Vrednovanje kanala distribucije

Fuček, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

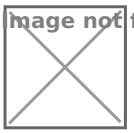
2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:376760

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

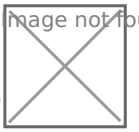
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

PETRA FUČEK

VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

PETRA FUČEK

VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE

Završni rad

JMBAG: 0303059437, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Kanali distribucije

Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, srpanj 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega 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

1. UVOD 1

2. KANALI DISTRIBUCIJE – TEORIJSKE OSNOVE 2

2.1. Pojam i vrste kanala distribucije 2

2.2. Struktura kanala distribucije 3

2.3. Organizacija kanala distribucije 4

2.3.1. Vertikalni marketinški sustavi 4

2.3.2. *Horizontalni marketinški sustavi* 5

2.3.3. *Vertikalno-horizontalni (multikanalni) marketinški sustavi* 5

2.4. Oblikovanje i izbor kanala distribucije 6

2.5. Dinamika kanala distribucije 8

2.6. Trendovi u razvoju kanala distribucije – Internet kao kanal distribucije 9

3. VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE – FAZA U PROCESU UPRAVLJANJA KANALIMA DISTRIBUCIJE 11

3.1. Pojmovno određenje 11

3.2. Izmjena odnosa unutar kanala 11

3.3. Vrste vrednovanja kanala distribucije 13

3.4. Revizija uspješnosti 13

4. VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU „PODRAVSKI MLIN“ d.o.o. 24

4.1. Opći podatci o poduzeću 24

4.2. Analiza vrednovanja kanala distribucije u promatranom poduzeću 24

4.3. Kritički osvrt 26

5. ZAKLJUČAK 28

6. LITERATURA 30

7. POPIS SLIKA I TABLICA 32

SAŽETAK 33

SUMMARY 34

1. UVOD

Kanali distribucije se mogu definirati kao tijekovi proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača. Razni posrednici kroz svoje znanje, specijalizaciju, vještine i iskustvo nude više nego što sami proizvođači mogu postići te ih iz tog razloga mnoga poduzeća i koriste.

Predmet istraživanja ovog Završnog rada je vrednovanje kanala distribucije kao faze u procesu upravljanja kanalima distribucije. Cilj rada je istražiti i objasniti postupak vrednovanja kanala distribucije u teorijskom i praktičnom smislu. Postupak vrednovanja kanala distribucije analiziran je na primjeru poduzeća „Podravski mlin" d.o.o.. Pri istraživanju i pisanju rada korištena je stručna literatura iz područja marketinga i poduzetništva, te Internetski izvori povezani s odgovarajućom temom. Rad sadrži sedam dijelova, a uža tematika rada obrađena je u drugom, trećem i četvrtom poglavlju.

Nakon Uvoda, u radu je pojašnjeno što su to kanali distribucije, navedene su i pojašnjene vrste kanala distribucije, te struktura i organizacija kanala distribucije. Nadalje, u radu je opisan proces oblikovanja kanala distribucije te postupak izbora kanala distribucije. Upravljanje kanalima distribucije je dinamičan proces, jer se u njima događaju sukobi, ali i suradnja te vodstvo.

U trećem poglavlju se teorijski obrađuje vrednovanje kanala distribucije kao faze u procesu upravljanja kanalima distribucije. Vrednovanje kanala distribucije predstavlja ključnu informacijsku komponentu marketinškog sustava kontrole. Postoje četiri čimbenika koji utječu na cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije, te dvije osnovne vrste vrednovanja, a to su: rutinsko (svakodnevno) vrednovanje te revizija uspješnosti članova kanala distribucije. U četvrtom se poglavlju navode opći podatci o poduzeću „Podravski mlin" d.o.o., te analizira postupak vrednovanja kanala distribucije koje navedeno poduzeće primjenjuje.

Na temelju obrade prikupljenih podataka i njihove analize, u Zaključku rada se iznosi cjelovit osvrt na prethodno napisano. Slijedi popis literature te popis slika. Završno se iznosi Sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. KANALI DISTRIBUCIJE – TEORIJSKE OSNOVE

Većina proizvođača ne prodaje svoje proizvode krajnjem korisniku direktno. Među njima se nalazi niz posrednika koji obavljaju razne funkcije. Posrednici tvore kanal distribucije (koji se također naziva prodajni kanal ili marketinški kanal). Kanale distribucije „čini niz međusobno ovisnih organizacija koje su uključene u proces izrade proizvoda ili usluga dostupnih za uporabu ili potrošnju.“[1] To su različiti putovi kojima prolaze proizvodi ili usluge nakon svog nastanka. Proizvodi svoj put završavaju kupovinom i upotrebom od strane krajnjih korisnika.

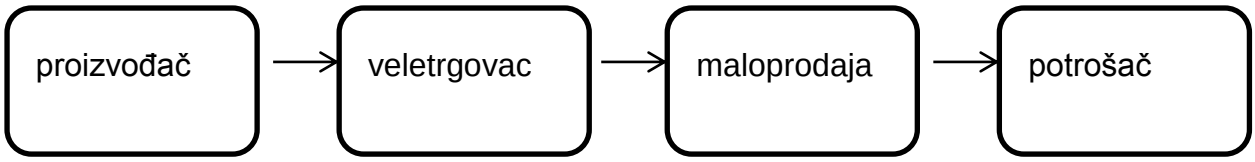
Sustav kanala distribucije specifičan je skup kanala distribucije koje određeno poduzeće koristi. Odluke vezane za sustav kanala distribucije spadaju među najvažnije odluke kod upravljanja poslovanjem. Oni također predstavljaju dobre poslovne prilike. Jedna od glavnih uloga kanala distribucije je od potencijalnih kupaca dobiti profitabilne narudžbe. Kanali distribucije ne smiju samo služiti tržištu. Oni ga moraju stvarati.[2]

2.1. Pojam i vrste kanala distribucije

Ovisno o vrsti kupaca, razlikuju se kanali distribucije namijenjeni razmjeni na tržištu krajnje potrošnje (Slika1.) i kanali distribucije namijenjeni razmjeni na tržištu poslovne potrošnje (Slika2.). Kod kanala distribucije namijenjenih razmjeni na tržištu krajnje potrošnje, najčešće se radi o velikom broju kupaca s malim iznosima kupnje (količinski i vrijednosno), dok kod kanala distribucije namijenjenih razmjeni na tržištu poslovne potrošnje, najčešće se radi o malom broju kupaca s velikim iznosima kupnje (količinski i vrijednosno).[3]

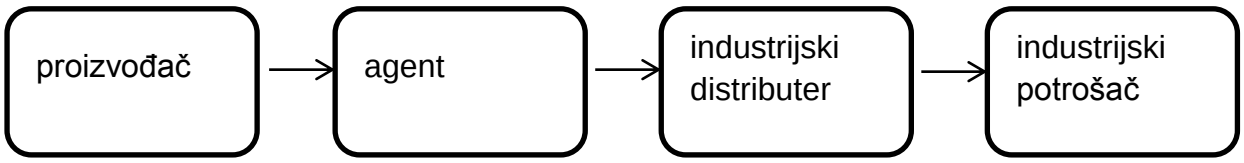
[1] Kotler, P. i K. L. Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 468.
[2] loc. cit.
[3] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 9.8.2018.)

Slika 1. Primjer kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



Izvor: Izradila autorica prema Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god.

Slika 2. Primjer kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



Izvor: Izradila autorica prema Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god.

2.2. Struktura kanala distribucije

Pojedini autori prikazuju različito moguće varijante kanala distribucije. Osnovna je podjela kanala distribucije na izravne i neizravne kanale. U izravnom kanalu distribucije proizvođači neposredno prodaju robu individualnim potrošačima, a u neizravnom se javljaju i posrednici. Kotler, međutim, govori o takozvanim razinama kanala distribucije pa ističe da svaki posrednik koji obavlja neki posao u približavanju proizvoda i njegova vlasništva krajnjem kupcu, predstavlja razinu kanala distribucije. Proizvođač i potrošač su dio svakoga kanala, a za označavanje dužine kanala važne su posredničke razine.[4]

Kanal nulte razine (također poznat kao izravni kanal distribucije) sastoji se od proizvođača koji izravno prodaje krajnjem potrošaču. Najbolji primjeri su akviziterska prodaja, kućne prezentacije, narudžba poštom, telemarketing, TV prodaja, prodaja putem Interneta i trgovine u vlasništvu proizvođača. Kanal prve razine „sadrži jednog prodajnog posrednika, kao što je trgovac na malo. Kanal druge razine sadrži dva

[4] Segetilja, Z., Distribucija, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006. str. 43.

posrednika. Na potrošačkim tržištima to su obično veletrgovac i trgovac na malo. Kanal treće razine sadrži tri posrednika“.[5]

2.3. Organizacija kanala distribucije

Paralelno s razvojem „procesa koncentracije, tijekom vremena, izmijenila se i organizacija pojedinih kanala distribucije. Koncentracija u proizvodnji, trgovini i drugim djelatnostima dovela je do toga da su tradicijski kanali distribucije, uglavnom stvar prošlosti, a razvijaju se različiti oblici povezanosti u kanalima distribucije. Kod tradicijskih modela distribucije postoji međusobna konkurencija i borba na tržištu između proizvođača, trgovine na veliko i trgovine na malo, jer svaki sudionik samostalno i individualno djeluje na tržištu. S druge strane, kod integriranih se kanala distribucije razvijaju oblici povezanosti.

Oblici povezanosti u kanalima distribucije (integrirani kanali distribucije) mogu biti: horizontalni, vertikalni i horizontalno – vertikalni (multikanalni).“[6]

2.3.1. Vertikalni marketinški sustavi

Vertikalni marketinški sustav (VMS) se sastoji od proizvođača, veleprodaje i maloprodaje koji djeluju kao jedinstveni sustav. Jedan od članova kanala je vlasnik ostalih članova, ima s njima ugovore ili dovoljno snage kako bi osigurao njihovu suradnju. Takav način organizacije još se naziva i okomitom integracijom kanala. Postoje tri vrste VMS – ova: korporativni, upravljački i ugovorni.[7]

Korporativni VMS spaja uzastopne faze proizvodnje i distribucije pod jednim vlasnikom. Upravljački VMS koordinira uzastopne faze proizvodnje i distribucije kroz veličinu i snagu jednog od svojih članova. Proizvođači dominantne marke u mogućnosti su osigurati čvrstu suradnju i potporu preprodavatelja. Ugovorni VMS

[5] Kotler, P. i K. L. Keller, op. cit., str. 474.
[6] Segetilja, Z., op. cit., str. 53. i 54.
[7] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 9.8.2018.)

sastoji se od nezavisnih poduzeća koja su na različitim razinama proizvodnje i distribucije, a integrirala su svoje programe na ugovornoj osnovi kako bi ostvarila veći uspjeh ili bolju prodaju nego što bi to mogla ostvariti samostalno. Ugovorni VMS-ovi predstavljaju jedan od najznačajnijih proboja u gospodarstvu. Razlikuju se sljedeće vrste ugovornog VMS-a: dobrovoljni lanci koje sponzorira veletrgovac, suradnja maloprodaja te franšize.[8]

2.3.2. *Horizontalni marketinški sustavi*

Horizontalni marketinški sustav je „sustav u kojem dvije ili više nepovezanih poduzeća udružuju svoje resurse ili programe kako bi iskoristili priliku koja se pojavila na tržištu.“[9] Drugim riječima, horizontalni marketinški sustav obilježava suradnja organizacija na istoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika, a moguće je i udruživanje međusobnih konkurenata. Primjer je zajednička proizvodnja i razvoj u nekom području gdje pojedinačna poduzeća nemaju dovoljno sredstava kako bi sama izvodila skupe projekte ili pratila brz razvoj tehnologije, odnosno sama razvila kvalitetan kanal distribucije.[10]

2.3.3. *Vertikalno-horizontalni (multikanalni) marketinški sustavi*

Nekoć su mnoga poduzeća prodavala proizvode pojedinom tržištu kroz jedan kanal distribucije. Danas, s povećanjem vrsta kupaca i mogućnosti kanala distribucije, sve više poduzeća preuzima multikanalni (višekanalni) marketing. Multikanalni (višekanalni) marketing događa se kada jedno poduzeće koristi dva ili više kanala distribucije kako bi dosegla jedan ili više tipova kupaca.

Dodavanjem kanala distribucije poduzeća ostvaruju tri važne pogodnosti. Prva je veća pokrivenost tržišta. Druga je kanal nižeg troška (prodaja putem telefona umjesto

[8] Kotler, P. i K.L. Keller, op. cit., str. 487. i 489.
[9] loc. cit.
[10] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 10.8.2018.)

osobnog posjeta manjim kupcima). Treća je prilagođena prodaja (dodana je tehnička prodajna snaga koja prodaje složeniju opremu). Pogodnosti koje dolaze s dodatkom novih kanala distribucije ipak imaju svoju cijenu. Obično stvaraju konflikte i probleme s kontrolom. Može se dogoditi da dva ili više kanala distribucije pokušavaju doseći istog kupca. Novi kanali mogu biti nezavisniji i otežati suradnju.[11]

2.4. Oblikovanje i izbor kanala distribucije

Oblikovanje kanala distribucije se „sastoji od:

- analize potrebe potrošača,
- uspostavljanja ciljeva kanala,
- prepoznavanja glavnih alternativa u kanalu i
- vrednovanja glavnih alternativa u kanalu.

Pri oblikovanju kanala distribucije marketinški stručnjak mora razumjeti koje razine njegove usluge potrošač želi. Kanali distribucije imaju pet razina usluge:

- Veličina narudžbe – broj jedinica koje je moguće kupiti u određenom kanalu prilikom jedne narudžbe.
- Vrijeme čekanja dostave – prosječno vrijeme koje korisnici tog kanala provedu čekajući dobra. Potrošači više vole brze kanale s brzim sustavima dostave.
- Prostorne pogodnosti – razina na kojoj marketinški kanal olakšava potrošaču kupovinu proizvoda.
- Raznolikost proizvoda – širina asortimana koji marketinški kanal pruža. Obično kupci više vole veći asortiman jer višestruka mogućnost izbora povećava šanse da će pronaći ono što žele.
- Usluge održavanja – dodatne usluge (na primjer, kupovina na kredit, dostava, instalacija, popravci) koje kanal pruža. Što su brojnije usluge održavanja, to kanal bolje obavlja posao.“[12]

[11] Kotler, P. i K.L. Keller, op. cit., str. 489.
[12] ibidem, str. 476. i 477.

Uspostavljanje ciljeva kanala distribucije se definira kao podudaranje očekivane usluge u ciljnom segmentu s razinom usluge kanala. Ciljevi se odnose na duljinu kanala distribucije, brzinu isporuke, lokaciju u odnosu na potrošače ili konkurente te poslije-prodajno usluživanje. Poduzeće odabire koje će tržišne segmente pokrivati te koji će kanali distribucije biti najpodesniji za to. Na ograničenja kanala distribucije mogu utjecati: karakteristike proizvoda (pokvarljivost, volumen, vrijednost), karakteristike posrednika gdje se misli na sposobnost pregovaranja, prodavanja, promoviranja, zatim karakteristike konkurenata (žele li biti blizu ili daleko), karakteristike poduzeća (ciljevi, strategija, proizvodni miks) te karakteristike okoline kao što su zakonski propisi, tržište te mikroekonomski uvjeti.

Treća faza procesa oblikovanja i izbora članova kanala distribucije je identifikacija glavnih alternativa. Poduzeće može, ovisno o ciljevima i ograničenjima, imati više ili manje mogućnosti za distribuciju. Alternativni kanali mogu se opisati s tri elementa: vrstom posrednika, brojem posrednika te pravima i zadacima svakog člana kanala distribucije. Pod vrstom posrednika se podrazumijeva odabir između korištenja vlastitih prodajnih snaga ili zastupnika, maloprodaje, veleprodaje, ovlaštenih distributera, Interneta. O strategiji distribucije ovisit će i broj posrednika koje će poduzeće odabrati na svakoj razini kanala.[13] Postoje tri vrste strategije distribucije, a to su:

- Intenzivna distribucija – po kojoj proizvođač nastoji angažirati pri prodaji svojih proizvoda što je moguće više posrednika (na primjer, proizvodi široke potrošnje koji se prodaju putem trgovine na malo, poput žvakačih guma).
- Selektivna distribucija – u distribuciju se uključuje više od jednog posrednika, ali ne i svi oni koji žele distribuirati dotični proizvod (to su uglavnom poduzeća s poznatom markom).
- Ekskluzivna distribucija – kod ekskluzivne distribucije radi se o ograničenom broju posrednika, gdje su proizvodi skupi, rijetko se nabavljaju te zahtijevaju složeno održavanje, kao na primjer neke poznate marke automobila).[14]

[13] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 11.8.2018.)

[14] Prezentacija „Distribucija“, Sveučilište u Zagrebu, 2016. <http://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska_logistika_I/Materijali/Nastavni_materijali_2.pdf> (pristupljeno 11.8.2018.)

Svaki član kanala distribucije ima svoja prava (profitabilnost poslovanja) i zadatke (plasman proizvođačevih proizvoda) koji se određuju uz pomoć spleta trgovačkih odnosa. Navedeni splet uključuje politiku cijena, uvjete prodaje te prava vezana uz prodajna područja distributera.[15]

Svaku alternativu u kanalu distribucije treba vrednovati „prema ekonomskim kriterijima, kriterijima kontrole i prilagodljivosti. Svaka alternativa u kanalu stvorit će različitu razinu prodaje i troškova“[16].

Nakon što se poduzeće odlučilo između alternativa u kanalima distribucije, potrebno je odabrati pojedine posrednike. Poduzeća moraju pažljivo birati članove svojih kanala. Iz perspektive kupca, kanal predstavlja poduzeće. Kako bi si olakšao izbor članova kanala distribucije, proizvođač treba odrediti karakteristike koje imaju bolji posrednici. Trebaju u obzir uzeti godine poslovanja, posao obavljen za druge, podatke o rastu i profitu, financijsku snagu, kvalitetu suradnje i reputaciju pružanja usluge. Ako su posrednici prodajni agenti, proizvođač treba vrednovati broj i vrstu drugih linija po kojima radi, te veličinu i kvalitetu prodavačke snage. Ako su posrednici robne kuće koje žele pravo ekskluzivne distribucije, proizvođač treba vrednovati lokacije, potencijal budućeg rasta i tip klijentele.[17]

2.5. Dinamika kanala distribucije

Kanali distribucije i njihovi članovi razvijaju se s vremenom prilagođavajući se novonastalim mogućnostima na tržištu. Dinamika kanala distribucije se može definirati kao skup interakcija koje se odvijaju između članova kanala distribucije. Vrste interakcija unutar kanala distribucije su: **vodstvo**, **suradnja** te **sukob**.

Vodstvo unutar kanala rezultat je moći koju jedan od članova (proizvođač, veletrgovac, maloprodaja ili neki drugi član) ima nad ostalim članovima kanala. Moć se definira kao sposobnost pojedinog člana kanala distribucije da kontrolira ili utječe

[15] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 11.8.2018.)
[16] Kotler, P. i K.L. Keller, op.cit., str. 481. i 483.
[17] loc. cit.

na ponašanje drugog člana kanala distribucije. Djelotvornost kanala distribucije bit će obilježena kvalitetom vodstva kanala.[18]

U kanalima distribucije često zna doći do **sukoba**, neovisno o tome koliko oni dobro bili oblikovani i nadzirani. Ako zbog ničega drugog onda će sukob nastati zbog toga što se interesi nezavisnih poslovnih jedinica uvijek ne poklapaju. Do sukoba u kanalu dolazi kad postupci jednog člana kanala distribucije sprječavaju cijeli kanal pri postizanju cilja.[19] Uzroci sukoba u kanalu mogu biti sljedeći: nekompatibilnost ciljeva, odnosno razlike u ciljevima, populacija koju član kanala distribucije uslužuje, pitanja prodajnih područja, podjela rada u kanalu distribucije, različite percepcije stvarnosti te velika ovisnost posrednika o proizvođaču. Postoje vertikalni, horizontalni i višekanalni sukobi. Vertikalni sukobi su sukobi između različitih razina u okviru istog kanala distribucije. Horizontalni sukobi su sukobi u okviru istih razina istog kanala distribucije dok su višekanalni sukobi, sukobi između dvaju ili više kanala distribucije.

Suradnja u kanalu distribucije pretpostavka je djelotvornog kanala. Suradnjom unutar kanala distribucije stvara se uspješan kanal koji ostvarivanjem svojih ciljeva ostvaruje i pojedinačne ciljeve svojih članova. Promatranje kanala distribucije kao jedinstvenog sustava distribucije, koji se natječe s konkurentskim kanalima distribucije na tržištu te koji ima zajednički cilj, pomoći će uspostavljanju bolje suradnje među članovima kanala distribucije.[20]

2.6. Trendovi u razvoju kanala distribucije – Internet kao kanal distribucije

Elektronička razmjena „predstavlja dio elektroničkog poslovanja. Elektroničko poslovanje je suvremeni oblik organizacije poslovanja koji podrazumijeva primjenu informacijske i posebice internetske tehnologije“[21]. Postoje različite definicije

[18] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/57090/mod_resource/content/1/05.%20Dinamika%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 11.8.2018.)
[19] Kotler, P. i K. L. Keller, op. cit., str. 491.
[20] Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru, 2015./2016. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> (pristupljeno 11.8.2018.)
[21] Segetilja, Z., op. cit., str. 93. i 94.

elektroničkoga poslovanja. Elektroničko poslovanje, nasuprot elektroničkoj razmjeni, podrazumijeva integraciju cjelokupnog klasičnog poslovnog procesa elektroničkim putem (bez prekida medija).

Elektronička maloprodaja predstavljena je on-line kupovinom kao izravnom interaktivnom elektroničkom komunikacijom za premošćivanje prostora između ponuđača i potraživača s pomoću multimedija sa svrhom transakcije robe ili usluga. On-line kupovina se odnosi na daljinsku maloprodaju u kojoj kupuje konačni potrošač, a prodavatelj može biti proizvođač, veletrgovac ili trgovac na malo. Pri takvoj se maloprodaji upotrebljavaju interaktivna multimedijalna sredstva u smislu da se barem elektronički naručuje putem on-line medija.

Ono što je novo u odnosu na klasične kanale distribucije u uvjetima elektroničke distribucije jesu „posrednici na Internetu, koji postaju „čvorovi nove vrijednosti“ jer omogućuju usporedbu velike količine informacija s tržišta.

Povezivanje poduzeća putem virtualnih posrednika omogućuje stvaranje gospodarskoga sustava u globalnim razmjerima. On se odnosi na virtualni lanac vrijednosti.“[22]

Internet je najbrže rastući kanal distribucije. Prednosti Interneta kao marketinškog kanala su: vrlo mali trošak po transakciji, globalna pokrivenost tržišta, slijevanje informacija u jedan centar, laka kontrola i upravljanje kanalom. Kako i prednosti, Internet kao kanal distribucije ima i svoje nedostatke: velik broj proizvoda koji nisu pogodni za ovaj kanal zbog nedostatka osjetilnih komponenti ili troškova prijevoza, loša pokrivenost tržišta u nerazvijenim zemljama ili u određenim demografskim skupinama, kao što su, na primjer, umirovljenici.[23]

[22] loc. cit.
[23] Predavanje iz kolegija Marketing – „Prodaja i distribucija“, Ekonomski fakultet Zagreb <http://all4hope.weebly.com/uploads/5/9/7/5/5975947/mkt-10-prodaja_i_distribucija.pdf> (pristupljeno 12.8.2018.)

3. VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE – FAZA U PROCESU UPRAVLJANJA KANALIMA DISTRIBUCIJE

3.1. Pojmovno određenje

Vrednovanje ili evaluacija objašnjava „djeluje li intervencija (ili ne), te zašto i kako djeluje (ili ne) i općenito se bavi pitanjima poput „Radimo li pravu stvar?“, Radimo li je dobro?“, „Jesmo li mogli bolje?“. Vrednovanje pomaže u boljem razumijevanju razloga iz kojih su dani učinci postignuti, je li to dobro ili loše s obzirom na dane okolnosti, kako se to desilo, i je li do zabilježenih promjena došlo zbog intervencije ili su ipak postojali drugi čimbenici koji su utjecali na ishod. Vrednovanjem se podacima daje značenje, obogaćuje ih se širim kontekstom i osigurava temeljito razumijevanje procesa.“[24]

Proizvođači moraju s vremena na vrijeme vrednovati „izvedbu posrednika prema kriterijima kao što su ispunjavanje prodajnih kvota, prosječna količina zaliha, vrijeme dostave klijentima, rješavanje problema oštećene i zagubljene robe te suradnja u promotivnim programima i programima obuke. Proizvođač će ponekad shvatiti da previše plaća nekog posrednika za ono što zapravo radi. Jedan proizvođač je plaćao distributeru za skladištenje robe, a zatim otkrio da je ta roba smještena u javnom skladištu o njegovom trošku. Proizvođači trebaju odrediti iznose koje će isplaćivati za svaku dogovorenu uslugu unutar kanala. Posrednike koji ne ispunjavaju dužnosti treba savjetovati, ponovno obučiti, motivirati ili otpustiti.“[25]

3.2. Izmjena odnosa unutar kanala

Proizvođač mora povremeno pregledati i promijeniti odnose unutar kanala. Promjene su potrebne kada kanal distribucije „ne radi kako bi trebao, promijeni se uzorak

[24] Odraz.hr <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/pojmovnik/vrednovanje> (pristupljeno 12.8.2018.)
[25] Kotler P. i K.L. Keller, op. cit., str. 485. i 486.

kupaca, tržište se proširi, pojavi se novi konkurent, pojavi se inovativni kanal ili proizvod dođe u kasniju fazu svog životnog vijeka“[26].

Nijedan kanal distribucije neće ostati učinkovit za vrijeme trajanja čitavog životnog vijeka proizvoda. Prvi kupci će biti spremni kupovati preko kanala s visokom dodanom vrijednosti, ali oni kasnije će se prebaciti na kanale manjeg troška. Mali fotokopirni uređaji za ured su prvo prodavali izravno proizvođačevi prodavači, kasnije distributeri uredske opreme, još kasnije veliki prodajni lanci, a danas poduzeća koja prodaju putem poštanskih narudžbi ili putem Interneta.

Na tržištima s brojnom konkurencijom i niskim preprekama za ulazak na tržište optimalna struktura kanala distribucije će se s vremenom mijenjati. Promjena može predstavljati dodavanje ili izbacivanje člana kanala, dodavanje ili izbacivanje određenoga tržišnog kanala ili pronalazak potpuno novog načina prodaje dobara.

Dodavanje ili izbacivanje pojedinog člana kanala distribucije zahtijeva analizu porasta. Kako bi izgledao profit poduzeća sa i bez ovog posrednika? Odluka proizvođača automobila da prekine suradnju s distributerom traži oduzimanje prodaje tog distributera i procjenu mogućih prodajnih gubitaka ili dobitaka kod ostalih distributera. Ponekad će se proizvođač riješiti svih posrednika koji prodaju manje od određene količine.

Najteže odluke odnose se na promjenu cjelokupne strategije kanala. Distribucijski kanali postaju neprikladni i stvara se raskol između postojećeg sustava distribucije i idealnog sustava koji bi zadovoljio potrebe i želje potrošača. Primjeri promjene strategije kanala distribucije iz prakse jesu: „Avonov sustav prodaje kozmetike od vrata do vrata morao se promijeniti kada je počelo raditi više žena; tvrtka IBM[27] morala se prestati oslanjati na vlastite prodajne snage nakon što su se pojavila jeftina osobna računala.“[28]

[26] loc. cit.
[27] IBM, engl. International Business Machines – američka tvrtka, jedna od pionira u razvoju računarstva i informacijskih tehnologija
[28] Kotler P. i K.L. Keller, op. cit., str. 485. i 486.

3.3. Vrste vrednovanja kanala distribucije

Četiri čimbenika utječu na „cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije, a to su:

- Stupanj kontrole proizvođača nad članovima kanala – ako se kontrola temelji na jakom ugovornom odnosu, menadžer kanala distribucije je u poziciji zahtijevati od člana kanala distribucije velik broj informacija o njegovoj uspješnosti.
- Relativna važnost pojedinog člana kanala distribucije – ako proizvođač prodaje svoje proizvode isključivo putem posrednika, vrednovanje članova kanala distribucije će biti sveobuhvatnije.
- Karakteristike proizvoda – što je proizvod složeniji to će cilj vrednovanja kanala distribucije biti kompleksniji.
- Broj članova kanala distribucije – kod intenzivne distribucije vrednovanje članova kanala distribucije je jednostavno i sporadično.

Razlikuju se dvije osnovne vrste vrednovanja kanala distribucije: **rutinsko odnosno svakodnevno vrednovanje** te **revizija uspješnosti**. Rutinsko odnosno svakodnevno vrednovanje uglavnom se temelji na prodajnim kriterijima. Prati se dnevno realizirana prodaja pojedinog posrednika i uspoređuje s idealnom prodajom koju je odredio proizvođač.“[29]

U nastavku se detaljnije objašnjava revizija uspješnosti kao vrsta vrednovanja kanala distribucije.

3.4. Revizija uspješnosti

Pregledom knjiga i znanstvenih radova koji se bave problematikom kanala distribucije ustanovljena je praznina vezana za evaluaciju ili ocjenjivanje uspješnosti kanala distribucije. Nameću se pitanja: vodi li se još uvijek vrednovanje članova kanala

[29] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017. /2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 12.8.2018.)

distribucije i samih kanala s obzirom na rezultate prodaje po pojedinom kanalu na kraju godine, te primjenjuju li menadžeri u našim poduzećima još uvijek principe provizornog utvrđivanja troškova kako bi dobili približnu profitabilnost kanala distribucije i pripadajućih im članova? Iako nema odgovora na ova pitanja koja bi bila utemeljena na objektivnim empirijskim istraživanjima, „činjenica je da je još davne 1948. Wroe objavio formulu za mjerenje produktivnosti u distribuciji, koja glasi: produktivnost u distribuciji = indeks broja prodanih jedinica po satu prodavanja / indeks čovjek – sati.“[30]

Mjerenje uspješnosti u modernoj ekonomiji predstavlja izazov. U „staroj“ ekonomiji, gdje je glavno obilježje predstavljala masovna proizvodnja i potrošnja fizičkih dobara, izlazne ili kvantitativne mjere predstavljale su odgovarajuće indikatore uspješnosti. U međuvremenu se poslovno okružje drastično promijenilo, a distribucija se iz područja prodaje fizičkih proizvoda putem maloprodaje i veleprodaje proširila na područja virtualnih elektronskih kanala i na sektor usluga.

Kritični aspekt strateškog upravljanja kanalima distribucije čini upravo mjerenje uspješnosti kanala. Takva kvantifikacija osigurava menadžmentu povratne informacije o problemima i mogućnostima za unapređivanje oblikovanja i strukture kanala, kao i pojedinih članova kanala. Vrednovanje kanala također predstavlja ključnu informacijsku komponentu marketinškog sustava kontrole. Vrednovanje kanala distribucije i njihovih članova mnogo je kompleksniji proces, no što se to na prvi pogled čini.

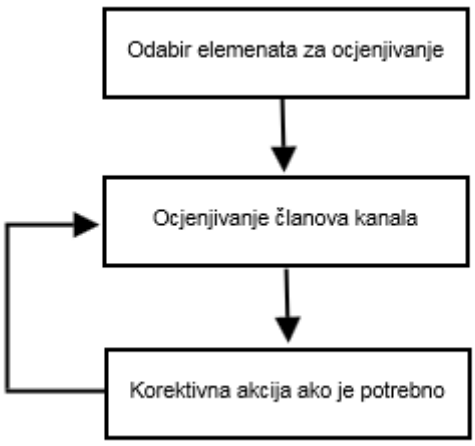
Tako na primjer, poduzeće koje proizvodi građevinski stroj, može svoju strategiju distribucije temeljiti na jednoj vrsti kanala, na primjer veletrgovcima. Tada će njegova ocjena uspješnosti kanala postati zapravo ocjena uspješnosti pojedinih njegovih članova, različitih veletrgovaca koji dalje plasiraju njegove proizvode. Proučavanjem metoda za vrednovanje kanala distribucije, a „uzevši kao početak najstariju dostupnu knjigu iz 1964. godine, gdje se uspješnost mjeri ostvarenim volumenom prodaje i, nadalje, temeljem literature koju su stvarali autori koji se bave problematikom kanala u 1980-ima, 1990-ima i sada, može se pratiti napor za utvrđivanje kriterija ili elemenata za vrednovanje kanala distribucije s više ili manje uspjeha. Tako se u

[30] Palić, M., „Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., str. 229. i 230.

1980-ima ističu radovi Bowersoxsa i Coopera s elaboriranom financijskom analizom koja uključuje sljedeće elemente: analizu transakcijskih troškova, analizu profitabilnosti, matematičke i simulacijske tehnike, analizu prihoda i troškova, strateški profitni model, ali i eksterno orijentirane mjere poput određivanja zadovoljstva kupaca i sličnih nefinancijskih elemenata.

U 1990-ima prevladavaju dvije skupine autora: Stern, El-Anarsy i Coughlan s jedne strane i Rosenbloom s menadžerskim pogledom s druge strane. Rosenbloom je prvenstveno upravljački i bihevioristički usmjeren. Njegova mjerila zasnivaju se prvenstveno na odabiru jednostavnih kriterija, a nema spomena o vrednovanju cjelokupnog sustava distribucije unutar organizacije, odnosno jednog kanala u odnosu na drugi kanal. Po Rosenbloomu, vrednovanje članova kanala distribucije odvija se u tri etape: prvo se odabiru elementi za vrednovanje članova kanala distribucije, zatim se ocjenjuju članovi kanala u odnosu na odabrani set kriterija, te se na kraju, ako je potrebno, upotrebljava korektivna akcija“[31] (Slika 3).

Slika 3. Revizija uspješnosti članova kanala distribucije



Izvor: Palić, M., „Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., str. 230.

[31] Palić, M., „Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., str. 230. i 231. <https://hrcak.srce.hr/26223> (pristupljeno 12.8.2018.)

Moguće je primijeniti različite kriterije za vrednovanje uspješnosti članova kanala distribucije. Mnogi proizvođači koriste kombinaciju kriterija kao što je prodaja, upravljanje zalihama, prodajna sposobnost, usluživanje kupaca i tehnička podrška, ponašanje članova kanala distribucije, suočenost s konkurencijom te opći razvojni izgledi.

Prodaja. To je najvažniji i najčešće korišten kriterij za vrednovanje uspješnosti članova kanala distribucije. Razlikuje se mjerenje prodaje proizvođača posredniku te mjerenje prodaje posrednika krajnjem kupcu.[32]

Bez obzira na to o kojoj vrsti trgovaca je riječ, „oni kupuju proizvode i usluge primarno za njihovu daljnju preprodaju. Tek se iznimno malo tih proizvoda upotrijebi za potrebe funkcioniranja vlastite organizacije i njenih ispostava. Osim kao kupac roba namijenjenih daljnjoj prodaji i obavljanju drugih poslovnih operacija, trgovački sektor može biti dobar kupac različitih vrsta poslovnih usluga: komunalnih, pravnih, usluga oglasnih agencija, obrazovanja i obuke, drugih savjetničkih usluga, informatičkih, prijevoznih, projektiranja i održavanja objekata, skladištenja i čitava niza drugih vrsta usluga, nužnih za nesmetano obavljanje vlastite djelatnosti – prodaje.

Prodaja posrednicima općenito se smatra dobrim mjestom za razvoj prodajne karijere upravo zbog potencijala učenja koji pruža. Obično je nešto manje zahtjevna od prodaje industrijske opreme i poslovnih sustava ili prodaje financijskih i drugih vrsta profesionalnih usluga u sklopu drugih segmenata poslovnih tržišta, dok s druge strane omogućava bliži kontakt ili upoznavanje s potrebama krajnjih kupaca proizvoda i usluga vlastitog poduzeća. Prodavači koji prodaju trgovcima moraju dobro razumjeti njihove poslovne potrebe, ali isto tako i funkcioniranje cijelog lanca distribucije te potrebe i ponašanje konačnih kupaca, jer je potražnja za trgovačkom robom izvedena iz potražnje krajnjih potrošača. Sama narav i zadaci prodajnog osoblja koje uslužuje trgovce na malo i veliko promijenili su se posljednjih desetljeća gotovo iz temelja. Dok je prodajno osoblje proizvođača koji svoju robu prodaju pretežito putem trgovaca još donedavno obilazilo trgovine na malo, nagovaralo poslovođe na kupnju, prikupljalo narudžbe, eventualno sudjelovalo u isporuci robe i

[32] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 12.8.2018.)

provjeravalo zalihe, mnogo današnjih prodavača u toj vrsti prodaje, glavninu vremena provodi u bliskoj suradnji s trgovcem, vezano uz osmišljavanje i provedbu zajedničkih promotivnih ili marketinških aktivnosti, izlaganje robe na polici, popunjavanje polica, kontrolu dogovorena načina prezentiranja vlastitih marki i slično. Ugovaranje s velikim trgovačkim lancima obavlja se na višim upravljačkim razinama prema načelu godišnjeg ugovaranja ili na temelju sezonskih potreba, a kvaliteta i rezultati poslovnog odnosa se revidiraju periodično ili prije obnavljanja ugovora.“[33]

Kako bi se ukupan rezultat prodaje pojedinog člana kanala kroz godinu mogao usporediti s očekivanim rezultatom tog istog člana potrebno je provoditi, zapravo obaveza je provoditi godišnje inventure. Da bi financijski izvještaji na određeni dan realno i objektivno iskazivali stanje imovine i obveza kao i rezultat poslovanja, „popis je jedan od neizostavnih postupaka jer se njime utvrđuje stvarno stanje imovine i obveza u odnosu na knjigovodstveno stanje na dan 31. prosinca. Poduzetnici odnosno pravne osobe i fizičke osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost s ciljem ostvarivanja dobiti obvezani su obaviti popis imovine i obveza na kraju poslovne godine odnosno i u tijeku poslovne godine, ukoliko se za to ukaže potreba, zbog promjene cijena proizvoda i roba, statusnih promjena, otvaranja postupaka stečaja i likvidacije.“[34]

Menadžer kanala distribucije treba nastojati dobiti podatke od posrednika o prodaji proizvođačevih proizvoda njegovim kupcima. U svakom slučaju, prodaju je potrebno vrednovati na sljedeće načine: usporedbom podataka o sadašnjoj i prethodno realiziranoj prodaji pojedinog člana kanala distribucije, zatim kros-kanalnom usporedbom prodaje pojedinih članova te usporedbom prodaje pojedinog člana kanala distribucije s definiranim kvotama.

Upravljanje zalihama.[35] Zalihom se smatra ukupna količina materijala ili robe „koja je u skladištu smještena do trenutka potrošnje, odnosno prodaje. Kontinuiranost proizvodnje i zadovoljavanje neprekidnih zahtjeva potrošnje u suvremenom

[33] Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb, HUPUP, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, 2010., str. 175. i 176.
[34] Andrijanić, I., K. Buntak i M. Bošnjak, Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2012., str. 181. i 182.
[35] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma u Puli „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 16.8.2018.)

gospodarstvu i društvu ne može se ostvariti a da se ne stvore zalihe materijala odnosno robe. Stvaranje zaliha robe je nužno jer u proizvodnim poduzećima nije moguće uskladiti nabavu materijala i sirovina s njihovom potrošnjom u tehnološkom procesu. Stvaranje zaliha nužno je i u trgovinskim poduzećima jer postoji nesklad između vremena proizvodnje robe i vremena njezine potrošnje, a također je teško postići objedinjavanje robe različitog asortimana i raznih izvora nabave na jednom mjestu bez stvaranja zaliha robe. No postoje i drugi razlozi za stvaranje zaliha robe i materijala: nabavljanje robe u većim količinama odjednom smanjuje troškove nabave, pri neravnomjernoj opskrbi tržišta nekim proizvodima stvaranjem zaliha osigurava se neprekidnost proizvodnje odnosno potrošnje, neki se proizvodi prije potrošnje moraju uskladištiti poradi ostvarivanja određene kakvoće (sazrijevanje voća i povrća, fermentacija, dobivanje arome i boje kod vina i alkoholnih pića, dozrijevanje sireva i slično), s mnogim proizvodima treba obaviti određene predradnje prije njihove potrošnje (sortiranje, klasificiranje, pakiranje, prepakiranje i slično), što se obično obavlja u skladištima.

Zalihe velikih količina robe čine golemu materijalnu vrijednost, a troškovi uskladištenja (troškovi korištenja prostora, opreme, troškovi manipulacije, gubici i drugo) vrlo važnu stavku u ukupnim troškovima u poduzećima i u cijelom gospodarstvu. No ti su troškovi ipak znatno manji od gubitaka koji nastaju neravnomjernom opskrbom proizvodnje, što dovodi do zastoja u proizvodnji, gubitaka, smanjenje produktivnosti, pada dohotka i pada standarda stanovništva. Zalihama robe u skladištu treba upravljati racionalno, jer o tome ovisi ekonomičnost i rentabilnost poslovanja u poduzeću. Stanje zaliha treba poznavati i pratiti te usklađivati sa zacrtanom poslovnom politikom poduzeća.“[36]

Logistika distribucije „bavi se svim radnjama u procesu kretanja i čuvanja robe od proizvođača do samog potrošača. Cilj logistike distribucije je poduzeti sve radnje da se naručena roba dostavi kupcu odgovarajuće kvalitete, na pravom mjestu, što ekonomičnije uz dogovoreni rok isporuke. Osnovna zadaća logistike je: kontrola i prijem gotovih proizvoda, skladištenje gotovih proizvoda, otprema gotovih proizvoda, transport gotovih proizvoda, te odstranjivanje suvišnih i oštećenih materijala i otpadaka.

[36] Andrijanić, I., K. Buntak i M. Bošnjak, op. cit., str. 174. i 175.

Uvjeti koji predstavljaju pretpostavke za kvalitetno i pravovremeno planiranje logistike prodaje i distribucije su: istraženo prodajno tržište, izvršena marketinška analiza za proteklo razdoblje, formulirana dugoročna i kratkoročna politika logistike prodaje i distribucije.“[37]

Prodajna sposobnost. Prikupljanje podataka o prodajnoj sposobnosti „često može biti otežano, no proizvođačima može koristiti za kros-kanalnu usporedbu uspješnosti članova. Proizvođač bi trebao posebnu pažnju posvetiti sljedećim podatcima: broj prodavača - člana dodijeljenih proizvođačevoj prodajnoj liniji (izloženost proizvoda proizvođača i pokrivenost tržišta), zatim tehničko znanje i kompetentnost prodavača člana (što su upiti proizvođaču učestaliji to je razina tehničkog znanja i kompetentnost prodavača niža), te zainteresiranost prodavača člana za proizvođačeve proizvode (moguće utvrditi na temelju: prisustvovanja prodavača člana sponzoriranim školama, seminarima i klinikama proizvođača; izvješća kupaca; mišljenja proizvođačevog terenskog prodajnog osoblja o posredniku i njegovim prodavačima).

Usluživanje kupaca i tehnička podrška. Kod članova kanala distribucije čiji kupci zahtijevaju značajnu razinu usluge i/ili tehničke podrške, kapacitet člana kanala distribucije da osigura takvu uslugu može biti važan kriterij vrednovanja uspješnosti.

Ponašanje člana kanala distribucije. Najčešće se vrednuje nakon što je zamijećena loša realizacija prodaje određenog člana kanala distribucije, umjesto da se to obavlja prije. Iako je bolje to činiti na formalan način menadžer kanala distribucije može prikupljanjem neformalnih povratnih informacija od svog prodajnog osoblja ustanoviti kako se ponaša pojedini član kanala distribucije prema proizvođaču i njegovim proizvodima.“[38]

Menadžeri prodaje „prikupljaju i vrednuju informacije o djelovanju vlastitih prodavača i uspoređuju te podatke s planiranim ciljevima i prognozama da bi ustanovili koliko dobro prodavači obavljaju dodijeljen im posao te kako bi mogli ispravno usmjeriti

[37] Mikelić, M., Uvođenje novog proizvoda na tržište i distribucija na primjeru „navijačke fotelje“, Završni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, 2017., str. 23. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1309/preview> (pristupljeno 16.8.2018.)

[38] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 21.8.2018.)

prodajnu obuku i motiviranje. Svrhu takvog nadzora autori Boyd, Walker i Lareche uspoređuju s navigacijom broda na moru. Promatrajući gdje je brod u odnosu prema vlastitom odredištu, kapetan može ocijeniti kako dobro brod napreduje i činiti potrebne korekcije ako je brod izvan kursa. Prema Jobberu, poduzeća koriste sljedeće pristupe u nadzoru vlastitog prodajnog osoblja u svrhu ocjene i kontrole prodajnih ostvarenja: kvantitativni pokazatelji učinka, hibridni/mješoviti kriteriji te kvalitativni kriteriji.

Kvantitativni pokazatelji učinka. Prodavače se može ocjenjivati na temelju kriterija koji se tiču uloženih napora/inputa, ostvarenih rezultata/outputa i mješovitim, hibridnim kriterijima. Kriteriji ostvarenih rezultata uključuju: ostvareni prihod, dobit, profitnu maržu, prodaju po aktivnom kupcu, broj pridobivenih novih kupaca. Kriteriji uloženih napora jesu: broj obavljenih prodajnih posjeta, posjeti aktivnim kupcima, posjeti novim ili potencijalnim kupcima.

Hibridni/mješoviti kriteriji. Oni kombiniraju kriterije rezultata s kriterijima uloženog napora i uključuju: prodajni prihod po prodajnom posjetu, dobit po posjetu, stopu uspješnosti u pridobivanju novih kupaca. Ta se stopa izračunava kao omjer stečenih novih kupaca u odnosu prema broju posjećenih potencijalnih kupaca. Takvi se kvantitativni pokazatelji mogu uspoređivati s ciljnim veličinama, pa na temelju toga ustanoviti postojeće prednosti i slabosti.

Kvalitativni kriteriji. Dok se kvantitativni kriteriji temelje na čvrstim brojkama, kvalitativni kriteriji uzimaju u obzir neke činjenice koje su više subjektivne naravi. One uključuju ocjenu prodajnih vještina – postavljanje pitanja, prezentiranje, odnosi s kupcima: koliko pouzdanja kupci imaju u prodavača, je li odnos dobar; poznavanje proizvoda – koliko je prodavač dobro informiran o proizvodima poduzeća i konkurencije. Upravljanja samim sobom – pripremljenost prodajnih posjeta, organizacija putnih ruta, suradnja i stavovi; u kojoj mjeri prodavač izražava samoinicijativu, slijedi upute i slično.

Osim ocjene i vrednovanja prodavača pojedinačno, nužno je provoditi i vrednovanje cijele prodajne funkcije ili odjela da bi procijenio njegov ukupan doprinos ostvarenju marketinške strategije. Rezultati takvih procjena mogu voditi k uporabi troškovno učinkovitijih sredstava usluživanja kupaca, spoznaji da se prodajnoj funkciji ne

dodjeljuju dodatni resursi ili pak da tradicionalna organizacija prodaje treba biti promijenjena.“[39]

Konkurencija. Menadžer kanala distribucije bi trebao razmotriti dva tipa konkurencije prilikom vrednovanja učinkovitosti određenog člana kanala distribucije: konkuriranje člana drugim posrednicima i konkuriranje drugih proizvodnih linija proizvođačevim u ponudi određenog člana kanala distribucije.“[40]

Promjena i kompleksnost, „opća su obilježja suvremenih tržišta. Kupci su sve zahtjevniji, novi obrasci distribucije stalno se razvijaju, raste snaga velikih kupaca, a nove mogućnosti prodaje putem e-trgovanja sve su više zastupljene u različitim gospodarskim djelatnostima. Kupovni se proces promijenio, sve je više vremenskog pritiska pa većina kupaca jednostavno nema mogućnosti i želje trošiti previše vremena na osobne odnose s dobavljačima. Konkurencija se, uključujući i onu globalnu, zaoštrava svakodnevno. Posljedica je toga da kupci imaju velike mogućnosti izbora, a ponuda je često vrlo slična u pogledu kvalitete, cijene, usluge i drugih čimbenika. To znači da prodavači imaju vrlo složenu zadaću, moraju komunicirati, moraju biti uvjerljivi i moraju diferencirati. Zbog svega navedenoga kvaliteta prodavanja može biti doslovno diferencirajući čimbenik sam po sebi, dajući konkurentsku prednost svakoj organizaciji koja maksimizira svoju prodajnu učinkovitost.“[41]

Opći razvojni izgledi. Potrebno je razmotriti opće stanje kanalskog sustava kako bi se osigurale korisne informacije za definiranje realnih ciljeva za naredno razdoblje te uloge članova kanala distribucije u budućoj marketinškoj strategiji poduzeća.

Nakon prvog koraka, odnosno nakon odabira kriterija, slijedi vrednovanje uspješnosti člana kanala distribucije s obzirom na odabrane kriterije. U osnovi su moguća tri pristupa vrednovanju uspješnosti, a to su: zasebno vrednovanje uspješnosti, neformalna kombinacija više kriterija te formalizirana kombinacija više kriterija.

[39] Tomašević Lišanin, M., op. cit., str. 423. i 424.
[40] Križman Pavlović, D., predavanje iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 22.8.2018.)
[41] Tomašaević Lišanin, M., op. cit., str. 27.

Zasebno vrednovanje uspješnosti (Tablica 1.) podrazumijeva vrednovanje uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije primjenom jednog ili više prethodno navedenih kriterija. Zbog toga što se istovremeno ne kombiniraju različiti kriteriji za vrednovanje, ne stječe se cjelokupna slika o uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije. Najčešće korišteni kriteriji kod zasebnog vrednovanja uspješnosti u praksi su prodaja, upravljanje zalihama te prodajna sposobnost.

Tablica 1. Vrednovanje člana kanala distribucije primjenom zasebnih kriterija

Kriterij	Učestalo korišteni pokazatelji
Prodaja	• ukupna prodaja • rast prodaje kroz vrijeme • realizirana prodaja / prodajna kvota • tržišni udio
Upravljanje zalihama	• prosječne zalihe • zalihe / prodaja • koeficijent obrtaja zaliha
Prodajna sposobnost	• ukupan broj prodavača • broj prodavača dodijeljenih proizvodu proizvođača

Izvor: Izradila autorica prema Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god.

Neformalna kombinacija više kriterija vrednovanja kanala distribucije podrazumijeva vrednovanje uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije primjenom kombinacije većeg broja kriterija, sa svrhom procjene sveukupne uspješnosti pojedinog člana kanala distribucije. Različiti pokazatelji unutar i između pojedinih kriterija za vrednovanje uspješnosti kombiniraju se na neformalan i kvalitativan način. Drugim riječima, relativna važnost koja se dodjeljuje pojedinom pokazatelju nije eksplicitna niti se uspješnost računa uz pomoć formalno utvrđenog kvantitativnog indeksa. Menadžer kanala distribucije može dodijeliti težinu pojedinom pokazatelju na osnovi subjektivne prosudbe (temeljem iskustva). Fleksibilnost ovog pristupa proizlazi iz mogućnosti brze promjene relativne važnosti dodijeljene pojedinom kriteriju vrednovanja.

Formalizirana kombinacija više kriterija uklanja nedostatke prethodno navedenih pristupa vrednovanja uspješnosti. Postupak se sastoji od sljedećih koraka: odabir

kriterija i pripadajućih pokazatelja uspješnosti, dodjela težine svakom kriteriju na način da ona odražava relativnu važnost tog kriterija uspješnosti, svakog se člana kanala distribucije ocjenjuje po pojedinom kriteriju uspješnosti temeljem ljestvice s ocjenama od nula do deset, ocjena po pojedinom kriteriju se množi s težinom dodijeljenom tom kriteriju te se vagane ocjene po pojedinim kriterijima zbrajaju i tako se dobije ukupna ocjena (indeks) uspješnosti za pojedinog člana kanala (Tablica 2.).

Tablica 2. Vrednovanje uspješnosti člana kanala distribucije primjenom vaganih kriterija

Kriterij	(A) Težina kriterija	(B) Ocjena kriterija	(A*B) Vagana ocjena
	1.00	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	5.95
1. Prodaja	.50	X	3.50
2. Upravljanje zalihama	.20	x	1.00
3. Prodajna sposobnost	.15	X	0.90
4. Ponašanje	.10	X	0.40
5. Razvojni izgledi	.05	X	0.15

Izvor: Izradila autorica prema Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god.

U zadnjem, trećem koraku prilikom vrednovanja uspješnosti člana kanala distribucije treba poduzeti korektivne aktivnosti kod onih članova kanala distribucije kod kojih je to potrebno, odnosno kod onih članova koji nisu postigli minimalne standarde uspješnosti. Kako bi se utvrdile ispravne korektivne aktivnosti, menadžer kanala distribucije treba otkriti probleme koji uzrokuju loš uspjeh određenog člana kanala distribucije te mu pomoći u rješavanju tih problema, na primjer edukacijom.[42]

[42] Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mikrović“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/59411/mod_resource/content/1/07.%20Vrednovanje%20kanala%20distribucije.pdf> (pristupljeno 25.8.2018.)

4. VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU „PODRAVSKI MLIN“ d.o.o.

4.1. Opći podatci o poduzeću

Prerada žitarica u mlinu u Podravskim Sesvetama „započela je u ranim pedesetim godinama. Tada su potrošači dolazili uglavnom sa zaprežnim kolima, a kasnije traktorima te su svoju pšenicu mijenjali za brašno i stočno brašno, a usluga se plaćala takozvanim „ušurom“[43]. Mlin je vršio usluge za područje Podravskih Sesveta i okolnih naselja. Posao se odvijao po sličnim principima sve do 1990. godine kada dolazi do velikog zaokreta. Mlin ulazu u veliku rekonstrukciju i ulaganje u modernizaciju tehnologije i povećanja kapaciteta te proizvodnju usmjerava prema trgovačkim kućama, proizvođačima kruha, peciva i tjestenina te tvornicama stočne hrane na području cijele Hrvatske. U to vrijeme se pokazala potrebnom promjena vlastitog voznog parka te se kupuju kamioni za prijevoz repromaterijala i dostavu gotovih proizvoda. U 2003. godini došlo je do akvizicije trgovačkog društva „Sloga“ d.d. Đurđevac koja u svojem sastavu posjeduje tridesetak maloprodajnih prodavaonica, dok danas postoji čak sedamdeset i jedno prodajno mjesto. Na taj način se ostvarila sigurnost u plasmanu proizvoda mlina. Godine 2005. „Mlin“ d.o.o. zajedno sa trgovačkim društvom „Sloga“ d.d. Đurđevac na javnoj dražbi preuzima trgovačko društvo „Izvor“ d.d. u stečaju iz Koprivnice i znatno proširuje trgovačku ponudu maloprodajne robe široke potrošnje. Godine 2009. mijenja se naziv društva iz „Mlin“ d.o.o. te je novi naziv društva „Podravski mlin“ d.o.o.“[44]

4.2. Analiza vrednovanja kanala distribucije u promatranom poduzeću

„Podravski mlin“ d.o.o. brašno distribuira odnosno prodaje preko poduzeća „Sloga Podravska trgovina“ d.o.o. Đurđevac, maloprodajnog lanca trgovina koji je u njihovom vlasništvu te u vlastitom aranžmanu preostale količine koje proizvede –

[43] Ušur (tur. iz arap.) – dio brašna koji pripada mlinaru kao plaća za meljavu pšenice
[44] Web stranica poduzeća „Podravski mlin“ d.o.o. <http://podravski-mlin.hr/mlin/> (pristupljeno 30.8.2018.)

otprilike je to oko desetak posto. Dakle, gotovo devedeset posto svih proizvedenih proizvoda poduzeće distribuira na tržište preko poduzeća „Sloga Podravska trgovina“.

„Podravski mlin“ d.o.o. kontrolira svoje članove kanala distribucije. Kontrola prodaje i realizacije olakšana je time što je direktor poduzeća „Podravski mlin“ d.o.o. ujedno i komercijalni direktor poduzeća „Sloga Podravska trgovina“ d.o.o. pa su mu dostupni svi podaci o prodaji, realizaciji, naplati, udjela u prodaji i svega ostalog.

Svakodnevno se ne vrši vrednovanje prodaje već se to vrši tjedno i koncem mjeseca, kada se izrađuje izvještaj o proizvodnji i realizaciji prodaje. Također se nakon svakog tromjesečja uspoređuje realizacija prodaje u odnosu na prošlu godinu, te se isto radi polugodišnje odnosno završno na kraju poslovne godine. Uspoređuju se svi podaci o prodaji, proizvodnji, realiziranim cijenama, zalihama, naplati, udjelu u prodaji i ostalog.

Najrelevantniji podatak odnosno kriterij za vrednovanje uspješnosti jest ostvarena prosječna prodajna cijena proizvoda koja u konačnici izravno utječe na ostvarenu dobit odnosno cjelokupnu uspješnost poslovanja. Drugi, vrlo važan element jest ukupna godišnja količina proizvodnje brašna u poslovnoj godini za koju imaju cilj da je na maksimalnoj mogućoj razini, odnosno količina koju proizvodni pogon može u danom trenutku maksimalno proizvesti u punom kapacitetu proizvodnje. Treći, vrlo bitan element u vrednovanju uspješnosti prodaje jest udio proizvodnje i prodaje malih pakiranja brašna u ukupnom broju pakiranja – to su pakiranja od jedan, dva i pet kilograma koja se koriste svakodnevno u kućanstvima. Što je taj udio veći svake godine to više raste ukupna dobit poduzeća budući da je na malim pakiranjima brašna veća razlika od proizvođačke do prodajne cijene nego što je to na velikim pakiranjima brašna od dvadeset pet i pedeset kilograma te u rinfuzi. Najviše je to radi ukupne količine prodaje. Četvrti bitan element u vrednovanju uspješnosti prodaje jest udio proizvodnje i prodaje specijaliziranih vrsta brašna koje poduzeće proizvodi pod imenom – Bakino brašno. Pakiraju se u pakiranjima od kilogram i dva. To su brašna za tanka i dizana tijesta koja se proizvode od većeg udjela boljih sorti pšenice odnosno poboljšivača. Time se ujedno na tržištu stvara prepoznatljivost u samoj kvaliteti proizvoda. Kupci će kvalitetu prepoznati, upamtiti te se ponovno odlučiti na

kupnju takvih proizvoda, čime se ujedno stvara ime odnosno brend što je i bio cilj u proizvodnji i stavljanju takvih proizvoda na tržište.

4.3. Kritički osvrt

Prerada žitarica u današnjem poduzeću „Podravski mlin“ d.o.o. započela je ranih pedesetih godina prošloga stoljeća. U to vrijeme, prerada žitarica izgledala je bitno drugačije nego što izgleda danas. Mlin je u to vrijeme usluge vršio za potrošače okolnih naselja. Godine 1990. došlo je do velikih promjena, rekonstrukcije i modernizacije. Proizvodnja se proširila i usmjerila prema trgovačkim kućama, proizvođačima kruha, peciva te tvornicama stočne hrane. Godine 2003. došlo je do akvizicije trgovačkog društva „Sloga“ d.d. te je 2009. društvo „Mlin“ promijenilo naziv u „Podravski mlin“ d.o.o.

Danas, poduzeće „Podravski mlin“ d.o.o. oko devedeset posto proizvoda koje proizvede distribuira i prodaje preko mreže maloprodajnih trgovina „Sloga Podravska trgovina“ d.o.o. koja je u njihovom vlasništvu, dok desetak posto proizvoda prodaje u svom vlastitom aranžmanu, što je bitno manje od preostalih devedeset. Kao i svako drugo poduzeće i „Podravski mlin“ d.o.o. kontrolira i vrednuje svoje članove kanala distribucije. Poduzeće ne vrši svakodnevno vrednovanje već to čini tjedno te krajem mjeseca kada se izrađuje izvještaj. Isto tako, svaka tri mjeseca uspoređuje se realizacija prodaje u odnosu na prethodnu godinu te se isto radi polugodišnje odnosno na kraju poslovne godine.

Prvi kriterij za vrednovanje uspješnosti jest ostvarena prosječna prodajna cijena proizvoda, drugi element jest ukupna godišnja količina proizvodnje brašna u poslovnoj godini. Treći, vrlo bitan element u vrednovanju uspješnosti prodaje jest udio proizvodnje i prodaje malih pakiranja brašna u ukupnom broju pakiranja te četvrti element u vrednovanju uspješnosti prodaje jest udio proizvodnje i prodaje brašna koje poduzeće proizvodi pod imenom – Bakino brašno koje je proizvedeno suvremenom tehnologijom od najkvalitetnije pšenice te se upravo iz ta dva razloga ističe vrhunskom kvalitetom i predstavlja brend proizvod poduzeća „Podravski mlin“

d.o.o. Cilj poduzeća „Podravski mlin“ d.o.o. je bio stvoriti prepoznatljivost u kvaliteti proizvoda te time privući i još važnije zadržati kupce i potrošače, u čemu su i uspjeli.

Autorica smatra da bi poduzeće „Podravski mlin“ d.o.o. osim kriterija prodaje, prilikom vrednovanja uspješnosti svojih članova kanala distribucije trebalo koristiti i neke druge kriterije poput prodajnih sposobnosti te usluživanja kupaca kako bi se dobile povratne informacije, vidio rezultat tih vještina te uvidjele mogućnosti i prilike za unapređivanje, ali i rješavanje mogućih problema. S obzirom na uspjeh poslovanja poduzeća „Podravski mlin“ d.o.o., koje je iz godine u godinu sve veći, poduzeće ne bi trebalo ograničiti prodaju putem jednog posrednika nego svoj proizvod distribuirati putem još posrednika, povećati prodaju, proširiti se na tržište te na taj način pokušati ostvariti još veći uspjeh. S obzirom da se u današnje vrijeme sve više pažnje posvećuje modernim tehnologijama i da sve više kupaca vrijeme provodi online, mišljenje autorice je da bi poduzeće „Podravski mlin“ d.o.o. trebalo modernizirati i više pažnje posvećivati vlastitoj Web stranici.

5. ZAKLJUČAK

Da bi se uopće moglo govoriti o fazama u procesu upravljanja kanalima distribucije, prvo je potrebno znati što su to kanali distribucije. Kanali distribucije, koji se još nazivaju marketinški kanali ili posrednici su tijekovi proizvoda ili usluga od pružatelja, dakle proizvođača do primatelja, odnosno krajnjeg potrošača. Postoje dvije vrste kanala distribucije ovisno o vrsti kupaca. To su kanali distribucije namijenjeni razmjeni na tržištu krajnje potrošnje te kanali distribucije namijenjeni razmjeni na tržištu poslovne potrošnje. Osim vrsta bitno je znati o strukturi, organizaciji, oblikovanju, izboru te dinamici kanala distribucije, točnije vodstvu, suradnji i sukobima.

Proizvođači moraju s vremena na vrijeme vrednovati izvedbu posrednika prema kriterijima kao što su ispunjavanje prodajnih kvota, prosječna količina zaliha, vrijeme dostave klijentima. Kritični aspekt strateškog upravljanja kanalima distribucije čini upravo mjerenje uspješnosti kanala. Takva kvantifikacija osigurava menadžmentu povratne informacije o problemima i mogućnostima za unapređivanje oblikovanja i strukture kanala distribucije, kao i pojedinih članova kanala distribucije. Postoje dvije osnovne vrste vrednovanja kanala distribucije: rutinsko (svakodnevno) vrednovanje te revizija uspješnosti. Bitno je znati da se revizija uspješnosti sastoji od tri koraka: od odabira kriterija, među kojima je najvažniji i najčešće korišteni kriterij prodaja, zatim drugi korak vrednovanje uspješnosti s obzirom na odabrane kriterije, te konačno preporuka korektivnih aktivnosti za smanjenje odstupanja ako postoje.

Kao primjer iz prakse, za analizu vrednovanja članova kanala distribucije odabrano je poduzeće koje se bavi proizvodnjom brašna, „Podravski mlin“ d.o.o. Poduzeće „Podravski mlin“ d.o.o. ne vrši rutinsko, odnosno svakodnevno vrednovanje svojih članova kanala distribucije već to čini tjedno, krajem mjeseca, te svaka tri mjeseca uspoređuje realizaciju prodaje u odnosu na prethodnu godinu. Isto to se vrši završno na kraju svake poslovne godine. Značajan kriterij za vrednovanje uspješnosti jest ostvarena prosječna prodajna cijena proizvoda koja u konačnici utječe na cjelokupnu uspješnost poslovanja. Drugi element jest ukupna godišnja količina proizvodnje brašna u poslovnoj godini. Kod vrednovanja uspješnosti prodaje, važan element je udio proizvodnje i prodaje malih pakiranja brašna u ukupnom broju pakiranja te udio

proizvodnje i prodaje specijaliziranih vrsta brašna koje poduzeće proizvodi pod imenom Bakino brašno.

Vrednovanje kanala distribucije je veoma važna faza u procesu upravljanja njima. Svako poduzeće koje koristi posrednike trebalo bi ih i kontrolirati i na taj način vidjeti rade li kako treba, ostvaruju li zacrtane ciljeve, da li treba poduzeti neke aktivnosti ukoliko postoje nedostaci ili odstupanja.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Andrijanić, I., K. Buntak i M. Bošnjak: Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe, Zagreb, Visoka poslovna škola Libertas, 2012.
2. Kotler, P. i K. L. Keller: Upravljanje marketingom 12. izdanje, (naslov izvornika – Marketing menagement, 12th edition), Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
3. Segetilja, Z., Distribucija, Osijek , Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006.
4. Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb, HUPUP, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, 2010.

Internet izvori:

1. Soče Kraljević, S., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Ekonomski fakultet u Mostaru , 2015./2016. ak. god. <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/KD%202015%202016.pdf> [pristupljeno 9.8.2018. (3, 7), 10.8.2018 (10), 11.8.2018. (13, 15, 20)]
2. Distribucija, Sveučilište u Zagrebu, 2016. <http://e-student.fpz.hr/Predmeti/D/Distribucijska_logistika_I/Materijali/Nastavni_materijali_2.pdf> [pristupljeno 11.8.2018. (14)]
3. Predavanja iz kolegija Marketing – „Prodaja i distribucija“, Ekonomski fakultet Zagreb, <http://all4hope.weebly.com/uploads/5/9/7/5/5975947/mkt-10-prodaja_i_distribucija.pdf> [pristupljeno 12.8.2018. (23)]
4. Mikelić, M., Uvođenje novog proizvoda na tržište i distribucija na primjeru „navijačke fotelje“, Završni rad, Ekonomski fakultet u Splitu, 2017. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:1309/preview> [pristupljeno 16.8.2018. (37)]
5. Odraz, Vrednovanje <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/pojmovnik/vrednovanje> [pristupljeno 12.8.2018. (24)]
6. Križman Pavlović, D., predavanja iz kolegija Kanali distribucije, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2017./2018. ak. god. <https://e-ucenje.unipu.hr/course/view.php?id=4398>

[pristupljeno 11.8.2018. (18), 12.8.2018. (29, 32), 16.8.2018. (35), 21.8.2018. (38), 22.8.2018. (40), 25.8.2018. (42)]
7. Web stranica „Podravski mlin“ d.o.o. <http://podravski-mlin.hr/mlin/> [pristupljeno 30.8.2018. (44)]

Članci:

1. Palić, M., „Oblikovanje i empirijsko testiranje modela za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 3, 2005., str. 227. – 247.

7. POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1: Primjer kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje 2

Slika 2: Primjer kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje 3

Slika 3: Revizija uspješnosti članova kanala 14

Popis tablica:

Tablica 1: Vrednovanje člana kanala distribucije primjenom zasebnih kriterija 20

Tablica 2: Vrednovanje uspješnosti člana kanala distribucije primjenom vaganih kriterija 21

SAŽETAK

U okviru kanala distribucije odvijaju se aktivnosti kojima se osigurava da proizvodi budu dostavljeni na ciljno tržište. To je proces u kojem se javljaju tri sudionika, proizvođač, posrednik te krajnji potrošač. Od njih svih posrednik je taj koji će obavljati najviše funkcija, on olakšava protok proizvoda od pošiljatelja do primatelja, drži asortiman te udovoljava potražnji. Proizvođač i potrošač su dio svakog kanala distribucije. Jedna od faza u procesu upravljanja kanalima distribucije je njihovo vrednovanje. Kontrola i vrednovanje kanala distribucije je veoma važna faza. Četiri čimbenika utječu na cilj i učestalost vrednovanja kanala distribucije, a to su: stupanj kontrole proizvođača nad članovima, relativna važnost pojedinog člana, karakteristike proizvoda te broj članova kanala distribucije. Razlikuju se i dvije osnovne vrste vrednovanja: rutinsko te revizija uspješnosti. Rutinsko vrednovanje uglavnom se temelji na prodajnim kriterijima gdje se prati dnevno realizirana prodaja pojedinog posrednika i uspoređuje s idealnom prodajom koju je odredio proizvođač. Proces revizije uspješnosti sastoji se od tri koraka. Prvi korak je odabir kriterija za vrednovanje uspješnosti, zatim periodično vrednovanje uspješnosti člana kanala distribucije s obzirom na odabrane kriterije te zadnji korak preporuka korektivnih aktivnosti za smanjenje uočenih odstupanja ako postoje. U radu je prikazan i primjer iz prakse, poduzeće koje proizvodi vlastiti proizvod, te koji putem posrednika (maloprodajne mreže trgovina) biva dostupan krajnjim kupcima, odnosno potrošačima.

Ključne riječi: posrednik, kanali distribucije, vrednovanje kanala distribucije, revizija uspješnosti

SUMMARY

Within the distribution channel, activities are carried out to ensure that the products are delivered to the target market. This is a process that involves three participants, a producer, an intermediary and an ultimate consumer. All of them sre intermediaries who will perform the most functions, it facilitates the flow of products from the sender to the recipient, holds the range and meets the demand. The manufacturer and the consumer are part of every distribution channel. One of the stages in the distribution channel menagement process is their evaluation. Controlling and evaluating distribution channels is a very important stage. Four factors affects the scope and frequency of distribution channel valuation, namely: the degree of producer control over the members, the relative importance of each member, the product characheristics, and the number of distribution channel members. There are also two basic types of valuation: routine and performance review. Routine valuation is largely based on sales criteria where the sales of a particular broker are tracked daily and compared with the ideal sales determined by the manufacturer. The performance review process consists of three steps. The first step is to select the criteria for the evaluation of performance, then periodically evaluate the performance of a member of the distribution channel whit respect to the selected criteria and the last step of recommending corrective actions to reduce the observed deviations, if any. The paper also shows an example of a practice, a company that produces its own product, and which through the intermediary (retail trade network) is available to end costumers or consumers.

Key words: broker, distribution channels, distribution channel rating, performance review