.o. je suvremeno start-up digitalno poduzeće osnovano 2014. godine s namjerom da svojim inovacijskim proizvodima u kratkom roku progresivno osvoji tržište i kreira novu, modernu i suvremeniju tržišnu digitalnu eru gdje će svojim inovacijskim proizvodima postići sljedeće ciljeve: segmentacijom tržišta kreirati inovativne proizvode i doprijeti do ciljane skupine potrošača, penetrirati na nova tržišta svojim inovacijskim proizvodima koje će prezentirati zainteresiranim kupcima, u potpunosti se orijentirati na specifične zahtjeve kupaca i nastojati ih optimalno zadovoljiti. Nadalje svojim kanalima distribucije poduzeće želi doprijeti do ciljane skupine potrošača te im distribucijom svojih kvalitetnih proizvoda omogućiti da dođu do proizvoda s kojima će biti u potpunosti zadovoljni, a koji nemaju, ili imaju vrlo siromašnu konkurenciju. Između te konkurencije Alt digital j.d.o.o. ostvaruje komparativnu prednost.

Poduzeće su inicijalno osnovala dva poduzetnika, braća Sebastian i Arian Santrač. Glavna inovativna djelatnost ovog poduzeća lokacijski smještenog u Istri jest računalno programiranje. Poduzeće nastoji svojim inovacijama kreirati novu inovativnu eru digitalnih proizvoda. U poduzeću je s namjerom takvog distributivnog djelovanja inovacijskih proizvoda, uz osnivače, zaposleno troje ljudi na neodređeno i petero ljudi preko student servisa.

Alt digital j.d.o.o. nudi sljedeće usluge (Alt digital.hr, 2019.):

- grafički dizajn,
- izrada aplikacije website - a i drugih digitalnih proizvoda,
- branding poduzeća,
- fotografije.

Poduzeće posluje na području Hrvatske, te često učestuje na projektima u inozemstvu. Dugoročni cilj mladih poduzetnika je proširiti svoje poslovanje na područje zapadne Europe. Od ideje do realizacije ovom poduzeću je bilo potrebno sedam radnih dana. Specifičnosti poduzetničkog poduhvata se očituju u tome da su mladi poduzetnici iz Poreča otvorili poduzeće tokom studiranja i bez radnog iskustva. Na početku je otvoren start - up koji je poslužio kako bi stvorili kapital pomoću kojeg su originalno poduzeće pretvorili u digitalnu agenciju. Izvor informacija za osnivanje poduzeća je prvenstveno bio Internet, ali i savjeti „starijih“ poduzetnika. U poduzeću Alt digital j.d.o.o. smatraju da su podaci bili dovoljno dostupni te nisu imali problema s pronalaženjem relevantnih informacija za otvaranje vlastite kompanije. Kao prednosti poduzetničkog poduhvata u lokalnoj sredini ističu veliki broj poticaja i bespovratna sredstva, a kao glavni nedostatak prepoznaju problem početničkih grešaka koji uzrokuju pad kredibiliteta društva u lokalnoj sredini. Mišljenje o poduzetničkom okruženju u Hrvatskoj je gotovo isto kao i ono za lokalnu sredinu uz to što se navode programi za lakše dobivanje kredita ili jamstva za kredite kao dodatna prednost. Problem vide u načinu na koji su strukturirani zakonski propisi koji reguliraju poduzetništvo. Propisi su postavljeni tako da država brojnim poreznim obvezama otežava razvoj poduzetničkih aktivnosti.

Poduzeće želje svojih klijenata pretvara u digitalna rješenja koja danas transformiraju u brendove i suvremene digitalne poslovne organizacije. Najpoznatiji od njihovih inovativnih poslovnih projekata su sjedeći (Alt Digital, 2019.):

- **Fabrikat** – radi se o projektiranju interijera elegantnom kombinacijom tradicije i dizajna, gdje su poduzetnici, odlučili postojeće tradicionalno iskustvo dizajniranja interijera nadograditi vlastitom linijom ručno izrađenih proizvoda, gdje se spaja tradicija i dizajn. Proizvodi uključuju UI Design, UX Design, Development, Web Shop i druge opcije digitalne aplikacije, koja predstavlja ručni rad. Želja poduzetnika je bila smisiti standardizirane alate putem kojih kupci sami odabiru materijale za završni izgled svojih proizvoda.
- **Voli Umag, izdvoji s(v)oje** – budući da je EU uvela novi sustav gospodarenja otpadom kao zakonsku obvezu, Alt Digital je stvorio pametna rješenja za održavanje čistoća ulica i prirode. Tako su razvili Android i OS mobilnu aplikaciju za pomoć pri odlaganju otpada, prijavu legalnih odlagališta i dodatne



informacije oko ulaganja. Navedene aplikacije su tako konstruirane da im je omogućena primjena među svim građanima različite dobi i prilagođena je velikom broju mobilnih uređaja. Projekt je bio izrađen za potrebe gospodarenja otpadom za grad Umag, a poduzetnici su svoju aplikaciju predstavili vizualnim jezikom na način da su u njoj razvili vizualni identitet izveden iz originalnog grba grada Umaga. Želja poduzetnika je bila da se putem dizajniranog logotipa jednostavno komunicira sa glavnim porukama aplikacije putem zajedništva stanovništva u održavanju grada čistim, lokacije zbog ilegalnih odlagališta i lokaliziranosti aplikacije na grad Umag, te razvijanoj ljubavi prema gradu. Kreirane su i ilustracije u aplikaciji koje prikazuju glavne karakteristike i funkcionalnosti aplikacije te na taj način grade dublje vizualni jezik brenda.

- **Media Val** – cilj projekta za ovu start up tvrtku, koja se bavi komunikacijskim menadžmentom i savjetovanjem, bila je izrada nove web stranice. Cilj njihova proizvoda - web stranice za navedeno poduzeće je bio podizanje digitalne prezentacije na razinu brenda. Tako je Alt Digital izradio modernu i atraktivnu web stranicu, čiji izgled naglašava glavne osobine agencije, a to su njezina snaga i pouzdanost. Tako su arhitektura i navigacija web stranicom podređene korisnicima te je podešena na način da je posjetiteljima omogućeno lako korištenje stranice, a responzivno sučelje je omogućilo jednako iskustvo korisnika na svim osobnim uređajima.

Alt digital karakteriziraju brze tehnološke inovacije kojima u eksponencijalnom razvoju djelatnici i vlasnici poduzeća posvećuju veliki trud i uloženo vrijeme da bi kreirali snažan inovativni proizvod koji će na tržištu imati oslabljenu konkurenciju i koji će, sa statusom inovativnog proizvoda te kanalima distribucije doprijeti do ciljnih kupaca koji će biti vrlo zadovoljni inovativnom uslugom. Samo poduzeće djeluje na način da komunikacijom sa svojim klijentima i ispitivanjem njihovih zahtjeva i potreba, kreira jedinstvene digitalne proizvode koje potom transformira u jedinstvena digitalna rješenja i plasira ih na tržište. Svjesni su svoje leaderske pozicije na tržištu zahvaljujući svojim inovativnim proizvodima, te da će njihovi klijenti već unaprijed biti zadovoljni transformacijom svojih zahtjeva u inovativna idealna digitalna rješenja koja će im uvelike olakšati poslovanje, ali i klijentima život svakodnevnom uporabom njihovih proizvoda.

## 6.2. Specifičnosti inovativnih proizvoda i usluga poduzeća

Inovacijski proizvodi Alt digitala karakteriziraju rapidno rastuće inovacijske i tehnološki digitalne značajke koje svojom distribucijom na suvremena tržišta informacijskih tehnologija kreiraju značajne promjene u već postojećim kanalima distribucije. Ovo poduzeće se snažno prilagođava brzim zahtjevima globalizacijskih tržišnih procesa jer razvija eksponencijalne strategije svojih kanala distribucije pomoću kojih mu je cilj doprijeti do ciljne potrošačke publike.

Kao takvo, poduzeće kontinuirano ostvaruje profesionalnu suradnju sa različitim poslovnim subjektima unutar svog distribucijskog lanca. Naime, budući da se Alt digital bavi digitalnim tehnologijama, ono svoje proizvode putem specifičnih kanala distribucije plasira direktno na informacijsko tržište te je orijentirano na ciljan segment potrošača kojeg za sada čine javne institucije i snažnija poduzeća u javnom sektoru, s kojima su do sada, zahvaljujući eksponencijalnoj uspješnosti svojih digitalnih projekata kao konačnih proizvoda uspjeli ostvariti dugoročnu profesionalnu suradnju.

Poduzeće unutar svog kanala distribucije stvara profesionalne odnose i dugoročnu stabilnu suradnju. Budući da je unutar kanala distribucije u posljednjih deset godina snažno porasla potražnja za inovacijskim proizvodima, Alt digital je, svijestan svojih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju, razvio snažne promjene u digitalnoj tehnologiji i kao start-up poduzeće kreirao interesantne digitalne proizvode za kojima se pokazala uspješna tržišna potražnja. Poduzeće je kanalima distribucije uspjelo dostaviti svojim klijentima svoje inovativno kreirane, dizajnirane i proizvedene proizvode koji imaju obilježja autetičnosti i kao takvi su veoma konkurentni jer za njih za sada ne postoje izričiti konkurentni natjecatelji, pa se za Alt digital može reći da je na regionalnom tržištu digitalni lider u proizvodnji svojih proizvoda.

Konstantan rast elektroničke trgovine u Hrvatskoj rezultat je i rasta svijesti poduzetnika o svim prednostima trgovanja preko interneta i poslovanja na tzv. virtualnim tržištima. Premda većina trgovaca u Hrvatskoj još uvijek internet vidi kao virtualni izlog svoje prodavaonice, polako ali sigurno se sve više poduzetnika odlučuje za otvaranje web trgovina, prije svega zbog njihovih prednosti u odnosu na klasično trgovanje. Hrvatski poduzetnici su uvidjeli da je održavanje trgovine preko interneta mnogo jeftinije i praktičnije od klasične trgovine jer nema troškova prostora, radno vrijeme je od 0 do

24, a prodavače zamjenjuje računalo. Također, elektroničke trgovine nisu geografski ograničene, što znači globalan doseg krsnika. Osim toga, elektroničku trgovinu je danas relativno lako i pokrenuti, s obzirom na broj gotovih *web-shop* aplikacija koje su dostupne na tržištu.

Poduzeće posluje na način da kontinuirano prati sve inovacije i proizvodnju inovativnih digitalnih rješenja na tržištu te navedene promjene implementira u svoje proizvodne procese, te tako kreira inovativna i učinkovita digitalna rješenja za svoje klijente koji iskazuju snažno zadovoljstvo uporabom njihovih usluga. Njihovi proizvodi su visoko sofisticirani zahvaljujući specifičnosti usluge i uskoj specijalizaciji rada kojom se bave jer ovakve usluge ne nudi svako poduzeće na tržištu, pa je stoga i Alt digitalu konkurencija vrlo ograničena, iako poduzeće za sada posluje samo na regionalom tržištu. Njegove inovativne sposobnosti prepoznate su od strane potencijalnih i sve više zainteresiranih klijenata, pa poduzeće posjeduje potencijal penetracije na nova tržišta, gdje može u budućnosti razviti nove kanale distribucije i plasirati svoje sofisticirane digitalne proizvode prvo na nacionalno tržište, a potom postoji perspektiva širenja kanala distribucije na internacionalna tržišta. Međutim, za ovo poduzeće to je još dug put, iako nudi inovativna rješenja.

### **6.3. Analiza inovacija u kanalima distribucije odabranog poduzeća**

Poduzeće pomoću kanala distribucije nudi svoje proizvode koji su inovativni i visokokvalitetni, a ona to čini učinkovitom promocijom i kreiranjem konkurentnih politika cijena za svoje proizvode, nastojeći kupcima ponuditi idealan omjer konkurentne cijene i visoke kvalitete svoje usluge. Kod Alt digital distribucija putem kanala distribucije funkcionira na vrlo učinkovit način, gdje je isporuka proizvoda organizirana na način da se isti ispostavi krajnjem kupcu putem digitalne ugradnje istih, jer se ovdje prvenstveno radi o ponudi digitalnih rješenja, koje poduzeće, po sklapanju poslovne suradnje na digitalni način direktno implementira u informacijske sustave svojih klijenata. Dakle, ovdje je zaobiđen klasičan način distribucije proizvoda putem logistike do krajnjeg kupca, već se distribucija i prodaja proizvoda Alt digitala

odvija na način da se isti implementiraju direktno u računalne resurse njihovih klijenata. Tako poduzeće Alt Digital koristi direktan kanal distribucije u svom poslovanju. Kao direktan kanal distribucije koriste svoju web stranicu [www.altdigital.hr](http://www.altdigital.hr) preko koje omogućuju korisnicima kupnju svojih digitalnih proizvoda i usluga. U suvremenom tržišnom gospodarstvu većina proizvođača ne prodaje svoja dobra neposredno krajnjim potrošačima. iz tehnološke perspektive inovacija u kanalima distribucije poduzeće primjenjuje elektroničku razmjenu podataka. Ona omogućuje automatizirane transakcije kupnje između kupaca, u ovom slučaju poslovnih subjekata i njihovih dobavljača. S obzirom na ciljno tržište i nove tehnologije dostupne, ovo poduzeće primjer je uvođenja novih poslovnih rješenja na tržište.

Ovo strat-up poduzeće pokretač je inovacijskih tehnologija koje s lakoćom distribuiraju na informacijsko tržište do željenih kupaca. Kupci Alt digitala su ciljano odabrani. Riječ je prvenstveno o snažnim klijentima iz područja javnog i privatnog sektora jer klijenti koji su fizičke osobe za sada ne iskazuju potrebu za njihovim digitalnim rješenjima, s obzirom da su njihovi proizvodi namijenjeni ciljano određenoj skupini poduzeća koja će korištenjem digitalnih proizvoda Alt digitala unaprijediti vlastito poslovanje i konkurentnost.

Alt digital u svojim kanalima distribucije koristi tehnološku i strukturnu razvojnu perspektivu te uzima u obzir sve moguće vrste kanala distribucije za svoje proizvode. Stoga su njegovi kanali distribucije suvremeni, moderni i konkurentni u odnosu na tradicionalni koncept distribucije, gdje se isporuka proizvoda na tržište vrši klasičnim logističkim putem do krajnjih kupaca. Orijentacijom na potrebe svojih klijenata Alt digital je prvenstveno razvio tehnološku perspektivu inovacije kanala distribucije svojih inovativnih rješenja, te je na taj način uveo snažne inovativne mogućnosti, kako u svoje, tako i u poslovanje svojih klijenata. On im je ponudio i dao inovativna i sofisticirana digitalna rješenja kojima je unaprijedio njihovo poslovanje, a promjene koje su njegovi proizvodi donijeli njegovim klijentima su doprinijeli ostvarenju snažnog inovativnog razvoja tih poduzeća. Kao tim mladih poduzetnika, poduzeće predstavlja novi način poslovanja, nudeći nove usluge, kreirajući novi tržišni segment. Implementacijom suvremene tehnologije osiguravaju i daju uvid u buduće načine stvaranja konkurentske prednosti.

Sadašnjim oblikovanjem svojih distribucijskih kanala Alt digital je stvorio svoje komparativne prednosti u odnosu na minornu konkurenciju s kojom se suočava, pa je tako Alt digital postao digitalni lider na regionalnom tržištu na kojem posluje. Poduzeće se svojim inovativnim proizvodima kontinuirano prilagođava zahtijevnim kanalima distribucije kojima nudi svoje proizvode.

Alt digital j.d.o.o. je danas poduzeće koje uspješno posluje već pet godina, a započelo je kao start-up sa rizičnim poslovanjem, ali opsežnom i inovativnom poduzetničkom idejom te je dokazala kako se može uspjeti na regionalnom tržištu u doba digitalne ere nudeći inovativne digitalne proizvode računalnog programiranja, čiju su kvalitetu prepoznali mnogi kupci, poslovni partneri, ali i javne institucije.

## 7. ZAKLJUČAK

Globalizacija je stvorila potrebu za inovacijama u kanalima distribucije u suvremenom okruženju. Biti u korak s inovacijama u kanalima distribucije postalo je neophodno zbog očuvanja konkurentske prednosti na tržištu za mnoga poduzeća. Kanali distribucije razvijaju se u suvremenim uvjetima koncentracije, internacionalizacije i globalizacijskih procesa. Tako se stvaraju nove strukture vertikalnih marketinških sustava. Proces je podržan eksplozivnim razvojem IT-a, kao i određenim trendovima na međunarodnoj geopolitičkoj sceni.

Suvremeni tržišni uvjeti i uvođenje inovativnih poslovnih rješenja izazvali su promjene i u opskrbnom lancu te rezultirali modernizacijom distribucijskog sustava. Kako razvoj tehnologija dovodi do promjena u odnosima sa krajnjim potrošačem, također uvjetuje uspostavljanje novih načina suradnje između poduzeća, te u odnosima sa distributerima. Odnosi u kanalu trebaju biti izgrađeni kako sa kupcima tako i sa ključnim dobavljačima i posrednicima pri proizvodnji i isporuci roba ili usluga.

Elektronička razmjena podataka omogućila je integraciju zajedničkih procesa proizvođača i dobavljača s ciljem smanjivanja troškova te skraćivanja i olakšavanja aktivnosti upravljanja opskrbnim lancem za poboljšanje efektivnosti cjelokupnog poslovnog procesa.

Najveće promjene u strukturi kanala distribucije proizveo je internet, što je rezultiralo disintermedijacijom te primjenom višekanalnog sustava. Tako su inovacije u kanalima distribucije uglavnom tehnološki temeljene te primjenom novih tehnologija vuku za sobom potrebne promjene u strukturi i odnosima unutar kanala distribucije.

## 8. Literatura

### Knjige:

1. Anderson E., L. W. Stern i A. A. Coughlan, Marketing Channels, Pearson Education Limited, 2014.
2. Previšić J. I Đ. Ozretić Došen, Osnove marketinga, Zagreb, Adverta, 2007.
3. Segetlija Z., J. Mesarić i D. Dujak, Importance of Distribution Channels – Marketing Channels – for National Economy. U: Križman Pavlović, D. Benazić, ur. Marketing Challenges in New Economy, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, 2011.

### Znanstveni i stručni članci:

1. W. Guan, Developments in Distribution Channels – A Case Study of a Timber Product Distribution Channel, Linköping studies in science and technology, Paper No. 1458, Linköping; LiU-Tryck., 2010, str. 14-16. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 1. kolovoza 2019.)
2. A.J. Silk, L.W. Stern, The Changing Nature of Innovation in Marketing: A Study of Selected Business Leaders, Business History Review, #3, 1963., str.183 Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 1. kolovoza 2019.)
3. G. Dosi, L. Orsenigo, Coordination and Transformation: An Overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments, Technical Change and Economic Theory, London, Pinter Publishers Ltd., 1988., str. 13. (pristupljeno 3. kolovoza 2019.)  
<https://econpapers.repec.org/bookchap/ssalembks/dosietal-1988.htm>
4. H. Kotzab, Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches, Journal of business & industrial marketing, 14 (5/6), MCB UP Ltd., 1999. str.366 Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 4. kolovoza 2019.)
5. J.J. Martinez, Y. Polo-Redondo, Key Variables in the EDI Adoption by Retail Firms, 2001., str. 385.-394. (pristupljeno 1. kolovoza 2019.),

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497200000353?via%3>

[Dihub](#)

6. Riikka Kaipia, Kari Tanskanen, Vendor Managed Category Management—an outsourcing solution in retailing; *Journal of Purchasing & Supply Management* 9, Elsevier Science Ltd, 2003, str.1. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 5. kolovoza 2019.)
7. Hsin-Pin Fu, Kuo-Kuang Chu, Sheng-Wei Lin, A study on factors for retailers implementing CPFR — A fuzzy AHP analysis, *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, Volume 19, Number 2, 2010, str. 193. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 7. kolovoza 2019.)
8. Kishor Vaidya, A. S. M. Sajeev, Guy Callender, Critical Factors that Influence E-Procurement Implementation Success in the Public Sector, *Journal of Public Procurement*, Vol.6, Issues 1 & 3, str. 70. (pristupljeno 6. kolovoza 2019.)  
[http://ippa.org/jopp/download/vol6/issue-1-2/e\\_ProSympAr6\\_Vaidya\\_etal.pdf](http://ippa.org/jopp/download/vol6/issue-1-2/e_ProSympAr6_Vaidya_etal.pdf)
9. G. Aydin, S. Burnaz, Adoption of Mobile Payment Systems: A Study on Mobile Wallets, *Journal of Business, Economics and Finance*, Vol. 5, Issue 1, 2016., str. 73. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 3. kolovoza 2019.)
10. Cheng Wang, Jennifer Harris, Paul Patterson, The Roles of Habit, Self-Efficacy, and Satisfaction in Driving Continued Use of Self-Service Technologies: A Longitudinal Study, *Journal of Service Research* 16, SAGE Publisher, 2013. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 7. kolovoza 2019.)
11. Liébana-Cabanillas, Francisco J., Muñoz-Leiva, Francisco, Sánchez-Fernández, Juan, Comparative Study Among New Payment Systems and New Future Trends in Mobile Payments, 2014. str. 3.  
[https://www.researchgate.net/publication/290795449\\_Comparative\\_study\\_among\\_new\\_payment\\_systems\\_and\\_new\\_future\\_trends\\_in\\_mobile\\_payments](https://www.researchgate.net/publication/290795449_Comparative_study_among_new_payment_systems_and_new_future_trends_in_mobile_payments)  
(pristupljeno 11. kolovoza 2019.)
12. F. Musso, D. Consoli, Technology in Marketing Channels: Present and Future Drivers of Innovation, 2010, str. 6. (pristupljeno 13. kolovoza)  
[https://www.academia.edu/711971/Technology\\_in\\_marketing\\_channels\\_Present\\_and\\_future\\_drivers\\_of\\_innovation](https://www.academia.edu/711971/Technology_in_marketing_channels_Present_and_future_drivers_of_innovation)
13. C. Forman, A. Ghose, A. Goldfarb, Competition Between Local and Electronic Markets: How the Benefit of Buying Online Depends on Where You



- Live; Management Science, volume 55, 2009., str. 47-57. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 13. kolovoza 2019.)
14. Z. Segetlija, D. Dujak, Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No. 2, 2004, str. 376-377.
15. M.H.E. Sandes, R.A.S. Farias, J.A.S. dos Santos, Private Labels and Retail: A Bibliometric Study on Empirical Researches, International Journal of Business Administration Vol. 7, No. 5, 2016, str.78. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 17. kolovoza 2019.)
16. K. Valaskova, J. Kliestikova, A. Krizanova, Consumer Perception of Private Label Products: An Empirical Research, 2018, Journal of Competitiveness, 10(3), str. 150. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 18. kolovoza 2019.)
17. L. du Plessis, M. de Vries, Towards a Holistic Customer Experience Management Framework for Enterprises, South African Journal of Industrial Engineering, Vol 27(3), Special Edition, 2016., str. 23. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 18. kolovoza 2019.)
18. B. M. Wren, Channels structure and strategic choice in distribution channels, Journal of Management Research, Vol. 7, No. 2, 2007, str. 79-80. Dostupno na ResearchGate (pristupljeno 21. kolovoza 2019.)

#### Internet izvori:

1. [http://customerthink.com/customer\\_service\\_crucial\\_marketing\\_channel/](http://customerthink.com/customer_service_crucial_marketing_channel/) (pristupljeno 14. kolovoza 2019.)
2. <https://snowassociates.com/Articles/Detail/9> (pristupljeno 7. kolovoza 2019.)
3. <https://www.extremenetworks.com/extreme-networks-blog/retail-smart-shelves-dynamic-pricing-with-electronic-shelf-labeling/> (pristupljeno 4. kolovoza 2019.)

## Sažetak

Inovacija u kanalu distribucije znači donošenje novog rješenja na novo tržište već postojećih sudionika. Usvajanje inovacije za sudionika znači diferencijaciju od onih koji inovaciju nisu usvojili. Poslovna dinamika i nove tehnologije čine inovacije u kanalima distribucije neophodnima i ključnima. Nastojeći povećati svoju konkurentnost poduzeća uviđaju važnost uspostavljanja odnosa sa posrednicima. Također prepoznaju da kanali distribucije predstavljaju neiskorištenu priliku za velike uštede troškova i poboljšanje produktivnosti. Najnovija dostignuća u informacijskim tehnologijama i integrirani logistički sustavi omogućuju napore takve suradnje. Informacijska je tehnologija omogućila i automatizaciju nabavnih ali i ostalih poslovnih procesa, te poboljšala suradnju proizvođača, posrednika i potrošača.

**Ključne riječi:** inovacije u kanalima distribucije, posrednik, informacijska tehnologija, produktivnost

## Summary

Innovation in a distribution channel means bringing a new solution to a new market of already existing actors. Adopting an innovation for an actor means differentiation from those who haven't. Business dynamics and latest modern technologies make innovations in distribution channels obligatory and crucial. In an effort to increase their competitiveness, companies recognize the importance of establishing good relations with intermediaries. Also, they acknowledge distribution channels as an unused opportunity for large cost savings and productivity gains. Latest developments in information technology and integrated logistics systems make efforts for such collaborations achievable. Information technology has also enabled the automatization of distribution and other business processes, and improved the cooperation of manufacturers, intermediaries and consumers.

**Key words:** innovations in distribution channels, intermediary, information technology, productivity