Organizacija kanala distribucije

Brunjak, Ivana

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:019752

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

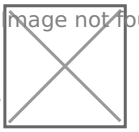
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

IVANA BRUNJAK

ORGANIZACIJA KANALA DISTRIBUCIJE

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

IVANA BRUNJAK

ORGANIZACIJA KANALA DISTRIBUCIJE

Završni rad

JMBAG: 0303064759, redovna studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Kanali distribucije

Znanstveno područje: Društvena znanost

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 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 – teorijski okvir 3

2.1. Funkcije kanala distribucije 4

2.2. Vrste kanala distribucije 5

2.3. Struktura kanala distribucije 6

2.4. Oblikovanje i izbor kanala distribucije 7

2.4.1. Analiza potreba kupaca 8

2.4.2. Definiranje ciljeva i ograničenja kanala 9

2.4.3. Identifikacija glavnih alternativa 10

2.4.4. Vrednovanje alternativa 10

3. Organizacija kanala distribucije 12

3.1. Horizontalna organizacija kanala distribucije 13

3.2. Vertikalna organizacija kanala distribucije 13

3.2.1. Korporacijski okomiti marketinški sustav 14

3.2.2. Ugovorni okomiti marketinški sustav 15

3.2.3. Administrativni okomiti marketinški sustav 15

3.3. Hibridna organizacija kanala distribucije 16

4. Analiza organizacije kanala distribucije poduzeća „Končar“ d. d. 17

4.1. Opći podaci o poduzeću 17

4.2. Organizacijska struktura poduzeća 18

4.2.1. Istraživanje i razvoj 21

4.2.2. Ljudski resursi 23

4.2.3 Proizvodni program „Končar“ d.d. 23

4.2.4 Posrednici „Končar“ d.d. 24

4.3. Analiza organizacije kanala distribucije 25

4.4. Kritički osvrt 26

5. Zaključak 28

Literatura 29

Popis slika i tablica 32

Sažetak 33

Summary 34

1. UVOD

Iza svakog uspješnog poduzeća stoje brojni čimbenici. Od kapitala, resursa, proizvoda, posrednika, pa do kupaca. Iza upravljanja ovih čimbenika stoji 4P, tj. marketinški miks koji se sastoji od proizvoda, cijene, promocije, te distribucije. Ovi elemente predstavljaju bitne varijable marketinga, kojima poduzeća mogu steći konkurentsku prednost. Jednako bitan kao i ostali elementi marketinškog miksa je distribucija. Potrebno je poznavanje tržišta i njezinih sudionika kako bi se na najbolji način formirali kanali distribucije, tj. proces kojim proizvod ili usluga putuju od određenog poduzeća do krajnjeg potrošača.

Predmet istraživanja ovog Završnog rada je organizacija kanala distribucije. Cilj rada je istražiti vrste organizacije kanale distribucije, te analizirati primjenu teorije na primjeru iz poslovne prakse. Pri istraživanju i pisanju teorijskog dijela rada korištena je znanstvena i stručna literatura iz područja marketinga, dok su za izradu praktičnog dijela rada korišteni internetski izvori. Teorija kanala distribucije obrađena je u drugom i trećem poglavlju, dok je u četvrtom poglavlju analizirano poduzeće Končar d.d.

Nakon Uvoda, pojašnjeno je značenje kanala distribucije. Navedene su funkcije, vrste i struktura kanala distribucije, te oblikovanje i izbor kanala distribucije. U trećem poglavlju teorijski se navode i pojašnjavaju vrste organizacije kanala distribucije. Organizacija kanala distribucije predstavlja povezanost između pojedinih sudionika na tržištu, te proizvođači biraju način na koji će doprinositi djelotvornosti distribucije uz što bolje odnose između sudionika na tržištu. Postoje dvije vrste organizacije kanala distribucije, a to su: klasičan ili konvencionalan kanal distribucije i marketinški sustav. Klasičan, ili u nekim teorija predstavljen kao konvencionalni ili tradicionalni, kanal distribucije je suočen sa konkurencijom i borbom na tržištu između proizvođača, veletrgovca i trgovca na malo, jer svaki sudionik samostalno na tržištu djeluje, kao pojedinac. Zatim je objašnjen novi i učinkovitiji pristup tržištu, a to je marketinški sustav, koji može biti horizontalni, vertikalni i hibridni marketinški sustav. Marketinški sustav predstavlja noviji koncept organizacije kanala distribucije, koji prikazuje načine povezanosti sudionika na tržištu.

U četvrtom se poglavlju navode opći podatci o poduzeću Končar d.d., te je prikazana organizacijska struktura poduzeća. Peto poglavlje je Zaključak rada, koji sadrži cjelovit osvrt na obrađenu temu. Slijedi popis literature korištene pri izradi rada te popis slika rada. Rad završava sa Sažetkom na hrvatskom i engleskom jeziku.

Pri izradi završnog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda sinteze i analize, metoda indukcije i dedukcije, metoda komparacije, sastavljanje te obrada podataka.

2. KANALI DISTRIBUCIJE – TEORIJSKI OKVIR

Većina proizvođača olakšava prodaju svojih proizvoda krajnjim potrošačima korištenjem posrednika. Posrednici su specijalizirana poduzeća koja marketinškim naporima omogućuju da određeni proizvod dođe do ciljnog tržišta. Kao jedna od varijabli marketinškog miksa, distribucija predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na izbor kanala distribucije i proces sigurnog dovođenja proizvoda od proizvođača do potrošača, tj. od ponuđača do potrošača.[1]

Posrednici su ključ djelotvornosti i učinkovitosti proizvođača iz sljedećih razloga:[2]

- Uravnotežuju asortiman između proizvođačevog asortimana i asortimana koji kupac želi.
- Brinu se za naplatu.
- Mnogi proizvođači ne posjeduju resurse kako bi mogli obavljati prodaju izravno ili im se ona ne isplati.
- Omogućavaju proizvođačima da se specijaliziraju i razvijaju svoje osnovne djelatnosti.
- Brinu se za skladištenje, transport i dostavu proizvoda.
- Financiraju zalihe, preuzimaju vlasništvo i rizik nad proizvodima.
- Poznaju tržište (kupce i konkurenciju) i imaju razvijene odnose s kupcima.
- Specijalizirani su za poslove koje obavljaju, koriste se ekonomijom obujma u nabavi, prodaji i dostavi, te su tako troškovno učinkovitiji od proizvođača.

Zbog ovakvih razloga proizvođači prepuštaju marketinške napore distribucije posrednicima. Postoje tri vrste posrednika: trgovci, agenti i facilitatori (pomagatelji). Pod trgovce spadaju veleprodaja i maloprodaja – oni kupuju, imenuju i prodaju robu. Agenti, kao što su brokeri, predstavnici proizvođača, te prodajni agenti, tragaju za kupcima i pregovaraju u ime proizvođača. Facilitatori, odnosno pomagatelji pomažu u procesu distribucije. Oni ne preuzimaju vlasništvo niti određuju kupovnu ili prodajnu

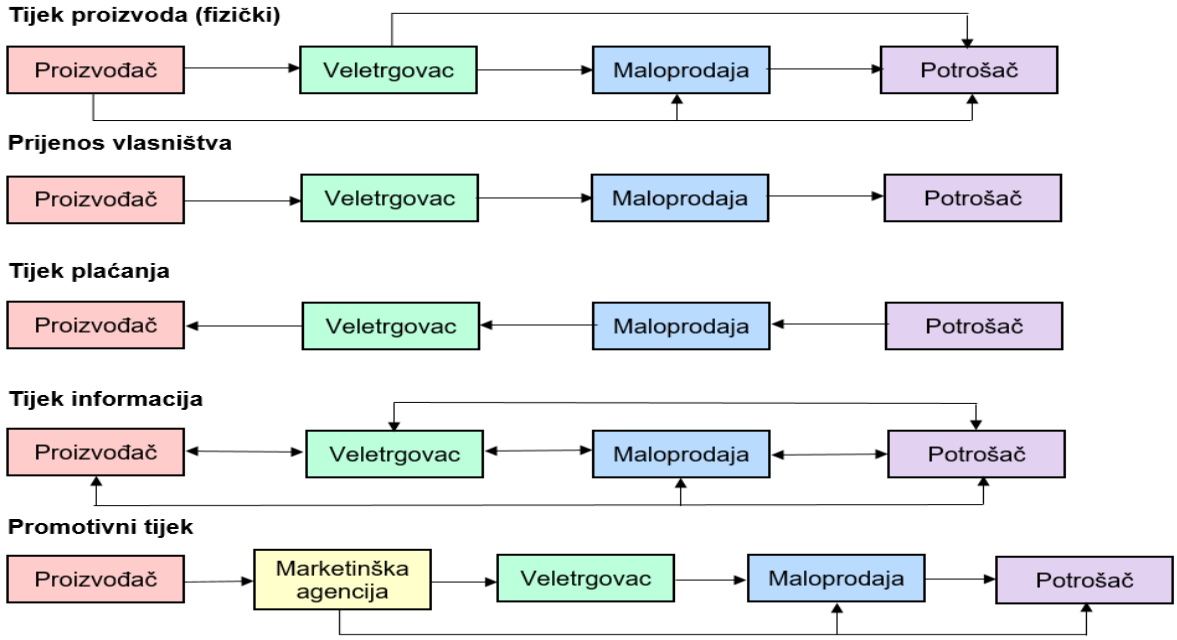
[1] Bratko S., Henich V., Obraz R.: *Prodaja*, Zagreb, Narodne novine,1996., str. 210
[2] Previšić J.: *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 286

cijenu. To su prijevoznička poduzeća, samostalna skladišta, banke, te marketinške agencije.[3]

2.1. Funkcije kanala distribucije

Funkcije kanala distribucije su držanje asortimana (zaliha), udovoljavanje potražnji (odnosno prodaja), fizička distribucija, postprodajno usluživanje i financijsko zatvaranje ciklusa.[4] Navedenim se funkcijama stvaraju određeni tijekovi kroz kanale, te ti tijekovi imaju različite smjerove.

Slika 1: Primjer tijekova kroz kanale distribucije



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

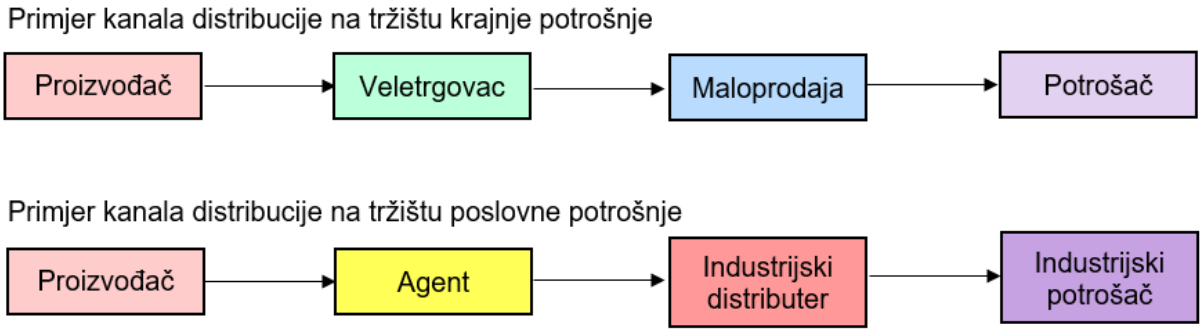
[3] Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014., str. 415.-416.
[4] Previšić J.: *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 287

Tijekovima u kanalu distribucije označava se skup funkcija koje obavljaju članovi kanala po određenom slijedu.[5] Na temelju prikazanih kanala distribucije na Slici 1. može se zaključiti da postoje različiti smjerovi provođenja funkcija i to prema tijeku proizvoda, prijenosu vlasništva, tijeku plaćanja, tijeku informacija i promotivnom tijeku. Razlikuju se tijekovi prema naprijed, kao što su tijek proizvoda, prijenos vlasništva i promotivni tijek. Postoji tijek unazad kod plaćanja i naručivanja, te tijek informacija koji poprima oba kretanja, za unazad i unaprijed. Tijekovi kanala predstavljaju složen sustav, te njihova uspješnost i djelotvornost iziskuje veće napore kod oblikovanja i upravljanja.

2.2. Vrste kanala distribucije

Svaki kanal distribucije se sastoji od proizvođača i potrošača. Ovisno o vrsti potrošača, razlikuje se kanali distribucije namijenjene tržištu krajnje potrošnje i tržištu poslovne potrošnje. Osnovna razlika između ova dva pojma nalazi se u količini i vrijednosti. Veći broj kupaca s malim iznosima prevladava na tržištu krajnje potrošnje, dok na tržištu poslovne potrošnje prevladava manji broj kupaca s većim iznosima kupnje.

Slika 2: Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje



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

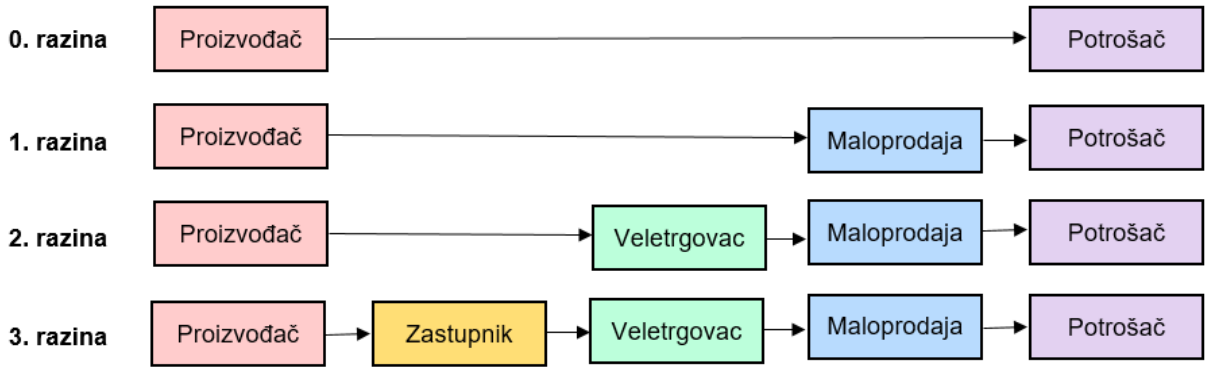
[5] Previšić J.: *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 288

Slika 2. prikazuje izgled kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje i poslovne potrošnje, te članove koji se pojavljuju u njihovoj strukturi. Članovi kanala distribucije se specijaliziraju u obavljanju funkcija za određenu vrstu kanala distribucije.

2.3. Struktura kanala distribucije

Ovisno o razini kanala distribucije, struktura se može sastojati od manjeg ili većeg broja članova. Struktura ili složenost kanala distribucije ovisi o vrsti proizvoda koje proizvođač prodaje i o vrsti tržišta na kojem prodaje te proizvode. S aspekta dužine kanala distribucije, postoje četiri razine kanala distribucije za tržište krajnje potrošnje i za tržište poslovne potrošnje.

Slika 3: Primjer dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje



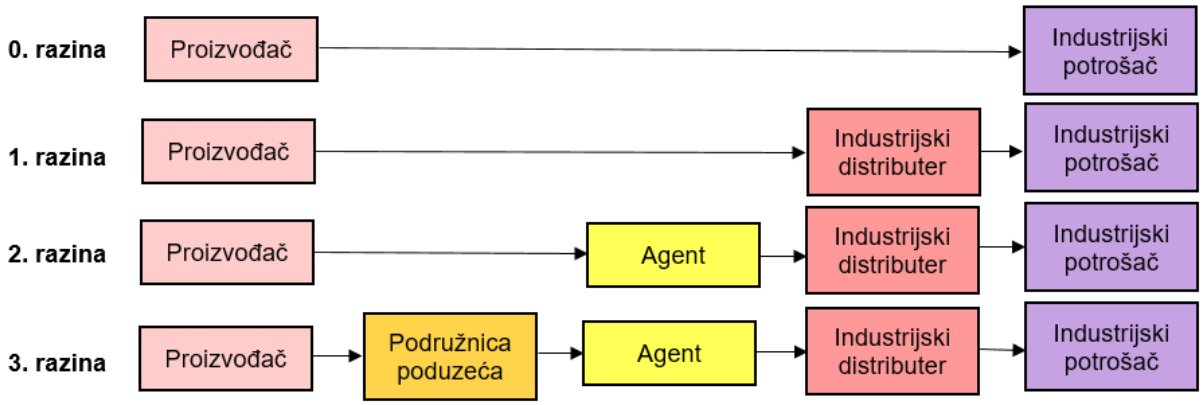
Izvor: Izrada autorice prema knjizi Previšić J., Ozretić-Došen, Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str 289.

Slika 3. prikazuje članove koji se pojavljuju na svakoj razini kanala distribucije krajnje potrošnje. Kanal nulte razine sastoji se samo od proizvođača i potrošača, te kao takav je poznat kao izravni kanal distribucije. Primjer izravnog kanala distribucije može biti prodaja od vrata od vrata, telemarketing, TV prodaja, prodaja putem interneta, kataloga i prodaja u vlastitim prodavaonicama proizvođača.

U kanalu prve razine pojavljuje se posrednik između proizvođača i potrošača kao trgovac na malo. Kanal druge razine uključuje dva posrednika, a to su veleprodaja i

maloprodaja. U kanalu treće razine pojavljuje se zastupnik koji koristi proizvođaču za uvoz robe iz inozemstva i prijevoz veletrgovcima i trgovcima na malo, te isto tako olakšava i ubrzava put robe do potrošača.

Slika 4: Primjer dužine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje



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

Slika 4. prikazuje razine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje. Kod poslovne potrošnje roba se distribuira od proizvođača do industrijskog potrošača, te prema većim razina kod kojih se kanal produžuje s posrednicima industrijskim distributera, agentima ili pak vlastitim prodajnim podružnicama.[6]

2.4. Oblikovanje i izbor kanala distribucije

Oblikovanje i izbor kanala distribucije je od izrazite važnosti za svako poduzeće koje želi uspješno i sa što manje problema upravljati članovima kanala distribucije. Svako poduzeće zato oblikuje kanale distribucije prema potrebama tržišta. Prilikom izbora kanala distribucije koji će poduzeće koristiti, potrebno je izvršiti odabir pojedinih članova kanala, njihovo educiranje, motiviranje i vrednovanje. Zbog čestih promjena na tržištu, proizvođač treba povremeno procjenjivati i modificirati (unaprjeđivati) vrstu i

[6] Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014., str. 420.-421.

sastav kanala distribucije. Optimalna struktura kanala distribucije se mijenja tijekom vremena, te je potrebno dodavati ili izbacivati pojedine članove iz kanala, dodavati ili napuštati pojedine kanale distribucije ili razvijati nove načine prodaje i distribucije proizvoda.[7]

Oblikovanje kanala distribucije sastoji se od četiri koraka:[8]

1. analiza potreba kupaca
2. definiranje ciljeva i ograničenja kanala
3. identifikacija glavnih alternativa
4. vrednovanje alternativa.

U nastavku se detaljnije obrađuje svaki prethodno navedeni korak u procesu oblikovanja kanala distribucije.

2.4.1. Analiza potreba kupaca

Pri oblikovanju kanala distribucije potrebno je saznati što kupci očekuju od kanala, te gdje, zašto, kako i kada kupuju. Kupci biraju kanale prema svojim preferencijama, tj. po cijeni, asortimanu i praktičnosti proizvoda. Zbog kompleksnosti ponašanja kupaca, poduzeće treba razumjeti razine učinkovitosti usluga koje ciljni segmenti kupaca očekuju.

U kanalu distribucije postoje pet razina usluga:[9]

- **Veličina narudžbe** – broj jedinica proizvoda koje je moguće kupiti u određenom kanalu prilikom jedne narudžbe.
- **Vrijeme čekanja dostave –** predstavlja prosječno vrijeme koji kupci određenog kanala provedu čekajući robu. Kupci preferiraju brže kanale s brzom dostavom.
- **Prostorne pogodnosti –** razina na kojoj određeni kanal distribucije olakšava kupovinu proizvoda, te pomaže kupcima uštedjeti pri prijevozu i traženju usluga.

[7] Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 293
[8] Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 292
[9] Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014., str. 422.

- **Raznolikost proizvoda –** predstavlja širinu asortimana koju kanal distribucije pruža; širi asortiman predstavlja veću mogućnost zadovoljenja većeg broja kupaca.
- **Pokrivenost uslugama –** podrazumijeva dodatne usluge koje kanal distribucije pruža (kupnja na kredit, *leasing*, dostava, instalacija, popravci).

Veće razine usluga ujedno znače i veće troškove kanala distribucije te povećanje cijena za kupca.

2.4.2. Definiranje ciljeva i ograničenja kanala

Ciljeve koje je definiralo poduzeće moraju biti izraženi kroz željenu razinu usluge kanala, tj. ciljevi trebaju podupirati očekivane usluge u ciljnom tržišnom segmentu. Potrebno je učinkovito planiranje i detaljno analiziranje kupaca kako bi se odredilo kojim segmentima tržišta je potrebno udovoljiti.

Ciljevi kanala distribucije odnose se na:

- duljinu kanala
- brzinu isporuke
- lokaciju u odnosu na kupce ili konkurente
- postprodajno usluživanje.

Poduzeće određuje koje tržišne segmente se isplati pokriti, te onda odabire koji će kanal za te segmente najbolje odgovarati.

Ograničenja kanala distribucije proizlaze iz:

- vrste proizvoda (pokvarljivost, volumen, vrijednost, faza životnog ciklusa proizvoda)
- svojstava posrednika (sposobnost pregovaranja, prodavanje, promoviranje, kontakti i sl.)
- politika poduzeća (strategija, ciljevi, miks proizvoda)
- konkurencija

- okolina (zakonski propisi, tržišni i makroekonomski uvjeti).

2.4.3. Identifikacija glavnih alternativa

Ovisno o ciljevima i ograničenjima, poduzeće može imati veći ili manji broj mogućnosti za distribuciju svojih proizvoda.

Tri su elementa s kojima se mogu opisati alternativni kanali:

1. **Vrsta posrednika –** poduzeće može odabrati da li će se koristiti vlastitim prodajnim resursima ili će se koristiti zastupnikom, veletrgovcem, trgovcem na malo, distributerom i sl.
2. **Broj posrednika**
   - **2.1. intenzivna distribucija –** veliki broj posrednika (npr. većina trgovina na malo)
   - **2.2. ekskluzivna distribucija –** strogo ograničen broj posrednika (npr. proizvodi koju su skupi, rijetko se nabavljaju, zahtijevaju složeno održavanje kao što su luksuzni automobili, nakit, skupi strojevi i sl.)
   - **2.3. selektivna distribucija –** po broju posrednika i pokrivenosti tržišta nalazi se između intenzivne i ekskluzivne distribucije (poduzeća sa poznatom markom i nova poduzeća na tržištu)
3. **Prava i zadatci članova kanala –** svaki član kanala distribucije ima svoja prava (profitabilnost poslovanja) i zadatke (prodaja proizvođačevog proizvoda) koji se određuju uz pomoć spleta trgovačkih odnosa. Splet trgovačkih odnosa uključuje politiku cijena, uvjete prodaje i prava vezana uz prodajna područja distributera.

2.4.4. Vrednovanje alternativa

Potrebno je odgovarajuće kanale distribucije ili kombinacije kanala vrednovati prema ekonomskim kriterijima, mogućnostima kontrole i prilagodljivosti. Ekonomske kriterije je najbitnije vrednovati kod odabira kanala, jer analiziraju odnos prodaje i troškova po kanalu, tj. daje uvid u profitabilnost pojedine alternative. Poduzeće bira kanal s nižim

troškovima ako taj kanal ukazuje na zadovoljavanje ciljnog tržišta sa razinom usluge koje nudi. Tijekom analize uspoređuje se profitabilnost kanala u ovisnosti o različitim volumenima prodaje koji kroz njega prolaze. Zbog dinamičnih i turbulentnih uvjeta koji se pojavljuju na tržištu, proizvođač bira kanale distribucije koji su prilagodljivi i fleksibilni.

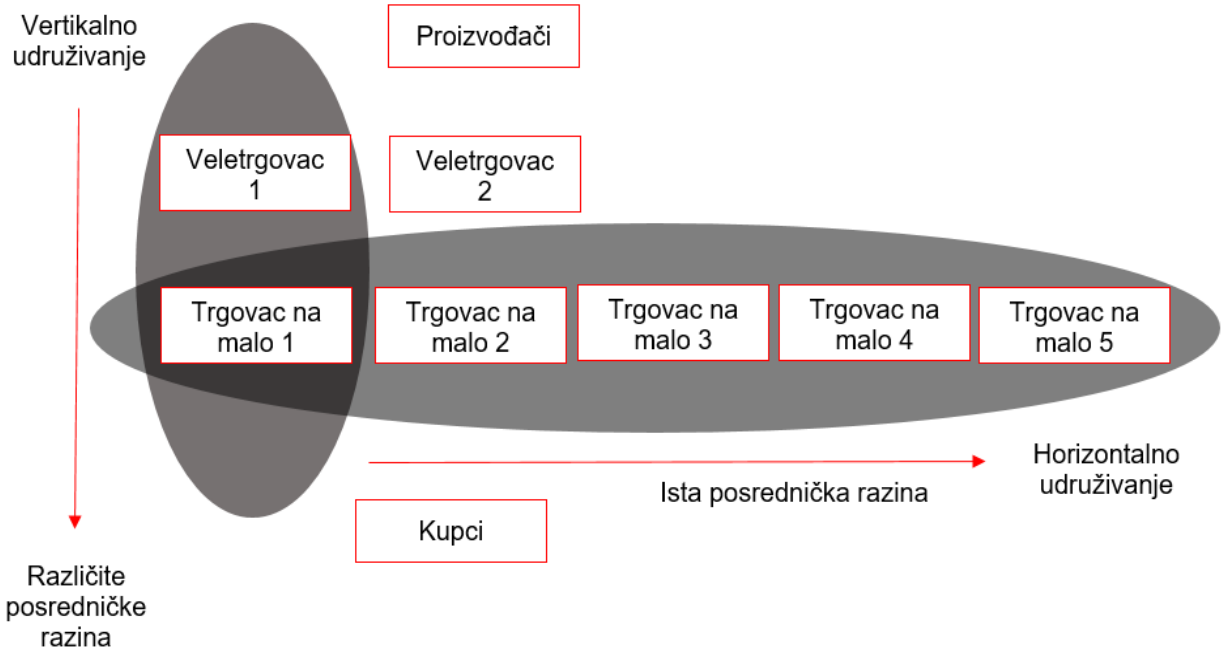
3. ORGANIZACIJA KANALA DISTRIBUCIJE

Za uspješno funkcioniranje kanala distribucije potrebna je organizacija unutar tih kanala. Klasičan ili konvencionalan kanal distribucije je takav da je cilj kanala maksimalizacija ostvarivanja pojedinačnih interesa, tj. profita, te u takvom kanalu može doći do sukoba između članova kanala, što dovodi do slabije djelotvornosti i učinkovitosti, jer se svaki sudionik bori za svoje mjesto na tržištu. Pojavljuju se novije koncepcije organizacije kanala distribucije koje nastoje smanjiti nedostatke klasičnog pristupa. [10]

U tom je smislu moguće razlikovati:

- horizontalni marketinški sustav
- vertikalni marketinški sustav
- hibridni marketinški sustav.

Slika 5: Povezivanje sudionika u kanalu distribucije



Izvor: Izrada autorice.

[10] Previšić J., Ozretić-Došen Đ.. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 290.

3.1. Horizontalna organizacija kanala distribucije

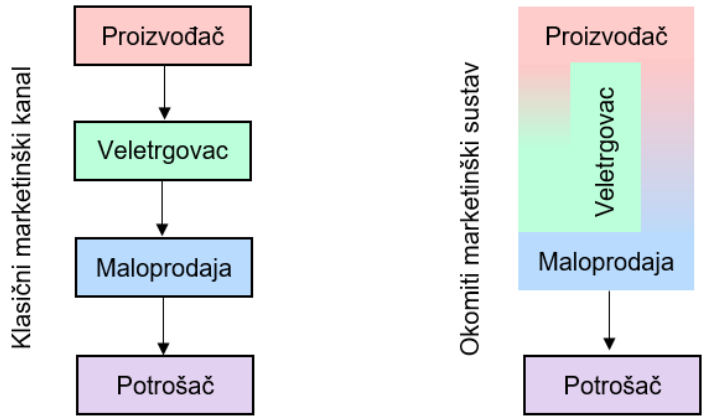
U horizontalnom (vodoravnom) marketinškom sustavu pojavljuju se dva ili više nepovezanih poduzeća koja surađuju zajedno na istoj organizacijskoj razini kanala distribucije pod vodstvom jednog od sudionika. Moguća je i suradnja međusobnih konkurenata. Česti primjer horizontalne distribucije je nedostatak resursa pojedinačnih poduzeća za izgradnju kvalitetnog kanala distribucije.[11] Poduzeća imaju priliku surađivati privremeno, trajno ili čak stvoriti zajedničko trgovačko društvo.[12]

3.2. Vertikalna organizacija kanala distribucije

Jedan član distribucijskog kanala je vlasnik ostalih članova, a on može biti proizvođač, veletrgovac ili trgovac na malo. Vlasnik je povezan sa drugim članovima kanala distribucije ugovorima ili posjeduje dovoljno snage da bi osigurao njihovu suradnju. Ovakav sustav se sastoji od proizvođača, veletrgovca i trgovca na malo koji djeluju kao jedinstven sustav. Dominantan član (vlasnik) ovladao je svim dijelovima kanala distribucije, od proizvodnje do konačnog kupca, te u ovakvom sustavu vlasnik ima kontrolu nad upravljanjem ponašanjem članova kanala distribucije i mogućih sukoba.

[11] Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 291.
[12] Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2014., str. 433.

Slika 6: Usporedba klasičnog (konvencionalnog) kanala distribucije i okomitog marketinškog sustava



Izvor: Izradila autorica prema Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 290.

Postoje tri vrste okomitog marketinškog sustava ovisno o povezanosti između članova okomitog marketinškog sustava:

- Korporacijski okomiti marketinški sustav
- Ugovorni okomiti marketinški sustav
- Administrativni okomiti marketinški sustav.

U nastavku se detaljnije opisuju karakteristike svih triju vrsta okomitog marketinškog sustava.

3.2.1. Korporacijski okomiti marketinški sustav

Korporacijski okomiti marketinški sustav predstavlja jedinstveno vlasništvo pod kojim se podrazumijeva sjedinjenje svih faza poslovanja, od proizvodnje, fizičke distribucije do prodaje pod jednim vlasnikom. Jedan član, koji je ujedno i dominantan član, koordinira svim jedinicama marketinškog sustava i ima potpunu kontrolu.

3.2.2. Ugovorni okomiti marketinški sustav

Ugovorni okomiti marketinški sustav, kao i što sam naziv govori, temelji se na suradnji povezanoj ugovorom. Sastoji se od nezavisnih organizacija na različitim razinama proizvodnje i distribucije, koje putem ugovora nastoje postignuti što veću djelotvornost i bolju prodaju.

Upravljanje ugovornim okomitim marketinškim sustavom odvija se kako je dogovoreno uz ugovor. Pojavljuje se u tri oblika:[13]

- **Veleprodajno vođeni lanci –** Pod vodstvo veletrgovca, dobrovoljno se svrstavaju (ugovaraju) nezavisni trgovci na malo.
- **Maloprodaje kooperative –** skupine nezavisnih trgovca na malo udružuju se u veleprodaji, najčešće nabavi, kako bi ostvarili povoljnije uvjete. Mogu se udruživati i u proizvodnji.
- **Franšizne organizacije –** brzo rastući oblik poslovanje koji podrazumijeva sklapanje ugovora između davatelja franšize (proizvođača, veletrgovca ili uslužnog poduzeća) i primatelja franšize (nezavisni član kanala). Primatelj franšize kupuje pravo na korištenje i prodavanje proizvoda ili usluga davatelja franšize.

Ugovorni okomiti marketinški sustav predstavlja jedan od najznačajnijih vrsta povezivanja nezavisnih organizacija.

3.2.3. Administrativni okomiti marketinški sustav

Najjednostavniji opis administrativnog okomitog marketinškog sustava je „veliki vode igru“. Odnosno, jedan član sustava ima veću moć i utjecaj od ostalih sudionika marketinškog sustava. Pod administrativnim okomito marketinškim sustavom podrazumijevaju se proizvođači sa velikom udjelom na tržištu.

[13] Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.).: *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 291.

3.3. Hibridna organizacija kanala distribucije

Hibridni marketinški sustav ili multikanalni marketinški sustav nastaje kada poduzeće integrira dva ili više marketinških kanala kako bi svoj proizvod učinio što više dostupnijim na tržištu. Npr. proizvođač laptopa može svoj uređaj prodavati putem Interneta ili kataloga, ali i u specijaliziranim trgovinama. Dolazi i do smanjenja troškova kanala distribucije jer jedna vrsta kanala (npr. prodaja putem telefona) može koštat manje nego druga vrste kanala (npr. osobna prodaja), te iziskuje manje vremena. Uz navedene pozitivne efekte, pojavljuju se i negativni, kao što su konkurencija među kanalima distribucije.

4. ANALIZA ORGANIZACIJE KANALA DISTRIBUCIJE PODUZEĆA „KONČAR“ D. D.

4.1. Opći podaci o poduzeću

Prije nego što je poduzeće „Končar“ d.d. bio poznato po tom imenu, nosilo je ime „Elektra“. Osnovana je 21. siječnja 1921. godine kao zastupstvo njemačkog proizvođača Siemens. Iste godine Siemens ulazi u poduzeće sa vlastitim kapitalom te je preimenovao „Elektru“ u „Jugoslavensko Siemens dioničko društvo“. Radionice „Elektra“ bile su izgrađene s ciljem popravljanja Siemensovih uređaja. Lokacija radionica nalazila se u zagrebačkom naselju Trešnjevka gdje je i danas sjedište „Končar“ d.d.. Godine 1939. poduzeće je počelo proizvoditi dijelove elektromotora, te je 1941. godine poduzeće nosilo naziv „Hrvatsko Siemens električno dioničko društvo“. Poduzeće je djelovalo tijekom drugog svjetskog rata. Nakon drugog svjetskog rata, od 1946. do 1990. godine poduzeće je počelo djelovali pod imenom „Rade Končar“, te 1. siječnja 1991. mijenja svoje ime u „Končar – Elektroindustrija“ i postaje dioničko društvo. Razvoj poduzeća je obilježen prvim elektromotorom sa lak žicom (1930.) i prvim vlastitim generatorom (1948.), te su to ujedno bili i pokretači elektroindustrije koja je danas prepoznatljiva širom svijeta.

Danas, poduzeće „Končar“ d.d. poznato po proizvodnji opreme i postrojenja za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, kao i opreme za primjenu u području transporta i industrije.[14] Grupa „Končar“ se sastoji od „Končar – Elektroindustrija“ d.d. kao matice, te 15 ovisnih društava, jednog pridruženog društva i jednog zajedničkog pohvata s kineskim partnerom.[15] Na temelju usvojenog koncepta Strateških razvojnih područja, sve odluke Uprave poduzeća „Končar – Elektroindustrija“ d.d. su u skladu s dugoročnim razvojnim ciljevima, potrebama za razvojem novih proizvoda, razvojem tehnike i tehnologije te raspoloživih resursa.[16] Grupa „Končar“ d.d. ima svoju opremu i postrojenja u više od 100 zemalja na svim kontinentima, što ukazuje na visoku razinu kvalitete i pouzdanosti od strane drugih ulagača.

[14] Web stranica grupe „Končar“ d.d. <https://www.koncar.hr/o-nama/> (pristupljeno 13.07.2019.)
[15] Web stanica grupe „Končar“ d.d. Poslovno izvješće <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019.)
[16] Web stranica grupe „Končar“ d.d. https://www.koncar.hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/ (pristupljeno 13.07.2019.)

Slika 7: Logo Grupe „Končar“ d. d.



Izvor: Centar tehnike (https://www.centar-tehnike.hr/proizvodi/proizvodjaci/koncar/)

Grupa „Končar“ d.d. sustavno potiče i podržava sustav vrijednosti u kojem kultura rada, stvaranja i izvrsnost dobiva sve značajnije mjesto u svim društvima, te stvara prilagodljive uvjete rada za zaposlenike. Društvena odgovornost poduzeća dio je svakodnevnih radnih procesa u svim segmentima poslovanja, te postavlja ljudski potencijal kao najznačajnijeg nositelja razvoja poduzeća. Opremu koju poduzeće proizvodi ugrađuje se u okoliš, te se koristi u gradskom i regionalnom prijevozu. Zbog velike izloženosti na geografskom području, „Končar“ d.d. se brine za svoje proizvode, njegovu sigurnost i kvalitetu. Već godinama brojna društva grupe „Končar“ d.d. posjeduju sustave upravljanja prema zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001 za upravljanje kvalitetom, ISO 14001 za upravljanje okolišem, OHSAS 18001 za upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu, te ISO 27001 za upravljanje sigurnošću informacija.[17] Većina društava grupe „Končar“ d.d. usvojila je Međunarodni standard ISO 9001 prema kojem je svaki proces opisan, određen pripadnim procedurama i dokumentima, te je redovito podložen provjeri od strane ovlaštenih certifikacijskih kuća. Svi poslovni procesi i događaji po ISO 9001 su dokumentirani i kontrolirani.

4.2. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeća unutar Grupe „Končar“ d.d. su pravno samostalna poduzeća, ali se nalaze pod nadzorom matice „Končar – Elektroindustrija“ d.d., koja ih strateški usmjerava i podupire putem nadzornih odbora i skupština društava. Matica djeluje na poslovanje drugih poduzeća u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima, Statutom poduzeća „Končar – Elektroindustrije“ d.d. i Statutima društava. Također, matica upravlja dijelom

[17] Web stanica „Končar“ d.d. Poslovno izvješće <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019.)

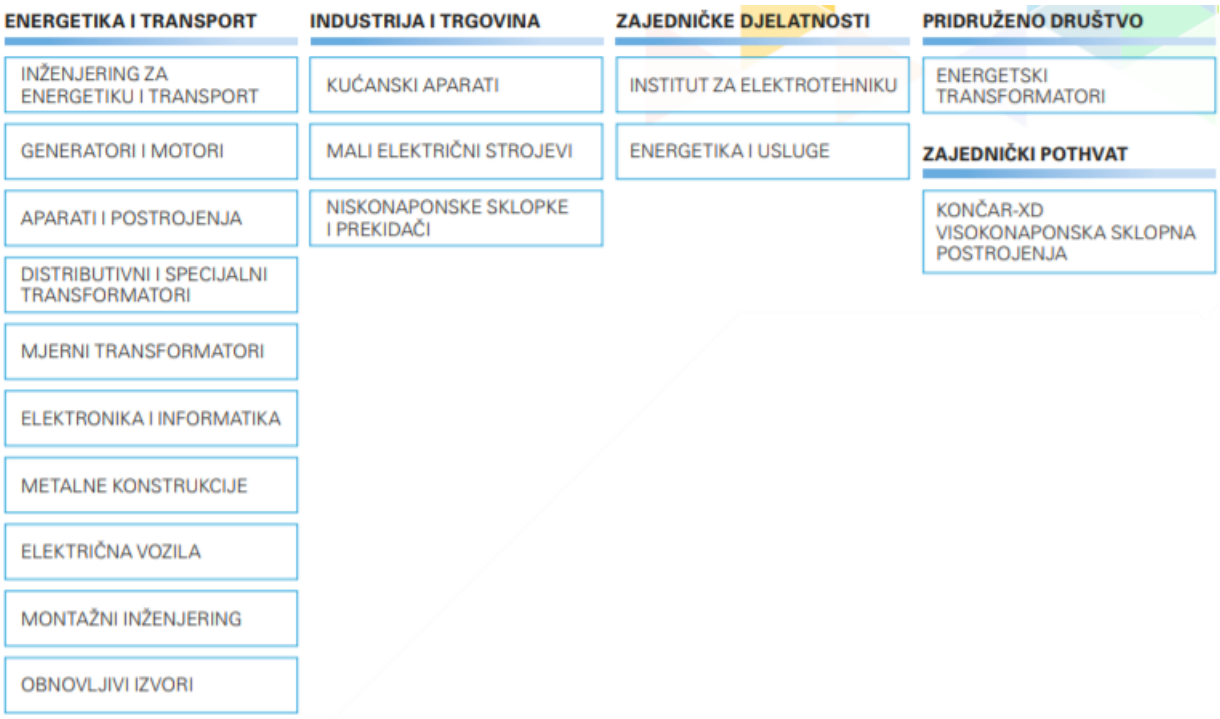
imovine koja nije uložena u društva, ali ta imovina je direktno i indirektno u funkciji financijske podrške plasmana, proizvoda i opreme povezanih društava kao kreditno - garantni potencijal.[18]

Djelatnosti Grupe „Končar“ d.d. su podijeljena u sljedeća četiri poslovna područja:[19]

- **Energetika i transport**
  - projektiranje i izgradnja postrojenja i opreme za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, elektromotorni vlakovi, električne lokomotive, tramvaji te električna oprema za stabilna elektrovučna postrojenja.
- **Industrija**
  - elektromotorni pogoni, električna oprema niskog napona.
- **Trgovina**
  - električni kućanski aparati, serijski proizvodi i električni aparati niskog napona
- **Posebne djelatnosti**
  - istraživanje i razvoj proizvoda i infrastrukturne usluge.

[18] Web stanica poduzeća „Končar“ d.d. Poslovno izvješće za 2018. <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019.)
[19] Web stanica poduzeća „Končar“ d.d. Poslovno izvješće za 2018. <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019.)

Slika 8: Organizacija struktura Grupe „Končar“ d. d.



Izvor: Grupa „Končar“ d.d. Izvješće poslovanja za 2018. godinu. (https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf) (preuzeto 13.07.2019.)

Grupa „Končar“ d. d. se sastoji od 15 ovisnih poduzeća i pridruženog društva te zajedničkog pothvata. Ovisna poduzeća jesu:

- „Končar – Inženjering za energetiku i transport“ d.d.
- „Končar – Generatori i motori“ d.d.
- „Končar – Aparati i postrojenja“ d.d.
- „Končar – Distributivni i specijalni transformatori“ d.d.
- „Končar – Mjerni transformatori“ d.d.
- „Končar – Elektronika i informatika“ d.d.
- „Končar – Metalne konstrukcije“ d.d.
- „Končar – Električna vozila“ d.d.
- „Končar – Obnovljivi izvori“ d.o.o.
- „Končar – Montažni inženjering“ d.d.
- „Končar – Mali električni strojevi“ d.d.
- „Končar – Kućanski aparati“ d.d.

- „Končar – Niskonaponske sklopke i prekidači“ d.o.o.
- „Končar – Institut za elektrotehniku“ d.d.
- „Končar – Energetike i usluge“ d.o.o.

Pridruženo društvo je „Končar – Energetski transformatori“ d.o.o., dok je zajednički pothvat s kineskim partnerom „Končar-XD Visokonaponska sklopna postrojenja“.

Matica ovisnim društvima fakturira sljedeće usluge[20]:

- Naknade za korištenje imena tvrtke, robnog i uslužnog žiga
- Naknade za solidarna jamstva
- Dio troškova organiziranog zajedničkog nastupa na sajmovima
- Dio troškova predstavništava u inozemstvu
- Dio troškova zajedničkih marketinških aktivnosti
- Intelektualne usluge (usluge koordinacije i savjetovanja, seminari za menadžere, sustav kvalitete i okoliša).

4.2.1. Istraživanje i razvoj

Uspješnost Grupe „Končar“ d.d. dolazi od oslanjanja poslovanja na vlastite proizvode i proizvodnju koju su razvili, te iz toga proizlaze dobri poslovni rezultati. Istraživački projekti predstavljaju trajne planove poduzeća „Končar“ d.d., te uzastopnim inoviranjem i razvijanjem nastoje proizvoditi nove proizvode i širiti svoje poslovne aktivnosti, ne samo na domaćem tržištu, nego i na inozemna tržišta. Suvremenom opremom „Končar“ d.d. posvećuje iznimnu pažnju digitalnoj transformaciji proizvoda i poslovnih procesa, kao i tranziciji proizvodnje. Proizvodni program poduzeća usmjeren je na osnovnu djelatnost energetike i transporta. „Končar“ d.d. ulaže kontinuirano u proširenje proizvodnih kapaciteta s investicijama u moderne proizvodne tehnologije, te kao stratešku odrednicu svoje proizvode prilagođava zahtjevima kupaca.

[20] Web stanica poduzeća „Končar“ d.d. Poslovno izvješće za 2018. <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 14.07.2019.)

Strateška područja razvoja:[21]

- proizvodnja električne energije
- trafostanice i prijenos električne energije
- tračnička vozila
- obnovljivi izvori
- napredne mreže i računalne komunikacije
- informacijske tehnologije.

Aktivnosti što se tiču razvoja vezane su uz „Končar – Institut za elektrotehniku“, te tehničke urede Grupe „Končar“ d. d. Dioničko društvo potiče stalnu suradnju s obrazovnim i znanstvenim institucijama.

Glavne karakteristike istraživanja i razvoja su:[22]

- vlastiti razvoj i istraživanje
- znanstveni i istraživački projekti u suradnji sa sveučilištima i drugim institucijama
- 90% proizvoda rezultat je vlastitog razvoja
- postrojenja i oprema prilagođeni zahtjevima kupca
- vlastita rješenja za proizvodne tehnologije.

Najznačajniji razvojni projekti u proteklom razdoblju su:[23]

- niskopodni elektromotorni i dizelskoelektrični vlak
- izolirano sklopno postrojenje
- vjetroagregat
- niskopodni tramvaj.

Osim navedenih značajnih projekata, poduzeće je postalo jedno od europskih lidera u modernizaciji električnih lokomotiva.

[21] Web stranica poduzeća „Končar“ d.d. <https://www.koncar.hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/> (pristupljeno 13.07.2019.)
[22] Web stranica poduzeća „Končar“ d.d. <https://www.koncar.hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/> (pristupljeno 13.07.2019.)
[23] Web stranica poduzeća „Končar“ d.d. O nama. <https://www.koncar.hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/> (pristupljeno 14.07.2019.)

4.2.2. Ljudski resursi

Grupa „Končar“ d.d. oslanja se na svoje ljudske resurse. Kontinuirano ulaže u obrazovanje, te u stručno i znanstveno usavršavanje svojih zaposlenika. Iz brige za zaposlenike, poduzeće je oblikovalo svoju viziju u kojoj najveći značaj imaju visoko obrazovani, inovativni i kreativni zaposlenici.

Kao i u svakom poduzeću, glavni cilj je usmjeren na zadovoljavanje potreba i želja svih sudionika poduzeća, kroz upravljanje poslovnim sustavom, upravljanje resursima i procesima, te kontinuiranom poboljšavanju kvalitete proizvoda.

Na kraju 2018. godine poduzeće „Končar“ d.d. je imalo ukupno 3508 zaposlenih. Od ukupno zaposlenih, 1397 radnika je visokoobrazovano, od kojih je 68% tehničke struke (elektro struke 46%, a strojarske struke 22%), 16% ekonomske struke i 16% zaposlenih je drugih struka. Iste godine poduzeće je zapošljavalo 36 doktora znanosti, 47 magistara znanosti, 39 sveučilišnih specijalista i 107 stručnih specijalista. Najznačajniji potez poduzeća je to što je u 2018. zaposleno više mladih visokoobrazovanih radnika sa završenim fakultetima u područjima potrebnim za njegovo uspješno i djelotvorno poslovanje.[24]

4.2.3 Proizvodni program „Končar“ d.d.

„Končar – Elektroindustrija“ d.d. sastoji se od društva čiji je program vrlo raznovrstan. Od serijskih proizvoda (npr. mali električni strojevi, niskonaponske sklopke i prekidači, neke vrste tipskih transformatora i sl.), djelomično standardiziranih aparata i uređaja (transformatori, prekidači, rastavljači, srednjenaponski blokovi itd.), proizvoda po specifičnim tehničkim karakteristikama (generatori, neki tipovi transformatora, svi energetski transformatori) do postrojenja (transformatorske stanice, hidroelektrane, vjetroelektrane itd.) i složenih proizvoda (vlakovi, tramvaji). Uz to društva „Končar“ proizvode i niz komponenti, dijelova i softverskih rješenja koje ugrađuju u svoje proizvode, ali ih mogu i samostalno prodavati drugim proizvođačima. Također,

[24] Web stanica „Končar“ d.d. Poslovno izvješće za 2018. <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019.)

„Končar“ ima tvrtku koja se bavi inženjerskim poslovima (projektiranje i ugradnja više aparata i sklopova u složeno postrojenje). U segmentu ICT proizvoda bave se elektronikom, informatikom i komunikacijama za složene proizvode i postrojenja (hidroelektrane, transformatorske stanice…) ili kao dio proizvoda (monitoring transformatora, monitoring rotacijskih strojeva). U svom programu imaju i druge grupe proizvoda koje ugrađuju u svoje proizvode ili ih samostalno prodaju na tržištu drugim proizvođačima opreme (razni pretvarači, besprekidni sustavi napajanja, numeričke zaštite, uzbudni i zaštitni sustavi energetskih postrojenja, metalne konstrukcije itd.).

4.2.4 Posrednici „Končar“ d.d.

Grupa Končar d.d., kao što je već navedeno, sastoji se od 15 ovisnih poduzeća i pridruženog društva te zajedničkog pothvata. Svako poduzeće unutar Končara prodaje svoje proizvode ovisno o djelatnosti kojom se bavi. Većina poduzeća svoje proizvode plasira direktno na tržište bez posrednika, te posluju sa elektroprivredama. Nemaju klasične distributere, već svoje proizvode nude putem portala javnih nabava, portala pojedinih entiteta kojima se pristupa nakon položenih prekvalifikacija i slično. Marketinške aktivnosti svode na pohađanje većih sajmova (nekoliko godišnje) i dobro izvršenje posla, ponekad i kvalitetno izrađenih ponuda. Svoje proizvode prodaju elektroprivredama koje im šalju upite, te se svaki proizvod proizvodi po specifičnim zahtjevima.

Proizvodni program grupe „Končar“ je vrlo raznolik, pa su i prodajni kanali različiti: od direktnog ugovaranja s kupcima, preko agentskih i drugih oblika posredništva, do pozivnih i javnih natječaja (tendera) u Hrvatskoj i inozemstvu (za elektroenergetska postrojenja i tračnička vozila), a svako trgovačko društvo koje djeluje unutar grupe „Končar“ ima vlastite kanale i načine prodaje, ovisno o karakteru proizvoda. Nemaju centraliziranu prodaju, tj. mali motor ili grebenasta sklopka, transformator težak nekoliko tona ili vlak, ne prodaju se na isti način, niti istim kanalima. Učinkovitost posrednika „Končar“ u prodaji mjeri se ostvarenim prometom, ali to često ovisi i o investicijskim projektima u nekoj zemlji koji nemaju svake godine isti obujam. Za sve proizvode koje prodaju postoji konkurencija. Polovinu svoje proizvodnje izvoze diljem svijeta i zbog toga postoji niz specifičnosti u prodajnom procesu.

Iako većina „Končar“ poduzeća ne prikazuje javno svoje posrednike, pa do tih podataka nije moguće doći, ipak su javno objavljeni partneri kćeri poduzeća „Končar – Kućanski aparati“ d.d. i „Končar – Elektronika i informatika“ d.d. „Končar – Kućanski aparati“ d.d. posluju sa 88 posrednika, kao što su Pevec, Emmezeta, iMALL, eKupi, Abrakadabra, P.E.E.M., Vodotehna i druge. „Končar – Elektronika i informatika“ d.d. prodaje informatičku opremu za domaćinstvo te za državne i lokalne uprave. Njihova računala nose status Intel Gold Partner što ukazuje na kvalitetu njihovih proizvoda. Surađuju i s tvrtkama kao što su Advantech, Axiomtek, Hytwin, Ruggon, Getac, itd.

4.3. Analiza organizacije kanala distribucije

Primarna aktivnost poduzeća „Končar“ d. d. je proizvodnja opreme i postrojenja za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije. Poduzeće „Končar“ d.d. se sastoji od 15 društava koji proizvode vlastite proizvode i odgovaraju matici. Svoje proizvode poduzeće „Končar“ d.d. prodaje u specijaliziranim poslovnicama i nudi mogućnost nabave Končarevih proizvoda putem Interneta. Trgovci na malo koriste svoje dobavljače za transport Končarevih proizvoda, dok poduzeće osigurava da su proizvodi uvijek dostupni u trgovinama svojih posrednika.

Poduzeće „Končar“ d. d. prodaje svoje proizvode diljem Hrvatske, te ih također izvozi u više od 60 zemalja svijeta, pogotovo na tržištima Europske unije. Proizvodi koje poduzeće izvozi su visoke tehničko-tehnološke složenosti za proizvodnju, prinos i distribuciju električne energije. Najveća tržišta na koja poduzeće „Končar“ d. d. izvozi svoje proizvode su Njemačka, Švedska, Finska, Nizozemska, Norveška, Bosna i Hercegovina, te Ujedinjeni Arapski Emirati. U poduzeću „Končar – Generatori i motori“ d.d. najvažnije zemlje partneri su Finska, Norveška, Švedska, Slovenija, BIH, Filipini, Turska, Austrija, itd.[25]

Tijekom posljednjih godina, hrvatska industrija energetske opreme izgubila je nekoliko ozbiljnih proizvođača koji su stvarali novu vrijednost u Hrvatskoj. Ti su proizvođači za Končara ponekad bili partneri koji su ugrađivali njihovu opremu, a ponekad i poticajni

[25] Web stranica poduzeća „Končar – Generatori i motori“ d. d. O nama. <http://www.koncar-gim.hr/hr/o_nama/Poslovanje?year=> (pristupljeno 15.07.2019.)

konkurenti. Proizvodnja energetske opreme je jedan od bitnijih sektora, te samo „Končar“ d. d. ima više od 400 hrvatskih malih i srednjih tvrtki kao stalnih dobavljača, koji dodatno stvaraju novu vrijednost. „Končar“ d. d. ne naručuje samo robu i usluge od tih tvrtki, oni njima nameću standarde, educiraju i transferiraju tehnologiju.

Poduzeće „Končar“ d.d. nudi veliki asortiman proizvoda, kojeg neprestano modificira i unapređuje prema trendovima na tržištu, zahvaljujući najnovijoj tehnologiji koja omogućava veću djelotvornost. Zbog velikog asortimana proizvoda, „Končar“ d. d. također djeluje sa više posrednika kako bi mogao povećati svoju pokrivenost na tržištu, te biti korak ispred svojih konkurenata. Usredotočuje se na svoju djelatnost, te prepušta trgovcima na malo da distribuiraju njihove proizvode. Da bi održao kontakt s kupcima i stekao njihovu vjernost, „Končar“ d. d. nudi kupcima svojih proizvoda uslugu servisiranja proizvoda, te korisničku podršku.

4.4. Kritički osvrt

Kanali distribucije olakšavaju prodaju proizvode, pogotovo velikim poduzećima kao što je „Končar“ d. d. Da bi poduzeće povećalo svoj značaj u zemljama EU-a, upravljanje oblikovanim kanalima distribucije je od iznimne važnosti. Na istoj razini kanala distribucije djeluje više posrednika, koji su zaduženi za prodaju proizvoda različitih ovisnih društava poduzeća „Končar“ d. d.

Ovo poduzeće poklanja veliku pažnju svojim zaposlenicima. Brinu se za zaposlenike koje rade na radnim mjestima izloženim riziku, tako da ih oprema zaštitnim sredstvima i opremom koja im je potrebna za izvršenje određenog posla. Svakim danom, konkurencija na tržištima raste, te poduzeće „Končar“ d.d. mora konstanto njegovati svoju organizacijsku kulturu. Ulaže u profesionalni razvoj svojih zaposlenika, tako da ih motivira da budu bolji u onom što rade i educira ih sa potrebnim znanjem za obavljanje djelatnosti. Poznavanje poduzeća utječe na zaposlenike tako da što bolje obavljaju svoj posao, a navedeno čini poduzeće konkurentnijim od drugih.

Kroz sve turbulentne godine svoga postojanja, poduzeće „Končar“ d. d. je uspješno ostao na tržištu i proširio se sa vlastitim proizvodima. Proširilo je vlastitu strukturu sa drugim društvima, koja se specijaliziraju i pomažu jedna drugima. Poduzeće „Končar“

d. d. je s time postao pravi, ali i rijetki primjer hrvatske industrije koja uspijeva na tržištu tako da se prilagođava promjenama.

Uspoređivanjem teorije s praksom može se zaključiti da kod poduzeća „Končar“ d.d. djeluje hibridna organizacija kanala distribucije. Mali broj poduzeća koji rade pod imenom „Končar“ koristi malo prodaju za distribuiranje svojih proizvoda. Svoje proizvode prodaje u specijaliziranim prodavaonicama, pomoću kataloga, te putem Interneta, pri čemu se u dosta slučajeva susreće sa konkurentima. Ostala poduzeća „Končara“ d.d. proizvode složene proizvode koje osobno dostavljaju i postavljaju, te djeluju bez posrednika. Tu se pojavljuje struktura kanala distribucije poslovne potrošnje nulte razine gdje proizvođač proizvodi i dostavlja robu industrijskom potrošaču, u ovom slučaju elektroprivredi.

Poduzeće „Končar“ d.d. širi svoju prodaju i na tržište EU-a, gdje se susreće sa proizvođačima sličnih proizvoda. „Končar“ d. d. djeluje na inozemnim tržištima ne samo da prodaje svoje proizvode, nego i da sklopi trajna poslovna partnerstva. Tim zahvatima, poduzeće „Končar“ d. d. nastoji izgraditi povjerenje kod kupaca, te prenijeti nova znanja na druga poduzeća s kojima surađuje.

5. ZAKLJUČAK

U poslovanju je važno oblikovati kanale distribucije prema potrebama ciljnog tržišta i vrsti proizvoda koje poduzeće nudi, te odabirom kanala distribucije postići veću troškovnu učinkovitost u odnosu na konkurente. Prije nego se započne koristiti kanale distribucije u poslovanju, potrebno je upoznati njihove funkcije, te tijekove kroz kanale distribucije. Struktura kanala distribucije određuje je prema vrsti proizvoda i ciljnom tržištu, te se organizacijom kanala definira način na koji se proizvođači povezuju sa svojim kupcima. Organiziranjem kanala distribucije proizvođači nastoje poboljšati djelotvornost sustava i novijim metodama bolje upravljati sukobima koji mogu nastati između članova kanala distribucije, pogotovo onih na istoj organizacijskoj razini. Organizacija kanala distribucije daje uvid u vrste posrednika koje poduzeće koristi za distribuiranje svojih proizvode, te i načine na koje su povezani proizvođači i posrednici.

Kao primjer iz prakse, za analiziranje organizacije kanala distribucije prikazano je poduzeće koje se primarno bavi električnom energijom, „Končar“ d. d. Poduzeće se sastoji od puno ovisnih društava, premda svako pojedino društvo samostalno obavlja svoje zadatke i proizvodi proizvode za koje je specijalizirano. Sklapanjem partnerstva sa trgovcima na malo, poduzeće želi postići konkurentsku prednost sa najsuvremenijom tehnologijom. Svako društvo odgovora matici „Končar – Elektroindustrija“ d. d., koja ih vodi i zastupa. Poduzeće je već dosta godina prisutno na tržištu, te se prilagođava promjenama. Unaprjeđuju svoje proizvode i sklapa ugovore s trgovcima na malo s ciljem veće dostupnosti svojih proizvoda.

Važnost upravljanja kanalima distribucije je u tome da poduzeća imaju više kontrole nad svojim proizvodima koji putuju kroz određene kanale i dolaze do kupaca. Proizvođači poput „Končar“ d. d. nastoje pratiti tržišna kretanja i graditi partnerstva s trgovcima na malo koji su sposobni prodavati njihove proizvode. Organizacija kanala distribucije daje uvid u povezanost proizvođača, veletrgovaca i trgovaca na malo, te jedan sudionik koji djeluje kao glavni član upravljanja sudionicima ispod njega. Glavna funkcija novih koncepcija organizacije kanala distribucije je bolja djelotvornost sustava.

LITERATURA

Knjige:

1. Bratko S., Henich V., Obraz R.: *Prodaja*, Zagreb, Narodne novine, 1996.
2. Kotler P., Keller K.L., Martinović M.: *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, (naslov izvornika – Marketing menagement, 14th edition), Zagreb, MATE d.o.o., 2014.
3. Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (ur.): *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004.

Internet izvori:

1. Lupiga: Priča o divu Končaru <https://lupiga.com/vijesti/prica-o-divu-koncaru-rijedak-primjer-industrije-koja-nije-unistena-ali-je-broj-radnika-s-20-000-spao-na-3-700> (pristupljeno 14.07.2019.)
2. Web stranica poduzeće „Končar“ d. d. O nama. <https://www.koncar.hr/o-nama/> (pristupljeno 13.07.2019.)
3. Web stanica poduzeća „Končar“ d. d. Poslovno izvješće za 2018. <https://www.koncar.hr/wp-content/uploads/2019/07/Koncar-IZVJESCE-POSLOVODSTVA-2018.pdf> (pristupljeno 13.07.2019. i 14.07.2019.)
4. Web stranica poduzeća „Končar“ d. d. O nama. Istraživanje i razvoj <https://www.koncar.hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/> (pristupljeno 13.07.2019. i 14.07.2019.)
5. Web stranica poduzeća „Končar – Inženjering za elektroniku i transport“ d. d. <http://www.koncar-ket.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
6. Web stranica poduzeća „Končar – Inženjering za elektroniku i transport“ d. d. O nama. <http://www.koncar-ket.hr/o-nama/> (pristupljeno 15.07.2019.)
7. Web stranica poduzeća „Končar – Generatori i motori“ d. d. <http://www.koncar-gim.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
8. Web stranica poduzeća „Končar – Generatori i motori“ d. d. Proizvodni program. <http://www.koncar-gim.hr/hr/proizvodni_program> (pristupljeno 15.07.2019.)
9. Web stranica poduzeća „Končar – Aparati i postrojenja“ d. d. <https://www.koncar-ap.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
10. Web stranica poduzeća „Končar – Aparati i postrojenja“ d. d. O nama. <https://www.koncar-ap.hr/o-nama> (pristupljeno 15.07.2019.)

11. Web stranica poduzeća „Končar – Aparati i postrojenja“ d. d. Proizvodni program. <https://www.koncar-ap.hr/proizvodni-program> (pristupljeno 15.07.2019.)
12. Web stranica poduzeća „Končar – Distributivni i specijalni transformatori“ d. d. O nama. <http://www.koncar-dst.hr/hr/o_nama> (pristupljeno 15.07.2019.)
13. Web stranica poduzeća „Končar – Distributivni i specijalni transformatori“ d. d. O nama. Zdravlje i sigurnost. <http://www.koncar-dst.hr/hr/o_nama/zdravlje_i_sigurnost_na_radu> (pristupljeno 15.07.2019.)
14. Web stranica poduzeća „Končar – Mjerni transformatori“ d. d. <http://www.koncar-mjt.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
15. Web stranice poduzeća „Končar – Elektronika i informatika“ d. d. <http://www.koncar-inem.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
16. Web stranice poduzeća „Končar – Elektronika i informatika“ d. d. O nama. <http://www.koncar-inem.hr/o-nama/> (pristupljeno 15.07.2019.)
17. Web stranica poduzeća „Končar – Metalne konstrukcije“ d. d. <http://www.koncar-mk.hr/hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
18. Web stranica poduzeća „Končar – Metalne konstrukcije“ d. d. O nama. <http://www.koncar-mk.hr/hr/o_nama/misija_i_vizija> (pristupljeno 15.07.2019.)
19. Web stranica poduzeća „Končar – Električna vozila“ d. d. <http://www.koncar-kev.hr/proizvodi-i-usluge/> (pristupljeno 15.07.2019.)
20. Web stranica poduzeća „Končar“ d.d. Područja djelovanja. <https://www.koncar.hr/podrucja-djelovanja/elektroenergetika/obnovljivi-izvori-energije/> (pristupljeno 15.07.2019.)
21. Web stranica poduzeća „Končar – Montažni inženjering“ d. d. Proizvodni program. <http://www.koncar-kmi.hr/proizvodni_program> (pristupljeno 15.07.2019.)
22. Web stranica poduzeća „Končar – Mali elektronički strojevi“ d. d. <http://www.koncar-mes.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
23. Web stranica poduzeća „Končar – Kućanski aparati“ d. d. O nama. <https://koncar-ka.hr/o-nama/> (pristupljeno 15.07.2019.)
24. Web stranica poduzeća „Končar – Niskonaponske sklopke i prekidači“ d. d. <http://www.koncar-nsp.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)

25. Web stanica poduzeća „Končar – Institut za elektrotehniku“ d. d. <https://www.koncar-institut.hr/hr/about-us/company-info/> (pristupljeno 15.07.2019.)
26. Web stranica poduzeća „Končar – Energetika i usluge“ d. d. <http://www.koncar-eu.hr/> (pristupljeno 15.07.2019.)
27. Web stranica poduzeća „Končar – Energetika i usluge“ d. d. Proizvodi i usluge. <http://www.koncar-eu.hr/proizvodi_i_usluge/usluge> (pristupljeno 15.07.2019.)
28. Web stanica poduzeća „Končar – Energetski transformatori“ d. d. <http://kpt.hr/#> (pristupljeno 15.07.2019.)
29. Web stranica poduzeća „Končar“ d. d. Potpisan ugovor o osnivanju zajedničkog poduzeća za proizvodnju visokonaponske opreme. <https://www.koncar.hr/potpisan-ugovor-o-osnivanju-zajednickog-poduzeca-za-proizvodnju-visokonaponske-opreme/> (pristupljeno 15.07.2019.)
30. Web stranice poduzeća „Končar – Elektronika i informatika“ d. d. Računala „Končar“ <http://www.koncar-inem.hr/racunala-koncar/> (pristupljeno 3.09.2019.)
31. Web stranica poduzeća „Končar – Kućanski aparati“ d. d. Partneri <https://koncar-ka.hr/partneri/> (pristupljeno 3.09.2019.)

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Primjer tijekova kroz kanale distribucije 4

Slika 2: Primjer strukture kanala distribucije na tržištu krajnje i poslovne potrošnje ... 5

Slika 3: Primjer dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje 6

Slika 4: Primjer dužine kanala distribucije na tržištu poslovne potrošnje 7

Slika 5: Povezivanje sudionika u kanalu distribucije 12

Slika 6: Usporedba klasičnog (konvencionalnog) kanala distribucije i okomitog marketinškog sustava 14

Slika 7: Logo Grupe „Končar“ d. d. 18

Slika 8: Organizacija struktura Grupe „Končar“ d. d. 20

SAŽETAK

Kanal distribucije predstavlja prenošenje gotovih proizvoda ili usluga od proizvođača do kupaca s ciljem da dođe do razmjene. Proizvođač olakšava taj protok proizvoda tako da odabire specijaliziranog posrednika koji posjeduje više znanja i vještina za obavljanje marketinških aktivnosti. Posrednici djelotvornije i učinkovitije prenose proizvode do kupaca i s tim, obavljaju funkcije što se tiče držanja zaliha i udovoljavanja potražnje. Dok posrednici obavljaju funkcije prodaje, proizvođači se koncentriraju na razvijanje i unapređenje svoje osnovne djelatnosti. Poduzeća mogu imati više posrednika kako bi proširila svoje poslovanje i s time grade strukturu kanala distribucije. Organizacija kanala distribucije može se podijeliti na klasičan kanal distribucije, kojim se teže upravlja zbog labavo povezanih sudionika, te na marketinški sustav koji je djelotvorniji i učinkovitiji, pogotovo kada se radi o poduzeću koje ima više posrednika unutar određenog kanala distribucije. Marketinški sustav prikazuje različite načine povezivanja sudionika unutar kanala distribucije, koji do profitabilnosti žele doći uz što manje poteškoća. Moguće je razlikovati horizontalni, vertikalni i hibridni marketinški sustav. Horizontalni marketinški sustav obilježava suradnju na istoj razini kanala distribucije, vertikalni prikazuje suradnju od proizvođača do kupca s veletrgovcem i trgovcem na malo, te hibridni marketinški sustav nastaje u poduzećima koja upravljaju sa više kanala distribucije za više tržišnih segmenata.

Kroz ovaj rad prikazana je organizacija kanala distribucije u teoriji, te je u praksi prikazana na primjeru poslovanja poduzeća „Končar“ d. d. koje se bavi proizvodnjom opreme za daljnju proizvodnju i distribuciju električne energije.

Ključne riječi: kanali distribucije, posrednici, organizacija kanala distribucije, klasičan kanal distribucije, marketinški sustav.

.

SUMMARY

The distribution channel represents the transfer of finished products or services from the producer to the consumer in order to make an exchange. The manufacturer facilitates this flow of products by selecting a specialized intermediator who has more knowledge and skills to carry out marketing activities. Intermediators effectively and efficiently deliver products to consumers and with that, they carry out functions regarding keeping supplies and satisfying demand. While intermediaries carry out sales functions, manufacturers focus on developing and improving their core business. Enterprises can have more intermediaries to expand their business, and thus build the organization's structure. Distribution channel organization can be divided into a classical distribution channel that is more difficult to manage due to loosely connected participants, and to a more effective and efficient marketing system, especially when it comes to a company that has multiple participants within a particular distribution channel. The marketing system shows various ways of connecting the participants within the distribution channel, which want to make profitability with as little difficulty as possible. There are horizontal, vertical and hybrid marketing systems. The horizontal marketing system marks co-operation at the same level of distribution channel, vertical shows collaboration from manufacturer to customer with wholesaler and retailer, and the hybrid marketing system appears in companies that manage with multiple distribution channels for several market segments.

Through this paper, the channel distribution organization is presented in theory and also it is presented in practice through the business of “Končar” d. d. which manufactures equipment for further production and distribution of electricity.

Keywords: distribution channels, intermediates, distribution channel organization, classical distribution channel, marketing system.