



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



PERSPEKTIVE TRGOVINE 2013.

Odnosi u lancima opskrbe

TRADE PERSPECTIVES 2013

Supply Chain Relationships

Zbornik međunarodne znanstvene konferencije
Zagreb, 20. i 21. studeni 2013. godine

Proceedings of The International Scientific Conference
Zagreb, Croatia, 20th and 21st November 2013

Uredili / Edited by:

Nikola Knego

Sanda Renko

Blaženka Knežević

ZAGREB, 2013.

PERSPEKTIVE TRGOVINE 2013.
Odnosi u lancima opskrbe

TRADE PERSPECTIVES 2013
Supply Chain Relationships

Urednici/Editors:

Nikola Knego, Sanda Renko, Blaženka Knežević

Ekonomski fakultet Zagreb, 2013.
Faculty of Economics and Business Zagreb, 2013

PERSPEKTIVE TRGOVINE 2013: Odnosi u lancima opskrbe
TRADE PERSPECTIVES 2013: Supply Chain Relationships

UREDNICI/EDITORS:

Prof. dr. sc. Nikola Knego
Prof. dr. sc. Sanda Renko
Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

UREĐIVAČKI ODBOR i RECENZENTI / EDITORIAL BOARD and REVIEWERS:

Nikola Knego (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Sanda Renko (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Tonči Lazibat (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Blaženka Knežević (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Tomislav Baković (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Jadranka Bendeković (Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Croatia)
Irena Kikerkova (Faculty of Economics Skopje, University St. Cyril and Metod; Skopje; Macedonia)
Eleonora Pantano (University of Calabria, Department of Business Science; Arcavata di Rende; Italy)
Edyta Rudawska (Faculty of Economics and Management, University of Szczecin; Szczecin; Poland)
Almir Peštek (Faculty of Economics Sarajevo, University of Sarajevo; Bosnia and Herzegovina)
Marek Szarucki (Cracow University of Economics; Cracow; Poland)
Jelena Stankeviciene (Vilnius Gediminas Technical University; Vilnius; Lithuania)
Eduardo Tome (University of Lusiada; Vila Nova de Famalicao; Portugal)
Cristina De Abreu (University of Lusiada; Vila Nova de Famalicao; Portugal)
Joaquim Ramos Silva (Instituto Superior de Economia e Gestao; Lisbon; Portugal)
Stipe Lovreta (Faculty of Economics, University of Belgrade, Serbia)
Zdenko Segetlija (Faculty of Economics, University of Josip Juraj Strossmayer; Osijek; Croatia)
Zijad Džafić (Faculty of Economics; University of Tuzla; Bosnia and Herzegovina)
Sreten Ćuzović (Faculty of Economics; University of Niš, Serbia)
Cornelia Pop (Babes-Bolyai University; Cluj Napoca; Romania)

Svi radovi su recenzirani od strane dva neovisna recenzenta.
All papers were peer reviewed by two independent reviewers.

IZDAVAČ/PUBLISHER:

Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6
10000 ZAGREB

GRAFIČKA PRIPREMA I TISAK / GRAPHIC PREPARATION AND PRINT:

Sveučilišna tiskara Zagreb
Trg maršala Tita 4
10000 ZAGREB

GODINA IZDANJA / YEAR OF PUBLISHING: 2013.

ISBN (Book of abstracts / Knjiga sažetaka): 978-953-6025-80-0

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 861729
CIP data are available in the computer catalogue of the National and University Library in Zagreb with number 861729

ISBN (Proceedings - CD / Zbornik - CD): 978-953-6025-81-7

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 861732
CIP data are available in the computer catalogue of the National and University Library in Zagreb with number 861732

PREDGOVOR

Od 1980-tih godina do danas u poslovnoj praksi i teoriji poslovnog upravljanja uvriježilo se mišljenje kako se poslovna učinkovitost i konkurentnost mogu povećati širim sagledavanjem odnosa među povezanim poduzećima koja se nalaze na putu od sirovina do krajnjega potrošača. Dapače, neki od relevantnih autora tvrde kako se danas na tržištu natječu lanci povezanih poduzeća, a ne pojedinačna poduzeća.

Lanac opskrbe kao poslovni koncept podrazumijeva uspostavljanje vrlo uskih veza među poslovnim partnerima, vrlo često temeljenih na intenzivnoj uporabi suvremene informacijske tehnologije. Te veze su, u pravilu, usmjerene na dugi rok, a na poslovne partnere se gleda kao na važan resurs poduzeća. U lancu se nastoje eliminirati sva ona mjesta na kojima se proizvodima i uslugama ne dodaje vrijednost, tj. nastoje se ukloniti oni poslovni procesi i procedure koje stvaraju utroške vremena i novca, a ne doprinose konačnoj vrijednosti za krajnjeg potrošača.

S obzirom da takav pogled bitno utječe na promjenu odnosa među poslovnim partnerima i mijenja posredničku ulogu trgovine, nužno je razmotriti različite aspekte promjena koje se događaju u odnosima među povezanim poduzećima unutar takovih lanaca.

Na prethodna tri skupa i u pripadajućim publikacijama pokušali smo: (1) utvrditi kakva je uloga i kroz kakve promjene prolazi trgovina kao dio nacionalnog gospodarstva u uvjetima recesije, (2) odgovoriti na pitanje može li ona pokrenuti gospodarstvo u regiji Južne i jugoistočne Europe, te (3) dati pregled kako trgovina doprinosi održivom razvoju. Ove godine pozornost smo usmjerili na odnose među poduzećima unutar lanaca opskrbe u kojima se, uz robni tijek ili robnu razmjenu, puno više pozornosti posvećuje organizaciji procesa i razmjeni informacija u svrhu stvaranja veće vrijednosti za potrošače.

Prihvaćeni radovi su prošli recenzentski postupak, a pokrivaju teme kao što su: teorijsko obrazloženje pojmova lanac opskrbe i nabava, obrazloženje uloge informacijske tehnologije u lancima opskrbe, promjena uloge i strukture maloprodaje, upravljanje kvalitetom i odnosima s dobavljačima, uloga špeditera u lancu opskrbe, te brojne teme iz područja operacionalizacije lanca opskrbe.

Vjerujemo kako će ova publikacija biti od koristi teoretičarima iz područja poslovnog upravljanja i trgovine, stručnjacima iz prakse jer ukazuje na neke bitne odrednice upravljanja lancem opskrbe, te studentima ekonomskih fakulteta i poslovnih škola kao doprinos boljem izučavanju problematike lanca opskrbe.

U Zagrebu, studeni 2013.

Prof.dr.sc. Nikola Knego

Prof. dr. sc. Sanda Renko

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

FOREWORD

From the 1980s to the present day it is a common attitude in business theory and practice of business management that the business efficiency and competitiveness can be increased throughout a broader insight into the relationship between companies that move materials through on their journey from initial suppliers to final customers. Indeed, some of the relevant authors argue that today supply chains compete, not companies.

Supply chain as a business concept involves establishing tight connections between business partners, often based on the intensive use of modern information technology. These connections are typically focused on the long term, and business partners are being seen as an important resource of a company. The chain is trying to eliminate all the places where value is not added to products and services, i.e., the chain is trying to remove all business processes and procedures that are consuming time and money, and do not contribute to the final value for the end consumer.

Such a view significantly affects the relationship between business partners, and changing intermediary role of trade, therefore, it is necessary to consider various aspects of the changes that are occurring in the relationship between the affiliated companies within such chains.

At the previous three conferences and associated publications we tried: (1) to determine the role and the kind of change in trade as part of the national economy in times of recession, (2) to answer the question whether it can drive the economy development in the region of South and South-Eastern Europe, and (3) to provide an overview trade contribution to sustainable development. This year we have focused on the relationships between companies within supply chains where more attention is paid to the process and the exchange of information in order to create greater value for consumers, than to the mere flow and exchange of goods.

Accepted papers have undergone a peer review process and cover topics such as: theoretical explanation of terms of supply chain and procurement, an explanation of the role of information technology in the supply chain, changes in the role and structure of retail, quality management and supplier relationship management, the role of freight forwarders in the supply chain, and a number of topics in the operational processes in a supply chain.

This publication is useful both to scholars in the field of business management and trade and practitioners because it indicates some important features and trends in supply chain management. In addition, the publication will be of use for students at economic faculties and business schools as a valuable contribution to the study literature in the field of supply chain.

Zagreb, November 2013

Nikola Knego, Ph.D.

Sanda Renko, Ph.D.

Blaženka Knežević, Ph.D.

SADRŽAJ

LANAC OPSKRBE I NABAVA (Knego, Knežević, Delić)	1
SUPPLY CHAIN AND PURCHASING (Knego, Knežević, Delić)	2
VAŽNOST RAZMJENE INFORMACIJA U UPRAVLJANJU OPSKRBNIM LANCEM (Renko, Popović).....	16
THE IMPORTANCE OF INFORMATION EXCHANGE IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (Renko, Popović).....	17
TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE POTPOMOĞNUTOG INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM (Rendulić, Plazibat, Varičak)	27
THEORETICAL DETERMINANTS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SUPPORTED BY INFORMATION TECHNOLOGY (Rendulić, Plazibat, Varičak).....	28
ANALIZA OPSKRBNOG LANCA U MODELU EKONOMIKE TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA (Dunković).....	48
THE ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN USING TRANSACTION COSTS ECONOMICS MODEL (Dunković)	49
JAČANJE ULOGE MALOPRODAJE U INTEGRIRANIM LANCIMA OPSKRBE (Lovreta, Petković, Stanković).....	68
STRENGTHENING THE ROLE OF RETAIL IN INTEGRATED SUPPLY CHAINS (Lovreta, Petković, Stanković)	69
MALOPRODAJNA STRUKTURA I OPSKRBNI LANCI (Segetlija).....	87
RETAIL STRUCTURE AND SUPPLY CHAINS (Segetlija)	88
ODNOSI MEĐU ČLANOVIMA UPRAVLJANJA OPSKRBNIM LANCEM U PROCESU GLOBALNE EKSPANZIJE (Končar, Leković, Mladenović).....	108
RELATIONSHIPS BETWEEN MEMBERS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE PROCESS OF GLOBAL EXPANSION (Končar, Leković, Mladenović).....	109
UTJECAJ ORGANIZACIJSKIH POSTAVKI KAO PREDUVJETA POZICIONIRANJA NA TRŽIŠTU (Ujević, Šaravanja).....	121
IMPACT OF ORGANIZATIONAL SETTINGS AS A PRECONDITION FOR POSITIONING ON THE MARKET (Ujević, Šaravanja)	122
VAŽNOST PARTNERSTVA TRGOVINE I PROIZVOĐAČA U OPSKRBNOM LANCU ZA OSIGURANJE KVALITETE ASORTIMANA PROIZVODA (Čuzović, Sokolov Mladenović)	134

IMPORTANCE OF PARTNERSHIP OF TRADE AND MANUFACTURERS IN SUPPLY CHAIN FOR ASSURANCE QUALITY OF ASSORTMENT(Ćuzović, Sokolov Mladenović)	135
KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA U KRIZNIM VREMENIMA KROZ UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE (Miloloža, Daraboš).....	153
COMPETITIVE ADVANTAGE IN TIMES OF CRISIS THROUGH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (Miloloža, Daraboš)	154
PRIMJENA PRINCIPA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OPSKRBNIM LANCIMA (Baković, Dužević, Lazibat)	166
APPLICATION OF QUALITY PRINCIPLES IN SUPPLY CHAINS (Baković, Dužević, Lazibat).....	167
PRIMJENA ALATA KVALITETE U OCJENJIVANU I ODABIRU DOBAVLJAČA (Štulec, Petljak)	179
QUALITY TOOLS APPLICATION IN SUPPLIER EVALUATION AND SELECTION (Štulec, Petljak).....	180
ANALIZA OPRAVDANOSTI INVESTICIJE U RFID U LANCU OPSKRBE (Delač, Spremić, Knežević)	190
JUSTIFICATION ANALYSIS OF INVESTMENT INTO RFID IN SUPPLY CHAIN (Delač, Spremić, Knežević).....	191
DRUŠTVENA ODGOVORNOST U UPRAVLJANJU ROBOM DISTRIBUCIJSKIM KANALIMA ROBE ŠIROKE POTROŠNJE: PRIMJER POLJSKE (Šmigielska)	204
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT OF FAST MOVING CONSUMER GOODS DISTRIBUTION CHANNELS: POLAND EXAMPLE (Šmigielska).....	205
CROSS-DOCKING U LANCIMA OPSKRBE (Pupavac).....	215
CROSS-DOCKING IN SUPPLY CHAINS (Pupavac)	216
ULOGA I VAŽNOST ŠPEDITERA U LANCU OPSKRBE (Bendeković, Vuletić, Gotovac).....	229
ROLE AND IMPORTANCE OF FREIGHT FORWARDER IN THE SUPPLY CHAIN (Bendeković, Vuletić, Gotovac)	230
KOMPARATIVNA ANALIZA LOJALNOSTI POTROŠAČA PROIZVOĐAČKIM MARKAMA I MARKI MALOPRODAVAČA (Agić, Alić)	241
COMPARATIVE ANALYSIS OF CUSTOMERS' LOYALTY TO MANUFACTURER AND RETAIL BRANDS (Agić, Alić)	242
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TRGOVINI U SUSTAVU LANCA OPSKRBE (Guzovski, Smoljić, Stojanović).....	264
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TRADE IN THE SUPPLY CHAIN (Guzovski, Smoljić, Stojanović)	265

VAŽNOST POSTPRODAJNIH USLUGA U RAZVOJU POSLOVNIH PROCESA NA AUTOBUSNOM TRŽIŠTU RH (Družijanić, Družijanić)	277
THE IMPORTANCE OF AFTER-SALES SERVICES IN THE BUSINESS PROCESS DEVELOPMENT AT THE CROATIAN BUS MARKET (Družijanić, Družijanić)	278
SOCIJALNA TRGOVINA KAO DRUŠTVENA INOVACIJA (Marić)	296
SOCIAL TRADE AS AN SOCIAL INNOVATION (Marić)	297
STRATEŠKI SAVEZI KENIJSKIH MALIH FARMERA (MacGregor, Nordin, Stage)	306
STRATEGIC ALLIANCES IN KENYAN SMALLHOLDER FARMING (MacGregor, Nordin, Stage)	307
ODABIR METODE PLAĆANJA U SPAJANJIMA I PRIPAJANJIMA U INDUSTRIJI PRODAJE HRANE I PIĆA (Coelho, Castillo-Giron)	321
THE CHOICE OF PAYMENT MEHTODS IN MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE FOOD AND BEVERAGES STORES INDUSTRIES (Coelho, Castillo-Giron)	322

LANAC OPSKRBE I NABAVA

Prof. dr. sc. Nikola Knego

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

Mia Delić, mag. oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

Tradicionalno su poduzeća razvoj temeljila na upravljanju vlastitim poslovanjem i robnim tijekom od ulaza objekata nabave u samo poduzeće do izlaska gotovih proizvoda na tržište. Danas se sve više usmjeravaju na upravljanje odnosima s ključnim poslovnim partnerima, nastojeći sustavno obuhvatiti i povezati što više povezanih subjekata na putu proizvoda i usluga od sirovine do mjesta potrošnje. Sve to sa ciljem postizanja što veće sinkronizacije i fleksibilnosti, smanjenja zaliha i povećanja fleksibilnosti procesa. U takvom načinu pogleda na upravljanje tijekom roba, novca i informacija, nabava kao poslovna funkcija dobiva potpuno drugo značenje i uz rutinske uključuje sve više strateških zadataka. Njena svrha ne svodi se više samo na operativne procese nabavljanja, već i na kontrolu izvedbe dobavljača, ocjenu dobavljača, provođenje različitih analiza u svezi sa zalihama, dobavljačima i procesima, razvoj dugoročnih odnosa među povezanim poslovnim subjektima i sl. Ovaj rad ukazuje na postojanje sličnosti i razlika u temeljnim pojmovima kojim opisujemo povezanost poslovnih subjekata na putu robe od sirovine do krajnjega potrošača. Nadalje, u radu se tumače i sadržajne razlike među definicijama pojmova nabava, dobava i opskrba. Da bi se, konačno, u posljednjem dijelu ukazalo na povezanost implementacije koncepta lanca opskrbe i razvoja nabavne funkcije. Rad se temelji na analizi sekundarnih izvora temeljem koje se izvode zaključci o terminologiji, ali i o razvoju nabavne funkcije unutar koncepta lanca opskrbe.

Ključne riječi: lanac opskrbe, nabava, dobava, opskrba, upravljanje lancem opskrbe, SCM

SUPPLY CHAIN AND PURCHASING

Nikola Knego, Ph.D.

Blaženka Knežević, Ph.D.

Mia Delić, MA

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

Traditionally, companies based their development on the management of operations and commodity flow starting from their entrance into the company till the release of finished products on the market. Nowadays, companies are more and more focused on managing relationships with the key business partners and establishment of systematic and long-term relationships with a large number of related entities on the way of goods and services starting from raw materials to the place of consumption. All of this, with the aim to: achieve maximum synchronization and flexibility, reduce inventory and increase the flexibility of the process. In this concept, the scope of workflow management regarding goods, money and information is changed, but the purchasing function gets a completely different role as well. It involves more strategic tasks and the purpose of the purchasing function are not merely operational processes, but also: control of the performance of suppliers; supplier evaluation; conducting various analysis regarding inventory, suppliers and processes; development of the long-term relationships between related companies, etc. This paper indicates the existence of similarities and differences in the fundamental concepts that describe the relationship between companies involved in flow of goods from raw materials to the final consumer. Furthermore, the paper describes substantial differences between the definitions of the terms purchasing, procurement and supply. Finally, in the last part, the relationship between the implementation of the concept of supply chain and purchasing function development is explained. The paper is based on the analysis of secondary sources, based on which, conclusions about the terminology and the development of the purchasing function within the context of the supply chain, are derived.

Keywords: supply chain, purchasing, procurement, supply, SCM

1. UVOD

Iako bi se logički dalo naslutiti kako podrijetlo pojma lanac opskrbe ili opskrbni lanac (engl. *Supply Chain*) proizlazi iz industrijskog i proizvodnog okruženja, povijesni izvori ga prvi put spominju u vojnom smislu. Godine 1905., list "The Independent" objavio je članak u kojem je pojam "Supply Chain", uz vojne termine, opisivao ratnu situaciju. Također, moglo bi se reći kako upravljanje opskrbom seže od 1933. godine kada je Lewis Howard Latimer objavio prvi tekst koji se isključivo bavio nabavom (Bloomberg et al., 2006., str. 4.). Segetlija (2008., str. 5.) ističe kako se početkom znanstvene rasprave na području gospodarske logistike smatra Morgensternov rad „Note of the Formulation of the Theory of Logistics“ iz 1955. godine. Međutim, isto tako se može zaključiti kako prapočeci logistike i opskrbnog lanca sežu još u doba gradnje piramida, s

obzirom da su i tada postojali principi kretanja materijala i informacija u funkciji zadovoljenja zahtjeva kupaca (Christopher, 2011., str. 1.).

Element koji je odigrao važnu ulogu u razvoju opskrbnog lanca svakako je cijena nabavljenih dobara. 1960-ih i 1970-ih godina prvi put se na voditelje nabave počelo gledati kao na profesionalce, a do kraja 1980-ih troškovi kupovine materijala predstavljali su otprilike 60% troška prodane robe, što je u konačnici pokrenulo koncepcijski pomak od kupovine do upravljanja nabavom (Bloomberg et al., 2006., str. 4.). Prema Žibretu (2007., str. 7.), početkom 80-ih godina prošlog stoljeća nabavni su troškovi činili 40% ukupnih rashoda poduzeća, a danas su na razini 60% ukupnih rashoda, što je dominantno utjecalo na činjenicu da se ovom segmentu počinje poklanjati sve veća pažnja, odnosno da postaje strateški interes poduzeća. Udio troška nabavljenog materijala kao postotak dolarske vrijednosti prodaje u odabranim industrijama prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Trošak nabavljenih materijala kao postotak dolarske vrijednosti prodaje u odabranim industrijama

Industrija	Postotak u dolarskoj vrijednosti prodaje
Hrana i prerađeni proizvodi	64%
Naftna industrija	83%
Transportna oprema	60%
Duhan	27%
Prosječna američka proizvodna kompanija	54%

Izvor: Bloomberg, David J., LeMay, S., Hanna, Joe B. (2006), str. 12

U okolnostima kada je moguće gotovo sve proizvesti i posljedica čega je postojanje bogatstva ponude roba postaje sve teže prodavati. Mijenja se uloga pojedinih karika u opskrbnom lancu tako da trgovci postaju dominantne karike koje diktiraju odnose u lancu.

Dominantnost maloprodavača u odnosu prema proizvođaču proizlazi iz njihove veličine, a prema Lovreti (2012., str. 10.) omogućava maloprodavaču da bira proizvođače, prisiljava ih na međusobnu cjenovnu konkurenciju i da na taj način snižava prodajne cijene svojih proizvoda.

Tijekom bavljenja problematikom nabavnog poslovanja i ustrojem lanca opskrbe, uočeno je kako postoje bitne razlike u definiranju nekih temeljnih pojmova. Stoga će se kritičkim osvrtom na literaturu najprije ukazati na problematiku definiranja samoga lanca opskrbe u odnosu sa pojmom logistika i nekim drugim inačicama koje se koriste u literaturi. Zatim će se isto učiniti za pojmove nabava, dobava i opskrba. Posljednji dio rada posvetit će se razmatranju promjene uloge nabavne funkcije kroz povijest te će se njen razvoj dovesti u vezu s implementacijom koncepta lanca opskrbe.

2. PROBLEMATIKA DEFINIRANJA LANCA OPSKRBE

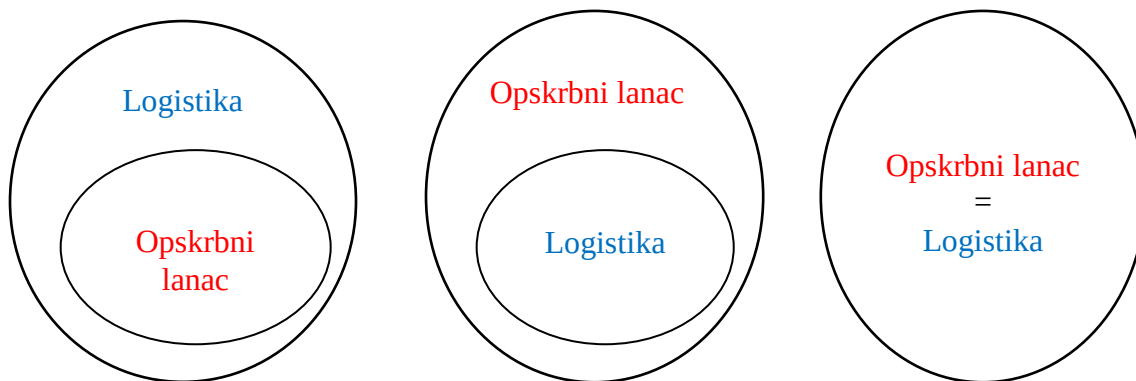
Iako je pojam lanac opskrbe ili opskrbeni lanac (engl. *Supply Chain*) u upotrebi još od ranih osamdesetih godina, još uvijek ne postoji teorijsko jedinstvo u njegovim definicijama. Vrlo često se ovaj pojam poistovjećuje s pojmom logistike pa je prema Watersu (2010., str. 3.), riječ o istim pojmovima, a slično tvrde Lysons i Gillingham (2003., str. 71.) koji kažu da su područja pokrivanja lanca opskrbe i logistike prividno slična.

Prema Watersu (2010, str. 3), logistika odnosno upravljanje opskrbnim lancem jest funkcija odgovorna za transport i skladištenje materijala na njihovom putovanju od izvornih dobavljača, preko prelaznih operacija do krajnjeg kupca. Lysons i Gillingham (2003., str. 71) također upozoravaju kako Britanski institut za Logistiku i Transport u definiciju logistike dodaje vremensku odrednicu te logistiku definira kao vremenski određeno pozicioniranje resursa ili strateški menadžment cjelovitog lanca opskrbe. Dok u definiciji samoga lanca opskrbe ne spominju niti strateški menadžment niti vremensku odrednicu za aktivnosti, nego ističu da je „upravljanje lancem opskrbe koordinacija materijala, informacija i financijskih tijekova između i unutar svih poduzeća koja u njemu sudjeluju.“

Horvat i Nedović Čabarkapa (2008, str. 15.) ističu da, iako, pojam opskrbeni lanac mnogi koriste kao istoznačnicu za logistiku, logistika je ipak samo jedna od njegovih sastavnica. Segetlija (2007., str. 22.) navodi kako upravljanje opskrbnim lancem (engl. *Supply Chain Management – SCM*) ima svoje podrijetlo u središnjim logističkim problemima te da upravljanje opskrbnim lancem reprezentira kvalitativno novi razvojni stupanj u životnom ciklusu poslovne logistike. Sličnu teoriju iznosi i Ferišak (2006, str. 25) koji lanac opskrbe definira kao organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću (interni dio lanca opskrbe) i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno uključenih u stvaranje vrijednosti (eksterni dio lanca opskrbe), s ciljem optimiranja cjelovitog procesa protoka dobara (materijala, međuproizvoda i proizvoda) i povećanja doprinosa stvaranju vrijednosti. U službi logistike, koja je dio procesa opskrbnog lanca, planira se i organizira, vode i kontroliraju tokovi zaliha proizvoda i informacija unutar i izvan poduzeća.

Kao što vidimo, u literaturi iz područja logistike i upravljanja opskrbnim lancem postoje različita promišljanja o obuhvatu ovih dvaju pojmova. Na slici 1 prikazani su tipični odnosi koji se pojavljuju u analiziranoj literaturi.

Slika 1. Odnos i obuhvat pojmova logistike i opskrbnog lanca



Izvor: vlastiti prikaz

Segetlija (2008., str. 21.) navodi četiri razvojne faze poslovne logistike:

- logistika kao uslužna funkcija, orijentirana na tokove materijala i roba;
- logistika kao koordinirajuća funkcija, orijentirana na tokove;
- logistika kao orijentacija na tok cijelog poduzeća (orijentacija na procese i vrijednosne lance);
- logistika kao orijentacija na tok kojim se prelaze granice poduzeća (SCM).

Zelenika (2008., str. 227.), pak objašnjava logističko-opskrbeni lanac kao skup interesno povezanih logističkih karika, odnosno logističkih partnera (subjekata) koji samostalno ili u sklopu logističko-distribucijskih lanaca opskrbljuju kupce, potrošače, korisnike materijalom, vodom, pićem, hranom, naftnim derivatima, znanjem, kapitalom ili različitim potrepštinama. Kako opskrbeni lanac predstavlja integrirani pogled na tokove materijala i informacija, tako je upravljanje opskrbnim lancem (SCM) ključni koncept za prilagodbu novim trendovima poslovanja u sve kompleksnijoj okolini.

Lambert (2008., str. 3.) u svojoj analizi objašnjava kako je sve do nedavno i Council of Logistic Management (CLM) tumačio da upravljanje opskrbnim lancem (SCM) predstavlja logistiku integriranu s kupcima i dobavljačima, međutim prema modificiranoj definiciji logistike ona za CLM predstavlja dio upravljanja opskrbnim lancem koji planira, implementira, kontrolira efikasno kretanje i skladištenje dobara, usluga i informacija između točke nastanka i točke konzumacije sa ciljem zadovoljenja kupčevih želja.

Christopher i Ryals (1999) dali su jednu od često citiranih definicija lanca opskrbe: „Lanac opskrbe jest mreža organizacija koje su, kroz uzvodne i nizvodne poveznice, uključene u različite procese i aktivnosti koje proizvode vrijednost u obliku proizvoda i usluga stavljajući ih u ruke konačnog potrošača“. Potrebno je naglasiti kako Christopher kasnije (2011., str. 4.) naglašava kako je upravljanje opskrbnim lancem širi koncept od logistike koju tumači kao proces strateškog upravljanja nabavom, kretanjima i skladištenjima materijala, djelomično i kompletno gotovih proizvoda i informacija kroz organizaciju i njezine marketinške kanale.

Ovakvog stava su i Cooper i dr. (1997.) koji također tvrde da postoji razlika među pojmovima, te da se logistika odnosi na tijekove materijala, zaliha i informacija unutar lanca opskrbe, dok upravljanje lancem opskrbe integrira sve poslovne procese među povezanim poduzećima u lancu.

Potočan (2007., str. 34.) navodi četiri glavna koncepta protoka roba i materijala koji su prikazani u Tablici 2.

Tablica 2. Razvojni koncepti protoka roba i materijala

Upravljanje materijalima	Izvorno je nastalo iz nabavne funkcije shvaćajući važnost integracije protoka materijala kroz podupiruće funkcije (ovdje je uključena nabava, otpremništvo, upravljanje zalihama, upravljanje trgovinom, planiranje proizvodnje, kontrola i fizička distribucija).
Prodaja roba (<i>merchandising</i>)	Odgovornost trgovine jest organizacija maloprodaje, izgled reklamnog dijela te upravljanje zalihama.
Logistika	U odnosu na upravljanje materijalima logistika je dosta proširen koncept iako ima autora koji ih izjednačavaju.
Upravljanje opskrbnim lancem (SCM)	Predstavlja širi, strateški značajniji koncept od logistike, koji uključuje cjelokupan opskrbni lanac s ciljem zadovoljenja kupca, formuliranja i implementacije odgovarajuće strategije te efikasno upravljanje lancem.

Izvor: prilagođeno prema Potočan, V. (2007), str. 34

Vouk (2005., str. 1014.) u objašnjavanju opskrbnog lanca kaže kako se sastoji od aktivnosti i organizacija kroz koje prolaze materijali na svom putu od dobavljača do krajnjeg kupca. Panian (2007., str. 27.) promatra SCM kao upravljačku disciplinu koja podrazumijeva izgradnju mreže za integriranje poslovnih aktivnosti poduzeća, počevši od nabave sirovina i materijala od dobavljača, preko proizvodnje, do distribucije i isporuke konačnih proizvoda i/ili usluga klijentima. Zaključuje kako opskrbni lanac predstavlja način uklapanja poduzeća u njezino poslovno okruženje stvarajući neki oblik intraorganizacijske zajednice poduzeća s odabranim poslovnim subjektima iz tog okruženja.

Željko i Prester (2012., str. 326) dali su definiciju lanca dobave ističući kako on ne uključuje samo proizvođače i dobavljače, nego i prijevoznike, skladišta, trgovce pa čak i same kupce; unutar svake organizacije, kao što je proizvođač, lanac dobave uključuje sve funkcije uključene u primanje i ispunjavanje zahtjeva kupca. Prester (2012. prema Christopher, 2005., str. 6.) definira lanac dobave kao mrežu povezanih i međuovisnih organizacija koje uzajamno i u suradnji kontroliraju, upravljaju i poboljšavaju tok materijala i informacija od dobavljača do krajnjeg korisnika. Usporedimo li ove definicije s definicijom opskrbnog lanca Ferišaka (2006., str. 25.), koji lanac opskrbe definira kao organizacijsku i informacijsku integraciju pojedinačnih procesa opskrbe poslovnih funkcija u poduzeću i njihovo povezivanje s procesima iz okoline izravno

uključenih u stvaranje vrijednosti (u koje su uključeni dobavljači, razne funkcije poduzeća, špediteri i kupci), teško možemo zaključiti postoji li uopće razlika između navedenih pojmova. Dapače, mogli bismo zauzeti stav kako se ovdje zapravo radi o istoznačnim pojmovima.

Christopher (2011., str. 23-24.) sažima upravljanje opskrbnim lancem kroz četiri „R“:

- *Responsiveness* (odgovornost): sposobnost brzog odgovora prema kupčevim potrebama postaje kritično za uspjeh;
- *Reliability* (pouzdanost): značajno unapređenje jest moguće jedino kroz reinženjering procesa koji utječu na performanse;
- *Resilience* (elastičnost): turbulentno i volatilno okruženje zahtijeva sposobnost lanca da bude elastičan kako bi uspješno odolijevao poremećajima;
- *Relationships* (odnosi): po definiciji, SCM se odnosi na upravljanje odnosima.

S druge strane, Cooper i dr (1997.) ukazuju na 10 bitnih odrednica upravljanjem lanca opskrbe, to su: (1) planiranje i kontrola, (2) operativna (radna) struktura, (3) organizacijska struktura, (4) struktura i resursi za tijek roba, (5) struktura i resursi za informacijski tijek, (6) struktura proizvoda, (7) upravljačke metode, (8) moć u lancu i vođenje lanca, (9) rizik i sustav nagrađivanja, te (10) kultura i opći stav sudionika.

Mangan i dr. (2008., str. 8-12) ukazuju na to da je razvoj logistike zapravo tekao kroz tri faze, a to su fragmentacija logističkih funkcija 60-tih godina, parcijalna integracija 80-tih godina do stvaranja potpuno integriranih lanaca nabave krajem 80-tih u kojima povezana poduzeća zapravo integriraju temeljne logističke funkcije kao što su: transport, skladištenje, nabava, marketing i financije.

Razmatranje evolucije opskrbnog lanca može se zaključiti onim što ga danas karakterizira, a to je dodavanje vrijednosti (Luetić, 2013., str. 100). Prema Handfieldu i Nicholisu (2002., str. 6.), opskrbni lanac ne uključuje samo troškovno razmatranje, već ga čine ukupnost sadržaja krajnjeg proizvoda ili usluge što uključuje kvalitetu, tehnologiju, isporuku te postprodajnu aktivnost.

3. PROBLEMATIKA DEFINIRANJA NABAVE

Uz razlikovanje obuhvata pojmova logistike i opskrbnog lanca, bitno je ukazati na razlike i sličnosti između pojmova nabave, dobave i opskrbe, odnosno lanca nabave, lanca dobave i opskrbnog lanca (ukoliko postoje) koji se također u praksi često koriste kao istoznačnice.

Ferišak (2006., str. 1-6) pojam nabave ili dobave definira u užem i širem smislu; pod nabavom u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave, dok nabava u širem smislu obuhvaća i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Pojam opskrbe (engl. *Supply*) Ferišak (2006., str. 4.) diferencira od pojma nabave, navodeći kako je opskrba širi pojam od nabave, a odnosi se na cjelokupni ulaz (input) što je potreban za rad nekog sustava, tj. odnosi se na sve objekte ulaza i funkcije u svezi s izvršenjem tih ulaza.

Lysons i Gillingham (2003., str. 5-6.) iznose kako postoje bitne razlike među pojmovima nabava (engl. purchasing) i dobava (engl. procurement). S jedne strane, nabava ima zadatak zadovoljiti 5R (od eng. Rights, hrv. prava), tj. pribaviti materijale (1) prave kvalitete, na (2) pravo mjesto u (3) pravo vrijeme od (4) pravog izvora i po (5) pravoj cijeni, te pri tome za pribavljene robe i platiti dobavljačima u novcu ili ekvivalentnoj vrijednosti. Dogle, s druge strane, dobava uključuje i stjecanje potrebnih objekata nabave i posuđivanjem, unajmljivanjem, različitim oblicima rizika, pa čak podrazumijeva i nelegalne oblike stjecanja poput krađe ili otuđivanja. Dakle, dobava (engl. procurement) podrazumijeva nabavljanje objekata po svaku cijenu, odnosno, bez obzira na način stjecanja.

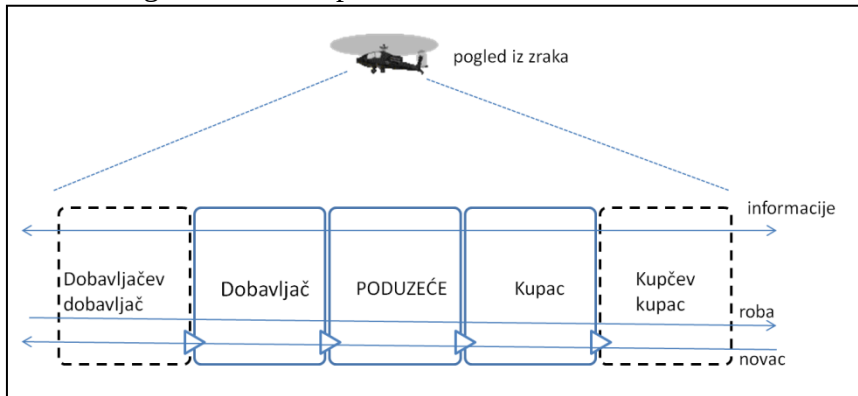
Lysons i Gillingham (2003., str. 7) ukazuju i na to da se pojmom dobava (engl. procurement) treba obuhvatiti i strateški aspekt nabave, tj. aktivnosti vezane uz upravljanje dobavljačima kao što su: racionalizacija baze dobavljača, usmjeravanje odnosa za različite tipove proizvoda, razvoj dobavljača, udruživanje s dobavljačima i nadzor nad izvedbom dobavljača. Dakle, moglo bi se reći da ovi autori jednom zauzimaju stav kako je nabava (engl. purchasing) više orijentirana na operativne procese, a dobava (engl. procurement) osim operativnih, uključuje i strateške aktivnosti. Ipak, treba naglasiti kako u većem dijelu iste knjige Lysons i Gillingham izjednačavaju ove pojmove pa često koriste sintagmu „nabava ili dobava“ kada opisuju određene procese.

Baily i dr. (2008., str. 36-37) objašnjavaju kako se nabava (engl. purchasing), dobava (engl. procurement, što je u poslovnoj praksi na engleskom govornom području danas češće korištena riječ) te odabir izvora nabave (engl. supply) od početka 2000-tih godina u poslovnoj praksi koriste gotovo kao sinonimi, a odnose se na sustavni proces odlučivanja kada, što i koliko nabaviti, na sam čin nabavljanja te proces osiguranja da će se ono što je potrebno dostaviti na vrijeme u količinama i kvaliteti u kojoj je naručeno. Isto tako, ističe se kako je nabava kao poslovna funkcija od 1990-tih do danas evoluirala od operativnih zadataka prema širem spletu složenih aktivnosti koje uključuju samo nabavljanje objekata nabave, ali i analizu utrošaka, odabir dobavljača, pregovaranje, ugovaranje te upravljanje ugovorima s dobavljačima.

4. PROMJENA ULOGE NABAVE U KONCEPTU LANCA OPSKRBE

Prema Baily i dr. (2008., str. 69-80) te Huges i dr (1999.), uspješna poduzeća teže uspostavljanju integriranih lanaca opskrbe, što znači da nastoje povezati što više sudionika na putu od sirovine do krajnjeg potrošača kako bi optimizirali poslovanje lanca kao cjeline, a ne njegovih pojedinih dijelova. Drugim riječima, poduzeće se izdiže iz perspektive gledanja prema osobnim problemima na gledanje puno šire slike što rezultira drukčijim upravljačkim ciljevima, primjenjuje se tzv. pogled iz zraka (vidjeti sliku 2). Dakle, u integriranom lancu nabave u strategiju poslovanja uključuje se pogled na dobavljače dobavljača i kupce kupaca kako bi se smanjili troškovi i povećala vrijednost za krajnjega potrošača.

Slika 2. Pogled na lanac opskrbe



Izvor: prilagođeno prema Baily i dr. (2008), str. 70

Ciljevi upravljanja integriranim lancem opskrbe su dvojaki: (1) eliminirati nepotrebne utroške vremena, robe i novca kvalitetnijom razmjenom informacija među sudionicima, te (2) zajednički unaprijediti procese i sam tržišni nastup prema krajnjem potrošaču. Temeljem više analiziranih izvora literature, možemo sažeti nekoliko glavnih obilježja koncepta integriranog lanca opskrbe:

- obuhvaćanje što većeg segmenta povezanih poduzeća pri strateškom i taktičkom usmjeravanju poslovanja;
- usmjerenost razvoja poslovanja na dugi rok;
- intenzivna komunikacija među sudionicima lanca;
- razmjena informacija od strateškog i taktičkog značenja;
- zajedničko planiranje zaliha, procesa, razvoja proizvoda, robnih marki, stvaranje zajedničkog tržišnog imidža i sl. s ciljem stvaranja što veće vrijednosti za kupca;
- suradnja na eliminaciji procesa ne doprinose stvaranju vrijednosti;
- intenzivna uporaba suvremene informacijske tehnologije.

Promjena pristupa podrazumijeva i značajne promjene u obavljanju nabavne funkcije pa ćemo u nastavku opisati kako nabava evoluirala kroz povijest do danas kada poduzeća nastoje izgrađivati integrirane lance opskrbe.

Nabava je kroz povijest promatrana kao pasivna i operativna poslovna funkcija, koja je reagirala isključivo na potrebe i zahtjeve dobivene na temelju planova i potreba generiranih iz drugih poslovnih funkcija. Ovaj tradicionalni model nabave temeljio se na učinkovitom upravljanju tijekom roba i usluga kao potpori proizvodnim aktivnostima poduzeća. Mnoge vještine i pogledi menadžera nabave nastali su prije dvadeset godina, u razdoblju relativne stabilnosti i nisu se do danas promijenile (Knežević, Delić, Lovrić, 2012., str. 62.). Razmatrajući razvoj nabave, mnogi autori razvili su modele koji tumače promjenu uloge nabave u poslovnoj strategiji kroz povijest. Postoji nekoliko modela koji opisuju razvoj nabave od operativne prema strateškoj poslovnoj funkciji. Prvi primjer, razvojni model Doblara i Burta (1996.) prikazan je na slici 3. Prema njihovom modelu, nabava je do kraja 1970-tih predstavljala reaktivnu funkciju sa niskim stupnjem izvještavanja. Primajući narudžbe iz drugih funkcija, nabava je bila usmjerena na transakcijske aktivnosti usredotočene na postizanje najniže moguće cijene. Druge dimenzije, kao što su kvaliteta i inovacije nisu bile primarne odgovornosti nabave. Trebalo je gotovo trideset godina da nabava postane strateška poslovna funkcija. U posljednjoj fazi, nabava je opisana kao integrirani dio strategije poduzeća sa centraliziranim razvojem strategije nabave.

Slika 3. Model razvoja nabave prema Dobleru i Burtu

Faza 1 Reaktivna nabava	Faza 2 Mehanička nabava	Faza 3 Proaktivna nabava	Faza 4 Strateška nabava
<ul style="list-style-type: none"> - nabava kao fokus - uslužna funkcija - reaktivna funkcija - nizak stupanj izvještavanja 	<ul style="list-style-type: none"> - "Spot nabava" - fokus na cijene - nedostatak podataka - minimizacija rizika u opskrbi - nizak stupanj izvještavanja 	<ul style="list-style-type: none"> - proaktivni pristup - više dugoročnih ugovora - dobavljači kao resurs - korištenje IT sustava - ograničeni podaci - srednji nivo izvještavanja 	<ul style="list-style-type: none"> - nabava kao dio strategije poduzeća - strateško partnerstvo - menadžer nabave kao top menadžer - nabava kao osnovna kompetencija - e-nabava - upravljanje performansama
Do kraja 1970-tih	Do kraja 1980-tih	Do kraja 1990-tih	Danas/budućnost

Izvor: Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S. (2012), str. 64

Drugi primjer je model opisan od strane Recka i Longa (1988.) koji promatraju razvoj nabave kroz 4 slične faze, to su:

1. nabava kao pasivna funkcija
2. nabava kao neovisna funkcija
3. nabava kao funkcija podrške
4. nabava kao integrativna funkcija

Kao što se uočava, oba izdvojena modela ukazuju da nabava ima sve veću ulogu u ostvarenju konkurentne sposobnosti poduzeća te kroz vrijeme postaje sve važniji dio poslovne strategije poduzeća. Isto tako, može se primijetiti kako se sa jednokratnih, rutinskih zadataka i niske razine komunikacije s dobavljačima prema razvoju dugoročnih, strateških odnosa temeljenih na intenzivnoj razmjeni strateških informacija, što u potpunosti korespondira s temeljnim obilježjima koncepta lanca opskrbe. Dakle, evolucijski razvoj nabave u uskoj je vezi sa stupnjem sazrijevanja i uporabe koncepta upravljanja lancem opskrbe.

Slika 4. Model razvoja nabave prema Recku i Longu

Pasivna funkcija	Neovisna funkcija	Funkcija podrške	Integrativna funkcija
izvršavanje naloga ostalih odjela pretežito rutinski zadaci vezani uz procese operativne nabave nema utjecaja na druge poslovne funkcije gotovo nevidljiva u organizacijskoj strukturi dobavljači se biraju isključivo po cijeni i dostupnosti	implementiraju se alati i tehnike za snižavanje troškova naručivanja uspostavlja se bolja povezanost s drugim poslovnim funkcijama uprava prepoznaje da nabava doprinosi profitabilnosti	nabava se aktivno uključuje u procese planiranja prodaje dobavljači se smatraju važnim resursom poduzeća kadrovi u nabavi se usavršavaju uvode se sustavi kontinuirane analize tržišta nabave, dobavljača i zaliha roba	među poslovnim funkcijama je razvijena kontinuirana suradnja nabava sudjeluje u strateškom planiranju i strateški plan nabave dio je strateškog plana poslovanja nabava doprinosi poslovnoj konkurentnosti i cjelokupnom uspjehu poduzeća razvijaju se dugoročni, strateški odnosi s dobavljačima

Izvor: prilagođeno prema Reck i Long, (1988), str. 2-8

Dva su trenda prisutna na globalnoj razini poslovanja koja će bitno utjecati na usmjeravanje razvoja nabave u budućnosti. Jedan od njih je koncentracija proizvodnje finalnih proizvoda na sve manjem broju mjesta pa i onda kada su dobavljači dijelova i komponenti za takve proizvode locirani diljem svijeta. Ovaj trend potaknut je premještanjem proizvodnje materijalnih dobara u zemlje s jeftinijom radnom snagom, pri čemu su domicilne kompanije zadržale funkcije projektiranja i razvoja proizvoda, brendiranje proizvoda i marketinške aktivnosti. Drugi trend je prostorna disperzija potrošnje finalnih proizvoda izazvana porastom svjetskog stanovništva i sve kraćim vremenskim periodom potrebnim za prirast nove milijarde stanovnika. Prvi trend za posljedicu ima prostorno udaljšavanje izvora nabave od mjesta potrošnje, što pred prerađivače, distributere i trgovce kao karike opskrbnog lanca postavlja niz pitanja na koja trebaju tražiti smislene odgovore. Pitanja se odnose na odabir: a) izvora nabave, b) mjesta proizvodnje, c) mjesta nabave i prodaje, d) mjesta skladištenja proizvoda, e) načina distribucije i f) mogućnosti transporta.

Nadalje, Lysons i Farrington (2006., str.19-20.) navode da se struktura troškova poduzeća u materijalnoj proizvodnji značajno promijenila od kraja sedamdesetih godina prošlog stoljeća do polovice prve dekade 21. stoljeća. Zahvaljujući razvoju suvremenih proizvođačkih tehnologija ljudski rad je supstituiran strojnim radom tako da se udio troškova rada više nego prepolovio, a udio troškova nabavljenih materijala i usluga je porastao za 63% (sa 38% u 1979. godini na 62% u 2004. godini). Prema Gadde, Hakansson i Persson (2010., str.4.) kod većine poduzeća troškovi nabavljenih proizvoda i usluga predstavljaju najznačajniji dio ukupnih troškova. Spomenuto potkrepljuju činjenicama da su troškovi nabavljenih proizvoda i usluga u SAD i

Švedskoj početkom novog tisućljeća predstavljali preko 50% ukupnih troškova industrijskog sektora. U nekim sektorima industrije kao i u pojedinačnim poduzećima taj je udio bio značajno veći i dostizao je 70-80% ukupnih troškova poslovanja.

Značaj nabavne funkcije potvrđuje se visokim udjelima nabavne vrijednosti trgovačke robe u neto vrijednosti prodaje na primjeru hrvatske distributivne trgovine. Tako je udio nabavne vrijednosti trgovačke robe u vrijednosti prodaje (bez PDV-a) u ukupnoj distributivnoj trgovini bio 81,3% u 2000. godini, a 77,3% u 2004. godini (Distributivna trgovina u 2000., Statistička izvješća 1158, DZS, 2002, str. 28; SLJH, 2006.; izračun autora).

Udio nabavne vrijednosti trgovačke robe u vrijednosti neto prodaje vodećeg svjetskog trgovca Wal-Marta bio je prosječno 74,8% za period 2010-13. godina. To je značajno manje u odnosu na 77,7% udjela nabavne vrijednosti trgovačke robe u neto prodaji od prosječno 77,7% u periodu 2002-2004. godine. Prosječna godišnja neto prodaja porasla je sa 230 milijardi USA \$ na 436 milijardi USA \$ u promatranim vremenskim intervalima. Smanjena je nabavna vrijednost trgovačke robe u prosječno ostvarenoj godišnjoj prodaji za 12,6 milijardi USA \$ godišnje u periodu 2010-13. godine. Rezultat je to napora na kontinuiranoj racionalizaciji nabave kako bi se stvorile pretpostavke za vođenje odgovarajuće politike prodajnih cijena (<http://investing.businessweek.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=WMT>, pristupljeno: 26.10.2013.).

Poznato je da jednoznaменkaste uštede na predmetima ili objektima nabave kakvi su materijali, dijelovi, sklopovi, trgovačka roba i ostalo reflektiraju se na porast dobiti dvoznaменkasto. Spomenuto se potkrepljuje slijedećim primjerom.

Wincel (2004., str. 6.) istražuje utjecaj istog postotnog smanjenja troškova materijala i troškova proizvodnje te porasta prodaje na dobit (tablica 3). Odnos materijala, rada i bruto dobiti je u jedinici prodajne vrijednosti bio: 50:30:20%. Polazi se od konstatacije da je udio nabavljenog materijala u jediničnoj vrijednosti prodaje 50%, a troškovi rada 30%. Bruto dobit je 20% u jediničnoj cijeni prodaje. Variranjem u istom postotku dviju navedenih komponenti (materijala i rada) i prodaje utvrđuje njihov različiti utjecaj na ostvarivanje dobiti. Model se temelji na prodaji od 1\$ koja je strukturirana na način da je udio materijala 50%, rada 30% i dobiti 20%. Smanjivanjem udjela materijala za 5% dobit se u navedenom modelu povećava za 50%. Smanjivanjem troškova rada za 5% dobit se povećava za 30%, a povećanjem prodaje za 5% dobit se povećava za 5%.

Tablica 3. Smanjivanje troškova ili rast prodaje te njihov utjecaj na porast dobiti

Elementi i njihova struktura	Standardna cijena / Model dobiti	Smanjenje udjela materijala za 5%	Smanjenje udjela troškova rada za 5%	Povećanje prodaje za 5%
Vrijednost prodaje (100%)	1 \$	1\$	1\$	1,05 \$
Materijal (50 %)	0,50 \$	0,475 \$	0,50 \$	0,525 \$

Rad (30%)	0,30 \$	0,30 \$	0,285 \$	0,315 \$
Bruto dobit (20%)	0,20 \$	0,225 \$	0,215 \$	0,210 \$
Porast bruto dobiti	-	12,5%	7,5%	5%
Troškovi prodaje, opći i administrativni troškovi	0,10 \$	0,10 \$	0,10 \$	0,105 \$
Troškovi istraživanja, dizajna i inženjeringa	0,05 \$	0,05 \$	0,05 \$	0,0525 \$
Dobit prije oporezivanja	0,05 \$	0,075 \$	0,065 \$	0,0525 \$
Povećanje dobiti	-	50 %	30%	5 %

Izvor: Wincel, J.P. (2004), str. 6

O važnosti racionalnog ponašanja pri nabavi materijala i drugih predmeta ili objekata nabave u odnosu na napor menadžmenta da poveća prodaju može se potvrditi na sljedećem primjeru (tablica 4).

Tablica 4. Povećanje dobiti u odnosu na jedan \$ smanjenja troškova materijala i porasta prodaje

Promjena na 100 \$ prodaje	Standardna cijena /Model dobiti	Uštede na materijalu za 1 \$	Povećanje prodaje za 1 \$
Prodaja	100 \$	100 \$	101 \$
Materijal	50 \$	49 \$	50,5 \$
Bruto dobit	20 \$	21 \$	20,2 \$
Porast bruto dobiti	-	5 %	1 %
Troškovi prodaje, opći i administrativni troškovi	10 \$	10 \$	10,1 \$
Troškovi istraživanja dizajna i inženjeringa	5 \$	5 \$	5,05 \$
Dobit prije oporezivanja	5 \$	6 \$	5,05 \$
Povećanje dobiti	-	20 %	1 %

Izvor: Wincel, J. P. (2004), str.8

Mangan i dr. (2008., str. 20-34) ukazuju na činjenicu kako se globalizacijskim procesima lanci opskrbe proširuju svojim geografskim dosegom čime se kompleksnost upravljanja logistikom i nabavom dodatno povećava. Nabava, pored klasičnih funkcija, sudjeluje u donošenju odluka koji dio poslovanja dislocirati poslovnim partnerima u inozemstvo kako bi se dodatno snizili troškovi, a opet, takve odluke bitno utječu na složenost upravljanja zbog kulturološko-društvenih razlika među sudionicima lanaca opskrbe.

Sve navedeno dovodi do zaključka kako će uloga nabavne funkcije u budućnosti biti još veća, te da će sve više poduzeća nabavu dovesti na razinu strateške poslovne funkcije koja je bitna za dugoročni opstanak poduzeća u kontekstu koncepta lanca opskrbe.

5. ZAKLJUČAK

U teoriji i praksi postoje određene terminološke razlike među ključnim pojmovima kojima opisujemo međusobnu povezanost među poslovnim subjektima koji se nalaze na putu proizvoda i usluga od sirovine do krajnjega potrošača, te termina kojima obilježavamo nabavnu funkciju. Temeljem analizirane literature može se zauzeti stav kako je upravljanje lancem opskrbe širi pojam od logistike jer uz vremensko raspoređivanje resursa uključuje i niz drugih aktivnosti vezanih, prvenstveno, uz uspostavljanje dugoročnih odnosa s dobavljačima i kupcima, i to ne samo izravnim, već i neizravnim sljedbenicima ili prethodnicima u lancu. Nadalje, iako postoje određene razlike među pojmovima nabava, dobava i opskrba, relevantni izvori literature ukazuju na to da se ti pojmovi danas mogu koristiti i koriste se kao istoznačnice. Treba napomenuti kako su se, pri tome, promijenile i definicije njihovog dosega. Dok je, primjerice, nabava u tradicionalnom smislu bila korištena za označavanje operativnih zadataka dobave, danas ona u svome značenju podrazumijeva i obavljanje strateških zadataka kao što su planiranje, kontrola, analiza, formiranje baze dobavljača te odnosi s dobavljačima.

Konačno, suvremeno poslovanje usmjerava se na stvaranje što veće vrijednosti za potrošača, pa je iz procesa nužno eliminirati nepotrebne utroške materijala, vremena i novca, a to se postiže implementacijom koncepta integriranog lanca opskrbe. Uočava se kako razvoj nabave kao poslovne funkcije, zapravo prati stupanj integracije lanca opskrbe. Što je lanac integriraniji, to nabava obuhvaća više strateških zadataka, više je usmjerena na dugoročno planiranje i razvoj dugoročnih odnosa s dobavljačima

6. LITERATURA

1. Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., Jones, D. (2008), *Procurement Principles and Management*, Prentice Hall Financial Times, Hampshire
2. Bloomberg, David J., LeMay, S., Hanna, Joe B. (2006), *Logistika*, MATE, Zagreb.
3. Christopher, M. , Ryals, L. (1999), Supply Chain Strategy: its impact on shareholder value, *International Journal of Logistics Management*, 10 (1), str. 1-10
4. Christopher, M. (2011), *Logistics & Supply Chain Management*, Prentice Hall Financial Times, New Jersey.
5. Cooper, M. C., Lambert, D.M., Pugh, J.D. (1997), Supply Chain Management – more than a new name for logistics, *International Journal of Logistics Management*, 8 (1), str. 1-14
6. Ferišak, V. (2006), *Nabava*, Vlastito izdanje, Zagreb.
7. Gadde, L.E., Hakansson, H., Persson, G. (2010), *Supply Network Strategies*, 2nd edition, John Wiley & Sons.
8. Handfield, R., B., Nichols, E. L. (2002), *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Prentice Hall Financial Times, New Jersey

9. Horvat, Đ., Nedović Čabarkapa, M. (2008), Učinkovitost upravljanja dobavnim lancem primjenom metrike, *VIII. Međunarodni znanstveni skup "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu"*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 15-37.
10. Huges, J., Ralf, M., Michels, B. (1999), *Transform your Supply Chain*, International Thomson Press, London
11. Knežević, B., Delić, M., Lovrić, S. (2012), Ocjenjivanje dobavljača kao temelj strateške nabave, *XII. Međunarodni znanstveni skup "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu"*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 61-74.
12. Lambert, D.M. (2008), *Supply Chain Management*, 3rd edition, Supply Chain Management Institute, Sarasota.
13. Lovreta, S., Stojković, D. (2012), Dometi trgovinske revolucije u srednjoj i u jugoistočnoj Europi, *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 3-15.
14. Luetić, A. (2013), *Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem*, doktorska disertacija, Split.
15. Lysons, K., Gillingham, M. (2003), *Purchasing and Supply Management*, Prentice Hall Financial Times
16. Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T. (2008), *Global logistics management*, Wiley and Sons, West Sussex
17. Panian, Ž. i sur. (2007), *Poslovna Inteligencija: Studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Narodne novine, Zagreb.
18. Potočan, V. (2007), Supply Chain Management: The relationships in Supply Chain, *VII međunarodni znanstveni skup Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Osijek, str. 33-45.
19. Reck, R. F., Long, B. G. (1988), Purchasing: A Competitive Weapon, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (3), str. 2-8.
20. Segetlija, Z. (2007), Razvoj poslovne logistike i novi izazovi, *VII međunarodni znanstveni skup „Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu“*, Osijek, str. 1-31.
21. Segetlija, Z. (2008), *Uvod u poslovnu logistiku*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek.
22. Vouk, R. (2005), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 56 (11), str. 1013-1030.
23. Waters, D. (2010), *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, Kogan Page, London.
24. Wincel, J.P. (2004), *Lean Supply Chain Management*, Productivity press, New York.
25. Zelenika, R., Pupavac, D. (2008), *Menadžment logističkih sustava*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
26. Željko, D., Prester, J. (2012), Upravljanje lancem dobave i učinkovit odgovor na potrebe potrošača u maloprodajnom sektoru, *Ekonomski pregled*, 63 (5-6), str. 322-351.
27. Žibret, B. (2007), *Strateška nabava*, Mate, Zagreb.

VAŽNOST RAZMJENE INFORMACIJA U UPRAVLJANJU OPSKRBNIM LANCEM

Prof.dr.sc. Sanda Renko

Daniel Popović, mag. oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu Zagreb, Hrvatska

Sažetak

Dinamično i konkurentno okruženje koje karakterizira kraći životni vijek proizvoda, veća ponuda proizvoda na tržištu te sve zahtjevniji kupci, stvaraju potrebu za koordinacijom svih aktivnosti, od planiranja proizvodnje, do isporuke krajnjim potrošačima i to uz postizanje koristi za sva poduzeća uključena u navedene aktivnosti, odnosno članice opskrbnog lanca. Kako bi se to moglo realizirati, poduzeća u opskrbnom lancu moraju poslovati po načelima suradnje i uspostave veza temeljenih na protoku kvalitetnih i pravodobnih informacija među njima. U ovom se radu s teorijskog aspekta analizira uloga informacija u funkcioniranju opskrbnog lanca te se tako osigurava konceptualan okvir za menadžere opskrbnog lanca da ustanove o nužnosti protoka kvalitetnih i pravovremenih informacija, međusobne povezanosti sudionika opskrbnog lanca i dijeljenju informacija među njima, kao i automatiziranosti procesa u sklopu informacijskih sustava temeljem kojih mogu postići rast kvalitete uz smanjenje troškova usluga i vremena odgovora na zahtjeve kupaca.

Ključne riječi: informacije, opskrbi lanac, učinkovitost

THE IMPORTANCE OF INFORMATION EXCHANGE IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Sanda Renko, Ph.D.

Daniel Popović, MA

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

Dynamic and competitive environment, characterized by shortening product life cycle, expanding product proliferation and more demanding customers requires from companies in the supply chain to coordinate all activities, from production processes to final consumers, and to look for the greatest benefit of all chain members. In order to achieve this, supply chain should be built on the principles of partnerships and development of the relationships based on the in-time information flow. From the theoretical point of view, this paper analyzes the role of information in functioning of the supply chain. In such a way, conceptual framework necessary for supply chain managers to understand the importance of information flow, relationships between supply chain members and mutual sharing of information between them is provided. Moreover, the automation of information system for the purpose of increasing service levels and decreasing costs and time for the customer requirements is explained.

Keywords: information, supply chain, efficiency

1. UVOD

Lanac opskrbe definira se kao tri ili više poduzeća izravno povezanih s protokom jednog ili više proizvoda, usluga, financija i informacija, od izvora do kupca (Mentzer et al., 2001), dok samo upravljanje lancem opskrbe zapravo obuhvaća upravljanje odnosima i aktivnostima među tim poduzećima, odnosno članicama lanca. Odnosi među njima mogu biti u rasponu od jednostavnih transakcija do kompleksnih međusobno uzročno-posljedičnih odnosa. Jednostavne transakcije odnose se na promatranjenje opskrbnog lanca isključivo kroz pojam nabave, distribucije ili skup informacijskih sustava (Ayers i Odegaard, 2008), dok suvremeno poslovno okruženje zahtijeva drugačiji pristup tematici opskrbnog lanca. Simchi-Levi i suradnici (2004) smatraju da se danas opskrbeni lanac mora promatrati kroz učinkovitu integraciju dobavljača, proizvođača, skladišta i prodavaonica, koja osigurava proizvodnju i distribuciju robe u skladu sa zahtjevima tržišta glede količine, mjesta i vremena isporuke robe, a sve s ciljem minimiziranja troškova.

Cilj upravljanja opskrbnim lancem jest da poduzeća koja su u njegovu sastavu dugoročno blisko surađuju kako bi na taj način povećali konkurentsku prednost lanca kao cjeline (Ganesan, 1994; Mentzer et al., 2001). Ovaj vid suradnje između poduzeća često se smatra razmjenom informacija među poduzećima usmjerenoj ka razmjeni podataka o proizvodnji i zalihama, tržištima, prijevozu i dr. (Ayers i Odegaard, 2008, str. 95) te su razumljive rasprave (Nahmias, 2001; Pooler et al., 2004) o tome da razmjena informacija te kasnija „revolucija“ u informacijskoj tehnologiji predstavljaju temelj za funkcioniranje i opstanak opskrbnog lanca.

Odnosno, riječ je o tome da se među članicama opskrbnog lanca razmjenjuju informacije vezane za aktivnost nabave (od kupovanja sirovina, komponenti, sredstava i usluga), aktivnosti nužnih za realizaciju proizvodnje (stvaranje proizvoda ili usluga kao i osiguravanje održavanja i popravaka sredstava kada je to potrebno i obučavanja zaposlenika), aktivnosti transporta (koje obuhvaćaju transport materijala i osoblja unutar i izvan opskrbnog lanca), aktivnosti skladištenja (koje obuhvaćaju poluproizvode i sirovine dok čekaju na transport ili transformaciju, kao i gotove proizvode koji čekaju da ih se isporuči kupcima) i aktivnost prodaje (koja podrazumijeva sve tržišno orijentirane aktivnosti uključivši marketing i prodaju), što dovoljno govori o ulozi informacija u transformaciji dobara kroz distribucijsko-logistički sustav općenito.

Globalizacija i dinamičnost tržišta još više su potencirale važnost informacija za funkcioniranje opskrbnog lanca. Naime, došlo je do dislokacije proizvodnje, uključivanje većeg broja poduzeća iz različitih zemalja, deregulacije u prometu, lakšeg pristupa svjetskim tržištima, eksternalizaciji pojedinih aktivnosti i dr., što je rezultiralo još većim oslanjanjem dobavljača, proizvođača, trgovaca i ostalih sudionika opskrbnog lanca jednih na druge. Ovdje je nužno naglasiti i povećanu vidljivost informacija što dodatno uzrokuje nesigurno poslovno okruženje. Davis (1993) je već na početku tih promjena naglašavao važnost upravljanja nesigurnošću kao jedan od osnovnih zadataka upravljanja opskrbnim lancem. Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije počeo je posljednja dva desetljeća utjecati na brzinu poslovanja i stupanj povezanosti među poduzećima-članicama lanca, a razlike u brzini poslovanja i stupnju povezanosti dovele su i do promjena u tradicionalnim strukturama lanca (Golicic et al., 2002).

U ovom se radu s teorijskog aspekta analizira uloga razmjene informacija u funkcioniranju opskrbnog lanca. Rad je koncipiran na način da nakon pojmovnog određenja informacija u opskrbnom lancu, slijedi pojašnjenje pojedinih vrsta informacija u opskrbnom lancu, te njihove važnosti za upravljanje samim opskrbnim lancem. Rad završava s konstatacijom o nužnosti protoka kvalitetnih i pravovremenih informacija, međusobne povezanosti sudionika opskrbnog lanca i dijeljenju informacija među njima, kao i automatiziranosti procesa u sklopu informacijskih sustava temeljem kojih je moguće postići rast kvalitete uz smanjenje troškova usluge i vremena odgovora na zahtjeve kupaca.

2. POJMOVNO ODREĐENJE INFORMACIJA U OPSKRBNOM LANCU

Kako se opskrbni lanac sastoji od međusobno povezanih neovisnih poduzeća, ključno pitanje za učinkovitost njihova upravljanja leži u definiranju i kreiranju mehanizma koji može povezati ciljeve i aktivnosti svih pojedinih sudionika u lancu, uz istovremeno optimiziranje rada opskrbnog lanca u cjelini. Taj mehanizam Zhang (2008) nalazi u brojnim bilo znanstvenim, tehnološkim, statističkim i sličnim informacijama nužnim za nesmetano funkcioniranje poduzeća.

Informacije pomažu menadžerima planirati, izvršavati i evaluirati rezultate s većom preciznošću i brzinom (Rayport i Sviokla, 1995), no ponekad zbog pritiska na brzini menadžeri donose odluke na osnovi nepotpunih informacija, što dovodi do poremećaja u poslovanju i pada učinkovitosti. Šamanović (2009, str. 417) ističe kako učinkovitost poslovanja svakog sustava, koji se sastoji od niza specifičnih radnih zadataka, ovisi ne samo o stručnosti i sposobnosti izvršioca, već i o kvaliteti informacija kojima on raspolaže. Menadžerima informacije često služe kao zamjena za

kapital ili radnu snagu uz istovremeno snižavanje troškova, te bi ih trebali tretirati kao strategijsko oružje pomoću kojeg se može ostvariti prednost pred konkurentima (Srića i Spremić, 2000).

Analizirajući tokove informacija nužnih za funkcioniranje svakog pojedinačnog poduzeća, moguće ih je grupirati u tri toka informacija:

- Ulazne informacije ili obavještenja iz okruženja poduzeća – u koje se ubrajaju informacije o dobavljačima, o isporuci robe, o potrošačima, o konkurenciji i dr.
- Interne informacije na razini samog poduzeća – u koje ulaze različite vrste informacija, od onih o hijerarhijskoj strukturi poduzeća, rasporedu izvršavanja obaveza u poduzeću, informacija o samoj robi, o formiranim cijenama i sl.
- Izlaznih informacija koje poduzeće šalje okolini – u koje ulaze informacije o misiji i viziji poduzeća, proizvodima i uslugama poduzeća, informacije kupcima, dobavljačima i dr.

Iz navedene kategorizacije informacija moguće je zaključiti kako se ne može praviti granica između pojedinih vrsta informacija, budući da je ona uvjetovana vrstom poduzeća i njegovom pozicijom u opskrbnom lancu. Tako primjerice informacije marketinškog odjela o uvođenju promotivnih cijena za pojedine kategorije proizvoda za dotično poduzeće predstavljat će interne informacije, ali i izlazne informacije koje odašilju svojim kupcima i konkurentima. S druge strane, njihovi će kupci i konkurenti informacije o promotivnim cijenama (odnosno sniženim cijenama) evidentirati kao ulazne informacije.

Kako opskrbeni lanac karakterizira sustavan pristup, njegove članice usmjerene su na međusobno dijeljenje informacija, a Lee i Whang (2000) kažu da vrste informacija koje se dijele uključuju: 1) informacije o zalihama (o lokaciji zaliha u skladištu, obujmu zaliha, roku trajanja i sl.); 2) informacije o prodaji (količinsko i vrijednosno, po kategorijama proizvoda i sl.); 3) informacije o prognoziranju prodaje (informacije o tržištu, potrošačima, konkurenciji, trendovima); 4) informacije o statusu narudžbe (hitnost narudžbe, redoslijed narudžbi, priprema narudžbe i dr.); 5) informacije o rasporedu proizvodnje/dostave (rokovi isporuke gotovih proizvoda, izbor dobavljača, eksternalizacija pojedinih aktivnosti, i dr.); 6) informacije o mjerenju uspješnosti (o proizvodnost, ekonomičnost, rentabilnost) i 7) informacije o kapacitetu proizvodnje (kapacitet strojeva i opreme, manipulativna tehnika i sl.).

Prema svom sadržaju informacije se mogu podijeliti s obzirom na funkcionalno razgraničenje opskrbnog lanca. Kako znamo da su u opskrbeni lanac uključeni proizvođači, transportna poduzeća, skladišna poduzeća, trgovci i svi ostali koji mogu pridonijeti učinkovitom protoku dobara do krajnjeg potrošača, jasno je da su i vrste i broj informacija koje se prenose među sudionicima lanca iznimno kompleksno područje izučavanja te da svaki propust u ovom području može rezultirati nedjelotvornošću čitavog lanca. Kao primjer mogu se navesti informacije vezane za proces skladištenja, koje se dijele na (Šamanović, 2009, str. 200): 1) informacije o dopremi robe u koje spadaju podaci o cijeni, vrsti, količini, načinu dopreme robe i sl.; 2) informacije o smještaju i manipulaciji s robom u koje spadaju podaci o mjestu robe u skladištu, te načinu, vrsti i troškovima manipulacije; 3) informacije o zalihama robe na skladištu koje obuhvaćaju informacije koje se odnose na obujam, strukturu i dinamiku zaliha; 4) informacije o čuvanju, održavanju, zaštiti i osiguranju robe; 5) informacije o komisioniranju, izdavanju, pakiranju i otpremi robe, te 6) informacije o troškovima i rezultatima poslovanja skladišne službe.

Temeljem studija slučajeva, Mukaddes et al. (2010) kreirali su slijedeću listu kategorija informacija u tokovima između članica opskrbnog lanca: 1) informacije o periodičnim narudžbama; 2) informacije u smislu odgovora na periodične narudžbe; 3) informacije o hitnim narudžbama; 4) informacije u smislu odgovora na hitne narudžbe; 5) informacije o redoslijedu distribucije; 6) informacije o potražnji; 7) informacije o redoslijedu isporuke; 8) informacije u smislu odgovora na redoslijed isporuke; 9) informacije o proizvodnji; 10) informacije o transportu od proizvođača; 11) informacije o transportu od skladišta; 12) informacije o transportu od dobavljača; 13) informacije o zalihama; i dr.

Bez obzira o kakvoj podjeli informacija je riječ, njihov je zadatak povećanje iskoristivosti kapaciteta, smanjivanje troškova opreme, ljudstva, smanjenje papirologije, uz istovremeno povećanje brzine i točnosti poslovnih operacija u sklopu opskrbnog lanca.

3. ULOGA INFORMACIJSKIH SUSTAVA U UPRAVLJANJU LANCEM OPSKRBE

Prikupljanjem, obradom, memoriranjem i distribucijom odgovarajućih informacija stvoreni su različiti informacijski sustavi poduzeća. Njihov je temeljni zadatak odvijanje i kontrola tokova predmeta rada u opskrbnom lancu. Generalno gledajući (Srića, 1994, str. 205), informacijski sustavi obuhvaćaju ljude, opremu, tehnologiju i postupke koji omogućavaju prikupljanje, pohranu, analizu, obradu i distribuciju podataka i informacija korisnicima, odnosno donositeljima odluka. Šamanović (2009) ističe kako se sve poslovne odluke, planovi i kontrola njihova izvršenja temelje na odgovarajućim informacijama, te je potrebno uspostaviti dvosmjerni tok informacija između pojedinih izvršitelja unutar opskrbnog lanca. Mukaddes et al. (2010) rezimirali su kako svaka informacija predstavlja sastavni dio specifičnog toka i kao takva sadrži jedinstvene podatkovne elemente. Primjerice, informacije koje se javljaju od maloprodavača prema dobavljaču odnose se na redoslijed narudžbi i njihovu potvrdu, dok se informacije iz skladišta prema dobavljaču odnose na sigurnosne zalihe, popunjavanje zaliha i sl..

Protok informacija je od vitalnog značaja za lanac opskrbe. Njegov se utjecaj najbolje vidi na primjeru četiri tipa lanaca opskrbe koje je postavio Lee (2002):

1. *Efikasni lanci opskrbe* se fokusiraju na smanjenje troškova te imaju nisku razinu nesigurnosti i ponude (dakle, proizvodni proces je moguće kontrolirati) i potražnje.
2. *Lanci opskrbe koji ograničavaju izloženost rizicima* se fokusiraju na ustaljenu, provjerenu mrežu dobavljača kako bi smanjili nesigurnost ponude. Odlikuju ih visoka nesigurnost ponude te niska nesigurnost potražnje.
3. *Lanci opskrbe koji promptno reagiraju na promjene u potražnji*: fokusiraju se na fleksibilnost, i to kroz proces proizvodnje po narudžbi i kroz masovnu prilagodbu proizvoda prema potrebama kupaca. Odlikuju ih niska nesigurnost ponude i visoka nesigurnost potražnje.
4. *Lanci opskrbe koji kombiniraju strategije* lanaca koji ograničavaju izloženost rizicima i lanaca koji promptno reagiraju na promjene. Nazivaju se još i agilnim lancima opskrbe, a odlikuju ih visoka nesigurnost i ponude i potražnje.

Protok informacija igra veliku ulogu u određivanju karakteristika spomenuta četiri tipa lanaca opskrbe: ovisno o brzini protoka informacija i spremnosti lanca na odgovor na promjene.

Razvijanjem informacijsko-komunikacijske tehnologije pojavio se pojam *povezivanje*, koji podrazumijeva dvije komponente: interakciju i pristup tržištu. Povezani informacijski sustavi sudionika lanca opskrbe omogućuju dijeljenje informacija i međusobnu komunikaciju (integracija sustava), a istodobno, poduzeća više nisu geografski ograničena za pristup nekom tržištu. Osim toga, povezivanje pruža poduzećima mogućnost jačanja veze s kupcima te povećanje vlastite baze kupaca.

Upravljanje lancem opskrbe se fokusira na upravljanje složenim poslovnim procesima koje izvode brojni sudionici lanca, a koji nastupaju kao cjelina. Informacijski sustavi su od vitalnog značaja za upravljanje protokom informacija jer automatizirano primaju, obrađuju i prenose informacije unutar lanca opskrbe. Informacijski sustavi pomažu u planiranju, kontroli i koordinaciji lanaca opskrbe na slijedeće načine:

- Komunikacija ciljeva, planova i narudžbi temeljenih na stvarnim informacijama o ponudi i potražnji;
- Pružanje sigurnosti da će traženi procesi doista biti provedeni, jer aktiviraju i kontroliraju odgovornu upotrebu resursa i materijala;
- Kontinuirano nadgledanje protoka informacija i učinkoviti mehanizmi upozorenja;
- Brzo odlučivanje na osnovu prikupljenih informacija;
- Brza komunikacija i implementacija donešenih korektivnih i preventivnih odluka.

Na osnovu navedenog, u upravljanju lancem opskrbe možemo razlikovati slijedeće uloge informacijskih sustava (Verdouw et al., 2005):

1. Informacijski sustav koji služi kao *platforma za zajedničku (dijeljenu) komunikaciju*: kako bi se u lancu opskrbe povezale kontrolne aktivnosti svih sudionika lanca, najprije je potrebno postaviti tehničko-informacijsku infrastrukturu. To zahtijeva integraciju informacijskih sustava svih sudionika lanca, što će rezultirati uspješnim dijeljenjem informacija među njima. Primjeri takvih platformi su internet, Virtualne Privatne Mreže (eng. *Virtual Private Networks – VPN*), EDI i sl.
2. Informacijski sustav koji služi za *razmjenu informacija o ponudi i potražnji*: ukoliko se uspostavila platforma za zajedničku komunikaciju, među članicama lanca opskrbe se mogu razmjenjivati i informacije o ponudi i potražnji. Informacijsko-komunikacijska tehnologija može pomoći u filtriranju tih informacija te njihovom prosljeđivanju odgovornim sudionicima lanca. Primjeri takvih tehnologija su: 1) *alati za konfiguraciju proizvoda* koji pomažu u kreiranju narudžbi po mjeri kupca i prenose automatski kreirane narudžbe u proces proizvodnje; 2) *aplikacije koje automatski nadopunjavaju zalihe* na prodajnim mjestima; 3) *integrirani sustavi planiranja* proizvodnje i distribucije, u kojima je planiranje svih sudionika lanca opskrbe povezano i usklađeno.
3. Informacijski sustav koji služi za *upravljanje izvršavanjem procesa*: ovaj sustav registrira, aktivira i provodi izvršenje specifičnih zadataka za kupce, a sposoban je i pravovremeno otkriti te signalizirati poremećaje u procesima. Primjeri takvih tehnologija su: 1) programi za upravljanje proizvodnjom, distribucijom, zalihama, prodajom, nabavom i financijama (takozvani Enterprise Resource Planning odnosno ERP sustavi); 2) sustavi ranog upozoravanja, koji kontinuirano mjere uvjete procesa i signaliziraju ukoliko se pojavi ozbiljan rizik, a sve to na osnovu inteligentnog praćenja promjena uvjeta procesa; 3)

međuorganizacijski informacijski sustavi upravljanja koji osnovne informacije o procesu pretvaraju u visokorazinske informacije za menadžment.

4. Informacijski sustav koji služi kao *podrška u odlučivanju*: to su alati za analizu informacija o ponudi i potražnji te informacija o izvršenju procesa, a pomažu u donošenju odluke o alternativnim rješenjima i o provođenju korektivnih ili preventivnih mjera. Primjeri takvih tehnologija su: 1) *modeli prognoziranja potražnje* koji analiziraju ponašanje potrošača te predviđaju buduću potražnju, a sve kako bi poboljšali planiranje proizvodnje; 2) *modeli simulacije procesa* koji analiziraju procese na različitim razinama kako bi pomogli u ispunjenju potražnje potrošača.
5. Informacijski sustav koji služi za *konfiguraciju i implementaciju procesa*: to je sustav koji upravlja i prilagođava kontrolne varijable nekog procesa te se brine za njegovu implementaciju kod nekog kupca. Za ove je sustave važna brzina; tj. da se mogu konfigurirati i rekonfigurirati velikom brzinom te promptno odgovoriti na promjene u procesu.

Informacijski sustav poduzeća mora biti u skladu s tipom lanca opskrbe u kojem djeluje. Nadalje, u literaturi se pravi razlika između informacija u sklopu sustava koji obuhvaća odnose i transakcije s kupcima (eng. *front-office systems*) i sustava koji obuhvaća poslove u poduzeću (eng. *back-office systems*).

Sustavi koji obuhvaćaju odnose i transakcije s kupcima rade s potražnom stranom te uključuju upravljanje narudžbama, ugovorima, prodajom, prognoziranjem potražnje i odnosima s kupcima. Sustavi koji obuhvaćaju poslove u poduzeću rade s nabavnom stranom te uključuju planiranje resursa, upravljanje zalihama, nabavu i odnose s dobavljačima. U skladu s područjima njihova obuhvata, razlikuju se i vrste informacija koje razmjenjuju.

Šamanović (2009) pravi distinkciju između uloge informacijskih sustava u donošenju poslovnih odluka te u donošenju planova i kontroli njihova izvršenja. Autor posebice naglašava važnost točnosti, vjerodostojnosti i aktualnosti informacija te njihove strukturiranosti u cilju smanjenja rizika prilikom donošenja odluka. Ovisno o razini menadžmenta, Šamanović (2009, str. 434) sugerira i količinu i vrstu informacija. On smatra da menadžment nižih i srednjih razina odlučivanja treba veću količinu informacija, dok je menadžmentu najviše razine (koji donosi strateške odluke) potreban manji broj sintetiziranih informacija. Unatoč istaknutoj ulozi informacija, Srića i Spremić (2000, str. 168) smatraju kako pri upravljanju logističkim lancem vrijednosti (koji ima funkciju spona između dobavljača, proizvođača i kupca), neka poduzeća još uvijek čine početničke pogreške jer ne znaju strukturu svojih logističkih troškova, informacijama ne upravljaju učinkovito pa nemaju pravu informaciju u pravo vrijeme i na pravom mjestu, i dr.

4. INFORMACIJSKI SUSTAVI U AGILNIM LANCIMA OPSKRBE

Lanci opskrbe koji kombiniraju strategije *lanaca koji ograničavaju izloženost rizicima* i *lanaca koji promptno reagiraju na promjene* nazivaju se agilnim lancima opskrbe. Agilne lance opskrbe karakterizira visoka fleksibilnost, što znači da u kratkom vremenu i uz niske troškove mogu odgovoriti na promjene i u ponudi i u potražnji. Najveći izazov u ostvarenju tog cilja jest uskladiti prilagodbu proizvoda po mjeri kupca s efikasnom standardizacijom u dizajnu i implementaciji informacijskih sustava. Masovna prilagodba proizvoda po mjeri kupca se u

literaturi spominje kao glavni pristup pri uravnotežavanju tih naizgled oprečnih pojmova (Davis, 1989.; Pine et al., 1993; Kotha, 1995). Radi se o strategiji koja ima za zadatak povećati efikasnost kroz korištenje standardiziranih komponenti proizvoda, dok se specifičnost proizvoda postiže kroz spajanje modula prema željama kupca (Duray et al., 2000) jer svaki kupac ima drugačije zahtjeve. Masovna prilagodba po mjeri kupca se temelji na četiri operativne sposobnosti:

1. Komponente se mogu višenamjenski koristiti (poput modula),
2. Struktura komponenti omogućuje različite varijante spajanja,
3. Tehnička platforma omogućuje besprijekornu integraciju komponenti i
4. Konfiguracijski alati daju podršku u ispunjavanju zahtjeva kupaca na način da slažu moguće varijante spajanja (Pine et al., 1993; Zipkin, 2001; Verdouw et al., 2010a).

Informacijska-komunikacijska tehnologija za masovnu prilagodbu po mjeri kupca povezuje program za standardizaciju komponenti i program za prilagođavanje kupcima. Inženjeri koji rade na razvijanju tih programa unaprijed pripremaju moguće konfiguracije modula prema prognozama potražnje. Kupci tih tehnologija dobivaju vlastitu konfiguraciju, ograničenu asortimanom dostupnih komponenti. Uvjeti za informacijske sustave za masovnu prilagodbu po mjeri kupca su (Verdouw et al., 2010b):

- *Postojanje generičkih informacija:* informacijski modeli u sustavima za masovnu prilagodbu po mjeri kupca moraju biti definirani kao generički, općeniti modeli, jer će samo tako moći konfigurirati vrstu proizvoda kojeg treba sastaviti. Ovi informacijski modeli su složeni i sastoje se od različitih, međusobno povezanih modela, poput modela poslovnih procesa i modela proizvoda.
- *Modularnost:* moduli komponenti u masovnoj prilagodbi po mjeri kupca moraju biti neovisni o aplikacijama specifičnim za nekog kupca. Ostali uvjeti: treba biti jednostavno zamijeniti modul programa jednog proizvođača s modulom drugog proizvođača te treba biti moguće kombinirati module različitih proizvođača.
- *Postojanje platforme za povezivanje informacija:* potrebna je programska platforma na koju se moduli na jednostavan način mogu priključiti, koja može pokrenuti izvršenje modula pri pojavi internih ili eksternih događaja i koja omogućuje razmjenu informacija među modulima.
- *Podrška u konfiguraciji:* budući da su informacijski sustavi sastavljeni od brojnih, međusobno povezanih komponenti, konfiguracija informacijsko-komunikacijske tehnologije mora biti napravljena za različite tipove sustava i podsustava.
- *Dostupnost komponenti:* označava dostupnost programskih modula koji pružaju željenu funkcionalnost, po željama i mjeri kupca. Za kvalitetno funkcioniranje informacijskog sustava, željene komponente moraju biti dostupne i trenutno, ali i u budućnosti kao moguća nadogradnja sadašnjem sustavu.

5. ZAKLJUČAK

Opće je prihvaćeno stajalište da živimo u “informacijskom dobu”, gdje je svakim danom sve veća dostupnost informacija. U ovom radu analizirana je važnost dostupnosti informacija za donošenje upravljačkih odluka koje rezultiraju mogućnosti poboljšanja učinkovitosti opskrbnog

lanca. Kako se svaki opskrbeni lanac sastoji od međusobno povezanih neovisnih poduzeća, ključno pitanje za učinkovitost njihova upravljanja leži u adekvatnom protoku informacija i kreiranju informacijskog sustava koji može povezati ciljeve i aktivnosti svih pojedinih sudionika u lancu, uz istovremeno osiguravanje visoke kvalitete usluga i niskih popratnih troškova opskrbenog lanca u cjelini. Poduzeća moraju prihvatiti važnost uloge tri grupe informacija, od ulaznih informacija iz samog okruženja poduzeća, internih informacija na samoj razini poduzeća, do izlaznih koje ona šalju okolini. Također, važna je uspostava dvosmjernog toka informacija između sudionika unutar opskrbenog lanca.

Naime, bržim i kvalitetnijim protokom informacija, međusobnom povezanošću sudionika lanca opskrbe te automatiziranim procesima informacijskih sustava, mogu se postići slijedeće prednosti: smanjenje troškova usluge i vremena odgovora na zahtjeve kupaca; mogućnost odabira vremena dostave ili preuzimanja proizvoda; mogućnost izravne komunikacije s prodavačima, kupcima, dobavljačima; mogućnosti praćenja dostave ili lokacije proizvoda ili komponenti, mogućnost elektroničkog plaćanja računa i provjera neplaćenih dugovanja; mogućnost brzog i pravovremenog obavještenja sudionika lanca opskrbe o promjenama u konfiguraciji proizvoda ili sustava; mogućnost elektroničkog slanja ponuda ili nadmetanja na aukcijama; mogućnost praćenja statusa narudžbi, mogućnost primanja narudžbi od kupaca širom svijeta; mogućnost pružanja usluge kupcima 24 sata dnevno, mogućnost kreiranja online kataloga iz kojih kupci mogu izravno odabrati ili konfigurirati proizvode bez ljudskog kontakta.

Protok informacija, dakle, smanjuje tenzije među sudionicima opskrbenog lanca, poboljšava proizvodnost i pojačava sveukupno zadovoljstvo svih članica opskrbenog lanca (Deeter-Schmetz et al., 2001). Međutim, rad se temelji na sintezi teorijskih saznanja iz područja informacija, informacijskih sustava i opskrbenog lanca te kao takav ima određena ograničenja. Stoga on može poslužiti kao konceptualan okvir za daljnja empirijska istraživanja ne samo iz područja informacija u opskrbnim lancima, nego i područja suradnje među članicama lanca.

6. LITERATURA

1. Ayers, J. B. i Odegaard, M. A. (2008), *Retail Supply Chain Management*, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, ISBN: 978-0-8493-9052-4, Boca Raton, USA.
2. Davis, S. (1989), From future perfect: Mass customizing, *Planning Review*, 17(2), 16-21.
3. Davis, T. (1993), Effective Supply Chain Management, *Sloan Management Review*, 34(4), 35-46.
4. Deeter-Schmetz, D. R., Bizzari, A., i Graham, R. (2001), Business-to-business online purchasing: suppliers impact on buyer's adoption, *Journal of Supply Chain Management*, 37, 4-10.
5. Duray, R., Ward, P. T., Milligan, G. W. i Berry, W. L. (2000), Approaches to mass customisation: configurations and empirical validation, *Journal of Operations Management*, 18(6), 605-625.
6. Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.
7. Golobic, S. L., Davis, D. F., McCarthy, T. M. i Mentzer, J. T. (2002), The impact of e-commerce on supply chain relationships, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(10), 851-871.

8. Kotha, S. (1995), Mass Customisation: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 16.
9. Lee, H. L., i Whang, S. (2000), Information sharing in a supply chain, *International Journal of Technology Management*, 20(3/4), 373-387.
10. Lee, H. L. (2002), Aligning supply chain strategies with product uncertainties, *California Management Review*, 44(3), 105-119.
11. Li, L. (2002), Information Sharing in a Supply Chain with Horizontal Competition, *Management Science*, 48 (9).
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.48.9.1196.177>
12. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Nix, N. W., Smith, C. D. i Zacharia, Z. G. (2001), „What is supply chain management?“, u Mentzer, J. T. (Ed.), *Supply Chain Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 5-62.
13. Mukaddes, A. M. M., Rashed, C. A. A., Malek, A. B. M. i Kaiser, J. (2010), Developing an Information Model for Supply Chain Information Flow and its Management, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1 (2), 226-231.
14. Nahmias, S. (2001), *Production and Operations Analysis*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
15. Pine, B. J., Victor, B. i Boynton, A. C. (1993), Making Mass Customisation Work, *Harvard Business Review*, 71, 108-119.
16. Pooler, V.H., Pooler, D.J. & Farney, S.D. (2004), *Global Purchasing and Supply Management: Fulfill the Vision*, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers, ISBN: 1-4020-7816-1, USA.
17. Rayport, J. F. i Sviokla, J. J. (1995), Exploiting the virtual value chain, *Harvard Business Review*, November-December, 75-85.
18. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. i Simchi-Levi, E. (2004), *Managing the Supply Chain: The Definitive Guide for Business Professional*, McGraw-Hill, New York
19. Srića, V. i Spremić, M. (2000), *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb.
20. Srića, V. (1994), *Inventivni menadžer*, CROMAN i MEP Consult.
21. Šamanović, J. (2009), *Prodaja. Distribucija. Logistika. Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Split.
22. Verdouw, C. N., Wolfert, J. i Beulens, A. J. M. (2005), Enhancing transformational and incremental innovation with ICT, *5th EFITA conference, 25-28 July 2005, Vila Real, Portugal*.
23. Verdouw, C. N. i Verwaart, T. (2008), Mastering Demand and Supply Uncertainty with Configurator Software. U P. Cunningham & M. Cunningham (eds.) *Collaboration and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies*. Amsterdam: IOS Press, 1009-1016.
24. Verdouw, C. N., Beulens, A. J. M., Trienekens, J. H. i Verwaart, T. (2010a), Mastering demand and supply uncertainty with combined product and process configuration, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 23, 515-528.
25. Verdouw, C. N., Beulens, A. J. M., Trienekens, J. H. i Verwaart, T. (2010b), Towards dynamic reference information models: Readiness for ICT mass customisation, *Computers in Industry*, 61, 833-844.
26. Zhang, Q. (2008), Essentials for Information Coordination in Supply Chain Systems, *Asian Social Science*, 4 (10), dostupno na: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php> (pristupljeno: 30.10.2013.)

27. Zipkin, P. (2001), The limits of mass customisation, *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 81-86.

TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE POTPOMOGNUTOG INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM

Dr.sc. Darko Rendulić,

ALSTOM Hrvatska d.o.o., Hrvatska

Dr.sc. Ivana Plazibat

Odjel za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Hrvatska

Mr. sc. Ivana Varičak

Veleučilište u Karlovcu, Hrvatska

Sažetak

U svakodnevnom radu susrećemo se sa poistovjećivanjem pojmova logistike i lanca opskrbe, nabave ili dobave te njihovim upravljanjem. Pojam logistika javlja se u 10. stoljeću označavajući opskrbe proračune i opskrbu vojske, a kasnije za označavanje smještaja, koncepata opskrbe te putova i izbora terena usredotočujući se na pravovremenost i kakvoću dostavljenoga. Interes za koncept upravljanja lancem opskrbe javlja se u osamdesetim godinama dvadesetog stoljeća kada poduzeća uviđaju prednosti poslovne suradnje između i preko vlastitih granica, pri čemu se može zaključiti da ne mogu više učinkovito konkurirati izolirani od svojih dobavljača i ostalih učesnika u lancu opskrbe. Potrebno je pojasniti značenja pojedinih često korištenih pojmova, a koji nisu ukorijenjeni u hrvatskom jeziku i ne mogu se jednostavno jednoznačno prevesti. Logika stvari, ubrzavanje odgovora na tržišne zahtjeve kod složenih industrijskih proizvoda, čiji je najpoznatiji predstavnik automobilska industrija, dovela je do razvoja preciznih tržišnih strategija usmjerenih ka osvajanju odanosti ili sklonosti kupaca. U ovom članku dat je kratak povijesni prikaz razvoja lanaca opskrbe, upravljanja njimate te uloge suvremenih informatičkih tehnologija u stvaranju i održavanju njihovih konkurentskih sposobnosti i prednosti.

Ključne riječi: upravljanje, lanac opskrbe, razgraničenje pojmova, upravljanje pomoću IT

THEORETICAL DETERMINANTS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SUPPORTED BY INFORMATION TECHNOLOGY

Darko Rendulić, Ph.D.

ALSTOM CROATIA

Ivana Plazibat, Ph.D.

Department for professional studies, University of Split, Croatia

Ivana Varičak, M.Sc.

Karlovac University of Applied Sciences, Croatia

Abstract

In daily practice we often find equating of the terms of logistic, supply chain, purchasing or procurement and supply chain management. The term logistics appears in 10th century describing military supplies and calculations and later accommodation, supply concepts with modalities of path and site choices focused to the punctuality and quality of the delivered. Particular interest for the management of the supply chains occurred in the eighties of the 20th century when companies realized advantages of the business cooperation within and out of their boundaries. At that time it was obvious that soles could not remain competitive isolated from their vendors and other participants in the supply chain. There is a need to distinguish some very often used terms which are not originated from the Croatian language and cannot be easily translated word for word. The logic of the environment, spreading up fulfilment of the market demands at complex industrial products represented often by car industry led to the development of the precise market strategies aimed for gaining loyalty and affinity of the customers. This article provides brief historical overview of the supply chains' development and role of the contemporary informatics technologies in creating and maintaining competitive abilities and advantages.

Key words: management, logistics, supply chain, vocabulary distinction, management by IT

1. UVOD

Pojmovi koji nisu ukorijenjeni u hrvatskom jeziku ne mogu se uvijek jednostavno i/ili jednoznačno prevesti pa tako u svakodnevnom radu susrećemo poistovjećivanje pojmova logistike i lanca opskrbe, nabave ili dobave te njihovo upravljanje.

Pojam logistika objašnjavali su mnogi autori od čega je za potrebe ovog rada odabrano:

- ... javlja se u 10. stoljeću označavajući opskrbne proračune i opskrbu vojske, a kasnije za označavanje smještaja, koncepata opskrbe te puteva i izbora terena usredotočujući se na pravovremenost i kakvoću dostavljenoga (Ferišak, 2002)
- „...onaj dio procesa lanca opskrbe koji planira, primjenjuje i upravlja učinkovitosti, djelotvornosti tijeka i skladištenjem roba, usluga i odnosnih informacija od mjesta nastanka do mjesta korištenja u svrhu zadovoljavanja kupčevih zahtjeva. Njena je uloga

dvoznačno važna. Ona je jedan od najvećih troškova u poslovanju interaktivno utječući na ostale gospodarske aktivnosti pa tako, povećavanjem učinkovitosti logističkih aktivnosti, pridonosi ekonomičnosti poslovanja. Nadalje, ona podupire tijek mnogih gospodarskih aktivnosti kroz olakšavanje prodaje praktično svih dobara i usluga.“ (Rijal et al., 2006.)

- „Logistika je onaj dio procesa lanca opskrbe koji planira, uvodi i kontrolira učinkovit, djelotvoran tijek i skladištenje roba, usluga i sa njima povezanih informacija od mjesta nastanka do mjesta potrošnje sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača.“ (Lambert et al., 2000.)

Primjetna je evolucija obuhvata pojma sukladno vremenu i mjestu nastajanja jer u početku nije isticana troškovna komponenta, a mnogi su ratovi izgubljeni radi gospodarske iscrpljenosti.

Glede definiranja lanca opskrbe, znanstvenici uglavnom nemaju većih dilema pa ga opisuju kao (Mentzer et al., 2001):

- grupu poduzeća koja prosljeđuju materijale prema kupcu; nekoliko nezavisnih poduzeća uključeno je u proizvodnju roba i predaju na uporabu krajnjem korisniku u lancu opskrbe – proizvođači, monter, veletrgovci, trgovci na malo, prijevoznici, otpremnici
- niz poduzeća koja donose proizvode ili usluge tržištu
- mrežu organizacija koje su uključene kroz slijed i povratne veze u različitim procesima i aktivnostima koje proizvode vrijednost u obliku proizvoda i usluga isporučenih krajnjem korisniku
- skupinu od tri ili više (pravnih op.a.) entiteta (organizacija ili osoba) neposredno uključenih u opskrbe (upstream) i distribucijske (downstream) tijekove proizvoda, usluga, novca i/ili informacija od izvora do kupca u tri stupnja složenosti:
 - neposredni – dvosmjerni tijekovi između neposrednog dobavljača i kupca
 - prošireni – dvosmjerni tijekovi između nekoliko dobavljača i kupca
 - sveobuhvatni – dvosmjerni tijekovi svih čimbenika uključenih u transakcije.

(Poirier i Francis, 2006), prikazuju razvoja lanca opskrbe u pet razina, pri čemu su prve dvije praktično priprema poduzeća za integraciju u lanac:

1. integracija poduzeća – funkcionalno i procesno
2. korporativna izvrsnost – (intraenterprise) – reorganizacija
3. partnerska suradnja sa prethodnicima i slijednicima – (interenterprise)
4. suradnja na razini lanca – vanjska suradnja sa više sudionika
5. potpuna umreženost – (full network connectivity) – cjeloviti poslovni sustav

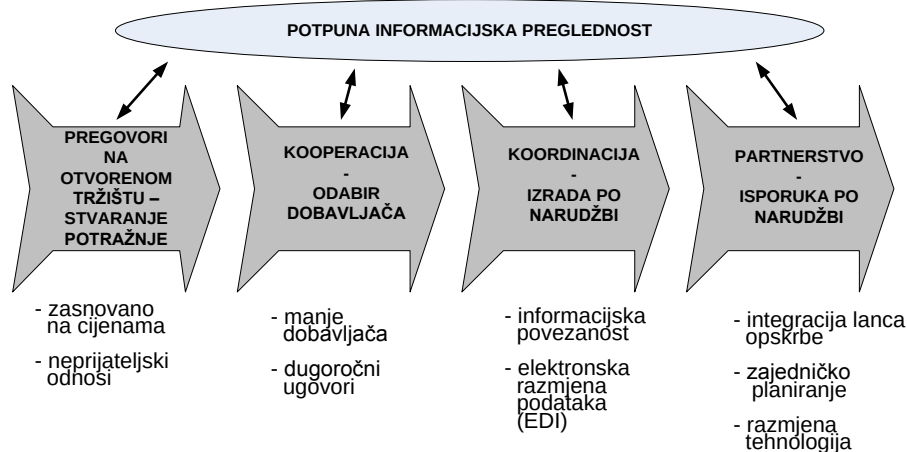
Boversox et al. (2000.) i Stank et al. (2001.) razvili su teorijski multidimenzionalni koncept integracije lanca opskrbe koristeći metodologiju Q podjele (kako navode Kotzab et al. 2005):

- integracija sa kupcem,
- unutarnja integracija,
- integracija sa dobavljačem,
- tehnološka integracija i planiranje,
- integralno mjerenje,
- integracija odnosa i veza.

Integracija se provodi postupno transparentnom razmjenom informacija koja se može prikazati:

Slika 1. Razvoj integracije lanca opskrbe

RAZVOJ INTEGRACIJE LANCA OPSKRBE, prilagođeno prema Lummus et al., 1999. str. 12 i
Spekman et. al. 1998. str. 49



Izvor: usklađeno prema Lummus et al., 1999., str. 12 i Spekman et al. 1998., str. 49

Lanac opskrbe je, ukratko, niz poduzeća koja sudjeluju u stvaranju proizvoda ili usluge za zadovoljenje potreba krajnjeg kupca ili korisnika. Lanac opskrbe nije “vertikalna integracija” (ili centralizacija kapitala) koja pretpostavlja vlasništvo procesa, već nastojanje sudionika u lancu opskrbe da razviju sposobnosti u djelatnosti u kojoj imaju ili će imati najbolje rezultate, a naročito ostvariti veću razliku u odnosu na konkurenciju (Christopher, 2005). Ostale aktivnosti potrebne za realizaciju proizvoda ili usluge se povjeravaju onima koji za njih već ostvarili takve prednosti (outsourcing) i tako nastaje uspješan lanac opskrbe. U suvremenim uvjetima poslovanja gotovo svi subjekti djeluju u nekom obliku lanca opskrbe (po sebi), a ovisno o svijesti i načinu organizacije tog djelovanja formaliziraju se međusobni odnosi članova (za sebe). Hoffman (1980) razlikuje četiri temeljne kategorije organizacije kako to navodi Buble (2006):

- univerzalni – jedinstvo međusobno povezanih dijelova – upućuje na sustav,
- institucionalni – ciljno usmjeren socijalni sustav,
- strukturni – struktura socijalnih sustava – svaki sustav, poduzeće ima svoju organizaciju,
- funkcijski – oblikovanje ili projektiranje organizacije.

Kod organizacije lanca opskrbe uočava se prisutnost sve četiri kategorije na razini poduzeća članova i samog lanca..

2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE

Supply Chain Management prevodimo s upravljanje lancem opskrbe ili dobave. Pojam management veže se za ljude navodeći kao njegov glavni zadatak osposobiti ih za zajednička postignuća, učiniti njihove napore djelotvornima, a slabosti nevažnima (Drucker, 2001). Etimološki najbliži prijevod bio bi «rukovođenje» ali taj se pojam veže isključivo za upravljanje ljudima. Upravljanje je širi pojam od rukovođenja, a podrazumijeva upravljačku aktivnost svih

resursa u poduzeću usmjerenu k ostvarenju ciljne funkcije poduzeća i obuhvaća aktivnosti usmjerene k ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća (Buble, 2006). Stoga je pojam *upravljanje* uzet kao najpribližnji hrvatski prijevod.

Spoznaja koncepta lanca opskrbe započinjala je usporedbom sa dotada poznatim konceptima logistike i upravljanja materijalima. Vremenom se razvijala pa tako poznati autori definiraju upravljanje lancem opskrbe (Mentzer et al., 2001):

- (Jones i Riley, 1985): “Upravljanje lancem opskrbe bavi se ukupnim tijekom materijala od dobavljača do krajnjeg korisnika...”
- (Houlihan, 1988): “Razlike između upravljanja lancem opskrbe i klasičnog upravljanja materijalima i proizvodnjom su:
 - lanac opskrbe promatra se kao jedinstveni proces. Odgovornosti različitih segmenata u lancu nije odijeljena i pretpostavljena funkcionalnim područjima kao što su proizvodnja, nabava, distribucija i prodaja
 - upravljanje lancem opskrbe zahtijeva i u konačnici ovisi o donošenju strateških odluka. “Opskrba” je zajednički cilj od praktično svake funkcije u lancu i ima poseban strateški značaj zbog svojeg utjecaja na ukupne troškove i tržišni udjel
 - upravljanje lancem opskrbe traži drugačiji pogled na zalihe koje se koriste kao ravnotežni mehanizam posljednje, a ne prve članice
 - zahtijeva se novi pristup sustavu, udruživanje umjesto povezivanja.
- (Stevens, 1989): “Cilj upravljanja lancem opskrbe je uskladiti zahtjeve kupca sa tijekom materijala od dobavljača da bi se postigla ravnoteža između onoga što je često prepoznato kao sukobljeni ciljevi pri pružanju usluga kupcu, smanjenje zaliha i troškova poslovanja.”
- (Cooper et al., 1997): “Upravljanje lancem opskrbe je ...objedinjujuća foilozofija da bi se upravljalo ukupnim tijekom distribucijskog kanala od dobavljača do krajnjeg korisnika.”
- (La Londe i Masters, 1994): “Strategija lanca opskrbe uključuje...dva ili više poduzeća u lancu opskrbe koja su sklopila ugovore o dugoročnoj poslovnoj suradnji;...razvoj povjerenja i privrženosti u odnosu;...udruživanje logističkih napora uključujući dijeljenje podataka o potražnji i prodaji;...potencijal za promjenu položaja upravljanja logističkim procesima.”
- (Monczka, Trent, i Handfield, 1998): “SCM zahtijeva razdvajanje tradicionalnih funkcija materijala za izvještavanje uprave odgovorne za koordinaciju ukupnog procesa materijala, a također zahtijeva usku suradnju sa dobavljačima putem brojnih funkcija i brojnih zahtjeva dobavljača.”
- Global Supply Chain Forum (Lambert et al., 2000): “Upravljanje lancem opskrbe je integracija ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika kroz autentične dobavljače koja dobavlja proizvode, usluge i informacije koje dodaju vrijednost za kupce i ostale donositelje odluka. Strogo određeno, lanac opskrbe nije lanac poslovanja “jedan na jedan” ili “poduzeće-poduzeće” već mreža različitih poslova i odnosa. Upravljanje lancem opskrbe nudi priliku za postizanje sinergije integracije unutar i između poduzeća i upravljanja. U tom smislu upravljanje lancem opskrbe potiče izvrsnost poslovnih procesa i odnosa sa ostalim članovima lanca opskrbe.”
- (Lee et al. 2002): “Upravljanje lancem opskrbe je strategija koordiniranja upravljanja tijekomima gotovine, materijala i informacija od sirovine do krajnjeg kupca u lancu opskrbe uključujući proizvođača, zalihe i dobavljača. SCM je strateško planiranje radi podizanja učinkovitosti i dobiti lanca optimiranjem brzine i vjerojatnosti i maksimiranjem vrijednosti koja je dodana svakim uključenim procesom.”

Jeff Trimmer, kako navode Handifeld et al. (2005) prepoznaje SCM kao treću fazu industrijskog oporavka: «Upravljanje čitavim lancem opskrbe sa usklađenim ciljevima i uključenim upraviteljima.» Pri tome naglašava tri dimenzije navedene postavke:

1. samo krajnji kupac financira lanac opskrbe – do tada se članovi međusobno snalaze,
2. jedina dugoročno stabilna mogućnost je ona u kojoj svi učesnici u lancu ostvaruju korist,
3. upravljanje lancima opskrbe bavi se ekonomiziranjem dodanom vrijednosti – snižavanje troškova može dovesti do pada kvalitete, a poboljšanja, iako uz povećane troškove po jedinici, mogu povećati dobit po jedinici više od uloga.

Dok se većina autora od samog početka kreće od nabavnih i logističkih aktivnosti koje usmjeravaju tijekom proizvoda ka kupcu, a povratnim tijekom dobivaju informacija, (Hines 2004) za razliku od većine autora koji jednosmjerno opisuju tijekom proizvoda ka kupcu i povratno informacija, ističe važnost upravljanja lancem opskrbe upravljanim potražnjom odnosno kupčevim potrebama određenim prethodnim istraživanjima (Webster, 1977): “Uspješna organizacija budućnosti biti će usredotočena na kupca, a ne proizvod ili tehnologiju te podržana odlučujućim tržišnim informacijama koje povezuju glas kupca sa svim procesima dodavanja vrijednosti u poduzeću.”

Obzirom na suštinsko suglasje navedenih autora, cjelovitom se može uzeti slijedeća definicija upravljanja lancem opskrbe (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith i Zacharia, 2001):

«Upravljanje lancem opskrbe je sistematično, strateško usmjeravanje tradicionalnih poslovnih funkcija i taktika ostvarenih kroz te funkcije unutar pojedinog poduzeća i kroz poslovanje unutar lanca opskrbe sa ciljem dugoročnog unapređenja poslovnih rezultata kako pojedinih članova tako i lanca.»

Iako su pojmovna određenja brojna, mogu se razvrstati u tri osnovne kategorije:

1. upravljačka filozofija,
2. primjena upravljačke filozofije,
3. skup upravljačkih procesa.

Upravljanje lancem opskrbe, kao filozofija, sustavno promatra lanac opskrbe kao cjelinu, entitet. Ona proširuje koncept poslovne suradnje bilateralnih odnosa na višestruke napore članova da ostvare optimalan tijek roba od početnog dobavljača do krajnjeg korisnika kroz uvjerenje da svaki član doprinosi ukupnoj uspješnosti lanca. Stoga se traži usklađenost unutar i između članova radi djelovanja kao jedinstvena tržišna pojava osnažena sinergijom. Takav pristup usmjerava članove lanca opskrbe na razvoj novih mogućnosti, resursa, novostvorene vrijednosti za kupca. To je pomak sa logističkih aktivnosti na ostale poslovne funkcije unutar i između članova radi zadovoljavanja tržišnih – kupčevih potreba vrijednostima koje su za njih važne, koje su spremni platiti odnosno tržišno vrednovati. Na ovaj način razumijevanje kupčevih - tržišnih potreba postaje ključno. Literatura predlaže slijedeće osobine filozofije upravljanja lancem opskrbe (Mentzer et al., 2001):

1. sustavni pristup promatranja lanca opskrbe kao cjeline i upravljanje ukupnim tijekom roba od početnog dobavljača do krajnjeg korisnika,
2. stratešku usmjerenost zajedničkim naporima da se usklade i istaknu operativne i strateške sposobnosti članova i lanca u jedno,
3. usredotočenost na kupca da bi se stvorio jedinstveni izvor vrijednosti koji vodi do njegovog zadovoljstva.

U primjeni filozofije upravljanja lancem opskrbe članovi moraju izgraditi ponašanje koje će im omogućiti djelovanje u skladu sa filozofijom. Stoga su mnogi autori usredotočeni na postupke koji uspostavljaju upravljanje lancem opskrbe poput (Mentzer et al., 2001):

1. zajedničkog ponašanja - kroz uključivanje entiteta dobavljača i kupaca,
2. uzajamne razmjene informacija - neophodna za provedbu filozofije SCM-a pogotovo za planiranje i nadgledanje procesa te smanjenje nesigurnosti među sudionicima,
3. uzajamne podjele rizika i naknada – dugoročan cilj koji donosi konkurentske prednosti,
4. suradnje – jednostavne ili nadopunjujuće, koordinirane aktivnosti u poslovnim odnosima koje stvaraju vrhunske zajedničke ili pojedinačne rezultate koji se zajednički očekuju, a uključuju suradnju na razini funkcija članova (crossfunctional),
5. zajedničkih ciljeva i nastojanja u zadovoljavanju kupca – ostvarivanje poslovnih ciljeva zajedničkim djelovanjem počevši od planiranja do završnih aktivnosti vrednovanja postignuća i članova i lanca,
6. udruživanja procesa - uključuje razvoj portfolia roba, oblike provjere kakvoće, smanjenje zaliha i nastavno uštede na razini lanca,
7. suradnje u izgradnji i održavanju dugoročnih poslovnih odnosa – uspješno upravljanje lancem opskrbe temelji se na nizu partnerstava pa polazeći od uvjerenja da se poslovna suradnja konačno prekida istekom ugovora, preostaje maleni broj članova da održe opsežnu poslovnu suradnju.

Chandra i Kumar (2000) ističu slijedeće temeljne osobine upravljanja lancem opskrbe :

- organizacijska struktura – primarno prilagodljivost i pridruženi odnosi - strateški savezi moraju se bazirati na krajnjem povjerenju, odanosti, ravnopravnoj raspodjeli rezultata, zajedničkim funkcijskim timovima, dijeljenju zajedničkih ciljeva i suradnji koja uključuje volju da se pomogne i pozitivne pregovore osnovane na poštenju,
- koordinacija lanca opskrbe – obzirom da neki članovi sudjeluju u više lanaca opskrbe i za uspješnu koordinaciju je potrebno stvaranje zajedničke vrijednosti, a cilj potpune koordinacije jest odgovor na potražnju, a ne pojedinačno ekonomiziranje količinama,
- komunikacija unutar i među poduzećima – koja je od presudne važnosti za prijenos informacija,
- nabavljanje onoga što ne proizvodimo ili ne posjedujemo (outsourcing) – optimiranje troškova kroz tržišnu selekciju,
- selektirana proizvodnja – proizvoditi samo ono čime smo konkurentni, a ostalo prepustiti konkurentnijima,
- upravljanje zalihama – približavanje idealu isporuke točno navrijeme (Just in Time) i troškovima – upravljanje lancem opskrbe mora moći kvantificirati minimalne utjecaje radi sprečavanja posizanja za kratkoročnim koristima,

a imajući na umu ravnopravnost i simetriju odnosa između članova lanca raspravljaju o:

- dogovoru dobavljača proizvoda i usluga – strateška partnerstva,
- mreži za učinkovitije upravljanje nabavom i tijekom proizvoda i usluga,
- poslovnoj filozofiji,
- načinu (strategiji) za postizanje konkurentske prednosti putem koordinacije i
- usklađivanja postupaka svojih članova.

Upravljanje lancem opskrbe kao skup upravljačkih procesa jest (kako navode Mentzer et al., 2001):

- Davenport ga određuje kao strukturiran i mjeren skup aktivnosti osmišljenih da ostvare posebnu ponudu za pojedine kupce ili tržišta.
- La Londe prikazuje upravljanje lancem opskrbe kao proces upravljanja odnosima, informacijama i tijekom materijala preko granica poduzeća da bi se isporučila poboljšana usluga u ekonomska vrijednost kroz usklađeno upravljanje fizičkog tijeka roba i pripadajućih informacija od izvora do potrošnje.
- Ross ga određuje kao aktualne fizičke poslovne funkcije, institucije i poduhvate koje označava način na koji određeni lanac opskrbe dostavlja robe i usluge tržištu kroz kanale opskrbe.

(Rhonda i Vokurka, 1999) navode četiri temeljna procesa koji šire određuju opseg djelovanja upravljanja lancem opskrbe:

planiranje → nabavu → izradu → isporuku.

(Jamaludin et al., 2006) definiraju strukturu lanca opskrbe kao mrežu članova i veze između njih, pri čemu komponente upravljanja smatraju manje važnim varijablama kojima su povezani, integrirani i upravljani poslovni procesi dok su poslovni procesi aktivnosti koje stvaraju vrijednost za kupca. Pri tom se izdvajaju slijedeće odrednice:

- strukturu lanca opskrbe definiraju, uz obavezno poznavanje i razumijevanje kako je struktura lanca opskrbe konfigurirana:
 - članovi lanca opskrbe ,
 - strukturalne dimenzije mreže – broj članova (op.aut.),
 - različite vrste procesnih povezanosti kroz lanac opskrbe,
- sastavnice upravljanja – ključnom pretpostavkom okvira lanca opskrbe drže postojanje određenih zajedničkih komponenti upravljanja u cijelom poslovnom procesu i kod svih članova koje se mogu podijeliti u dvije grupe:
 - fizički i tehnički koji uključuju uglavnom vidljive, opipljive, mjerljive i lako promjenive komponente,
 - komponente upravljanja i ponašanja koje određuju organizacijsko ponašanje,
- poslovni proces promatraju u kontekstu aktivnosti usmjerenih prema krajnjem kupcu i dinamičkog upravljanja tijekova proizvoda, informacija, gotovine, znanja i ideja.

Tako upravljanje lancem opskrbe postaje središnja funkcija koja nastoji dugoročno uskladiti rad svih članova, dijelova njihovih poslovnih procesa sa maksimiranim ekonomskim efektima.

3. KRITIČNI ČIMBENICI UVOĐENJA I UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE

Interes za koncept upravljanja lancem opskrbe javlja se u krajem dvadesetog stoljeća kada poduzeća uviđaju prednosti poslovne suradnje između i preko vlastitih granica. Pri tom zaključuju da ne mogu više učinkovito konkurirati izolirani od svojih dobavljača i ostalih učesnika u lancu opskrbe. Jedan od početnih koraka u izgradnji lanca opskrbe i upravljanja njime jest orijentacija ka tako prepoznatom konceptu (Supply Chain Orientation). (Mentzer et al., 2001) opisuju ga kao: «...prepoznavanje kroz organiziranje sustavnog, strateškog uključivanja taktičkih radnji u upravljanje različitih tijekova u lancu opskrbe.»

Tako poduzeća s tom poslovnom orijentacijom mogu vidjeti rezultate dvosmjernog upravljanja tijekovima roba, novca i informacija kroz svoje dobavljače i kupce. U ovoj fazi nastojanja izgradnje lanca opskrbe orijentacija lancu opskrbe je začetak koji ne mora uspjeti ukoliko se oportuno ponašanje ostalih potencijalnih članova ne promjeni, odnosno ne prihvate takav koncept.

Stalni pritisak ostvarenja individualnih poslovnih ciljeva, kratkoročnih – dobiti i dugoročnih – održivosti, izlaže poslovodstvo vanjskim utjecajima koje, kako citira Zhao (2007), navode Harrison & van Hoek, 2005; Lee & Wang, 2001; Patterson, Grimm, & Corsi, 2003; Taylor, 2004:

- globalizacija,
- tehnička inovativnost informatičkih i komunikacijskih tehnologija,
- vanjski pritisci ostalih članica lanca opskrbe kao i očekivanja kupaca (uključuje kupce),
- trend kupiti umjesto proizvesti (zadržavanje sržnih tehnologija sa konkurentskim prednostima),
- pritisak povećanja dobiti i smanjenja troškova,

dok se neprestano nameću koristi uloge SCM-a (Beach, 2004.; Davenport & Brooks, 2004.; Serve et al., 2002.; Taylor, 2004.):

- uklanjanje kašnjenja i grešaka tradicionalno vezanih za dokumentirano poslovanje,
- poboljšanje zadovoljstva kupca,
- smanjenje troškova poslovanja lanca opskrbe,
- povećanje točnosti rada,
- smanjeni troškovi ulaza materijala (jedan ulaz),
- smanjenje zaliha (kraće vrijeme isporuke),
- povećanje obrtaja zaliha.

Za uspješno postizanje navedenih efekata neki autori, prema Mentzer et al. (2001), kao Morgan i Hunt (1994.), Moorman, Deshpande i Zaltman (1993.), Achrol (1991.), Dwyer, Schurr i Oh (1987.) izdvajaju povjerenje i opredjeljenje kao osnovne preduvjete za uspostavljanje lanca opskrbe i njegovo upravljanje jer,:

- ohrabruju poduzetnike da rade na očuvanju uloženoga u poslovne odnose,
- odupru se privlačnosti kratkoročnih alternativa,
- potencijalno velike rizike mogu pokazati kao uštede radi vjerovanja da se poslovni suradnici u lancu neće ponašati oportuno.

(Handfield et al., 2005) navode različitost ciljeva pojedinih poduzeća za udruživanjem i suradnjom u okviru lanca vrijednosti koje poduzeće ili lanac mogu orijentacijski koristiti za provjeru potencijala čimbenika udruživanja:

- informacije o profilu poduzeća,
- upravljačke sposobnosti,
- sposobnosti osoblja,
- struktura troškova,
- TQM filozofija i programi,
- procesne i tehnološke sposobnosti,
- usklađenost sa zahtjevima okoliša,
- financijska sposobnost i stabilnost,
- planiranje proizvodnje i nadzor sustava,

- sposobnost informacijskog sustava,
- strategije, politike i tehnike rada sa dobavljačima,
- potencijal dugoročne poslovne suradnje, i sl.

Jednom postignuta svijest članova o međusobnoj ovisnosti potiče ih da dugoročno održavaju i razvijaju lanac opskrbe te je snažna kohezijska sila lanca opskrbe nezavisnih poduzeća. Odatle potiču podjele funkcija, ključevi razmjene informacija, zajednička planiranja itd. Jednom prepoznati i usuglašeni vizija i glavni procesi upravljanja lancem opskrbe vode ka prilagođavanju unutarnjih organizacija članova, radi optimiranja rezultata lanca povećanjem razine kompatibilnosti sa ostalim članovima. Obzirom na koncept koji počinje prvotnim dobavljačem i završava sa krajnjim korisnikom, orijentacija svih članova u lance opskrbe neophodna je za njegovo ostvarenje.

Sinergijski efekti veći od efekata samostalnog nastupanja pokazuju da poduzeće raspolaže potencijalom za unapređenje konkurentnosti. Tako sposobnost lanca postaje važna za ukupne strategije poduzeća, a upravljanje lancem opskrbe potiče procese između odjela. Povezivanjem ciljeva lanca sa strategijom poduzeća, može se odlučivati između konkurentnih zahtjeva u lancu opskrbe. Unapređenje rezultata vođeno je ciljevima postavljenim na razini lanca, a ne poduzeća ili čak pojedinih odjela poduzeća. Upravljanje lancem opskrbe znači matrično povezivanje funkcija različitih poduzeća te interaktivno upravljanje u suradnji sa dobavljačima i kupcima.

“Prekogranična” osobina upravljanja potiče uključivanje ciljeva lanca opskrbe u strateške planove članova. Usredotočenje na udruživanje tada može dovesti do uporabe lanca opskrbe za postizanje održive konkurentne prednosti nad konkurentima. Utjecaj cjelovitog upravljanja proizvodom lanca utječe na profitabilnost članova. Tako se strategija lanca opskrbe može promatrati kao model odlučivanja povezan sa nabavom proizvoda, planiranjem kapaciteta, prilagodbom krajnjeg proizvoda, sustavnog aktiviranja konačnog proizvoda, uvjetno upravljati potražnjom i komunikacijama te isporukama. Povezivanje strategija lanca opskrbe i poslovnih strategija uključuje određivanje ključnih poslovnih procesa u kojima nastaje proizvod. Stoga poduzeće mora uskladiti ciljeve za upravljanje lancem opskrbe sa korporativnim ciljevima. U tom slučaju u lancu opskrbe poduzeće nastupa kao pravna osoba i ne smije ugroziti interese vlasnika. Ukoliko sudjelovanjem u lancu opskrbe ne može postići zadane ciljeve, npr. dobit ili izbjeći zabranjene rizike, poduzeće mora istupiti iz lanca. Postupno uvođenje služi integraciji opskrbnog lanca u skladu sa smjernicama članova i omogućava nadzor provedbe. Sudjeluje li poduzeće u nekoliko opskrbnih lanaca, upravljanje lancem opskrbe također može biti razlogom diferencijacije. Na primjer, postizanje izvrsnosti kroz djelovanje u jednom lancu opskrbe može stvoriti poslovnu priliku na nekom drugom tržištu ili u nekom drugom lancu kroz korištenje poluge obujma kod nabave sirovina i/ili optimiranja prijevoza. Sa druge strane, djelovanje u lancu opskrbe može unazaditi neka postignuća članova npr. preusmjeravanjem tijekom roba, nižih tehnoloških zahtjeva, niže dobiti i slično. To može biti kratkoročno prihvatljivo ukoliko postoji jasna vizija i strategija osposobljavanja svih članova u lancu da postignu zadane poslovne ciljeve. U tom smislu mjerenje mora biti postavljeno tako da promatra lanac opskrbe i postavi procesne zadatke. U procese, a ne funkcije, ugrađuju se alati i određuju veličine temeljem kojih se donose poslovne odluke, a može se opisati kao (Mendling, 2008):

«Upravljanje poslovnim procesima može se definirati kao skup svih upravljačkih aktivnosti vezanih za poslovne procese. Suštinski, upravljačke aktivnosti vezane za poslovne procese idealistički se mogu promatrati kroz životni ciklus.»

Ayers (2010) navodi sedam načela SCM-a kojih bi se voditelji projekata trebali pridržavati:

1. segmentirati kupce na temelju potreba za uslugama i prilagoditi lanac opskrbe da svakog profitabilno opslužuje,
2. prilagoditi logistčku mrežu pojedinim zahtjevima za uslugama i profitabilnosti,
3. pratiti znakove tržišta i prilagoditi plan prema potražnji; imati održive prognoze i optimalnu alokaciju resursa,
4. razlikovati proizvod blizu kupca od brzine djelovanja lanca opskrbe,
5. strateški upravljati dobavom radi smanjenja rijetko viđenih ukupnih troškova korištenja (TCO) za nabavljene materijale i usluge,
6. široko razviti lanac opskrbe, strategiju tehnologije poduzeća koja podržava više razina odlučivanja i osigurava preglednost tijeka proizvoda, usluga i informacija,
7. prilagoditi vertikalno mjerenje od početka do kraja za svaki kanal radi razdvajanja rezultata više poduzeća u dosizanju krajnjih korisnika djelotvorno i učinkovito.

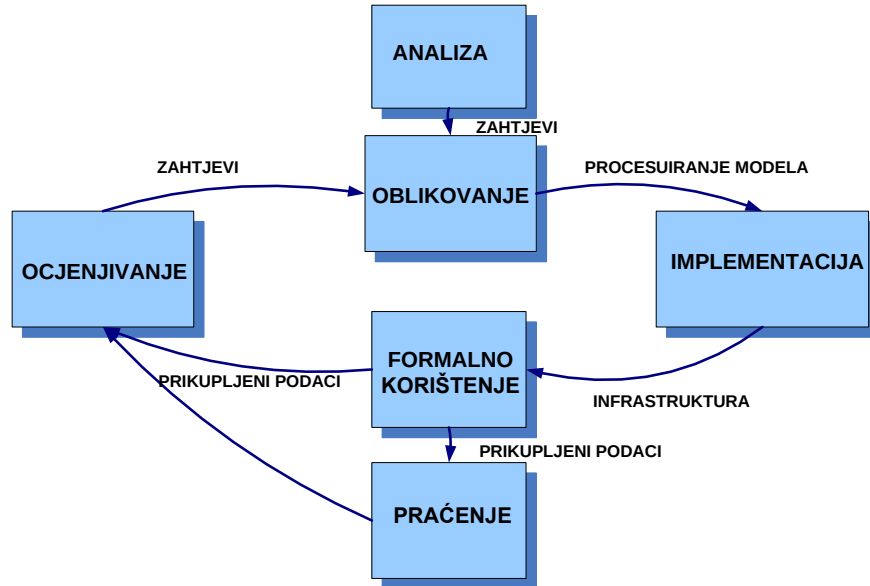
Tehnološko osposobljavanje u smislu uvođenja informatičkih tehnologija za upravljanje kako poslovnim sustavom poduzeća tako i integracija u lancu opskrbe provodi se fazno. (Remeny, 1999) naglašava postupnost uvođenja IT-a kao neophodan preduvjet uspjeha. To je model upoznavanja i učenja o sustavu koji se nastoji implementirati da bi se ostvario povrat investiranoga - mijenjanje procesa i prakse → unapređenja podržana informacijskim sustavima → unapređenje rezultata poslovanja → povećana dobit i ROI - u tri skupine glavnih aktivnosti:

- identifikacija poslovnih procesa ili prilika iz prakse,
- identifikacija donositelja odluka koji će raditi na razvoju projekta,
- izrada samog projekta koja zahtijeva reiteraciju.

U prikazu procesa upravljanja životnim ciklusom Mendling (2008) navodi tipične upravljačke aktivnosti u logičnom slijedu zajedničke svim procesima poslovnog upravljanja, a pogotovo upravljanja pomoću IT:

Slika 2. Proces upravljanja životnim ciklusom

PROCES POSLOVNOG UPRAVLJANJA ŽIVOTNIM CIKLUSOM, Mendling, 2008., str 5



Izvor: Mendling, 2008., str. 5

Pri tome pojedine aktivnosti sadrže:

- analiza – početak ciklusa upravljanja uključujući okružje procesa i organizacijsku strukturu; rezultira zahtjevima za poslovne procese poput ciljeva ili namjera,
- oblikovanje – zahtjevi usmjeravaju oblikovanje: identifikaciju procesnih aktivnosti, određivanje njihovog redoslijeda, aktiviranje za to potrebnih resursa te određenje organizacijske strukture,
- implementacija – procesni model uzima se za implementaciju i postavlja se infrastruktura za poslovni proces; to uključuje obuku osoblja, osiguravanje primjenjene infrastrukture ili tehničku implementaciju i konfiguraciju softwera; ukoliko provedba treba biti podržana određenim informacijskim sustavom, procesni se model koristi kao osnova za implementaciju,
- formalno korištenje - namjenjena infrastruktura koristi se za upravljanje pojedinim slučajevima; osigurava informacije o potrošnji vremena, materijala i energije za svaki pojedini slučaj; ti se podaci koriste za praćenje i procjenu.

Za početak upravljanja čitavim lancem dobave Rhonda i Vokurka (1999) predlažu slijedeći proces :

- Odrediti ciljeve lanca opskrbe i razviti planove da svaki proces bude zasebno sposoban postići ciljeve lanca.
- Povezati strategiju lanca dobave sa ukupnom poslovnom strategijom da se usklade nastojanja lanca i poslovni ciljevi – jasno razumijevanje koncepta lanca opskrbe i volja da se otvoreno razmjenjuju informacije neophodan su prvi korak u stvaranju lanca opskrbe.
- Razviti sustave za praćenje signala sa tržišta i shodno tome planiranje.
- Upravljanje kanalima dobave razvojem suradničkih odnosa radi smanjenja troškova materijala i pribavljanja po potrebi.
- Razviti logističku mrežu prilagođenu svakom segmentu tržišta.

- Razviti informacijski sustav lanca opskrbe koji može podržati odlučivanje na svim razinama lanca i ponuditi jasan pregled tijeka proizvoda.
- Prilagoditi mjerenja postignuća pojedinih funkcija i ukupnih rezultata koji povezuju sve aspekte lanca opskrbe i uključuju financijske i fizičke pokazatelje.

Kod mjerenja postignuća SCM-a Handifeld et al. (2005) upozoravaju da su mjerenja učinkovitosti često bazirana na odnosima „broj nabavnih narudžbi po nabavljaču“ ili „vrijednost nabavljenog po nabavljaču“ umjesto vremenski ili troškovno temeljenim mjerenjima učinkovitosti čitavog lanca opskrbe.

U istraživanju ukupnih postignuća logističkih operacija (prilagođeno prema Jamaludin et al., 2006) navodi se model promjene strategije u osam koraka od prijedloga do implementacije što podrazumijeva stalno mijenjanje slijedećih elemenata SCM-a:

1. izgraditi osjećaj hitnosti,
2. uspostaviti snažan vodeći savez,
3. stvoriti viziju,
4. iskomunicirati viziju,
5. delegirati ostvarenje,
6. planirati i pratiti kratkoročne ciljeve u funkciji vizije,
7. sagledati napredak i nastaviti mijenjati,
8. institucionalizirati ili formalizirati nove pristupe.

Obzirom na heterogenost članova lanca dobave, različite načine poslovanja, različite gospodarske grane, institucionalne uvjete i sl. Rhonda et al. (1999) navode razloge relativno spore integracije u lance opskrbe:

- nedostatak uputa za stvaranje saveza članova u lancu opskrbe,
- propust razvijanja mjera za praćenje saveza,
- nesposobnost proširenja vizija izvan dosega nabave ili distribucije proizvoda radi usmjeravanja složenijih / opsežnijih poslovnih procesa,
- nemogućnost usklađivanja internih postupaka,
- nedostatak povjerenja unutar i izvan poduzeća,
- organizacijski otpori konceptu,
- nedostatak sudjelovanja visokog posloводства,
- nedostatak integriranog informacijskog sustava i elektronske povezanosti poduzeća.

Stoga se početni naponi u stvaranju lanca opskrbe usredotočuju na selekciju članova koji sa najmanje napora i troškova u najkraćem vremenu mogu postići minimalnu ili potrebnu sposobnost da uspješno obavljaju svoju funkciju u lancu. Chandra i Kumar (2000) ističu slijedeće ključne značajke i aktivnosti lanca opskrbe:

1. upravljanje ulaganja u zalihe na razini čitavog lanca,
2. uspostavljanje odnosa sa dobavljačima,
3. povećanje povratnih informacija kupaca,
4. izgradnja konkurenskih prednosti članova,
5. uvođenje solucija upravljanja lancem opskrbe i omogućavanje informacijskih tehnologija,

dok na globalnoj razini globalni lanac stvaranja vrijednosti nailazi na sljedeće koristi i probleme (Nah, 2002, str. 137):

- koristi :
 - mogućnost postizanja konsolidiranih rezultata od svih dijelova poduzeća, na svim stranama svijeta na precizan i on-line način
 - mogućnost bolje koordinacije aktivnosti stvaranja vrijednosti poduzeća u raznim zemljama
 - mogućnost nuđenja standardizirane globalne usluge globalnim kupcima
 - standardizacija poslovne prakse na svjetskoj razini
 - nazočnost u raznim zemljama sa mogućom uporabom raznih jezika i valuta
 - kraće vrijeme implementacije nego nametanje vlastitih rješenja
- problemi:
 - teško je stvoriti standardni model sustava za razne zemlje u kojima radi
 - složenost projekta implementacije u pogledu njegova proširenja i broja timova koji paralelno rade
 - razne različitosti mogu nametnuti različite strategije implementacije u raznim zemljama
 - globalno sniženje IT troškova
 - poteškoća prilagodbe razlika u poslovnim konceptima i praksama u samom sustavu
 - problemi sa jezicima, kalendarima i vremenskim zonama
 - razlike u kvaliteti i troškovima telekomunikacijskih infrastruktura između zemalja
 - omogućava standardizaciju IT platforme po svijetu
 - poteškoće prilagodbe modela “najboljih praksi” razvijenih u Evropi i sjevernoj polutki.

4. INFORMATIČKA INFRASTRUKTURA I TEHNOLOGIJE KAO ČIMBENICI USPJEŠNOG UVOĐENJA I UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE

Pored kvalitete koja se podrazumijeva, preostalo je nadmetanje u brzini odaziva u okviru prihvatljivih troškova. To je zahtijevalo novu integraciju B2B poslovanja omogućenu suvremenim informatičkim tehnologijama e-poslovanja i djelotvorno upravljanje procesima koji ih povezuju.

4.1 Informatički sustavi za upravljanje lancima opskrbe

Suvremeni, sustavni pristup teoriji organizacije, organizaciju sagledava kao mrežu komunikacija u kojoj sudionici razmjenjuju informacije. Sustav prikupljanja, obrade, distribucije i pohrane i informacija u literaturi se naziva informacijski sustav. Ove aktivnosti mogu se u ovisnosti o organizaciji, potrebama i tehnološkim mogućnostima poslovnog sustava različito organizirati, a u suvremenim uvjetima poslovanja informacijski sustav je neizostavno podržan suvremenim informatičkim tehnologijama. Poslovni sustav (Garača 2009), koristi podatke iz vanjskih i unutarnjih izvora poduzeća posredstvom informacijskog sustava koji ih obrađuje da bi iz njih proizveo informacije i dostavio ih potrebitima za:

- upravljanje poslovnim sustavom,

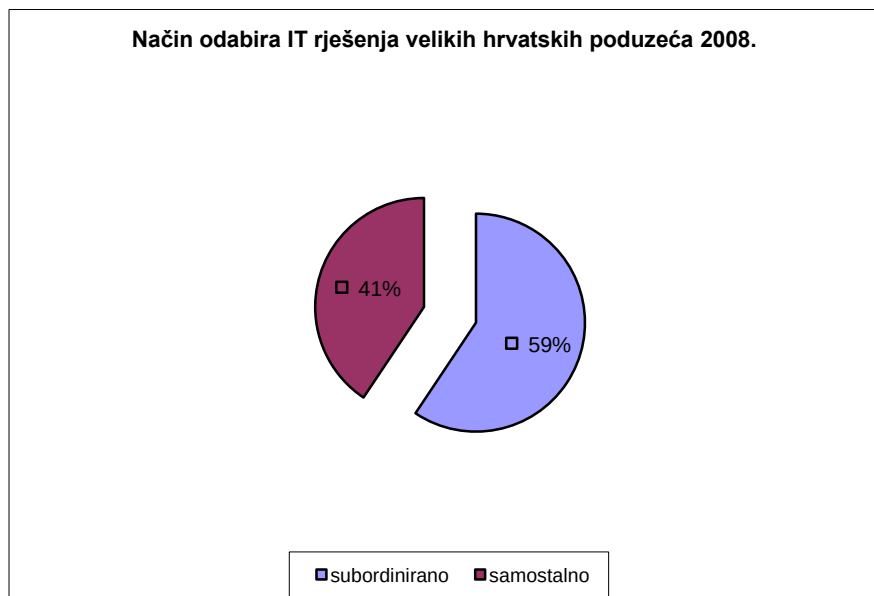
- odvijanje poslovnih procesa,
- ispunjavajući osnovne funkcije informacijskih sustava:
- dokumentacijsku – sređivanje povijesnih podataka,
- informacijsku – osiguravanje potrebnih informacija o stanju sustava u realnom vremenu,
- upravljačku – osiguravanje potpunih informacijskih podloga za odlučivanje i upravljanje na svim razinama (strateška - kako, taktička - kada, operativna – tko).

Informatički sustavi su različita tehnološka rješenja integriranih komponenti informatičkih tehnologija. Ključna osobina svih poduzetničkih sustava je utjecaj na veliki broj unutarnjih organizacijskih dijelova i procesa kao i na vanjske čimbenike kao što su kupci ili dobavljači. Njihova glavna razlika u odnosu na tradicionalni razvoj informatičkih tehnologija su ambicioznost u nastojanjima, složenost programa, funkcijska i organizacijska isprepletenost, obuhvat uključenih strana i doseg poslovnih i organizacijskih promjena potrebnih da smjeste novi poslovni model u primjenu.

Ti oblici sastoje se od mreža čimbenika povezanih informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (ICT) koje upravljaju njihovim djelovanjem kombinirajući vještine i resurse da bi se postigli zajednički ciljevi. Sustavi mogu ponuditi više rješenja koja je zatim potrebno iskomunicirati jer ih se lako doživljava kao nametnute izvana.

Razumijevanje poslovnog konteksta razmatranog ulaganja je od presudne važnosti. Valja napomenuti da u procesu globalizacije transnacionalne korporacije svojom gospodarskom snagom postaju snažnije od nacionalnih gospodarstava, a koncentracijom i centralizacijom kapitala tvore novi poredak koji sustavom eliminacije uzima najbolja poduzeća radi povećanja konkurentnosti korištenjem ili gašenjem pa je teško naći iole relevantno poduzeće kojemu je dozvoljen oportunizam. To je vidljivo i iz naših rezultata istraživanja o slobodi velikih hrvatskih poduzeća u odabiru IT rješenja na slici 3.

Slika 3. Prikaz načina odabira IT rješenja u velikim hrvatskim poduzećima 2008.



Izvor: Rendulić, rezultati istraživanja 2008., str. 188

Prečesto IT projekti ubrzo postaju tehnološki projekti umjesto primarno poslovnih promjena sa IT udjelom, a cilj ulaganja ubrzo se zaboravlja. Tako se, za uvođenje bilo kojeg informatičkog modula može koristiti primjer uvođenja upravljanja odnosa sa kupcima (Customer Relationship Management - CRM) putem parcijalnog uvođenja informatičkih alata pa je tako CRM prema Peppard i Ward (2005):

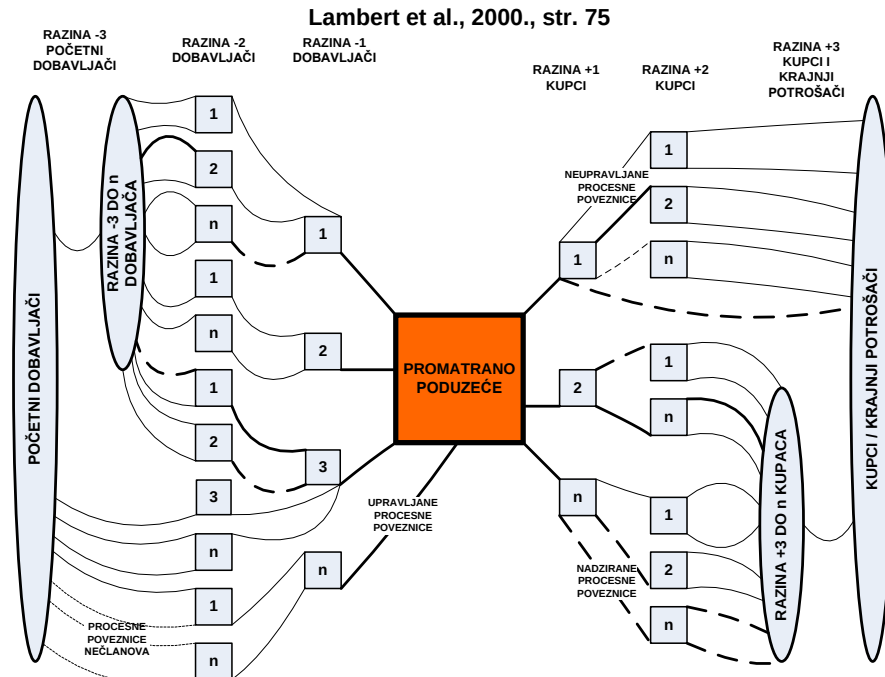
- Nije proizvod koji se može kupiti - niti funkcionirati bez odgovarajuće organizacijske prilagodbe.
- To je disciplina - koju treba savladati i provoditi.
- Okvir djelovanja - modul ima jasno određene parametre koje korisnici trebaju održavati.
- Integrirani pristup upravljanju odnosa sa kupcima koji zahtijeva kontinuirano unapređivanje – promjene okružja zahtijevaju prilagodbe u smislu prioriteta i vrsta podataka i informacijakoje se razmjenjuju.
- Strategija, a ne taktika - CRM je procesno rješenje kojim se određuje „kako“, a ne „kada“ i „čime“ obaviti pojedine zadatke.
- Iako potpomognut sa IT uključuje redizajn organizacije često mijenjajući fokus i kulturu organizacije - osigurava indikatore koji statističkom obradom (npr. metodom 6 Σ) mogu pokazati slabosti organizacije i potrebu prilagodbe.
- Implementacija nije laka - moduli su prilično nefleksibilni i zahtijevaju disciplinirano održavanje baza podataka bez ostatka i navrijeme.

U istom kontekstu upravljanje lancima opskrbe se provodi radi postizanja poslovnih učinaka. Naime, lanci opskrbe su sustavi za stvaranje dodane vrijednosti za kupce. Nisu usredotočeni samo na opskrbu i ne izgledaju kao jednostavan niz članaka. To su mreže koje navrijeme ispunjavaju zahtjeve kupaca dinamično i učinkovito. Te visoko učinkovite mreže sastoje se od dobavljača, kupaca i razmjene informacija. Strategije, strukture i odnosi su obimni i složeni, a tako i konfiguracija sustava za razmjenu informacija. Na slici 4. prikazana je mogućnost načina povezivanja poduzeća u lancu opskrbe pri čemu linije povezivanja predstavljaju:

- upravljane povezane procese (Managed Process Links) – poveznice koje najviše razine odlučivanja u lancu nalaze važim za integraciju i upravljanje
- nadzirane procesne poveznice (Monitored Process Links) – nisu važne kao upravljane poveznice ali je poduzeću važno da ih održava zbog odnosa sa drugim članovima
- neupravljane procesne poveznice (Not-Managed Process Links) – procesi od male važnosti za poslovanje člana i lanca, a najčešće su to lako dostupne robe i usluge za koje ne postoji rizik alokacije
- procesne poveznice između poduzeća koja nisu dio lanca opskrbe i onih koja jesu (Non-Member Process Links) – nabavljači su svjesni utjecaja konkurencije preko poddobavljača koji opskrbljuju naše dobavljače i dobavljače konkurenata.

Slika 4. Složenost odnosa među članovima lanca opskrbe

VRSTE POVEZIVANJA POSLOVNIH PROCESA MEĐU KARIKAMA LANCA OPSKRBE



Izvor: Lambert et al., 2000., str. 75

Učinkovitost lanca opskrbe je presudna za zadovoljavanje kupčevih potreba kroz brzu povratnu vezu o tome što tržište očekuje i koje zahtjeve posljedično moraju ispuniti članovi za ispunjenje tog cilja. Sustavna integracija i učinkovito korištenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija ključni su za ta postignuća u oblicima elektroničkih (e-) e-nabave, e-M(aterial) R(equirement) P(lanning), e-oblikovanja, e-praćenja pojedinačnih i ukupnog procesa ostvarenjaj i td. E-poslovanje je izvršavanje ulaznih i izlaznih operacija u lancu opskrbe korištenjem Interneta . To može ići tako daleko do kreiranja proizvoda od strane kupca uz «automatski» izračun cijena i slično. Potvrdom kupnje npr. avionske karte „on line“ generiraju se zadaci svim učesnicima u lancu opskrbe sve do cateringa i opskrbe gorivom. Ova suradnja na strani dobavljača nije jednostavna i ne ostvaruje se jednostavnim pritiskom tipke. E-suradnja zahtijeva prilagodljivost čitavog niza poduzeća, funkcija, procesa da se promijeni proizvodnja. Međutim, ovaj oblik suradnje može kupcu donijeti čitav niz koristi koje je spreman platiti, a može uključivati prilagođeno prema (Hines, 2004):

- zajedničke prognoze prodaje i proizvodnje,
- zajedničku infrastrukturu,
- objedinjavanje pošiljki,
- brzi razvoj proizvoda,
- skraćanje vremena ciklusa lanca opskrbe,
- isporučivanje koristi lanca opskrbe (kumulativno),
- povezanost u realnom vremenu,
- tržišnu e-infrastrukturu omogućavanjem povezanosti «jedan na sve» i obrnuto kroz čitavi lanac opskrbe,
- preglednost lanca opskrbe,

- komunikacija u relanom vremenu omogućava stavljanje paralelnih lanaca opskrbe,
- pristupačnost.

Uspješna suradnja može dovesti do smanjenja troškova kroz integraciju infrastrukture, usklađivanje aktivnosti, ekonomiziranje količinama, veće procesne učinkovitosti kroz fokusiranje na strateške aktivnosti, manjih zaliha kroz skraćivanje rokova dobave (Ko), zajedničko planiranje i preglednost poslovanja te nižih troškova proizvodnje kroz zajedničko oblikovanje proizvoda i standardizaciju. Posjeduju li članovi istovrsne informatičke sustave, postoji mogućnost procesnog praćenja realizacije proizvoda ili usluga te suradnja na funkcijskim razinama. Sve to omogućava brži odgovor na zahtjeve kupaca ili funkciju ATP (Available to Promise) za planiranje i nudjenje. Sinesi i Caridi (2000) ističu slijedeće inovacije suvremenih integriranih informatičkih sustava za upravljanje poslovanjem:

- smjer kretanja odluka «odozgo» u tradicionalnim hijerarhijskim sustavima zamijenjen je interaktivnim alatima koji, prikupljajući informacije iz čitavog sustava i obrađujući ih na utvrđeni način algoritmima «odozdo» daju potrebne inpute donositelju odluke (DSS – Decision Support System),
- pristup – stupanj centralizacije moguće je regulirati odnosno podsustavi ili jedinice samostalno planiraju, a potom se donose odluke na višoj hijerarhijskoj razini radi usklađivanja više projekata ili procesa,
- brzina obrade podataka – gotovo trenutna bez obzira na algoritme,
- korisnička podrška – pored numeričkih pokazatelja jednostavno se dobiju grafički prikazi koji su pogodniji za sagledavanje odnosa i trendova,
- optimizacijski moduli – iznalaženje «najpovoljnijeg» rješenja prema zadanim vrijednostima ili prioritetima,
- prikazivanje ograničenja – sustavi iznalaze izvedive mogućnosti pa je izuzetno važno u početku postaviti realna ograničenja unutar kojih se iznalaze rješenja.

Brzina i kapacitet suvremenih informatičkih konfiguracija nesumnjivo mogu doprinjeti povećanju učinkovitosti i djelotvornosti poslovnog sustava putem pravovremenog stvaranja informacijskih podloga za upravljanje poslovnim sustavima. Tako ERP mora sadržavati slijedeće osobine unutar i među poduzećima (Garača, 2009):

- modularnost – svaki modul mora moći raditi zasebno,
- kompatibilnost – moduli moraju biti povezivi u cjelinu,
- otvorenost – mogućnost primjene na raznim programskim platformama,
- fleksibilnost – mogućnost promjene sukladno zahtjevima poslovnog procesa,
- razumljivost – «user friendly» - lako razumljiv i upravljiv,
- vjerodostojnost – kako više nema drugih izvora podataka dobivenih «pješke», postaje
- jedini izvor i mora davati stvarnu sliku stanja,
- izvrsnost – najbolja rješenja potvrđena u praksi.

Tehnologija korištenja ERP-a u suvremenim uvjetima odvija se na relaciji ili konceptu klijent – poslužitelj (server). Njena glavna osobina je prilagodljivost. Server čine hardware i software koji podržava usluge drugim podprogramima instaliranim na osobnim računalima klijenata. Navedeni oblik sustava praktično je zamijenio centralizirane informatičke sustave sa centralnom jedinicom za obradu svih podataka, a klijentima su bili dodijeljeni terminali za korištenje usluga centralne jedinice.

U dinamičnim okružjima osnovni strateški cilj proizvođačkih poduzeća trebala bi biti strateška prilagodljivost – fleksibilnost. Pri tome je važno odrediti prioritete i potom pratiti pokazatelje uspješnosti poslovanja i usmjerivati selektivne napore. Kangas (2003) ističe da su neki proizvođači (prema Oliver, Delbridge, Jones, & Lowe, 1994) uspjeli ostvariti sposobnosti istovremeno no ključna je bila pravilna uporaba informacijskih tehnologija, a prilagodljivost IT infrastrukture, njena sposobnost da podrži i integrira različite uređaje, programe i ostalo, osnova su ukupne prilagodljivosti poduzeća (prema Byrd, 2001). Nadalje, omogućavanje globalizacije proizvodnje kao ključne dimenzije proizvođačke strategije također je omogućeno primjenom suvremenih informacijskih tehnologija. Globaliziranjem poduzeća pronalaze i koriste jeftinije resurse, skraćuju rokove isporuka i povećavaju obrtaje sredstava. Povezujući globalno dobavljače i kupce, nudeći globalno proizvodne usluge te korištenjem globalnih izvora informacija smanjuju se rizici globalnog poslovanja (Ives & Jarvenpaa, 1991 kako navodi Kangas, 2003).

Neki praktični problemi globalnog upravljanja pomoću IT-a ukazali su na jezične i kulturne prepreke, različite razvojne razine i standarde, sigurnosne postavke, pitanja zaštite intelektualnog vlasništva i slično (Edberg, Grupe & Keuchler, 2001)³⁷. Nastavno na ova istraživanja zanimljivo bi bilo vidjeti kako se uspješno globalno upravlja kadrovima. Globalni virtualni timovi smatraju se najuspješnijim mehanizmima donošenja odluka u procesu razvoja proizvoda (Schmidt, Montoya-Weiss & Massey, 2001 kako navodi Alfirić, 2003).

5. ZAKLJUČAK

Za stvaranje konkurentne sposobnosti pa potom prednosti pa održavanja trajanja konkurentne prednosti IT može biti alat od presudne važnosti kroz koncepte ograničavanja konkurentskog ponašanja. Kod zadržavanja konkurentne prednosti tzv. ex-post ograničenja konkurencije podrazumijevaju postavljanje zapreka konkurentima da oponašaju. Pomoću informacijskih tehnologija, ograničenog kolanja agregatnih pokazatelja sa samo vlasniku poznatim algoritmom nastajanja, relativno se jednostavno može spriječiti konkurent da dolaze do posebnih znanja ili drugih informacija koje bi eliminirale konkurentsku prednost posjednika.

Ex-ante ograničenja konkurencije (Alfirić, 2003) odnose se na zapreke preraspodjele natprosječnih prinosa koji nastaju prije negoli jedan od konkurenata uspostavi prednost pred ostalima pa se u tom smislu održiva konkurentna prednost može tumačiti i imperfekcijama na tržištima superiornih inputa, uslijed kojih dolazi do njihovog nejednolikog rasporeda između pojedinih poduzeća, zbog čega su poduzeća sa superiornim inputima u poziciji za postizanje dugoročnih iznadprosječnih povrata.

Obzirom na ranije spomenutu tržišnu svedostupnost informatičkih tehnologija, trajnija ili stalna konkurentna prednost može se postići jedino razvojem vlastitih modela tehnika i/ili sustava koje konkurenti mogu teško ili nikako preuzimati.

Činjenica investiranja u sofisticirane informatičke tehnike i/ili sustave (hardware i software) jest početni trošak koji, i ukoliko se isti pravilno ne upotrijebe, može dovesti do smetnji u poslovanju i nepopravljivih posljedica.

Implementacije poslovnih sustava (Enterprise Systems – ES) uglavnom su pokušaji organizacijskih promjena od kojih mnogi uskoro, nakon uvođenja, posljedično postaju «softverski projekti». Jedan pregled ERP projekata (Peppard i Ward, 2005) pokazao je 89% učinkovitost - programi su radili u zadanom vremenu i trošku, ali samo je 25% postiglo poslovnu korist – djelotvornost pa stoga mnogi ponovo pokušavaju implementirati programe ne bi li postigli očekivane rezultate.

6. LITERATURA

1. Alfirević, Nikša: *Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama*, doktorska disertacija; Ekonomski fakultet Split, travanj 2003.
2. Ayers, James B.: *Supply Chain Project Management*, Auerbach Publications, 2010.
3. Buble, Marin: *Menadžment*; Ekonomski fakultet u Splitu, 2006
4. Caridi, Maria, Sianesi, A.: *SCM ERP integration: organisational, managerial i technological issues*, 1st International Conference on Systems Thinking in Management, 2000., str. 124 - 129
5. Chandra, Charu, Kumar, Sameer: *Supply chain management in theory and practice: a passing fad or fundamental change?*, Industrial Management & Data Systems, 2000., str. 100-113
6. Christopher, Martin: *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, Third edition, 2005.
7. Drucker, Peter F.: *The essential Drucker*; Mobipocket Reader edition v 1., svibanj 2001., ISBN: 0-0607-7132-1
8. Ferišak Vilim: *Nabava*; GRAFOS, 2002.
9. Garača, Željko: *ERP sustavi*, Ekonomski fakultet Split, 2009.
10. Handifeld, Robert B. , Nichols, Ernest L.: *Supply Chain Redesign – Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*; Prentice Hall, 2005
11. Hines, Tony: *Supply Chain Strategies*; Elsevier Butterworth Heinemann, 2004
12. Jamaludin, Khairur Rijal; Talib Hayati, Habibah Abdul; Hooi, Tan Chiaw: *Overall performance measurement for logistics operations*, University Teknologi Malaysia, Research Vote No. 75217, 2006.
13. Kangas, Kale: *Business Strategies for Information Technology Management*; Idea Group Publishing, 2003.
14. Kotzab, Herbert, Seuring, Stefan i Mueller, Martin, Reiner, Gerald: *Research Methodologies in Supply Chain Management*; Physica-Verlag Heidelberg, 2005.
15. Lambert, Douglas M., Cooper, Martha C.: *Issues in Supply Chain Management*; Industrial Marketing Management, No. 29, 2000., str. 65-83
16. Lee, Young Haee; Cho, Min Kwan; Kim, Yun Bae: *A Discrete-Continuous Combined Modelling Approach for Supply Chain Stimulation*; SIMULATION, Vol. 78, Issue 5, May 2002, str 321 - 329
17. Lummus, Rhonda R., Vokurka, Robert J.: *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*, Industrial Management & Data Systems 99/1, © MCB University Press [ISSN 0263-5577]1999., str. 11–17
18. Mendling, Jan: *Metrics for Process Models*; Springer – Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
19. Mentzer, John T.; De Witt, William; Keebler, James S.; Min, Soonhong; Nix, Nancy W.;

- Smith, Carlo D.; Zacharia, Zach G.: *Defining supply chain management*, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, 2001.
20. Nah, Fiona Fui-Hoon: *Enterprise Resource Planning Solutions and Management*, IRM Press, 2002.
 21. Peppard, Joe; Ward, John: *Unlocking Sustained Business Value from IT Investments*, California Management, Vol. 48. No. I, Fall 2005
 22. Poirier, Charles C. & Quinn, Francis J.: *Solid Gains*; Supply Chain Management Review, Jan/Feb 2006., str. 34-41
 23. Remeny, Dan: *IT Investment – making a business case*; Butterworth – Heinemann; 1999.
 24. Zhang, Qingyu: *E-Supply Chain Technologies and Management*, Arkansas State University, 2007.

ANALIZA OPSKRBNOG LANCA U MODELU EKONOMIKE TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA

Dr.sc. Dario Dunković

Znanstveni suradnik

SAME DEUTZ-FAHR, Hrvatska

Sažetak

Uspješnost alternativnih tržišnih struktura, kao što su opskrbeni lanci, ovisi o transakcijskim troškovima. Subjekt koji zajedno sa svojim partnerima uspije smanjiti transakcijske troškove postići će veću učinkovitost razmjene resursa i prava. Riječ je o troškovima koji nastaju jer subjekt nije u mogućnosti koristiti se resursima u svome vlasništvu, što utječe na ekonomičnost obavljanja povezanih funkcija. Prema teoriji transakcijskih troškova svako korištenje resursima s tržišta iziskuje odgovarajuće troškove, a na njih se može utjecati odgovarajućim oblicima poslovnih odnosa među partnerima. U radu je cilj usustaviti doprinose ekonomike transakcijskih troškova kao mikroekonomskog modela i istražiti njegovu djelotvornost i pragmatičnost u mjerenju učinkovitosti tržišne razmjene. Važno je pokazati da se koncept opskrbnog lanca uklapa u model hibridne tržišne strukture prema načelima novog institucionalizma, vertikalne integracije i kolaboracije. U radu se nastoji dokazati pretpostavka da se učinkovitost razmjene u opskrbnom lancu može identificirati analizom transakcijskih troškova koji prilično egzaktno pokazuju koliki je trošak korištenja tržišnog mehanizma, bez obzira na to je li posrijedi kooperacija, kolaboracija ili neki drugi oblik poslovnog odnosa. Provodi se empirijska analiza sustava nabave i distribucije kako bi se demonstrirao model u kojem se na temelju nekoliko relevantnih oblika organiziranja razmjene mjeri učinkovitost pojedinog oblika s obzirom na transakcijske troškove. Rezultati pokazuju odstupanja u transakcijskim troškovima koja se pojavljuju zbog uporabe različitih institucionalnih mehanizama i drugačije razmjene ekonomski svojstvenih prava. Obrada ove aktualne teme trebala bi rasvijetliti načine na koje je moguće postići veću učinkovitost postupka nabave i distribucije, odrediti ulogu institucionalnog okvira te pomoći donositeljima odluka u stvaranju opskrbnog lanca.

Ključne riječi: transakcijski troškovi, institucije, tržišne strukture, opskrbeni lanac, vertikalna integracija.

THE ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN USING TRANSACTION COSTS ECONOMICS MODEL

Dario Dunković, Ph.D.

Research Associate

SAME DEUTZ-FAHR, Croatia

Abstract

The success of alternative market structures, such as supply chains, depends on transaction costs. The entity that in cooperation with its partners manages to reduce transaction costs will achieve a greater efficiency in the exchange of resources and rights. These costs are incurred if the entity has no options to use its own resources, which affects the cost effective performance of associated functions. According to the theory of transaction costs any use of market resources requires corresponding spending or costs, which may be adjusted through appropriate forms of business relationships among partners. The objective of the paper is to develop a system relating to contributions of transaction cost economics as microeconomic model and explore its effectiveness and pragmatic aspect in the measuring of the market exchange efficiency. It is important to demonstrate that the concept of supply chain can be integrated into the model of hybrid market structure according to the principles of new institutionalism, vertical integration and collaboration. Efforts put in the making of this paper have served to demonstrate the assumption that the efficiency of exchange in the supply chain may be identified through the analysis of transaction costs that give a considerably compelling indication of the cost of use of the market mechanism, whether it involves cooperation, collaboration or another form of business relationship. The empirical analysis of the procurement and distribution system is performed in order to demonstrate the model used to measure, based on several relevant forms of organization of exchange, the efficiency of the individual form in terms of transaction costs. Results show discrepancies in transaction costs that emerge due to the use of various institutional mechanisms and of a different exchange of rights characteristic to economics. The analysis of this concrete and pressing topic should shed light on ways in which one is able to achieve higher efficiency in the procurement and distribution processes, determine the role of the institutional framework and help decision makers to create supply chains.

Key words: transaction costs, institutions, market structures, supply chain, vertical integration.

1. UVOD

Razmjena između poslovnih subjekata može se organizirati u rasponu od jednokratne trgovinske transakcije kao arhetipskog oblika do suvremenih alternativnih oblika kao što je kolaboracija u opskrbnim lancima i mrežama. Ustrojstvom i razvojem institucija nastoje se stvoriti tržišni mehanizmi koji bi trebali osigurati što bolje uvjete za alternativne (*hibridne*) oblike razmjene robe i usluga. Uloge institucija brojne su – one stvaraju i mijenjaju propise, uređuju prava i obveze, stvaraju ozračje većeg povjerenja u ekonomski sustav, štite prava ugovornih strana i trećih, sankcioniraju nepoželjne radnje, donose presude, utječu na produktivnost gospodarskih aktera i gospodarstva u cjelini itd. U radu je cilj iskoristiti doprinose teorije transakcijskih troškova i pokazati njezinu djelotvornost i pragmatičnost u mjerenju učinkovitosti tržišne razmjene. Ova teorija komplementarna je suvremenoj teoriji institucija koja ne podržava neoklasičnu doktrinu da ponuda i potražnja reguliraju tržišne mehanizme, nego argumentirano sugerira da tu važnu ulogu imaju institucije.

U drugom dijelu rada analiziraju se teorijska polazišta i razmatraju istaknuti doprinosi vezani uz nastanak i razvoj *nove institucionalne ekonomike* čiji su osnivači i zagovornici četiri nobelovca: Coase, North, Williamson i Ostrom. Coase (1937) daje revolucionarni doprinos i tvrdi da uporaba tržišnog mehanizma iziskuje ekonomske troškove koje Williamson (1971) kasnije naziva *transakcijskim troškovima*. Nova institucionalna ekonomika u prvom planu promatra ulogu transakcijskih troškova u *vertikalnoj integraciji* i nalaže da su ugovori glavno sredstvo organizacije tržišnih oblika. Williamson (1979) u sklopu *nove institucionalne ekonomike* razvija model mikroekonomske analize, koji naziva *ekonomika transakcijskih troškova* (engl. *transaction cost economics*), u kojem povezuje transakcijske troškove s organiziranjem hibridnih tržišnih struktura. Ovaj relativno novi model važan je za analizu oblika tržišnih struktura u uvjetima globalizacije i visoke specijalizacije, konkurentnosti na tržištu i neodvojivog utjecaja tehnoloških dostignuća na njihovu učinkovitost.

U trećem dijelu rada istraživanje se specijalizira i usmjerava na model tržišne strukture gdje se razmatra uloga ugovora i koordinacije u tržišnim strukturama. Važno je pokazati da se koncept opskrbnog lanca uklapa u model hibridne tržišne strukture prema načelima novog institucionalizma, vertikalne integracije i kolaboracije.

U četvrtom dijelu rada provodi se empirijska analiza opskrbe mreže na primjeru iz poslovne prakse gdje se demonstrira pragmatičnost modela ekonomike transakcijskih troškova. Na temelju nekoliko relevantnih oblika organiziranja razmjene među stranama, raspoređuju se pripadajući transakcijski troškovi i s obzirom na njih mjeri se učinkovitost pojedinog oblika. Odstupanja u transakcijskim troškovima pojavljuju se zbog uporabe različitih institucionalnih mehanizama i drugačije razmjene ekonomski svojstvenih prava, kao što su dostupnost informacije o kapacitetima, prognoza prodaje i sl.

U radu bi se trebao razjasniti jedan od suvremenih mikroekonomskih modela koji može poslužiti u analizi učinkovitosti odnosa među poslovnim subjektima, a posebno onih koji su važni za koncept opskrbnog lanca. U tome pogledu nije riječ samo o suradnji zbog razmjene zakonskog *prava* vlasništva nad robom, nego postoji i niz ekonomskih *prava* koja sudionici mogu razmjenjivati ovisno o zajedničkim interesima. Pretpostavka je da opskrbni lanac čini hibridnu tržišnu strukturu u kojoj vrijede pravila vertikalne integracije. Učinkovitost razmjene u

opskrbnom lancu može se identificirati pragmatičnom analizom transakcijskih troškova koji prilično egzaktno pokazuju koliki je trošak uporabe tržišnog mehanizma bez obzira na to radi li se o kooperaciji ili kolaborativnom odnosu.

2. POLAZIŠTE EKONOMIKE TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA

Istraživanje utjecaja transakcijskih troškova na učinkovitost tržišne strukture traži odgovore zadirući u područje *nove institucionalne ekonomike*. Ovaj smjer razvoja ekonomske znanosti odnosi se na istraživanje alternativnih pogleda na čimbenike koji utječu na kretanje robe i cijena, stvaranje i oblikovanje tržišta. Ono izučava institucije i načine na koji one uzajamno djeluju s različitim organizacijskim oblicima. Za razliku od neoklasične ekonomske teorije, *nova institucionalna ekonomika* (Williamson, 1975) pretpostavlja da je ponašanje potrošača ovisno o asimetriji informacija, da su njihove mentalne sposobnosti ograničene te su izloženi neizvjesnosti budućih događaja i ishoda, zbog čega su spremni snositi *transakcijske troškove* kako bi došli do željenih informacija. Da bi smanjili neizvjesnost i rizik, ljudi stvaraju institucije kako bi uz pomoć institucionalnog okvira mogli lakše i sigurnije stvarati različite oblike organizacija različitih sposobnosti i inicijativa za zadovoljenje svojih potreba. Za ekonomiste, zagovornike *nove institucionalne ekonomike*, performanse tržišnog gospodarstva ovise o formalnim i neformalnim institucijama i raznim organizacijama koje podupiru individualne transakcije i kooperaciju.

2.1. Poimanje transakcijskih troškova

Ekonomika transakcijskih troškova nalaže da transakcijski troškovi nastaju kao posljedica razmjene *svojstvenih prava* (engl. *property rights*). Barzel (1997) razlikuje *prava svojstvena zakonu* (engl. *legal property rights*) koja su u nadležnosti države, odnosno država administrativnim mehanizmom osigurava akteru stjecanje tih prava, i *ekonomski svojstvena prava* (engl. *economic property rights*). *Ekonomska prava* nad robom predstavljaju ono što akteri uistinu žele steći nakon što imaju zakonska prava, a kako bi se robom mogli izravno koristiti, odnosno konzumirati je. Postojanje ekonomskih prava bez istovremenog postojanja zakonskih prava nad nekom robom ili imovinom znači da treća strana (institucije države, sudstvo i sl.) neće moći zaštititi ta prava. Trgovanjem *robom* simultano se prenose *svojstvena prava* s jednog na drugi subjekt, zbog čega se i organiziraju tržišta. Koji mehanizam trgovačkim subjektima osigurava vjerodostojnost transakcije, odnosno omogućuje im da steknu očekivana prava?

Transakcijski trošak definira se kao trošak koji nastaje prijenosom, stjecanjem i zaštitom *prava* (Barzel, 1997:17). Maloprodavač koji omogući kupcu da sam odabire voće iz košare time, dakako, stavlja kupca u bolji položaj, međutim, maloprodavač je tako prenio i određeni dio *ekonomskih prava* na kupca. Rezultat je prijenosa probrano voće koje utječe na trošak transakcije jer je kupac neformalnim putem stekao *ekonomsko pravo*. Pod uvjetom da je maloprodavač odlučio *zaštititi pravo* biranja, kupac bi platio voće s očekivanjem da sve voće iz košare ima jednaku vrijednost – što nije vjerojatno. Može se zaključiti da pri svakoj transakciji u određenoj mjeri i na jednoj strani dolazi do rasipanja resursa koje će druga strana pridobiti jer je zaštitila ili otpustila određena ekonomska prava. *Prava* se ne mogu savršeno opisati i navesti, međutim, činjenica je i da istovrsna roba nije savršeno jednaka, tako da bi utvrđivanje *prava* za svaku jedinicu robe iziskivalo neprihvatljivo visok trošak.

Prilikom transakcije između organizacije i neke druge strane na tržištu mogu se identificirati pripadajući troškovi koji prate uzajamne interakcije, uostalom, moguće ih je identificirati i prije same interakcije. Transakcijski troškovi mogu se pragmatički objasniti kao svi ostali troškovi koji nastaju uz trošak nabave robe ili usluge. Transakcijski troškovi rezultat su utroška vremena i novca za uobičajene radnje u koje se mogu ubrojiti: pronalaženje druge strane čiji se interesi poklapaju, međusobno komuniciranje, informiranje, neformalno pregovaranje o uvjetima razmjene, odvjetnička naknada za izradu ugovora, pribavljanje bankovne garancije, sklapanje formalnog ugovora, provedba ugovora, uvođenje sustava standardizacije kvalitete kao sastavnice osiguranja kvalitete, kontrola provedbe ugovora, naknadno pregovaranje, osiguranje od štetnog događaja, rješavanje sporova, prisilna nagodba, carinjenje, plaćanje administrativnih provizija i naknada, naknade štete i sl. Trošak prijevoza i trošak posredovanja, kao troškovi transfera, mogu se smatrati transakcijskim troškovima jer su sastavni dio razmjene. Iznos transakcijskih troškova može biti presudni čimbenik za donošenje odluke o trgovanju.

Radnici i menadžeri u poslovnim subjektima raspolažu ograničenim mentalnim znanjem i iskustvom, na temelju čega obrađuju informacije i donose odluke, ali ono nikada nije dovoljno i cjelokupno. Svi drugi ljudi i ostali subjekti raspolažu s više ili manje informacija, iz čega se može zaključiti da su informacije na tržištu asimetrično podijeljene među akterima. Prema Beckerovu (1983) mišljenju, kako bi onaj koji donosi odluke imao što korisniju informaciju na raspolaganju, a koja mu trenutačno po njegovom sudu nije dostupna, on mjeri dimenziju troška stjecanja te informacije. Kao rezultat stjecanja informacija o resursima, robi i uslugama koje se razmjenjuju, što utječe na uspješnost gospodarskog subjekta, nastaje *transakcijski trošak*. Dragocjena informacija za ekonomski subjekt jest ona informacija za koju je subjekt spreman snositi razmjerno velik transakcijski trošak za uzvrat konačne veće koristi. Ako mjesto informacije u ovome postulatu zauzme bilo koji drugi resurs, to ne mijenja navedene činjenice.

Područje u kojem vlada i njezine organizacije imaju potpunu kontrolu kad je riječ o utjecaju iznosa transakcijskih troškova jest donošenje zakona i provedba pravnog sustava (Ostrom, 2005). U svakom sustavu nacionalnog gospodarstva troškovi ispunjenja prava i obveza iz ugovora, kao i zaštita drugih *prava* poslovnih subjekata i osoba, ovise o učinkovitosti pravnog sustava. Ako je pravni sustav skup, trom i neizvjestan, to će negativno utjecati na trgovinu jer sustav nije u stanju učinkovito štititi *prava* te provedba ugovora nije sigurna. Subjekti neće biti voljni trgovati zbog potencijalno visokih transakcijskih troškova zaštite *prava* sadržanih u ugovorima.

2.2. Aktualizacija doktrine Adama Smitha o tržišnim transakcijama

Ekonomisti se još od vremena klasične ekonomike Adama Smitha suviše oslanjaju na doktrinu *nevidljive ruke*, odnosno na koordinaciju ekonomskog sustava cjenovnim mehanizmom koji bi trebao osigurati nesmetano funkcioniranje tržišta robe i usluga. Smith o konkurenciji i tržišnim cijenama kaže da „tržišnu cijenu svake pojedine robe određuje omjer između količine robe koja je dopremljena na tržište i potražnje onih ljudi koji su voljni platiti prirodnu cijenu robe. Potražnja onih koji žele robu, ali je nisu u stanju platiti, nije efektivna potražnja jer se roba nikada ne može dopremiti na tržište po toj cijeni. Kada je količina dopremljene robe manja od efektivne potražnje, ne mogu se opskrbiti svi oni koji su je spremni platiti, a neki su spremni platiti i više kako bi je dobili, tako da će među njima nastati konkurencija i tržišna će cijena narasti iznad prirodne cijene. Prema tome, količina nedostatka ili bogatstvo konkurenata više ili manje

oživljuje žestinu konkurencije. Konkurencija među trgovcima prisiljava ih da prihvate tržišnu cijenu, ali ih ne primorava da prihvate manju.“ Međutim, ovakav sustav ekonomskih odnosa Coase (1998) naziva „izrazito decentraliziranim“, pri čemu su ekonomisti zanemarili preporuku Adama Smitha da izučavanje tijeka robe i usluga treba biti primjereno vremenu, načinima i uvjetima koji vladaju, čime se ujedno uzimaju u obzir različitosti okruženja i magnituda. Također smatra da se „mikroekonomika pretvara u apstraktnu znanost i da se zapravo sve manje bavi onime što se događa u stvarnom svijetu, iako je njezina uloga suprotna“. Ekonomisti istražuju načine na koje ponuda i potražnja oblikuju cijene, međutim, Coase ih kritizira zbog toga što se ne bave dovoljno čimbenicima koji utječu na to kojim će se vrstama robe trgovati i koje će se usluge pružati na tržištu te po kojoj cijeni. Takav njihov pristup omalovažava ono što se događa u stvarnom svijetu, a dodatno zabrinjava to što se većina ekonomista osjeća vrlo ugodno u takvom „svom“ svijetu.

2.3. Doprinosi ekonomike institucija

Tržište je institucionalna tvorevina u kojoj institucije utječu na cijenu robe i usluga, jer subjekti kod razmjene vrednuju formalna i neformalna ograničenja, fizička i sva druga svojstva onoga što razmjenjuju (Williamson, 1975.; Coase, 1998). Tržišta zahtijevaju institucionalnu potporu kako bi opstala i razvijala se (Ménard i Shirley, 2005).

Ostrom (2005) objašnjava da su institucije složena kombinacija pravnih, političkih i društvenih čimbenika koje na aktivno djelovanje potiče međusobni dogovor ili ugovorni odnos među stranama. Menard i Shirley (2005) određuju institucije kao pisana i nepisana pravila, norme i ograničenja koja su stvorili ljudi da bi smanjili neizvjesnost i kontrolirali svoje okruženje. North (1990) u svom istraživanju fenomena institucija ističe da su one doprinijele napretku zapadnog svijeta više nego svi drugi mehanizmi. Institucije utječu na postojanje različitosti među tržištima (Coase, 1991). Koliko je kompleksan institucionalni sustav pokazuje primjer dugogodišnje i problematične tranzicije zemalja istočne Europe iz planskog u tržišno gospodarstvo. Institucionalni sustav u Hrvatskoj dugo je zagovarao prirodni monopol u distribuciji električne energije i ograničavao ulazak drugih distributera, dok se nisu promijenila regulatorna pravila igre koja će promijeniti tržište električne energije u smislu promjene dostupnosti, cijene, tarifa i obračuna.

Institucije imaju važnu ulogu u funkcioniranju društva, a ako ih se poveže s teorijom proizvodnje, može se analizirati uloga institucija u uspješnosti ekonomskih organizacija. North (1990) kaže da je visoka cijena informacija ključna za transakcijske troškove koji se sastoje od troškova mjerenja vrijednih svojstava onoga što se razmjenjuje, troškova zaštite prava i reda te sklapanja i provedbe sporazuma. Ti su troškovi mjerenja i provedbe uzroci nastanka društvenih, političkih i ekonomskih institucija. Primjerice, zadatak je suca na sudu da izmjeri neku vrijednost procesuiranjem što većeg broja informacija na saslušanjima svjedoka. Izrečena kazna predstavlja trošak/prihod od postojanja institucionalnog okvira. Vrijedna su svojstva za kupca mineralne vode, osim gašenja žeđi, i ostale vrijedne koristi kao što je gazirano osvježanje, bogat udio vitamina i minerala. Dakle, vrijednost je razmjene vrijednost vrlo različitih svojstava robe ili usluga, međutim, bilo bi preskupo u potpunosti točno ocjenjivati svaku moguću korist za aktere (trošak transakcije bio bi u tom slučaju visok). Kupac manje zna o nekom proizvodu nego proizvođač, maloprodavač zna manje o proizvodu nego proizvođač, ali zna više o dojmovima koje kupci imaju o proizvodu. To pokazuje da postoji asimetrija informiranosti kao glavni

čimbenik funkcioniranja cjenovnog mehanizma. Vlada osniva različite agencije s ciljem praćenja i mjerenja rezultata rada različitih organizacija, međutim, to iziskuje trošak i nameće provedbu jednostranih pravila, kao što je stroga kontrola u proizvodnji i trgovini hranom. Kupac ima pravo na potrošnju zdravstveno ispravnih prehrambenih proizvoda za čiji je nadzor zadužena ustrojena institucija čiji rad iziskuje troškove. Takav trošak također ulazi u obuhvat transakcijskih troškova jer kada bi se trgovina između prodavača i kupca odvijala bez treće strane – bez postojanja ovih transakcijskih troškova – kupovina bi mogla biti pogubna za kupce. Nesigurnost institucija, posebice u nerazvijenim zemljama, utječe na to u kojoj mjeri subjekti mogu imati povjerenje u ponašanje druge strane i izvršavanje ugovorenog posla što predstavlja ključni čimbenik teorije ekonomskog rasta.

Neprestano raste broj institucija kojima je cilj smanjiti asimetriju informacija, a time i neizvjesnost koja prati sudionike ekonomske razmjene. Institucije i tehnologija inherentno utječu na smanjenje asimetrije, transakcijskih troškova i troškova proizvodnje. North (1990) ističe kako se, budući da su transakcijski troškovi dio troškova proizvodnje, ukupni troškovi proizvodnje sastoje od: a) troškova resursa, b) troškova preoblikovanja svojstava i promjene lokacije te c) transakcija – definiranja zaštite i ostvarenja prava vlasništva (pravo uporabe proizvoda, pravo stjecanja prihoda njihovom uporabom, pravo na razmjenu). Primjerice, transakcijski troškovi veza su između institucija i troškova proizvodnje kao što je plaćanje troška zaštite okoliša, plaćanje poreza radi financiranja zaštite različitih prava koja organizacijama osigurava država, plaćanje sudskih pristojbi itd. Tamo gdje transakcijski troškovi postaju znatni, na tržištu će se uspostaviti ili promijeniti institucionalni okvir (Ostrom, 2005).

North (1990) objašnjava kako institucije, koje mogu biti formalne i neformalne, uključuju sve vrste ograničenja koja su ljudska bića osmislila kako bi oblikovala međuljudske odnose. On razlikuje *pravila igre* od *igrača*, odnosno *institucije* od *organizacija*. Regulatorna i administrativna pravila stvorila je država i ona su odraz snage pregovaračkih pozicija u politici, sindikata i drugih čimbenika na tržištu. *Organizacije* podrazumijevaju političke, ekonomske i društvene organizacije koje djeluju kao nositelji institucionalnih promjena i ovisne su o institucionalnom okviru i vanjskim mrežama koje ih okružuju. *Institucije* utječu na uspješnost gospodarstva djelovanjem na troškove razmjene i proizvodnje te određuju troškove transakcija i proizvodnje. Budući da je tržište nesavršeno, institucije se nalaze svugdje i čine skup onih koji troškove smanjuju i onih koji troškove povećavaju. Coase (1937) ističe vrlo važan zaključak koji je doveo do restrukturiranja ekonomske teorije da institucije postaju vrlo važan čimbenik u okolnostima visokih troškova transakcije. U većini slučajeva nije lako precizno povezati institucije i pripadajuće transakcijske troškove.

Aktivne institucije, za razliku od pasivnih, nastoje različitim instrumentima nametnuti pravila i ograničenja i pratiti njihovu provedbu kako bi u konačnici ekonomski sustav u cjelini bio učinkovitiji i stvarao veći doprinos društvenom rastu. U svojoj analizi biheviorističkog pristupa Becker (1983) pokazuje da su ekonomski akteri u stanju ispravno identificirati korijene poteškoća i nedoumica s kojima se suočavaju i da su dobro upoznati s troškovima i koristima pojedinih prilika te da znaju postupati u skladu s njima. Institucije moraju imati uvid u nastale okolnosti i prilike kako bi mogle utjecati na konačne ishode.

Nastanak institucija ovisi o načinu na koji ekonomski akteri dolaze do informacija. Korištenje internetom i nastup na međunarodnim sajmovima ključni su izvor informacija za poduzetnike, što utječe na globalni razvoj institucija na tim područjima, čime se pospješuje razmjena.

Poslovanje u idealnim uvjetima gdje ne postoje transakcijski troškovi, uz odsutnost institucija u tržišnom mehanizmu, omogućuje ekonomskim subjektima postizanje maksimalne ekonomske uspješnosti. Williamson (1979) takve uvjete naziva modelom *nultih transakcijskih troškova* (engl. *zero transaction cost*). U stvarnome svijetu, troškovi transakcija inherentni su troškovima transformacije i time bitno utječu na ekonomske odluke i uspješnost, na tipove i usmjerenje te nastanak i iskorištavanje različitih tržišnih struktura i organizacija.

2.4. Institucionalni okvir

Mala su očekivanja da će dvije strane biti ustrajne u provedbi dogovorenoga u uvjetima nepostojanja treće strane koja bi trebala jamčiti vjerodostojnost i pouzdanost razmjene. Williamson (1971) postavlja pitanje kako institucionalni okvir može potaknuti kooperaciju i oblikovanje tržišnih struktura. Kooperaciju među subjektima teško je održati ako se igra ne ponavlja, ako nedostaju odgovarajuće informacije o drugim igračima te u okolnostima kada postoji velik broj igrača na tržištu (North, 1990). U nerazvijenim zemljama teže je oblikovati tržišne strukture jer je formalna institucionalna struktura slaba i nedovoljno učinkovita, što iziskuje transakcijske troškove koji mogu biti toliko visoki da to znatno otežava koordinaciju, razmjenu robe i pružanje usluga. U tim zemljama siva ekonomija kroz svoja neformalna ograničenja nastoji osigurati formalnu strukturu i tako potiče ekonomsku aktivnost, ali onu koja ne obećava ekonomski rast. Kooperacija u uvjetima popustljive provedbe zakona, uz prepreke pri ulasku na tržište, monopolističke restrikcije i sl., uglavnom će se uspostavljati kratkoročno i neće biti stabilna. Dakle, u takvim uvjetima slabo razgranate mreže institucija, tržišne strukture utemeljene na kooperaciji različitih ekonomskih aktera teško da mogu rezultirati produktivnom učinkovitošću.

Da bi zajednički interes povezao ekonomske aktere, oni se moraju pronaći, razmjenjivati informacije, utvrditi značajke robe ili usluge kojima namjeravaju trgovati te ih i jasno opisati, kontrolirati i mjeriti, nadalje, mogu se savjetovati s odvjetnikom u vezi sa sadržajem ugovora, moraju se složiti i sklopiti ugovor, a međusobne transakcije treba na odgovarajući način evidentirati i računovodstveno zabilježiti. U nekim slučajevima može doći do izmjene ugovora, arbitraže, ali i do sudskog spora, jer je to posljednji način na koji je drugu stranu moguće prisiliti na ispunjavanje ugovorenoga. Postupak pregovaranja, mogućnost prijevare i zataškavanja problema, neuspješnu komunikaciju, povrat reklamirane i neprodane robe i drugo također treba uzeti u obzir kao uobičajeni izvor troškova organizacije i provedbe partnerskog odnosa i individualnih transakcija. Kako smanjenje transakcijskih troškova ne bi ostala samo teorijska paradigma, potrebno je pronaći način i odrediti koliki su ti troškovi, koji su najveći, tko ih plaća više, a tko manje, te što se očekuje nakon promjene.

Ekonomska teorija Adama Smitha temeljila se na koristima od trgovine na čiji je razvoj utjecala sve veća specijalizacija i podjela rada. Širenjem tržišta povećala se i brojnost razmjena nužnih za funkcioniranje ekonomskog sustava, a postupak razmjene povlačio je sa sobom i sve veće transakcijske troškove. Koliko će institucije uspješno rješavati probleme koordinacije i proizvodnje, ovisit će o motivaciji ekonomskih aktera, složenosti okruženja i sposobnosti aktera

da dešifriraju pravila (Barzel, 1997). U tradicionalnim oblicima trgovanja koji su pretpostavljali proizvodnju manjih razmjera i lokalno trgovanje bilo je karakteristično opetovano sklapanje poslova s istim subjektima i nije bilo potrebe za postojanjem agenta kao treće strane u nadzoru nad provedbom sporazuma. Takav oblik poslovanja obilježavaju niski transakcijski troškovi, međutim, zbog slabe specijalizacije rada transformacijski troškovi bili su visoki. Ne gledajući povijesni tijek evolucije modela razmjene, suvremeni oblik razmjene, obilježen oportunizmom, brojnim neformalnim i složenim formalnim ograničenjima, teško je zamisliti bez potpore treće strane.

Produktivnost gospodarstva ovisi o specijalizaciji koja je moguća jedino ako postoje primjereni uvjeti za organizaciju razmjene. Što su troškovi razmjene manji (mogu se nazvati transakcijskim troškovima), to će specijalizacija biti veća, a time i produktivnost gospodarstva. O čemu ovise troškovi razmjene i koji su to čimbenici? Troškovi razmjene ovise o institucijama. Primjerice, Hrvatska gospodarska komora kao javna institucija svojom promotivnom politikom hrvatskog izvoza utječe na razmjenu, uklanja prepreke solidnim utjecajem na regulatorni nacionalni sustav i stvara preduvjete za sigurnije trgovanje. Tu su i druge društvene institucije, poput škola koje prenose znanje i uče radnike kako stvarati vrijednost, zdravstvene institucije kao temelj održavanja kvalitete hrane, radne i životne sposobnosti stanovništva, financijske institucije koje uređuju sustav novčanih kompenzacija itd. Uz odsustvo aktivnog zdravstvenog nadzora, trgovina prehrambenim proizvodima bila bi upitna. Stoga se može zaključiti da sve institucije obuhvaćene u institucionalni okvir svojim aktivnim djelovanjem u velikoj mjeri mogu poticati razmjenu, specijalizaciju i produktivnost nacionalnog gospodarstva, ali uvijek u skladu s troškovima koje gospodarstvo može pokriti.

3. OBILJEŽJA TRŽIŠNIH STRUKTURA

3.1. Hibridne tržišne strukture

Williamson (1991) govori o *transakcijama hibridnih struktura* i objašnjava ih kao transakcije koje nastaju unutar tržišnih struktura i s obzirom na transakcijske troškove predstavljaju alternativne oblike organizacije razmjene u rasponu između dvije krajnosti. Jedna su krajnost jednokratne anonimne tržišne transakcije kod kojih zbog korištenja cjenovnog mehanizma nastaju transakcijski troškovi, dok su druga krajnost administrativne transakcije unutar *hijerarhijske organizacije* bez prisutnosti transakcijskih troškova. Hijerarhijska se organizacija uobičajeno određuje kao poslovna organizacija ili poslovni subjekt. Joskow (2005) govori o *hibridnim oblicima* (engl. *hybrid forms*) koji nastaju kao posljedica sklapanja različitih tipova dugoročnih ugovora, *joint-venture* saveza, (parcijalnih) vertikalnih saveza, *holding* organizacija i drugo. Može se zaključiti da poslovne organizacije stvaraju alternativne hibridne tržišne strukture kako bi povećale učinkovitost tijeka razmjene robe i usluga radi smanjenja transakcijskih troškova. Ono što propisuju institucije na tržištu i što su poslovne organizacije i hibridne strukture u stanju proizvesti zapravo su komplementarne aktivnosti. Joskow također ističe da ne postoje teorijski doprinosi, barem do sada, koji bi mogli objasniti granice gdje treba povući crtu koja bi razdvojila poslovnu organizaciju, hibridne strukture i tržište. To nameće zaključak da su u stvarnom svijetu njihovi odnosi isprepleteni i kompleksno organizirani te da je teško precizno objasniti ulogu hibridnih struktura.

Nedvojbeno je da poslovni subjekti tvore povezane tržišne strukture kako bi u konačnici postigli poslovne rezultate kao autonomni entiteti, međutim, nastoje ih postići samo uz manju pomoć cjenovnog mehanizma dok razmjenjuju tehnologiju, materijal, usluge, kapital, proizvode. „Mala pomoć cjenovnog mehanizma“ znači manje oslanjanje na jednokratne transakcije i prirodne cijene na tržištu, a više na cijene dogovorene s partnerima. Tržišni mehanizam koji istovremeno ograničava i pospješuje funkcioniranje hibridnih struktura sastoji se od mjerodavnog institucionalnog okvira koji uključuje i ugovore. Ménard i Shirley (2005) naglašavaju da u svijetu nastaje sve više hibridnih struktura, a može se pretpostaviti da institucije sporije prate taj razvoj i tako postaju sve više manjkave, dok se povećava diskrepancija između onoga koliko su institucije u stanju doprinijeti i onoga što organizacije očekuju. Riječ je o svemu onome što može jamčiti bolju provedbu ugovornog odnosa, kao što su sigurnost razmjene, mjerljivost i standardizacija kvalitete, smanjenje neizvjesnosti, bolji transfer znanja, pouzdaniji financijski tijekovi i sl.

Od subjekta koji djeluje u tržišnoj strukturi svi ostali sudionici očekuju ulaganje napora radi što učinkovitijeg izvršavanja transakcija. Postizanje učinka koji je manji od očekivanja neće dovesti do stvaranja predviđene koristi za dio ili za sve sudionike. U takvim uvjetima oporuniteti za sudionike postaju sve veći, što može dovesti do negativnog ishoda vertikalne integracije, osim ako se obilježja transakcija na vrijeme ne promijene i ne prilagode ekonomskim okolnostima. Dakle, nemogućnost postizanja očekivanoga u hibridnim strukturama stvara nesuglasje i uzrokuje manjkavosti u koordinaciji, što otežava tijek razmjene. Uzrok može biti nerazvijen institucionalni okvir ili pak neusklađenost transakcija s formalnim i neformalnim pravilima i propisanim ograničenjima. Učinkovitost trgovinske razmjene unutar hibridne strukture može se ocijeniti tako da se usporede troškovi i koristi koji bi nastali bez postojanja hibridne strukture, odnosno da se usporede s učincima neke druge hibridne strukture. Razlika koja u takvoj analizi može nastati pokazat će ekonomsku opravdanost organiziranja razmjene kroz takav oblik tržišne strukture.

Konkurentnost sudionika unutar hibridne tržišne strukture uobičajena je, kao što unutar svake poslovne organizacije postoji rivalstvo za položaj u hijerarhijskoj strukturi ili kao što postoji natjecanje među poslovnim subjektima za tržišni položaj. Razlika kod hibridnih struktura jest u tome što se radi o kombinaciji istovremene međuovisnosti i neovisnosti gdje se oni, primjerice, natječu kako bi privukli kupce ili nabavili povoljniju sirovinu. Hibridne strukture mogu konkurirati organizacijama, ali i drugim hibridnim strukturama, međutim, takvo stanje izgledno je na visokokonkurentnim tržištima gdje su one prisutne u većoj mjeri jer je udruživanje resursa gotovo jedini način za smanjenje nesigurnosti i opstanak poslovnog subjekta.

3.2. Uloga ugovora i koordinacije unutar hibridnih tržišnih struktura

Organizacija transakcija na tržištu treba se promatrati kao proizvod neformalnog dogovora ili sklapanja ugovora (ugovorom se smatra i obostrani prihvrat narudžbe i ponude). Sadržaj ugovora treba biti primjeren tržišnom mehanizmu u kojem se očekuje njegova provedba. Kod poslovnih organizacija koordinacija se temelji na uspostavljenom hijerarhijskom mehanizmu gdje u pravilu postoji upravljački i operativni dio organizacije, pri čemu svaki pojedinac provodi ono što mu je dodijeljeno kao radni zadatak. Za uspostavu koordinacije među organizacijama dva su ključna problema koja treba objasniti.

Kod tržišnih struktura, kao što su hibridne strukture, koordinacija zajedničkih aktivnosti uspostavlja se ugovorom i po svemu sudeći nema boljih tržišnih mehanizama na koje bi se

partneri mogli osloniti. Međutim, ugovorom se ne mogu predvidjeti apsolutno sve moguće promjene i događaji koji mogu nastupiti tijekom trajanja ugovornog odnosa, niti ugovor može ponuditi odgovore i rješenja za sva pitanja. Ako bi se i težilo sastaviti takav ugovor, to bi vjerojatno bilo neracionalno i skupo za ugovorne strane kada dođe do faze provedbe takvog ugovora, ali isto tako, čovjek ima previše ograničene sposobnosti predviđanja da bi bio u stanju predvidjeti buduće događaje i ishode. Ako se ugovor sastavi toliko manjkavo da stranama ostavlja velik prostor za oportunistno ponašanje, tada se može očekivati da bi u trenutku nastanka iznenadne prilike za jednu stranu to istovremeno moglo značiti gubitak za drugu stranu, a možda i za obje. Dakle, ugovori se zapravo sklapaju kao *nepotpuni*, odnosno njima se može urediti samo skup pravila ponašanja za sudionike međusobne razmjene i predvidjeti samo skup poželjnih i nepoželjnih ishoda koje strane razumiju i smatraju uobičajenima. Primjerice, sastavljanje i administrativna provedba vrlo složenog ugovora o pridruživanju Hrvatske Europskoj uniji iziskuje znatne troškove jer zahtijeva postojanje brojnih institucija koje će ga izvršavati i nadzirati, međutim, ako dođe do određenog događaja koji nije predviđen ugovorom, može nastati ozbiljna kriza u čitavom području.

Drugo, uska suradnja na području hibridnih struktura ponekad zahtijeva ulaganje dvije ili više strana u zajedničku imovinu kao što je računalni sustav, proizvodni objekt, oprema i sl., a sve kako bi proizvođač proizveo željeni proizvod. Za takvu imovinu Williamson (1971., 1975., 1991) i Joskow (2005) koriste se nazivom *specifična imovina*. Poduhvat u specifičnu imovinu čije iskorištavanje doprinosi učinkovitosti proizvodnje i trgovine rizično je za uključene organizacije jer imovina gubi svoju ekonomsku opravdanost ako dođe do prekida uzajamnog odnosa.

Ključna je razlika između upravljanja poslovnom organizacijom i hibridnom tržišnom strukturom nadležnost uslijed nastanka nepredviđenog događaja. Menadžeri u organizacijama koriste se hijerarhijom i pomoću nje mogu uspostaviti jasne linije odgovornosti za donošenje odluka kada nastupe takvi događaji, dok će potonjima donošenje odluke biti olakšano ako postoji odgovarajuća institucionalna potpora (Ménard, 2005). Ako institucionalna potpora poluča pozitivan doprinos u donošenju odluke, tada u njoj postoje učinkoviti institucionalni čimbenici. Transakcijski troškovi upravljanja hibridnom strukturom bit će utoliko manji. Menadžeri uvijek slijede zajedničke ciljeve kako bi maksimirali vrijednost svoje organizacije. Pri tome oni nisu u položaju da prekorače odgovornosti i da određenim oportunistnim ponašanjem izravno pregovaraju s individualnim kupcima i dobavljačima akterima iste tržišne strukture, što bi moglo ugroziti međusobno povjerenje i opstojnost.

Prema Williamsonu (1991), u formalnim organizacijama, kao što su ekonomske organizacije, vlada slabija motivacija za postizanje rezultata nego u hibridnim strukturama. On kaže da je to zbog toga što akteri tržišnih struktura mogu izravno ubirati koristi od uloženi napora i zato što se nameće dokazivanje jednih prema drugima. Ako se ovaj argument primijeni na koncept opskrbnog lanca, može se zaključiti da u hibridnim strukturama postoje čimbenici koji potiču inicijativu i motivaciju za postizanje sve boljih rezultata, a koji ne postoje ili pak njihovo postojanje ograničava to isto u okvirima ekonomske organizacije.

3.3. Opskrbni lanac kao hibridna struktura

Koncept *opskrbnog lanca* ima uporište u teoriji vrijednosnog lanca (engl. *value-chain*) prema kojoj svaki sudionik opravdava svoju ulogu u tijeku ovog dvosmjernog procesa samo ako stvara

doprinos vrijednosti proizvoda. Zamišljeni lančani koncept čine povezane organizacije koje zajedno čine alternativni oblik tržišne razmjene koji treba pridonijeti olakšanoj i bolje koordiniranoj razmjeni među ekonomskim akterima. Analiza tržišne strukture opskrbnog lanca može započeti teorijskom pretpostavkom da zbog postojanja transakcijskih troškova postoje racionalni ekonomski razlozi za organiziranje alternativnih oblika razmjene na tržištu, tako da je se može označiti kao *hibridnu strukturu*.

Poslovne organizacije pod jednom upravljačkom strukturom nose *prava* nad skupom osnovnih resursa nužnih za proizvodnju i/ili pružanje usluga, dok hibridne strukture integriraju samo skup onih transakcija koje su važne za sudionike, kako bi smanjili transakcijske troškove koji bi bili veći da te strukture ne postoje. Hibridne strukture nastaju kao rezultat kooperacije. Sudionici ovisno o domeni svakog sudionika udružuju određene relevantne resurse kojima se kasnije koriste u operativnom poslovanju. Opskrbni lanac, kao uostalom i klasteri, distributivne mreže, franšize, strateške alijanse i različite druge strukture, podrazumijevaju određeni oblik međuorganizacijske razmjene gdje se pronalaze najbolji načini prijenosa *prava* nad resursima (Oxley, 1997). Primjerice, jedna od inačica suvremenog koncepta opskrbnog lanca koja se primjenjuje u maloprodaji, (engl.) *vendor-managed inventory*, podrazumijeva da se zakonsko pravo nad robom i ekonomsko pravo stjecanja prihoda prenosi s dobavljača na maloprodavača tek na blagajni prodavaonice, gdje, zapravo, krajnji kupac izravno postaje vlasnik. Harrison/van Hoek (2008) i Simchi-Levi *et al* (2004) smatraju da koncept opskrbnog lanca čini privlačnim to što partneri uz razmjenu stvaraju podlogu za zajedničko planiranje poslova, traže najbolja rješenja za zalihe, elektronički prenose podatke (*B2B*) i zajednički se koriste specifičnom imovinom (primjerice softverom, opremom, *brandom* i sl.).

Opskrbni lanac suvremena je tržišna struktura organizirana u uvjetima globalizacije kao jedno od rješenja za rast uspješnosti svih organizacija koje su u nju aktivno ili pasivno uključene. Očekivani rezultati mogu se postići jedino uz postojanje pravila igre koja određuju kako raspodijeliti stvorene koristi od djelovanja takve napredne tržišne strukture. Ona je označena kao napredna jer je oblikovana kako bi se istodobno kombinirale tehnološke inovacije s inovacijama u organizacijama, a njezini učinci trebaju se odraziti i na rast i razvoj gospodarstva. Međutim, tu *lančanu* ili širu mrežnu tvorevinu (engl. *supply-network*) nije moguće precizno ograničiti jer se ne radi o organizaciji s jasno određenim resursima, tako da su međusobni ugovori jedini primjeren način da se urede *prava* pojedinih sudionika i umanjiti informacijska asimetrija. Već samo komuniciranje sudionika uključenih u koncept nužno iziskuje poštovanje pravila, rutine, regulative i normi. *Opskrbni lanac* temelji se na korištenju dostignuća u informacijskoj tehnologiji, a svrha mu je pospješiti sve tijekove međuorganizacijskih i unutarorganizacijskih transakcija te postići veću učinkovitost i djelotvornost proizvodnje u cjelini. North (1990) zaključuje da su institucije i tehnologija nerazdvojive i u interakciji te da jedna bez druge ne donose ekonomski rast.

3.4. Suradnja kroz vertikalnu integraciju i kolaboracija

Prema teoriji vertikalnih integracija, integracije nastaju zbog tržišnih manjkavosti zbog kojih nije moguće svesti troškove transakcija na najmanju moguću mjeru (Oxley, 1997). Joskow (2005) objašnjava da je integracija odgovor na pokušaj jačanja tržišne moći ili strateški potez povučen kako bi se stvorila tržišna moć u odnosu na dobavljače (engl. *upstream*) ili kupce (engl. *downstream*) u vrijednosnom lancu. Treba istaknuti da pojam *vertikalna integracija*, u kontekstu

teorijskog gledišta u kojem se ovdje razmatra, ne označava isključivo vlasničko povezivanje kao što to zastupa teorija marketinga, nego označava svaki oblik vertikalnog organiziranja razmjene.

Vertikalna integracija s dobavljačima, proizvođačima i distributerima može poprimiti različite oblike. Je li postojanje jednogodišnjeg ili višegodišnjeg ugovora o nabavi materijala s dobavljačem oblik integracije i može li se u takvom obliku suradnje primjenjivati politika koncepta opskrbnog lanca? Spekman *et al* (1998) smatra da je nužno razlikovati odnose među partnerima s obzirom na intenzitet uzajamnosti kako bi se mogli primijeniti odgovarajući mehanizmi suradnje. Kada subjekti razmjenjuju osnovne informacije i ugovore isporuke na dulje vrijeme, Spekman to smatra *kooperacijom* i „pragom“ ulaska u vertikalnu integraciju. Idući je stupanj *koordinacija*, gdje se tijekom informacija i tijekom robe prilagođavaju određenom konceptu kao što je *Just-In-Time* ili drugi oblici povezivanja. Uski oblik suradnje naziva *kolaboracijom* i objašnjava ga kao tranziciju iz uloge dobavljača u *supply-chain* partnera gdje se traži veća razina povjerenja. Rushton i Walker (2007) određuju opskrbeni lanac kao sustav opskrbe i distribucije gdje su svi procesi usmjereni na krajnjeg kupca. Smatraju da međuorganizacijska kolaboracija još od osamdesetih godina prošlog stoljeća uključuje nove dimenzije suradnje, posebno između proizvođača i maloprodavača, koju obilježava razmjena informacija o *prognostiranoj* količini prodanih proizvoda, a time i količini potrebnog materijala (engl. *forecasting*), zajedničkog *planiranja* svih proizvodnih i distributivnih kapaciteta na kraći i dulji rok s obzirom na njihovu iskorištenost na obje strane (engl. *planning*) i dinamiku isporuke (engl. *scheduling*) kako bi se optimizirali troškovi i zalihe. Prema Dyeru *et al* (1998), postupan ulazak partnera u kolaboraciju ključni je korak prema stvaranju koncepta opskrbnog lanca. To je stupanj uske vertikalne integracije jer partneri sudjeluju u zajedničkom planiranju i kontroli tijeka razmjene. Dakle, opskrbeni je lanac tržišna struktura u kojoj je nužno postojanje *kolaboracije* među sudionicima i u tome se razlikuje od drugih tržišnih struktura.

Opskrbeni lanac organizira središnji igrač i ne treba posebno isticati da on postavlja pravila ponašanja, da njegova pregovaračka moć dominira te da upravo on računa na najveće koristi od integracije. Učinkovitost opskrbnog lanca može se relativno odrediti prema ekonomskom okruženju, a povezana je s ekonomskim koristima koje glavni igrač očekuje. Isto tako, učinkovitost svakog partnera može se apsolutno izmjeriti primjenom odgovarajućih pokazatelja. Proizvođač koji tijekom pregovaranja ne uspije smanjiti nabavnu cijenu materijala, nego je ona uvjetovana ispunjavanjem nekih uvjeta kao što su uvjetni rabati, redovitost plaćanja i sl., može to objasniti demonstracijom pregovaračke moći dobavljača. Kod jednokratnih transakcija jedan subjekt počinje motivirati drugoga na pokretanje posla jer nema dovoljno iskorištene kapacitete ili se njima ne koristi optimalno i spreman je pregovarati s pozicije slabijeg pregovarača kako bi proizvodnju stavio u željene okvire. Razlozi zbog kojih je spreman popuštati drugoj strani leže u oportunitetnim troškovima koji će nastati ne pokrene li posao sklopljen čak i sa slabije pregovaračke pozicije. U čestim slučajevima kada dobavljač upućuje motivaciju za suradnju, to signalizira njegovu slabiju pregovaračku moć. U slučaju vertikalne integracije motivaciju najčešće odašilje glavni igrač jer teži povećanju sigurnosti razmjene i učinkovitosti te želi iskoristiti što više potencijalnih koristi.

Stigler (1951) je pokušao dati doprinos teorijskoj analizi vertikalne integracije, međutim, njegova teorija nije uspješno prošla pri empirijskoj provjeri. Smatrao je vjerojatnijim da će se proizvodnja ili one djelatnosti koje su u fazi nastajanja odlučiti za vertikalnu integraciju u smjeru dobavljača jer će njihova potražnja za specijaliziranim (novim) *inputima* biti toliko mala da neće dovoljno

ohrabriti autonomne organizacije da ih opskrbljuju. Kako potražnja za novim proizvodima raste, tako dobavljači repromaterijala bilježe rast prihoda i istovremeno mijenjaju smjer i okreću se autonomiji kako bi konkurirali ostalim dobavljačima. Empirijska pretpostavka Stiglerovu stavu jest ta da rastom proizvodnje ili neke djelatnosti razmjeri vertikalne integracije opadaju, a što se njihova aktivnost više sužava, vertikalizacija će dobiti na važnosti.

Poboljšanja koja se u konačnici mogu pretvoriti u uštede kao rezultat postojanja koncepta opskrbnog lanca mogu se očitovati kroz niz pozitivnih stvari: a) stabilne i niže cijene robe ili usluga koje su predmet razmjene, ali i cijene nove robe i usluga koje se u međuvremenu mogu pojaviti, b) veću pouzdanost opskrbe količinama koje su potrebne jer su one prognozirane i unaprijed približno poznate, c) veće povjerenje među partnerima da se dogovoreno neće izjaloviti, d) veće mogućnosti proširenja suradnje, e) računalnu razmjenu informacija i f) postojanje uvjeta za ulaganje u specifičnu imovinu.

Suvremeno shvaćanje vertikalne integracije u uvjetima nastajanja novih informacijskih tehnologija nameće tom obliku tehnologije ključnu ulogu *integratora*. Razvoj ove tehnologije nedvojbeno je utjecao na to da integracije, i organizacije općenito, postanu informacijsko-komunikacijski bolje organizirane. No potrebno je naglasiti da prednosti integracije ne proizlaze iz toga što su tehnologijske mogućnosti u integracijama veće ili nedostupne onim subjektima koji nisu dio integracije, nego se prednosti očituju u tome što se udružuju interesi i/ili uklanjaju razlike, čime se podupire učinkovitije donošenje odluka koje bi trebale polučiti veće koristi.

4. ANALIZA POSLOVNIH ODNOSA I TRANSAKCIJSKIH TROŠKOVA NA PRIMJERU VELIKOG PROIZVOĐAČA

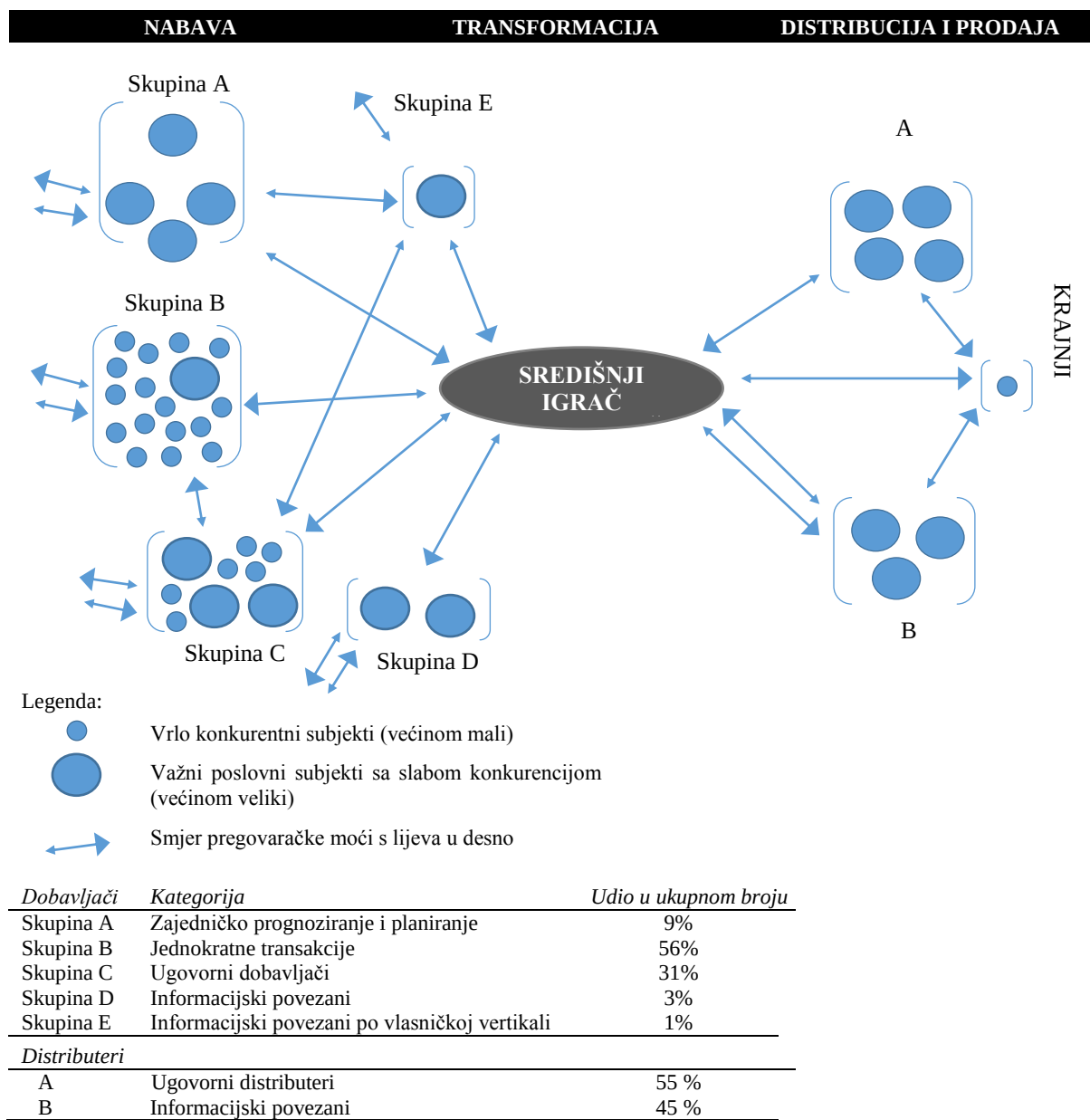
Analiza učinkovitosti pomoću modela ekonomike transakcijskih troškova podrazumijeva prikupljanje svih relevantnih troškova iz računovodstvene evidencije u svrhu analize učinkovitosti razmjene, posebno u dijelovima opskrbnog lanca koji se odnosi na nabavu i distribuciju.

Uspoređujući pojam *logističkog troška* koji obuhvaća prijevoz, hlađenje, pakiranje, vaganje, osiguranje i sl. s pojmom *transakcijskog troška*, treba imati na umu da *logistički troškovi* nastaju bez obzira na to jesu li posljedica razmjene između partnera ili unutar organizacije, dok je uvjet da ih se smatra transakcijskim troškovima razmjena među partnerima – odnosno razmjena *prava*. Unatoč tome nema točnog razgraničenja, stoga su neki logistički troškovi vezani uz transformaciju, primjerice troškovi prijevoza, i ne bi bilo opravdano ubrojiti ih u transakcijske troškove. Razlog je tome pristup analizi učinkovitosti razmjene unutar tržišne strukture složene od dva ili više ekonomskih aktera koji međusobno djeluju, gdje naglasak treba staviti na transakcijske troškove, bez obzira na to obuhvaćaju li oni i logističke troškove.

Za potrebe empirijskog istraživanja korišteni su podaci iz godišnjeg poslovanja velikog proizvođača poljoprivrednih strojeva sa sjedištem u Hrvatskoj, koji je u vlasništvu međunarodne korporacije. U 2012. godini proizvođač je ostvario ukupni prihod u iznosu od 348 milijuna kuna. U sustavu nabave proizvođača nalazi se više od 200 dobavljača, dok sustav distribucije čini oko 10 distributera gotovih proizvoda. Proizvođač ima serijsku proizvodnju od 400 jedinica godišnje. Kako bi se dobila jasnija predodžba o odnosima u mreži, na Slici 1 prikazana je disperzija

dobavljača i distributera prema skupinama koje se razlikuju s obzirom na obilježja postojećeg poslovnog odnosa. Gustoća u skupini ovisi o pripadajućem broju subjekata. Uz svaku skupinu veže se dominantni odnos pregovaračke moći između skupine i proizvođača. Sustav nabave može se opisati kao kompleksan s obzirom na postojeće smjerove razmjene, asimetriju pregovaračke moći koja se odnosi na cijene, kvalitetu i rokove plaćanja, različitost oblika poslovnih odnosa i njihovu zastupljenost. S druge strane, asortiman proizvođača čine složeni proizvodi velike vrijednosti čiju prodaju mogu obavljati samo ekskluzivni distributeri, tako da je distributivno-prodajna mreža nešto jednostavnije strukture.

Slika 1. Obilježja sustava nabave i distribucije kod proizvođača poljoprivrednih strojeva.



Izvor: vlastiti prikaz.

Ukupni troškovi nastali su kao rezultat tržišnih transakcija s dobavljačima u 2012. godini (Tablica 1). Uz to, tu je vrijednost ulaganja u specifičnu imovinu koja ima ekonomsku opravdanost samo u slučaju ako postoji međuorganizacijski sporazum o njezinu korištenju za određenu svrhu koja se podudara s interesima obje strane. Ovaj oblik ulaganja također je transakcijski trošak jer nastaje kao rezultat stvaranja preduvjeta za razmjenu materijalnih *inputa*. Specifična imovina odnosi se na različite kalupe i naprave potrebne dobavljačima u tehnologiji proizvodnje točno određenih dijelova prema konstrukcijama proizvođača.

Tablica 1. Podaci o suradnji s dobavljačima.

Dobavljači	Europska unija	Izvan EU	Hrvatska	Ukupno
Neto vrijednost nabave inputa	177.100	23.400	109.020	309.520
Transakcijski troškovi:				
• carinska davanja i administrativni troškovi i naknade	499	68	-	567
• troškovi sastavljanja ugovora	91	8	18	117
• trošak standardizacije kvalitete	157	40	111	308
• izravne štete od partnerstva utvrđene sudskom presudom	160	-	820	980
• međunarodno osiguranje transfera (CFR, FOB, EXW)				50
• licence za korištenje komunikacijskog softwera	284	-	-	284
• procjena ostalih troškova (bankovne naknade, kućno carinjenje)				300
Ukupan zbroj				2.534
Troškovi ulaganja u specifičnu imovinu	1.280	-	90	1.370

Napomena: Podaci su iskazani u tisućama kuna i odnose se na 2012. godinu.

Izvor: vlastita obrada podataka iz poslovanja trgovačkog društva korištenjem *BusinessObject BI* softwera.

Uz nešto izmijenjenu strukturu, ukupni troškovi nastali kao rezultat tržišnih transakcija s distributerima u 2012. godini iznosili su oko 2,3 milijuna kuna (Tablica 2). Ovdje je važno naglasiti da je riječ o neusporedivo manjem broju transakcija i samo desetak partnera, uspoređujući sa sustavom nabave, dok je ukupan zbroj transakcijskih troškova približno jednak.

Korist od informacijske povezanosti nastaje zbog smanjenja troška prikupljanja informacija o iskorištenosti kapaciteta na obje strane te uzajamne razmjene informacija o raspoloživim zalihama u skladištu kod proizvođača i količini *lota* kod dobavljača. Računalno povezivanje s distributerima odnosi se na razmjenu informacija o kratkoročnom i dugoročnom prognoziranju prodaje koje je osnova za sklapanje jednogodišnjih ugovora o prodaji te na razmjenu brojnih podataka o proizvodu i vremenskoj dimenziji prodaje (serijski brojevi, konfiguracija proizvoda, datum isporuke, poslijeprodajno praćenje nedostataka i kvarova unutar i izvan jamstvenog roka itd.). Na ovaj način distributeri mogu s manje neizvjesnosti planirati svoje aktivnosti i organizirati prijevoz i predaju proizvoda krajnjem kupcu.

Odjel nabave kod proizvođača ocjenjuje uspješnost svakog dobavljača (od 1,00 do 5,00) i rangira ih prema pokazateljima koji se u ukupnoj ocjeni ponderiraju: prema broju kašnjenja isporuke (10%), trajanju kašnjenja isporuke (25%), nesukladnosti u kvaliteti materijala (15%), isporučenoj nasuprot naručenoj količini (15%), fleksibilnosti narudžbe u danima (10%), promjeni cijena na više (20%) i individualnome utisku pri komunikaciji (10%). Za potrebe analize dostupne su

ocjene za 2012. godinu, a koristit će se vrijednost medijana ocjene za odgovarajuću skupinu dobavljača. Obavljanjem redovitih revizija kod dobavljača nastoji se povećati njihova uspješnost.

Tablica 2. Podaci o suradnji s distributerima.

Distributeri	Europska unija	Izvan EU	Hrvatska	UKUPNO
Neto vrijednost prodaje proizvoda	296.800	24.000	8.300	329.100
Transakcijski troškovi:				
• administrativni troškovi carine i naknade	206	68	-	274
• troškovi sastavljanja ugovora	135	16	8	159
• trošak standardizacije kvalitete	157	40	15	212
• osiguranje distributera od odgovornosti za nedostatke proizvoda				320
• prilagodbe proizvoda zahtjevima tržišne regulative (Poljska, Rusija, Kazahstan, Armenija, Ukrajina)	75	280	-	355
• provedba ugovora od distribuciji (treninzi prodajnog osoblja, edukacija serviseri)	680	42	12	734
• licence za korištenje komunikacijskog softwera	185	-	-	185
• procjena ostalih troškova				50
Ukupan zbroj				2.289
Troškovi ulaganja u specifičnu imovine	190	-	-	190

Napomena: Podaci su iskazani u tisućama kuna i odnose se na 2012. godinu.

Izvor: vlastita obrada podataka iz poslovanja trgovačkog društva korištenjem *BusinessObject BI* softwera.

Iz rezultata analize prikazanih u Tablici 3 može se zaključiti da kod proizvođača prevladava kooperacija kao poslovni odnos koji se temelji na trgovačkim ugovorima između dvije strane. Kooperacija u ovom obliku ne obuhvaća ulaganje zajedničkih napora partnera u unapređenje razmjene, osim onih koji se odnose na poštovanje rokova, cijene i kvalitete iz ugovora. Mogućnosti razmjene ekonomski svojstvenih prava u tim oblicima prilično su ograničene, zbog čega konkurencija nameće potrebu za organiziranjem alternativnih tržišnih struktura. Srednja ocjena tih dobavljača manja je u odnosu na ocjene one skupine dobavljača s kojima se ulažu veći naponi u postizanju međuorganizacijske suradnje. Proizvođač je stekao određeno iskustvo s različitim oblicima suradnje i kreće se u dobrom smjeru ka uvođenju koncepta opskrbnog lanca, međutim, institucionalni okvir u različitim domenama poslovanja, kao što su digitalna razmjena dokumentacije, porezni tretman transakcija i sl., nije dovoljno razvijen.

Rezultati općenito pokazuju da je vertikalna integracija u obliku kolaboracije najuspješniji oblik razmjene po pitanju transakcijskih troškova, iako se ovdje treba razlikovati sustav nabave i distribucije. Informacijska povezanost zbog fiksnih troškova licencije za informacijski sustav doživjela bi znatno veću ekonomsku opravdanost jer bi se trošak po jedinici smanjio ako bi se neto vrijednost opskrbe povećala. Ocjene dobavljača idu u prilog vertikalnoj integraciji, odnosno tržišnim strukturama gdje su veće mogućnosti koordinacije međusobnih kapaciteta i aktivnosti. Ono što opterećuje sustav nabave jesu jednokratne transakcije. Transferom jednokratnih transakcija u ugovorne odnose povećat će se troškovi ugovornih odnosa, međutim, učinkovitost mjerena transakcijskim troškovima u odnosu na promet bit će povoljnija.

Tablica 3. Rezultati analize sustava nabave i distribucije kod proizvođača.

	Jednokratne transakcije	Ugovorni odnos	Informacijski povezani	Zajedničko prognoziranje i planiranje	Ostalo/ Neraspoređeno	UKUPNO
Neto vrijednost opskrbe	70.890	173.038	22.712	41.840	1.040	309.520
Neto vrijednost distribucije	3.770	46.470	-	277.570	1.290	329.100
Iznos transakcijskih troškova sa troškovima specifične imovine	1.808	2.503	775	874	310	6.270
<i>Transakcijski trošak na tisuću kuna prometa</i>	24,22	11,40	34,12	2,74	-	9,82
<i>Ocjena dobavljača (medijan)</i>	3,02	3,75	4,11	4,31		

Napomena: Podaci su iskazani u tisućama kuna i odnose se na 2012. godinu.

Koncept opskrbnog lanca nalaže kolaboraciju svih subjekata uključenih u sustav nabave i distribucije središnjeg igrača. Na analiziranom primjeru, pomoću modela ekonomike transakcijskih troškova utvrđeno je postojeće stanje i mogućnosti za promjene u organizaciji razmjene. To bi približilo središnjeg proizvođača uvođenju koncepta opskrbnog lanca. Težnju k tome cilju usporava diskrepancija institucionalnog okvira i potreba poslovnih subjekata na tržištu koji su već u velikoj mjeri uključeni u globalna kretanja robe i usluga i svjesni institucionalne podrške kakva vlada na visokorazvijenim tržištima.

5. ZAKLJUČAK

Iako su u domaćoj poslovnoj praksi poglavito zastupljeni bilateralni ugovori između proizvođača i partnera ili maloprodavača i partnera, nužno je ozbiljnije shvaćati koristi od vertikalnih integracija i opskrbnog lanca. Institucionalistička ekonomika opskrbnog lanca trebala bi promijeniti pristup suvremene mikroekonomske analize tržišnih struktura i potaknuti nastajanje novih alternativnih oblika.

Organiziranje međuorganizacijskih odnosa vuče korijene još od stavova Adama Smitha koji smatra da se trebaju mijenjati i biti primjereni vremenu i postojećim ekonomskim uvjetima. Nova institucionalna ekonomika nadovezuje se na ovu doktrinu i nalaže da su institucije čimbenici uvjeta u kojima organizacije proizvode i razmjenjuju. Kolika je korist od doprinosa ekonomike institucija pokazuje, između ostaloga, njihov enorman utjecaj na ponašanje poslovnih subjekata, njihova krajnja moć postavljanja pravila i tržišne regulacije te donošenja politike gospodarskog rasta i razvoja.

U radu je pokazano da opskrbbni lanac čini hibridnu tržišnu strukturu u kojoj vrijede pravila vertikalne integracije te da se učinkovitost razmjene u opskrbbnom lancu može identificirati pragmatičnom analizom transakcijskih troškova kako bi se identificirao trošak uporabe tržišnog mehanizma. Teorijska obilježja hibridnih tržišnih struktura koje postoje da bi povećale učinkovitost tijeka razmjene dobara i usluga radi smanjenja transakcijskih troškova povezana su s pragmatičnim konceptom opskrbbnog lanca čiji sudionici u načelu teže olakšanoj i bolje koordiniranoj razmjeni udruživanjem resursa kojima se kasnije koriste u poslovanju. Udruživanjem resursa ne poseže se za arhetipskim tržišnim transakcijama, čime se smanjuju

transakcijski troškovi razmjene. Demonstracijom modela na praktičnom primjeru analize dokazano je da su transakcijski troškovi vrlo koristan instrument za identifikaciju čimbenika učinkovitosti poslovnih odnosa i tržišnih struktura koje primjenjuju organizacije na tržištu. Nadalje, formalni administrativni ugovori, koje se smatra institucionalnim i operativnim okosnicama suradnje, unatoč tome što su nepotpuni jer ne mogu obuhvatiti sve potencijalne događaje koji mogu nastati, jedini su instrument koji se može učinkovito uklopiti u institucionalni okvir, čime se stranama jamče sigurnost i vjerodostojnost transakcija nad resursima, zakonski i ekonomski svojstvenim *pravima*.

Bilo je nužno istražiti mogućnosti primjene modela na analizu učinkovitosti sustava nabave i distribucije kod velikog proizvođača kako bi se odredili potencijalni izgledi za stvaranje i uvođenje koncepta opskrbnog lanca na tom primjeru. Iz obrade relevantnih dostupnih podataka za više od 210 partnera pokazalo se da oni partneri koji su uzajamno koordinirani, i koji razmjenjuju informacije o prognozama prodaje i proizvodnim kapacitetima, ostvaruju niže transakcijske troškove kod proizvođača. Ukupni troškovi razmjene time su umanjeni, a tijek transakcija planiran. Ovakav ishod analize predviđa transformaciju postojećih ugovornih kooperacija u smjeru užih oblika vertikalne integracije.

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju dodatno će osnažiti, aktivirati i općenito poboljšati institucionalni okvir za djelovanje tržišnih struktura, što će olakšati i ubrzati primjenu koncepta opskrbnih lanaca u nacionalnom gospodarskom sustavu.

6. LITERATURA

1. Barzel, Y. (1997), *Economic Analysis of Property Rights*, second edition, Cambridge University Press: Cambridge.
2. Becker, S. G. (1983), A Theory of Competition among Pressure groups for Political Influence, *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, 98(3), 371-400.
3. Coase, R. H. (1937), The Nature of the firm. *Economica*, IV, 386-405.
4. Coase, R. H. (1998), The New Institutional Economics. *American Economic Review*, 88(2), 72-74.
5. Dyer, J. H., Cho, D. S., Chu, W. (1998), Strategic Supplier Segmentation: the next "best practice" in supply chain management, *California Management Review*, 40(2), pp 57-77.
6. Harrison, A., van Hoek, R. (2008) Logistics Management and Strategy - Competing through the Supply Chain, 3. izdanje, Pearson Education: London.
7. Joskow, P. L. (2005), Vertical Integration, *Handbook of New Institutional Economics*, ed. Ménard, C. & Shirley, Mary M., Springer: Berlin-Heidelberg, 1-20.
8. Ménard, C. (2005) A New Institutional Approach to Organization, *Handbook of New Institutional Economics*, ed. Ménard, C. & Shirley, Mary M., Springer: Berlin-Heidelberg, 281-318.
9. Ménard, C., Shirley, Mary M. (2005), Introduction to New Institutional Economics, *Handbook of New Institutional Economics*. Springer: Berlin-Heidelberg, 319-348.
10. North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge.
11. Ostrom, Elinor (2005), *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press: Princeton.

12. Oxley, Joanne (1997), Appropriability of Hazard and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach, *Journal of Law, Economics and Organization* 13, 387-409.
13. Rushton, A., Walker, S. (2007), *International Logistics and Supply Chain Logistics*, Kogan Page: Philadelphia.
14. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, Edith (2004), *Managing the Supply Chain*, McGraw-Hill: New York.
15. Spekman, R. E., Kamauff, J. W., Myhr, N. (1998), An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, *Supply Chain Management*, 3(20).
16. Stigler, G. J. (1951), The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market. *The Journal of Political Economy*, 59(3), 185-193.
17. Williamson, O. E. (1971), The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, LXI(2), 112-123.
18. Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Free Press: New York.
19. Williamson, O. E. (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
20. Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

JACANJE ULOGE MALOPRODAJE U INTEGRIRANIM LANCIMA OPSKRBE

Prof.dr.sc. Stipe Lovreta

Prof. dr.sc. Goran Petković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Srbija

Mr.sc. Ljiljana (Đorđo) Stanković

Ministarstvo spoljne i unutrašnje trgovine i telekomunikacija, Vlada Republike Srbije, Srbija

Sažetak

Aktualni tokovi na globalnom tržištu dolaze do izražaja u sve intenzivnijoj izgradnji nove umrežene ekonomije. Ispoljavaju se sve intenzivniji tokovi horizontalne i vertikalne integracije sudionika kanala marketinga na globalnom tržištu. Navedeni tokovi u značajnoj mjeri sužavaju okvire za solističko djelovanje subjekata u kanalima marketinga. Kratkoročni vidici i klasično kupoprodajno ponašanje sudionika na tržištu sve više ustupaju mjesto dugoročnim odnosima između članova kanala marketinga. Otuda se u suvremenom menadžmentu i marketingu pravi razlika između poduzeća po načinu na koji operacionaliziraju menadžment dugoročnih odnosa sa kupcima/potrošačima, s dobavljačima i ostalim stejkholderima. Aktualna trgovačka revolucija sve više dobiva na intenzitetu i odvija se u smjeru izgradnje vertikalno integriranih lanaca opskrbe. Osnovno obilježje trgovačke revolucije ispoljava se u permanentnom jačanju snage velikih maloprodajnih lanaca u kanalima marketinga. Uporedo s izloženim procesima ispoljava se sve veća ovisnost proizvođača u odnosu na velike maloprodajne lance koji svoju aktivnost intenzivno usmjeravaju ka globalnom tržištu. Razumljivo je da u tim uvjetima stalno jača pozicija velikih maloprodajnih lanaca u odnosu na proizvođače, ali i u odnosu na potrošače u procesu realizacije integriranih marketing aktivnosti. Predmet ovog rada svodi se na izučavanje efekata jačanja snage trgovaca na novu poziciju proizvođača u kanalima marketinga. Dati učinci mogu biti pozitivni i negativni i ne bi se smjeli jednostrano i općenito promatrati. Posebno je bitno sagledati konkretne stavove proizvođača vezano za poslovanje sa velikim trgovcima na malo, za šta je nužno provođenje i konkretnih empirijskih istraživanja. U istraživanju treba potvrditi ključnu hipotezu da se jačanje snage velikih maloprodajnih lanaca izravno odražava i na istovremeno jačanje njihove uloge u izgradnji integriranih lanaca opskrbe. Veliki maloprodajni lanci preuzimaju ključnu ulogu u izgradnji lanaca opskrbe na globalnom tržištu. Na regiji Jugoistočne Europe navedeni procesi trebaju doprinijeti snažnom integriranju regionalne privrede i njenom uključivanju u šire globalne tokove.

Ključne riječi: trgovačka revolucija, maloprodajni lanci, integrirani lanci opskrbe, globalno tržište

STRENGTHENING THE ROLE OF RETAIL IN INTEGRATED SUPPLY CHAINS

Stipe Lovreta, Ph.D.

Goran Petković, Ph.D.

Faculty of Economics, University of Belgrade, Serbia

Ljiljana (Đorđo) Stanković, M.Sc.

Ministry of Foreign and Internal Trade and Telecommunications, Serbian Government, Srbija

Abstract

Current trends in the global market have manifested through the development of a new networked economy. More intensive processes of a horizontal and vertical integration among marketing channel participants in the global market are present. These processes substantially narrow down the space for independent actions of marketing channel participants. Short-term view and classic buying-selling behavior of market participants are increasingly giving way to long-term relationships between members of the marketing channel. Hence, in modern management and marketing, enterprises are distinguished by the way they operationalize the management of long-term relationships with customers / consumers, with suppliers and other stakeholders. Current commercial revolution is gaining in intensity and is directed towards building a vertically integrated supply chain. The main feature of commercial revolution manifests itself in a permanent large retailers strengthening of the power in marketing channels. Along with exposed process, the increasing dependence of manufacturers manifests in relation to large retail chains the activity of which is intensely directed towards the global market. It is understandable that in these circumstances always position of large retail chains strengthens in relation to producers, but also in relation to the consumers. The subject of this work is focused to the study the effects of retailers' power strengthening versus the new position of producers in marketing channels. The effects can be positive or negative and should not be observed isolated or in a general manner. It is particularly important to understand the specific attitudes of the manufacturers regarding the relationships with large retailers, for what is necessary to execute specific empirical research. The research should challenge key hypothesis that a large retailers strengthening of the power directly is strengthening their role in the integrated supply chains development. Large retail chains take on a key role in the supply chain development in the global market. In the South Eastern Europe, these processes should contribute to a strong regional economy integration and its involvement into the wider global trends.

Keywords: commercial revolution, retailers, integrated supply chains, global market

1. UVOD

Aktualni tokovi na globalnom tržištu dolaze do izražaja u sve intenzivnijoj izgradnji nove umrežene ekonomije. U tom smislu, sve su prisutniji procesi integracije sudionika u kanalima marketinga, koji u sve značajnoj mjeri sužavaju okvire za solističko djelovanje svakog od njih.

Kratkoročna orijentacija i klasično kupoprodajno ponašanje sudionika na tržištu sve više ustupaju mjesto dugoročnim odnosima između članova kanala marketinga. Danas, u skladu s tim, svi sudionici na tržištu, a posebno trgovci na malo, posjeduju vrlo visoku razinu svijesti o značaju razvoja dugoročnog partnerstva i na tome intenzivno zasnivaju kreiranje svojih razvojnih strateških opredjeljenja. Izvore konkurentskih prednosti temelje na operacionalizaciji menadžmenta dugoročnih odnosa s kupcima, ali i s dobavljačima i ostalim stejkholderima.

Navedene promjene uzrokovane su, između ostalog, i promjenama u strukturi maloprodaje. Na razvijenim tržištima se, za razliku od nekadašnje situacije postojanja velikog broja sitnih i nezavisnih detaljista, sada jasno uočava dominantna uloga jakih nacionalnih i multinacionalnih trgovaca na malo. I ne samo to. Trgovci na malo se i dalje ubrzano razvijaju i njihova tržišna i pregovaračka snaga postaje još veća. Uporedo s tim i maloprodaja kao sektor postaje sve snažniji, gledano iz perspektive nacionalnog, regionalnog ali i globalnog tržišta.

Danas su trgovci na malo, mjereno različitim pokazateljima kao što su obujam prometa, imovina ili dioničarski kapital, u većini robnih skupina značajno veći od proizvođača. Kao takvi, oni sve lakše nameću svoje ideje i zahtjeve proizvođačima i drugim dobavljačima, koji, pak, s druge strane nastoje sve više pažnje pokloniti izgradnji dugoročnih odnosa s trgovcima na malo, posebno onim sa većom tržišnom i pregovaračkom snagom.

To je vrlo razumljivo ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da suvremena maloprodaja, zahvaljujući svojoj snazi, prisvaja brojne funkcije marketinga koje su dosad tradicionalno pripadale proizvođačima ili trgovcima na veliko, odlučujući time i o njihovoj budućnosti. Ona time nezaustavljivo preuzima dominantnu ulogu u kanalima marketinga i ključnu ulogu u obavljanju integriranih funkcija marketinga.

Na ovaj način se jačanje snage velikih maloprodajnih lanaca izravno odražava i na jačanje njihove uloge u izgradnji integriranih lanaca opskrbe. Snažni trgovci na malo preuzimaju primarnu ulogu, odlučno potiču nastajanje takvih tvorevina i izravno se i intenzivno uključuju u njihovo funkcioniranje, transformirajući tako postojeće kanale marketinga, i to ne samo na nacionalom ili regionalnom već i na globalnom tržištu.

Jednako kao na razvijenijim tržištima, maloprodaja i na tržištu regije Jugoistočne Europe postaje kompleksan, vitalan i vrlo utjecajan sektor. Njena snaga i utjecaj u postojećim kanalima marketinga i u ukupnom gospodarskom i socijalnom okruženju stalno raste. Imajući u vidu jačanje uloge suvremene maloprodaje u formiranju integriranih lanaca opskrbe, nesumljivo je da će daljnji razvoj regionalnog tržišta Jugoistočne Europe i na njemu prisutnih maloprodajnih lanaca doprinijeti snažnom integriranju regionalne privrede, jačanju njene učinkovitosti i konkurentnosti, kao i intenzivnijem uključivanju u šire globalne tokove.

2. SNAGA TRGOVACA NA MALO I ODNOSI MEĐUZAVISNOSTI U PROCESU UPRAVLJANJA KANALIMA MARKETINGA I NASTAJANJU INTEGRIRANIH LANACA OPSKRBE

Procesi koje bismo mogli nazvati pravom trgovačkom revolucijom obilježavaju kraj prošlog i početak ovog stoljeća. Dramatične promjene uočljive su, prije svega, u sektoru maloprodaje. One kao takve iz osnova mijenjaju odnose između članova kanala marketinga. Prije svega se, intenziviranjem procesa koncentracije maloprodaje i jačanjem njene snage, mijenja pozicija proizvođača u kanalima marketinga. Ispoljava se sve veća ovisnost proizvođača u odnosu na velike maloprodajne lance, koji usporedo sa svojim intenzivnim razvojem, preuzimaju vodeću ulogu u klasterisanju gospodarstva i stvaranju vertikalno integriranih lanaca opskrbe. Realizacijom takvih vertikalnih marketing aktivnosti mijenja se i jača pozicija velikih maloprodajnih lanaca ne samo u odnosu na proizvođače, već i u odnosu na potrošače, što dalje u krug vodi daljnjem jačanju njihove snage i utjecaja u cjelokupnim kanalima marketinga.

Moglo bi se reći da jačanje uloge maloprodaje u stvaranju i funkcioniranju integriranih lanaca opskrbe počiva, upravo, na stvaranju tih novih odnosa, tj. (među)ovisnosti između prodavatelja i kupaca unutar kanala marketinga. Kanali marketinga su "setovi međuzavisnih organizacija uključenih u proces koji omogućuje da proizvodi ili usluge postanu dostupni za uporabu ili potrošnju" (Palombo, 2009: 64). Oni "označavaju arenu za konkurenciju u sustavu slobodnog tržišta" (Bowersox i Cooper, 1992: 4) i funkcioniraju ovisno od odnosa snaga i (među)ovisnosti među sudionicima, pri čemu snaga u kanalima marketinga podrazumijeva kapacitet odnosno sposobnost pojedinog člana da kontrolira ili utječe na ponašanje ostalih članova u kanalu marketinga. Na sljedećoj slici prikazana je matrica međuovisnosti kupaca i prodavatelja u kanalima marketinga.

Slika 1. Matrica međuovisnosti kupaca i prodavatelja u kanalima marketinga

		Ovisnost prodavatelja	
		Visoka	Niska
Ovisnost kupca	Visoka	obostrano visoka međuovisnost	dominacija prodavatelja
	Niska	dominacija kupca	obostrano niska (do nepostojeća) međuovisnost

Danas u kanalima marketinga između prodavatelja i kupaca tijekom procesa razmjene postoji sve izraženija neravnoteža u njihovoj međuzavisnosti, koja se temelji na različitosti u resursima kojima raspolažu. Ona je posebno upečatljiva u odnosima između snažnih trgovaca i proizvođača, tj. njihovih dobavljača na tržištu prehrambenih i ostalih proizvoda svakodnevne kupnje i potrošnje. Zahvaljujući nagomilanoj snazi trgovaca na malo oni vrlo lako nameću

mijenjanje tradicionalnih uloga članova u kanalima marketinga, na sebe preuzimaju funkcije koje žele i eliminiraju sve one koje smatraju suvišnim posrednicima u kanalima marketinga.

Takva suvremena tržišna dešavanja i nestabilnost koja nastaje jačanjem snage velikih maloprodajnih lanaca dovodi slabije članove u situaciju intenzivnog traganja za pronalaženjem načina za realizaciju različitih dugoročnih partnerstava sa ostalim, prije svega snažnijim, sudionicima u prometu. Mnogima od njih će, u današnjim uvjetima visoke koncentracije snaga i polarizacije odnosa, to biti preduvjet za opstanak. Manje snažni članovi ili oni od kojih nitko ne ovisi, nastoje modificirati i predstaviti svoju ulogu značajnijom za druge, snažnije, članove kanala. Cilj im je da postanu neophodni drugima, svjesni toga da u suvremenim kanalima marketinga održiva pozicija može biti izgrađena jedino na temeljima dugoročne suradnje i partnerstva u odnosima međusobne ovisnosti članova.

Činjenica je da ekonomska dešavanja postaju sve manje predviđiva, tako da i "dugoročni odnosi između partnera u kanalima marketinga postaju sve važniji dio dugoročne strategije sudionika na tržištu" (Black, 2010: 245). I to ne samo za slabije članove. Veliki trgovci na malo su, s druge strane, i te kako svjesni koristi koju za njihovo poslovanje može imati razvoj dugoročnog stabilnog partnerstva sa ostalim članovima kanala. Definirane ciljeve u tom smislu, koristeći svoju snagu i ovisnost suprotne strane, vrlo lako ostvaruju .

Osnovni preduvjet za razvoj i dugoročno funkcioniranje partnerstva i integriranih lanaca opskrbe je postojanje međusobne ovisnosti između članova na različitim razinama kanala marketinga. "Odluke i ponašanje članova ovisit će od toga kako vide sadašnju situaciju, ali i kako percipiraju buduću međusobnu ovisnost" (Eyuboglu et al., 2003: 4). Polazna točka je da se oni sada ili u budućnosti obostrano u određenom stupnju oslanjaju jedan na drugoga u nastojanju da realiziraju planirane ciljeve i ostvare željene rezultate. Do utemeljenja stabilnog i dugoročnog procesa razmjene između njih neće doći kada, za razliku od ovog dvosmjernog odnosa, samo jedan član kanala u realizaciji svojih aktivnosti ovisi od drugog člana, ili ako su oba člana u potpunosti neovisni jedan od drugog.

Snažni trgovci na malo u prometu prehrambenih i ostalih proizvoda svakodnevne kupnje i potrošnje se, iako već vrlo uočljivo dominiraju tržištem i mogu često bez posljedica demonstrirati snagu koju posjeduju, intenzivno orijentiraju na razvoj marketinga međusobnih odnosa s ostalim članovima u kanalima marketinga. Taj pristup se razlikuje od klasičnog, transakcijskog marketinga i nameće širi marketing fokus pomičući granice dalje od tehničkih aspekata razmjene, razvijajući dugoročno parntnerstvo, povjerenje, kooperaciju, predanost, komunikaciju, međuovisnost i slično (Lefaix-Durand i Kozak, 2009).

Međutim, i dalje se u srcu svih poslovnih aktivnosti u kojima sudjeluju ovi veliki tržišni džinovi nalazi njihova snaga, kao jedan od ključnih elemenata koji ih određuje. Ona utječe na odvijanje cjelokupnog distribucijskog procesa određujući odnose koji postoje između članova unutar kanala marketinga. Veliki maloprodavci praveći odabir proizvođača i njihovih proizvodnih programa koje žele podržati, koje žele kroz lance svojih maloprodajnih objekata ponuditi potrošačima, pokazuju tko je taj tko zaista odlučuje kako će izgledati kanali marketinga i kanali opskrbe prije svega u području prehrambenih i ostalih proizvoda svakodnevne kupnje i potrošnje. Sa mogućnošću kontrole pristupa prostoru na maloprodajnim policama i limitiranim izborom trgovaca u uvjetima sve više razine koncentracije tržišta maloprodaje koji nudi samo nekoliko

alternativa proizvođačima za pristup tržištu, ovi veliki maloprodavci postaju "čuvari kapija" za pristup potrošačima (Dobson et al., 2003: 111).

Snažni maloprodajni lanci, uzimajući u obzir da snaga ima svoju pozitivnu i konstruktivnu stranu, ali i onu negativnu i na neki način destruktivnu stranu, na sebe preuzimaju ogromnu odgovornost u smislu kreiranja i upotrebe efektivnog lanca opskrbe. Od njih se očekuje da svoju "snagu koriste kao efektivni alat za upravljanje kanalima marketinga" (Belaya i Hanf, 2009: 362) stvarajući atmosferu fer odnosa i unapređujući učinkovitost ukupnog tržišta na kome djeluju. No, i u takvim uvjetima prodavateljima, njihovim partnerima s druge strane, nikada nije dovoljno opreza i mudrosti ukoliko žele dugoročno uspješno surađivati s ovakvim dominantnim kupcima. Posebno su interesantne situacije vezane za stvaranje i vođenje vertikalno integriranih lanaca opskrbe od strane krupnih maloprodajnih lanaca.

3. STVARANJE VERTIKALNO INTEGRIRANIH LANACA OPSKRBE INICIRANIH I VOĐENIH OD STRANE KRUPNIH MALOPRODAJNIH LANACA

Integrirani lanac opskrbe podrazumijeva objedinjavanje članova i procesa unutar kanala marketinga, od izvora sirovina do krajnjeg potrošača, ali i svih ostalih funkcija koje su potrebne da bi se zadovoljili zahtjevi potrošača. U jedinstven sustav integriraju se trgovina na malo, trgovina na veliko, proizvodnja, transport, skladištenje i sve ostale potrebne aktivnosti marketinga, u cilju dizajniranja optimalnog oblika i strukture kanala marketinga na regionalnom, nacionalnom i globalnom tržištu. Stvara se konfiguracija kanala marketinga koja podrazumijeva strateški povezane članove lanca, ali i mrežu eksternih veza potrebnih za realizaciju strategije zajedničkog nastupa, s ciljem ostvarenja višeg nivoa efikasnosti lanca i maksimizacije ostvarenja zadanih ciljeva.

Takvi vertikalno integrirani lanci opskrbe ne nastaju isključivo kao korporativni sustavi koji počivaju na integriranom vlasništvu. Oni su mnogo češće ugovorni vertikalni marketing sustavi koji počivaju na dobrovoljnoj i ugovornoj integraciji. Takvi upravljački sustavi unutar kojih postoji koordinacija zasnovani su na dominirajućoj snazi nekih od članova. Upravo takve upravljačke sustave zasnovane na vlastitoj dominirajućoj snazi najčešće iniciraju i vode krupni maloprodajni lanci. Oni tada "praktičnim integriranjem poslovnih aktivnosti sa dobavljačima proizvoda i usluga, u cilju uspostavljanja nesmetanog tijeka internih i eksternih poslova, nadilaze financijske barijere vertikalnog vlasništva uz pribavljanje brojnih drugih prednosti" (Bowersox et al., 2000: 9).

Kada su u pitanju krupni maloprodajni lanci jasno je da "posjedovanje tržišne snage pruža mogućnosti trgovcu za donošenje odluka vezano za integracije, a koja opcija ima smisla ne može biti utvrđeno dok se transakcijski troškovi, između ostalih faktora, ne razmotre" (Shervani et al., 2007: 641). Moglo bi se reći da njihovu osnovnu motivaciju za iniciranje stvaranja i vođenje vertikalno integriranih lanaca opskrbe predstavlja, upravo, pitanje smanjenja troškova poslovanja i time doprinosi još snažnijoj cjenovnoj konkurenciji na maloprodajnom tržištu i većem profitnom potencijalu. Međutim, sem usklađivanja marketing funkcija unutar kanala u cilju redukcije svih nepotrebnih troškova, nikako ne treba podcijeniti njihovu potrebu da svoju ponudu u potpunosti prilagode preferencijama potrošača. U tom smislu sve raširenija poslovna filozofija koja u svom fokusu ima "učinkovit odgovor potrošaču" (ECR - Efficient Consumer Response)

daje ogroman impuls stvaranju vertikalno integriranih lanaca opskrbe iniciranih i vođenih od strane krupnih trgovaca.

Pristup pod nazivom "učinkovit odgovor potrošaču" promovira suradnju između članova unutar lanca opskrbe kako bi potrošači bili usluženi bolje, brže i jeftinije (Bogetić, 2007). U uvjetima rastuće konkurencije svi sudionici na tržištu, a prije svega veliki maloprodajni lanci, svjesni su da je potrebno neprestano pronalaziti načine kako da se potrošačima priušti pravi proizvodi po pravim cijenama. Suradnja i kreiranje vertikalno integriranih lanaca opskrbe koji mogu zadovoljiti rastuće zahtjeve potrošača za kvalitetnijim, svježijim i sigurnijim proizvodima, udobnom i kvalitetnom uslugom, sada svima izgleda privlačno. I to je danas mnogima, a prije svega velikim i naprednim maloprodajnim lancima, u uvjetima dramatičnog razvoja informacijske tehnologije, komunikacija i globalne povezanosti partnera, vrlo lako provedivo. Suradnjom unutar vertikalno integriranih lanaca opskrbe i napuštanjem rigidnog razdvajanja tradicionalnih uloga sudionika, pa i u situaciji kada se sve zasniva na dominirajućoj snazi nekih od članova, moguće je ostvariti sinergiju i koristi za sve uključene partnere.

4. OSNOVNI RAZLOZI IZ KOJIH KRUPNI TRGOVCI NA MALO INICIRAJU I VODE VERTIKALNO INTEGRIRANE LANCE OPSKRBE

Razlozi iz kojih krupni trgovci na malo intenzivno iniciraju i vode vertikalno integrirane lance opskrbe su brojni. Osnovni leže u njihovoj potrebi da razvijaju menadžment kategorije proizvoda i asortiman proizvoda s vlastitom trgovačkom markom, kako bi kupcima ponudili što veću, maksimalno moguću dodanu vrijednost, eliminirajući u kanalu marketinga, od proizvođača do potrošača, sve nepotrebne troškove.

Razvoj menadžmenta kategorije i asortimana proizvoda sa trgovačkom markom zahtijeva realizaciju partnerstava sa ostalim članovima kanala marketinga i stvaranje takvih grupacija koje će imati jedinstven nastup na tržištu uz značajno skraćivanje kanala marketinga. To po prirodi stvari trgovce na malo sve više približava proizvođačima, konačno nastojeći da se ostvari potpuna integracija i preuzimanje. Maloprodajni lanci transformiraju se od pukih instrumenata za provedbu politike marketinga proizvodnih poduzeća u subjekte s istinski proaktivnom tržišnom ulogom. Oni sada suvereno definiraju kombinaciju specifičnih instrumenata neophodnih za ostvarivanje željenog prometa i provode vlastiti marketing koncept u skladu sa svojom poslovnom orijentacijom, zasnovanom na potrebama i zahtjevima potrošača.

4.1 . Razvoj menadžmenta kategorije proizvoda

Menadžeri koji su u maloprodajnim lancima zaduženi za vođenje određene kategorije, grupe proizvoda koje potrošači vide kao povezane i / ili supstitute, imaju zadatak za tu kategoriju, polazeći od preferencija potrošača, su najodgovorniji da osiguraju realizaciju postavljenih ciljeva, a prije svega zadovoljavajuću razinu profitabilnosti. To postižu odlučujući se za određenu strukturu asortimana, raspoređujući prostor na policama i odabirajući proizvođače, s kojima, s obzirom na strukturu potražnje, mogu ostvariti brojne druge aktivnosti marketinga.

Kreirajući kategoriju, oni nastoje da se fokusiraju na što manji broj dobavljača, kako svoju snagu, prije svega u smislu nabavnog potencijala, ne bi rasipali na one proizvođače čiji proizvodi im

nisu nepohodni. Na taj način, kod proizvođača koje odaberu, oni nastoje ostvariti povoljnije uvjete nabave, prije svega cjenovne povoljnosti, koje kao takve znače i osnovu za moguće cjenovno konkuriranje i ostvarivanje željene cjenovne percepcije u očima potrošača. U isto vrijeme, nastoje ostvariti i dugoročnu stabilnu poslovnu suradnju kako bi zajedno, što efektivnije i efikasnije, ispratili promjene koje se dešavaju na razini date kategorije, prije svega na strani potražnje. Stabilnost procesa postaje za obje strane ključan temelj dugoročnog planiranja i izraženije stabilnosti lanca opskrbe.

Za upravljanje kategorijama proizvoda, trgovcima na malo neophodni su dugoročni partneri u koje imaju povjerenja, za koje vjeruju da su sposobni da ih prate na putu njihovog razvoja, koji mogu da se prilagođavaju tržišnim promjenama i novim zahtjevima na koje trgovac na malo treba da odgovori. U tom smislu, razvoj kategorije proizvoda neizostavno podrazumijeva razvoj partnerstva između trgovca na malo i proizvođača. Veliki trgovci se, prije svega, odlučuju za razvoj svojih odnosa s velikim dobavljačima koji dominiraju u jednoj ili više kategorija proizvoda, ali s obzirom na strukture kategorija, vrlo često tu ima prostora i za manje proizvođače koji svojim kapacitetima, također, uspijevaju pratiti dinamiku određene kategorije proizvoda maloprodajnih lanaca (Bogetić, Petković, 2012).

U uvjetima sve intenzivnije konkurencije u maloprodaji, kao i znatno bržeg porasta broja novih proizvoda od porasta prodajnog prostora u maloprodaji i sve intenzivnije i razvijenije primjene menadžmenta kategorije proizvoda od strane velikih maloprodajnih lanaca, alokacija prostora na policama postaje "koordinirajući instrument unutar kanala marketinga" (Herran et al., 2006: 71). U okviru ovakve situacije, menadžeri kategorije imaju ulogu ključnih donositelja odluka o budućnosti članova kanala i njihovog asortimana.

To je razumljivo, jer kao rezultat sve veće konkurencije na tržištu, nastaje sve veći pritisak na menadžere nabave za ostvarivanje što povoljnijih uvjeta nabave od proizvođača. Od njih se traži i ostvarivanje cjenovne konkurentnosti, zadovoljavajućeg prometa, troškova i razine profitabilnosti, kao i kvaliteta proizvoda različitog od konkurencije. Od presudnog je značaja da odabrani dobavljači mogu ponuditi dovoljne količine i zadovoljiti potražnju cijelog lanca maloprodajnih objekata za njihovim proizvodima. Također, u posljednje vrijeme, s jačanjem zakonodavstva iz područja zaštite potrošača i sigurnosti proizvoda, sve bitnija postaje i mogućnost praćenja tj. sljedivost proizvoda od primarne proizvodnje u poljoprivredi pa do police, za koju je, u skladu s modernim zakonodavstvom isključivo odgovoran trgovac na malo u čijim objektima se proizvodi i nude potrošačima.

Menadžeri kategorije su, u tom pogledu, vrlo svjesni da od njih u najvećoj mjeri ovisi uspješnost poslovanja čitavog trgovačkog poduzeća. Svjesni svoje izravne odgovornosti naglasak stavljaju na neophodnosti da ih druga strana, ona koju odabiru za svoje partnere u ostvarivanju njihovih zadataka, stabilno prati. Put ka tome je svakako produbljivanje suradnje po različitim osnovama, jačanje ugovorne povezanosti i jačih integracija unutar kanala marketinga. Razumljivo je da će u svim tim situacijama dominirajuća snaga velikih trgovaca na malo biti primarna osnova za upostavljanje koordinacije unutar takvih vertikalno integriranih lanaca opskrbe. Osim toga, vrlo često će krajnji rezultat biti i preuzimanje vlasništva nad proizvođačem od strane trgovca na malo, kada on preuzima na sebe potpunu kontrolu nad dešavanjem u takvom kanalu marketinga.

U tom svjetlu, sve bitniji segment aktivnosti menadžera kategorije postaje razvoj asortimana proizvoda sa trgovačkom markom, koji menadžerima omogućuje ostvarivanje brojnih postavljenih ciljeva. Pri tome je adekvatan razvoj ovog segmenta asortimana nezamisliv bez dugoročnog poslovnog povezivanja partnera i razvoja vertikalno integriranih lanaca opskrbe. Jedino na taj način menadžeri kategorije proizvoda, prateći filozofiju šireg pristupa pod nazivom "učinkovit odgovor potrošaču", mogu ostvariti redukciju svih nepotrebnih troškova i usklađivanje marketing funkcija unutar kanala, uz prilagodbu ponude maloprodajnih lanaca preferencijama potrošača.

4.2 . Razvoj proizvoda s trgovačkom markom

Usporedo sa sve kvalitetnijim upravljanjem kategorijama proizvoda od strane trgovca na malo, jačanjem njihove snage i sve snažnijom globalizacijom poslovanja, maloprodajni lanci se pri upravljanju ponudom sve više fokusiraju na proizvode s vlastitim brendom. Donoseći odluke o razvoju proizvoda s trgovačkom markom menadžeri kategorije nastoje upotpuniti "paket ponude" i ostvariti ekskluzivnost iste uz istovremeno ostvarivanje značajno više razine profitabilnosti kategorije. Uloga ovog dijela maloprodajnog asortimana u posljednje vrijeme značajno jača tako da se proizvodi s trgovačkom markom "danas smatraju jednim od ključnih strateških faktora u pozicioniranju maloprodajnih poduzeća" (Elg i Paavola, 2008: 221). Sa njima ponuda trgovca na malo postaje jedinstvena, a trgovac prepoznatljiv i značajno različit od drugih trgovaca. Tu ponudu potrošači ne mogu nigdje drugdje pronaći, na temelju njih stječu povjerenje u trgovca na malo i vraćaju se ponovno u njegove prodavaonice.

Sa druge strane, razvoj takvih proizvoda od strane trgovca na malo uobičajeno podrazumijeva i nužnost ostvarivanja integracije unatrag u lancu opskrbe, što intenzivno mijenja odnose između trgovca na malo i proizvođača. U tom smislu može se reći da je izravna posljedica razvoja proizvoda s trgovačkom markom, nesumnjivo, promijenjena struktura kanala marketinga u smislu skraćivanja dužine i širine kanala. Postaje sve uočljivije da "kada maloprodavci postaju sve veći i veći i centralizuju svoje aktivnosti oni postaju sve više i više zainteresirani za razvijanje dugoročnih odnosa s njihovim dobavljačima i to posebno kada je u pitanju razvoj proizvoda s trgovačkom markom" (Skytte i Blunch, 2005: 102). Zbog velikog značaja i rizika koji nose sa sobom proizvodi s trgovačkom markom, sasvim je razumljivo da maloprodavci nastoje razviti posebne odnose s onim proizvođačima koji im mogu pomoći u razvoju naprednih maloprodajnih brendova, koji će potrošačima priuštiti vrhunske vrijednosti, a maloprodavcima stabilnu i unaprijeđenu poziciju na tržištu.

Iskustva razvijenih tržišta i iskustvo trgovca na malo koji su najdalje otišli u razvoju asortimana proizvoda sa trgovačkom markom potvrđuju da je za razvoj tržišno orijentiranih brendova trgovca na malo, koji znače i dodatnu vrijednost za potrošača, neizostavno potrebno postojanje dugoročnih i snažnih veza između trgovca na malo i proizvođača i mnogo širi opseg njihove suradnje, od aktivnosti prikupljanja podataka s tržišta pa do zajedničkog kreiranja i lansiranja proizvoda na tržište. "Razvoj maloprodajnih brendova koji su konkurentni u pogledu cijene i kvalitete, kao i po pitanju pružanja jedinstvene i posebne vrijednosti za potrošača, zahtijeva dugoročan, obostrano koristan, odnos između trgovca na malo i proizvođača koji podrazumijeva razmjenu informacija i kombiniranje osnovnih sposobnosti i resursa strana" (Elg i Paavola, 2008: 221). Njihovi odnosi treba da su stabilni, dugoročni i dublji od pitanja cijene i kvalitete, pri čemu

je neophodan i razvoj osobnih kontakata koji će stvoriti osnovu za razvoj povjerenja i kooperacije.

Na taj način, kada organiziraju proizvodnju proizvoda s vlastitom trgovačkom markom trgovci na malo imaju mnogo veću kontrolu nad proizvodnim procesom. U slučaju potrebe, oni mogu reagirati mnogo brže, kao, na primjer, u slučaju kada je potrebno ukloniti ili promijeniti neželjene sirovine i slično. Isto tako, ne može se zanemariti ni mogućnost lakšeg inoviranja i brzog naknadnog diferenciranja svojih proizvoda od istih ili sličnih proizvoda sa proizvođačkom markom ili čak od sličnih proizvoda sa markom drugih trgovaca. Sa druge strane proizvodi s trgovačkom markom podrazumijevaju izbjegavanje suvišnih posrednika. Nastojanja da kanali kojima oni putuju budu što kraći, iz razloga ostvarivanja što nižih troškova distribucije, uglavnom dovode do izravnog odnosa proizvođača i trgovaca.

Sve to i slično značit će i veću razliku u cijeni i veći profit za trgovca na malo. Iz tog razloga, sa sve većim značajem ovakvih proizvoda za maloprodavce, obično na njihovu inicijativu, dolazi i do skraćivanja kanala provođenjem intenzivnih integracija članova kanala marketinga. Putem integriranja samih proizvođača od strane trgovaca na malo izgrađuju se vertikalni lanci opskrbe. Maloprodavci na ovaj način žele ostvariti potpunu kontrolu i sigurnost po pitanju proizvodnje i distribucije proizvoda s trgovačkom markom.

Jasno je da je na početku razvoja tržišta i konkurencije, suradnja trgovaca na malo i proizvođača u svom fokusu imala generički i "me too" proizvode. Međutim, s razvojem tržišta, kao i sa sve intenzivnijom konkurencijom na maloprodajnom tržištu i jačanjem snage trgovaca na malo u odnosu na proizvođače ta suradnja se produbljuje i uobičajeno kreće u pravcu razvoja sofisticiranih proizvoda s trgovačkom markom koje nose dodane vrijednosti za potrošača. Time snažne veze između trgovaca i dobavljača tih proizvoda postaju ključne za razvoj proizvoda s trgovačkom markom, tržišno orijentiranih, cjenovno i kvalitetom konkurentnih, koji pružaju jedinstvenu vrijednost potrošačima.

Niži nivo razvijenosti tržišta i konkurencije i viši nivo predvidivosti znači slabiju želju trgovaca na malo da razvijaju svoje dugoročne odnose s proizvođačima u cilju razvoja proizvoda s trgovačkom markom, a posebno onih visoke kvalitete i vrijednosti za potrošače jer to, u navedenim uvjetima, ne utječe značajnije na unapređenje njihove pozicije na tržištu. Umjesto toga oni nastoje maksimizirati vlastitu profitabilnost snižavanjem troškova poslovanja i većim pritiskom na proizvođače u cilju snižavanja transakcijskih veleprodajnih, cijena i proizvođačkih marži.

Međutim, kada snaga trgovca na malo dostigne značajniji nivo, ona postaje pokretački mehanizam cijelog procesa i ključni faktor koji, s druge strane, utječe na promjene strategija proizvođača i njihovu motivaciju da otpočnu s dugoročnom suradnjom po pitanju proizvodnje proizvoda s trgovačkom markom. Sve do tada, dok je snaga trgovca na malo nedovoljno prisutna, proizvođači će davati veći prioritet svojim vlastitim brendovima i uobičajenom nastupu na tržištu. Sa nastankom značajnijih razlika u snazi između proizvođača i trgovaca, i to u korist trgovaca, i sa rastom konkurentskog pritiska na sudionike na tržištu, rast će i njihova volja u smislu zajedničke marketing orijentacije i aktivnosti.

U svakom slučaju, kada su proizvodi s trgovačkom markom u pitanju, nameće se snažna potreba i iskazuje sve veće interesovanje trgovaca na malo za intenzivnom koordinacijom aktivnosti unutar kanala marketinga. Koordinacija cijelog kanala je osnovni preduvjet za uspjeh proizvoda sa trgovačkom markom. Za njenu realizaciju neophodni su zreli partneri, koji razumiju suvremene tržišne procese i odnose između sudionika u suvremenim kanalima marketinga. Na temelju tog razumijevanja dati partneri prihvaćaju odnose suradnje i takav koordinirajući utjecaj od strane trgovaca vezano za proizvodnju i distribuciju tih specifičnih proizvoda. Međutim, ne treba zanemariti da sve ovo proizvođače često dovodi u sasvim novu poziciju, koja im "ne ostavlja mnogo prostora" za samostalno djelovanje .

5. NOVA POZICIJA PROIZVOĐAČA KAO POSLJEDICA REALIZACIJE INTEGRIRANIH MARKETING AKTIVNOSTI

Jačanje snage trgovaca na malo dovodi do nove i u suštini drugačije pozicije proizvođača u kanalima marketinga. Tome značajno doprinosi realizacija integriranih marketing aktivnosti, koje su, prije svega, posljedica nagomilane snage trgovaca na malo i njihovog upravljanja kategorijama proizvoda i razvoja proizvoda s trgovačkom markom. Dati utjecaji na poziciju proizvođača mogu biti pozitivni, ali i negativni, i nikako se ne bi smjeli jednostrano i općenito promatrati.

Osim brojnih pozitivnih strana, veća snaga trgovca na malo u kanalima marketinga, kao i u postojećim integriranim lancima opskrbe, znači i mogućnost većeg utjecaja na vlastitu i pozicije svojih partnera, ali i mogućnost ispoljavanja sebičnih interesa. Ukoliko trgovac na malo ima veliko tržišno učešće i vrlo je značajan za plasman proizvoda određenog proizvođača, proizvođač će biti uveliko ovisan od tog trgovca na malo, koji će u ovom slučaju imati veliku snagu da kontrolira i utječe na odluke proizvođača.

Iako danas svima, pa i velikim maloprodajnim lancima, u cilju realizacije zadovoljavajućih rezultata imperativ postaje razvoj dugoročnih, bliskih, interaktivnih i partnerskih odnosa, uvijek postoji opasnost od zloupotrebe snage i pozicije u odnosu na slabije partnere. Snažnija asimetrija u snazi značit će sve manje prednosti slabije strane, ali i mogućnosti primjene kazni i prisile od strane onih snažnijih. "Neravnoteža snaga koja postoji između članova unutar kanala marketinga stvara mogućnosti da se snažniji članovi ponašaju oportunistički i provode prisilu, što na kraju može ugroziti povjerenje unutar njihovih međusobnih odnosa" (Belaya i Hanf, 2009: 364). Međutim, očito je da je "prihvaćanje neravnoteže u snazi prvi ključni korak ka uspješnoj izgradnji međusobnih odnosa" (Hingley, 2005: 63).

Može da se kaže da je do neravnoteže došlo na temelju promjena u ponašanju potrošača koji, zahvaljujući suvremenom poslovanju velikih maloprodajnih lanaca, danas iskazuju više lojalnosti prema maloprodajnom objektu, odnosno prema konkretnom trgovcu na malo, nego prema robnoj marki odnosno proizvodu. U skladu s tim, gledanje od strane potrošača na kategoriju proizvoda u kojoj konkurrira proizvođač mora postati više nego bitno za proizvođača, jer moderni maloprodajni lanci uz primjenu menadžmenta kategorije proizvoda donose odluke o formiranju asortimana i pozicijama pojedinih proizvoda u njihovim objektima analizirajući, prije svega, potrebe i želje potrošača (Grewal, Levy, 2007: 448). Činjenica je da pozicija proizvođača u kanalima marketinga i njihov opstanak na tržištu sve više ovisi od potrošača. Pri tome bi se

moglo reći da je ključ za dolazak do njih i opstanak ipak "u rukama" trgovaca, a posebno u predanosti trgovaca na malo razvoju dugoročnog partnerstva i održavanju integriranih lanaca opskrbe s konkretnim proizvođačima (Basker, 2007: 195).

Veliki maloprodajni lanci centralizirano upravljaju sistemom svojih maloprodajnih objekata i standardiziraju aktivnosti vezano za određene maloprodajne formate, asortiman proizvoda i promotivne aktivnosti. Na taj način ostvaruju ogromne efekte adekvatnim strukturiranjem asortimana proizvoda i njegovim pozicioniranjem u svim maloprodajnim objektima. Sve to dovodi do sve snažnije konkurencije brendova proizvođača i njihove sve teže pozicije da se održe na tržištu, uz nametanje prakse proizvodnje pod trgovinskom markom (Jonas, Roosen, 2005: 640). Trgovci na malo, sem što nastoje skratiti dužinu kanala, oni sužavaju i njegovu širinu, vezujući se za određeni manji broj proizvođača, umanjujući im interes i mogućnost, zbog svoje veličine i njihovih kapaciteta, za suradnju s drugim trgovcima na malo. Sve to utiče na značajno otežavanje mogućnosti pristupa ostalim proizvođačima policama datih trgovaca na malo. Sve dok proizvođači, koji su od strane velikih trgovaca na malo odabrani za razvoj partnerstva i realizaciju integriranih marketing aktivnosti, mogu pratiti njihov razvoj i zahtjeve situacija za ostale, posebno manje proizvođače, neće biti promijenjena na bolje.

U tom smislu, manji dobavljači se često žale da menadžment kategorije daje prednost samo određenim dobavljačima i najčešće favorizira najveće od njih. Zabrinuti su jer vjeruju da menadžment kategorije dovodi do toga da se kategorija svodi na nekoliko brendova i da su zbog toga ostali dobavljači u stalnoj opasnosti da njihovi proizvodi budu delistirani iz asortimana. Upravljanje kategorijama često vide kao barijeru za ulazak u asortiman posebno sekundarnih i tercijarnih brendova, što u osnovi nisu daleko od istine.

U posljednje vrijeme, sem tradicionalnog i samostalnog vođenja, snažni maloprodavci vrše i "outsourcing" u domeni menadžmenta određene kategorije, prepuštajući tu aktivnost vodećim proizvođačima u datoj kategoriji. Praksa je poznata kao "category captainship". Rast broja različitih kategorija u okviru maloprodajnog asortimana s jedne, i sa druge strane nedostatak različitih resursa za njihovo učinkovito vođenje, doprinio je utemeljenju ovog novog trenda.

Maloprodajni lanci obično razmjenjuju relevantne informacije s kapetanima kategorije i to vezano za podatke o ostvarenom prometu, strukturi prostora na policama po pojedinim brendovima i slično. Sa druge strane kapetani kategorije obično "provode analize o kategoriji i osiguravaju trgovcima na malo detaljan plan koji uključuje preporuke vezano za to koje brendove treba uključiti u kategoriju, kako definirati cijene svakog proizvoda pojedinačno, koliko prostora dodijeliti svakom brendu i gdje na polici da pozicioniraju svaki od brendova" (Kurtuluş i Toktay, 2011: 47). Nakon toga trgovac na malo može, prema vlastitom nahođenju, u potpunosti ili selektivno prihvatiti preporuke.

Ne iznenađuju kritike da predavanje upravljanja kategorijom jednom proizvođaču stavlja u neravnotežan položaj ostale proizvođače koji nemaju ulogu kapetana kategorije. U posljednje vrijeme su vrlo česte debate da li se ili ne na ovaj način narušavaju pravila zaštite tržišnog natjecanja i isključuje konkurencija. Mnogi vjeruju da kapetan kategorije, na temelju prednosti koje stječe posjedovanjem te pozicije, narušava konkurenciju i šteti drugim proizvođačima koji konkuriraju za istu kategoriju.

Međutim, čuju se i različiti stavovi. Primjer za to je tvrdnja da "category captainship" može donijeti korist i proizvođačima koji nisu "kapetani kategorije" kada je implementiran od strane snažnih trgovaca u kategorijama sa visokim nivoom diferencijacije proizvoda, pošto, u ovom slučaju, prostor na policama alociran na konkretnu kategoriju raste" (Kurtuluş i Toktay, 2011: 47). Na ovaj način stvorena alijansa između trgovca na malo i odabranog proizvođača, podrazumijeva i određeni sporazum o raspodjeli ostvarenog profita kategorije. Njihova zajednička borba za višu razinu profita kategorije dovodi do višeg relativnog učešća profitabilnosti kategorije ukupnoj profitabilnosti, a to dalje vodi ka dodjeljivanju više prostora na policama upravo toj kategoriji, što na kraju može pogodovati i ostalim proizvođačima.

Do revolucionarnih promjena u poziciji proizvođača došlo je i sa razvojem proizvoda sa trgovačkom markom. Taj fenomen, koji ima sve veću važnost na razvijenim tržištima prehrambenih i ostalih proizvoda svakodnevne kupnje i potrošnje, postaje sve veća prijetnja i izazov čak i vodećim proizvođačkim brendovima i vodećim proizvođačima. Ulazak jednog proizvođača u takvo partnerstvo sa snažnim trgovinskim lancima podrazumijeva donošenje njegove odluke u smislu dugoročne strateške orijentacije, značajna ulaganja i transformacije njegove organizacije, što neprihvatljivim čini mogućnost kratkoročnih preorijentacija.

Zbog pozicije u odnosu na potrošača trgovci na malo su u prilici da bolje od ostalih prate i upoznaju potrošača i, u skladu s tim, kreiraju proizvode koje potrošači žele, te da te zahtjeve kasnije komuniciraju sa svojim odabranim partnerima u oblasti proizvodnje. Osim toga, mogućnost pozicioniranja takvih proizvoda i provođenja ostalih promotivnih aktivnosti u vlastitim objektima velikih maloprodajnih lanaca stvara od proizvoda s trgovačkom markom, vrlo brzo i jednostavno, snažne konkurente proizvodima dobavljača.

Nadalje, sve veće sudjelovanje u asortimanu proizvoda sa trgovačkom markom omogućuje trgovcima sve manju ovisnost od brendova proizvođača. Potrošači danas od modernih trgovaca traže prepoznatljivu ponudu, a asortiman proizvoda s trgovačkom markom upravo to omogućuje. Taj dio asortimana je gravitacijski element za potrošače. Potrošači danas sve više vjeruju brendovima trgovačkih marki, bilo da oni na sebi nose korporativni brend ili spostveni imidž. Opstaju oni trgovci na malo kojima su potrošači odani, a trgovačka marka, koja je jedinstvena i vezuje se samo za jednog trgovca na malo, ima na to vrlo značajan utjecaj. Ukoliko trgovac na malo unutar kategorije ima razvijen i stabilan asortiman proizvoda s trgovačkom markom, mnogo hrabrije stupa s proizvođačima istovrsnih brendova u borbu za povoljnije uvjete nabave i puno lakše se odlučuje za mogući prekid suradnje.

Atmosfera u pogledu borbe proizvođača za njihov opstanak u maloprodajnom asortimanu i adekvatnu poziciju na ograničenim prostorima za izlaganje očima potrošača, ovime postaje sve zahtjevnija. Uvođenje proizvoda s trgovačkom markom u asortiman trgovca na malo znači da oni "nisu više samo prodajni agenti za brendove proizvođača: oni su sada također i njihovi konkurenti" (Amrouche i Zaccour, 2009: 362). Proizvodi s trgovačkom markom danas vrlo snažno konkuriraju za dio prostora na policama i borba često ne izgleda fer iz kuta proizvođačkih brendova.

Maloprodajni lanac je taj koji odlučuje koje proizvode će držati na svojim policama. I, u tome je neprikosnoveno suveren. Često su proizvođači prisiljeni da istovremeno proizvode vlastite proizvode, ali i proizvode sa trgovačkom markom. Oni nikako ne mogu dozvoliti mogućnost

raskida ugovora, a pogreške u jednom segmentu suradnje s velikim i snažnim maloprodajnim lancima mogu, često, da znače raskid svih segmenata suradnje. Proizvođači se, stoga, trude da budu što bolji partneri, nerijetko ni ne pitajući se koliko to košta.

Liči da je borba prilično neravnomjerna. Maloprodajni lanci imaju jednostranu kontrolu zaliha, rasporeda na policama, maloprodajnih cijena i na taj način su u stanju promovirati vlastitu trgovačku marku na uštrb proizvođačke marke. To mogu činiti, na primjer, dodjeljivanjem proizvodima s sopstvenom trgovačkom markom boljeg mjesta na policama u prodajnim objektima i promućurnim korištenjem cijene kao instrumenta marketinga. I ne samo to, s druge strane postojanje snažne trgovačke marke povećava moć trgovca na malo u pregovorima s dobavljačima konkurentskih brendova.

Mnogi od proizvođača, koji nemaju priliku da nastave plasman svojih vlastitih brendova kroz prodavaonice velikih maloprodajnih divova, bit će sretni da ostvare dugoročnu poslovnu suradnju s njima proizvodeći proizvode sa njihovom trgovačkom markom. U ovom slučaju će, često i, mnogostruko veći realizirani obim proizvodnje činiti prihvatljivim niže iznose proizvođačkih marži koje proizvodnja proizvoda s trgovačkom markom za velike maloprodajne džinove podrazumijeva. Međutim, pritisak na marže i snižavanje troškova uopće na ove proizvođače može samo rasti. Oni postaju "krotki" iz razloga stalnog straha od mogućeg prekida suradnje (Meza, Sudhir, 2010).

Trgovci na malo, u situaciji kada sve veći broj proizvođača gubi pozicije na policama počinje raspolagati sa slobodnim kapacitetima za proizvodnju proizvoda s trgovačkom markom, neprestano analiziraju konkurentske opcije koje se nude. Sa druge strane, proizvođači su vrlo često prinuđeni za dugoročno partnerstvo s trgovcima na malo, iako im orijentacija na proizvodnju proizvoda s trgovačkom markom često znači zapostavljanje razvoja svojih vlastitih brendova i sigurnosti koje snažni vlastiti brendovi podrazumijevaju.

Proizvođač, u ovakvom partnerskom odnosu, obavlja pretežno proizvođačku funkciju, dok je trgovac na malo vlasnik marke, tj. svega onoga što je prepoznatljivo i značajno za potrošača. U slučaju da trgovac na malo počne osjećati nezadovoljstvo suradnjom i da se pojavi novi, povoljniji i poželjniji proizvođač, tada dotadašnji proizvođač ostaje bez mogućnosti da proizvode koje je do tada proizvodio ponudi drugom trgovcu i da nastavi proizvodnju. Ako paralelno nije razvijao vlastite proizvođačke brendove verificirane na tržištu, kojima bi nastojao da uposli slobodne kapacitete, ostaje mu kao jedina mogućnost da potraži novog velikog trgovca na malo i ponudi suradnju po pitanju proizvodnje proizvoda s njegovom trgovačkom markom, ili pak da sve krene ispočetka.

I naravno, ovo su jako teške, krizne situacije s visokom razinom neizvjesnosti budućih ishoda od kojih strahuju svi proizvođači posvećeni proizvodnji proizvoda se trgovačkom markom. Iz tog razloga oni su vrlo spremni na brojne ustupke i prilagodbe zahtjevima trgovca na malo. Ukoliko se ta suradnja ipak odvija u željenom pravcu i promet takvih proizvoda s trgovačkom markom raste proizvođač se sve više okreće upravo tom maloprodajnom lancu. Razvija i sve više kapaciteta upošljava upravo za njega, zanemarujući ostale trgovce na malo kojima su bili namijenjeni proizvodi s njegovom vlastitom proizvođačkom markom ili s kojima bi mogao ostvariti iste ili slične ugovore o proizvodnji proizvoda s njihovim trgovačkim markama. Njegovi kanali marketinga se u ovom slučaju značajno sužavaju.

Mada značajno sporije, i tržište Republike Srbije kao i tržišta ostalih tranzicijskih zemalja, zahvatili su prethodno opisani procesi. U cilju dobivanja slike konkretnih stavova proizvođača u Srbiji glede njihove suradnje s velikim maloprodajnim lancima, početkom 2013. godine je provedeno istraživanje koje je obuhvatilo 45 proizvođača, iz različitih robnih grupa, koji posluju na tržištu Republike Srbije. Od anketiranih proizvođača traženi su odgovori na pitanja: "Da li mislite da je razvoj velikih maloprodajnih lanaca u vašem i interesu ostalih proizvođača?" i "Da li preferirate poslovanje s velikim, modernim, trgovcima na malo ili s malim i srednjim, tradicionalnim, trgovcima na malo (koga radije birate za partnera)?". Dobiveni odgovori su prikazani u tablici:

Tablica 1. Konkretni odgovori proizvođača na pitanja vezano za poslovanje s velikim trgovcima na malo

Pitanja	Odgovori	
	mislim	ne mislim
Da li mislite da je razvoj velikih maloprodajnih lanaca u vašem i interesu ostalih proizvođača?	70.00%	30.00%
Da li preferirate poslovanje sa velikim, modernim, trgovcima na malo ili sa malim i srednjim, tradicionalnim, trgovcima na malo (koga radije birate za partnera)?	sa velikim, modernim, trgovcima na malo	sa malim i srednjim, tradicionalnim trgovcima na malo
	86.70%	13.30%

Sa dostignutim određenim nivoom razvoja tržišta i trgovine u Srbiji počela je rasti i uočljivost manje pozitivnih efekata i zabrinutost u vezi s posljedicama primjene narasle nabavne i tržišne snage velikih maloprodajnih lanaca. Međutim, dobiveni odgovori definitivno potvrđuju da proizvođači, iako svjesni mogućih opasnosti, više preferiraju poslovanje s velikim, modernim, trgovcima na malo nego s malim i srednjim, tradicionalnim, trgovcima na malo. Konkretno, na pitanje da li misle da je razvoj velikih maloprodajnih lanaca u njihovom i interesu ostalih proizvođača njih 70 posto je odgovorilo potvrdno, dok samo 30% nije smatralo da je razvoj velikih maloprodajnih lanaca u njihovom interesu. Osim toga 86.7 % anketiranih proizvođača radije za partnera bira moderne, snažne, maloprodajne lance. Sa malim i srednjim, tradicionalnim trgovcima na malo radije surađuje 13.3 % njih.

Svima je jasno da proizvođači i u Republici Srbiji prepoznaju brojne prijetnje koje sa sobom nosi ubrzan razvoj trgovaca na malo. To se posebno odnosi na razvoj vertikalno integriranih lanaca opskrbe, upravljanje kategorijama proizvoda, razvoj asortimana proizvoda sa trgovačkom markom, nemogućnost da prate promjene koje im razvoj konkurencije nameće, usložnjavanje uvjeta na tržištu i novi, sve teži i složeniji, zahtjevi velikih trgovaca. Međutim, kao zaključak istraživanja moglo bi se reći da proizvođači u Srbiji shvaćaju prednosti koje sa sobom nosi poslovanje s velikim, maloprodajnim džinovima, iako značajan broj njih, mada daleko od polovice, smatra da razvoj velikih maloprodajnih lanaca nije u njihovom interesu.

6. DOPRINOS INTEGRIRANIH LANACA OPSKRBE INTEGRIRANJU REGIONALNOG GOSPODARSTVA I NJEGOVOM UKLJUČIVANJU U ŠIRE GLOBALNE TOKOVE

Jasno je da se jačanje snage velikih maloprodajnih lanaca izravno odražava i na istovremeno jačanje njihove uloge u izgradnji integriranih lanaca opskrbe, koji nerijetko imaju čak i globalne dimenzije. Kada je u pitanju regija jugoistočne Europe već smo uveliko svjedoci doprinosa navedenih procesa snažnom integriranju regionalnog gospodarstva i njegovog uključivanja u šire globalne tokove.

Veliki trgovci na malo i integrirani lanci opskrbe u kojima oni sudjeluju svoje aktivnosti intenzivno usmjeravaju ka širenju na regionalnom, ali i na globalnom tržištu. To, svakako, pruža jake šanse proizvođačima s kojima provode integrirane marketinške aktivnosti na jednom tržištu da prodaju svojih vlastitih brendova, jednostavnije i jeftinije, prošire i na ostala tržišta na kojima, njihovi partneri posjeduju lance svojih maloprodajnih objekata. Također, prisutnost maloprodajnih lanaca i na drugim tržištima otvara i potencijalne mogućnosti za proizvođača iz asortimana proizvoda sa trgovačkom markom da u tom smislu proširi svoju proizvodnju, da proizvodi proizvode sa trgovačkom markom i za druga tržišta. Sa druge strane, veliki trgovci na malo na novim tržištima pronalaze, upravo, proizvođače koji su izgubili utrku s konkurencijom, posjeduju slobodne kapacitete, često tehnološki nedovoljno suvremene, kako bi ih obnovili i stavili u funkciju realizacije vlastitih zamisli u smislu neophodnog kompletiranja ponude unutar kategorija, a prije svega vezano za proizvode s vlastitom trgovačkom markom.

Veliki maloprodajni lanci, u nastojanju da povećaju svoju konkurentnost i uspješnost poslovanja, često nastoje iz asortimana svojih kategorija izbaciti snažne internacionalne brendove proizvođača. Ukoliko su postojeći dugoročni partneri u upravljanju kategorijom iz redova proizvođača sposobni popuniti dio ili cijeli prostor koji se time stvara, to će svakako značiti veoma značajnu priliku za razvoj i proširenje partnerstva (Webster Jr., 2000). Tu priliku proizvođači, posebno oni koji dolaze sa manje razvijenih tržišta, nikako ne bi trebali propustiti jer veliki trgovci na malo, posebno oni prisutni i na razvijenijim tržištima, posjeduju značajan potencijal za sam razvoj proizvoda, njihovu promociju i uopće natjecanje sa snažnim proizvodima jakih nacionalnih i internacionalnih proizvođača.

Maloprodajni divovi nemaju mnogo alternativa kada su u pitanju proizvodni kapaciteti koji odgovaraju njihovim zahtjevima, prije svega, za adekvatnim količinama, kvalitetom i zadovoljavajućim cijenama. U tom smislu, oni su prisiljeni na tržištima na kojima posluju, posebno na onim manje razvijenim, značajno investirati u razvoj suradnje s proizvođačima. Oni produbljuju partnerstva na konstruktivan i obostrano koristan način s proizvođačima koji su posvećeni i žele ulagati svoje resurse u ostvarenje zajedničkog cilja razvoja odgovarajućeg proizvodnog asortimana, a prije svega proizvoda sa trgovačkom markom. Takva i slična provedba integriranih marketing aktivnosti znači skraćivanje kanala marketinga koje dovodi do povećanja efektivnosti i učinkovitosti njihovog poslovanja i brojnih prednosti za same potrošače.

I inače, širenjem maloprodajnih lanaca na manje razvijena tržišta i stvaranjem vertikalnih integriranih lanaca opskrbe u nastojanju da po svojim standardima osiguraju izvore nabave i na njima, maloprodajni lanci podižu kapacitete na tim tržištima već postojeće proizvodne baze, njene učinkovitosti i konkurentnosti. U tom smislu, posebno velike prednosti donosi vertikalno

integriranje zasnovano na vlasništvu, kada maloprodajni lanci, u nastojanju da pribave podršku aktivnostima širenja vlastite maloprodajne mreže regionalno ili čak i globalno, kupuju proizvodne kapacitete na manje razvijenim tržištima na koja ulaze (Wrigley, Lowe, 2010: 3). Oni tako preuzimanjem upravljanja i vlastitim investicijama, obično vrlo neefikasne i nekonkurentne proizvođače svrstavaju u red uspješnih i konkurentnih. Ključ njihovog uspjeha u velikom dijelu leži u, vrlo često presudnom, unaprijed osiguranom maloprodajnom plasmanu. Vrlo je značajno da ti oporavljeni proizvođači dalje postaju značajni pokretači razvoja i napredka u okviru šireg tržišnog područja, a prije svega prema proizvođačima svoje sirovinske baze.

U svakom slučaju, doprinos razvoja maloprodaje i integriranih lanaca opskrbe, u okviru kojih ojačana maloprodaja ima vrlo aktivnu, najčešće presudnu ulogu, u integriranju regionalne privrede i njenom uključivanju u šire globalne tokove je ogroman. Na taj način maloprodajni lanci snažno doprinose unapređenju proizvodnih procesa, konkurentnosti i učinkovitosti pojedinačnih proizvođača, ali time i podizanju ukupne učinkovitosti i konkurentnosti gospodarstva zemalja pojedinačno i regije u cjelini .

Međutim, njihove odluke zbog snage koju posjeduju mogu donijeti i veliku štetu sudionicima na tržištu, bilo da se radi o užim nacionalnim ili širim regionalnim tržištima na kojima djeluju. Sa dostizanjem višeg nivoa razvoja tržišta i razvojem aktivnosti regionalnih maloprodajnih divova i u regiji Jugoistočne Europe počela je rasti zabrinutost vezano za moguće posljedice (zlo)uporabe njihove snage. Zemlje regije su, uglavnom, u procese transformacije tržišta ulazile bez dovoljno uključenosti i adekvatnog pristupa regulatornih i vladinih tijela iz oblasti zaštite konkurencije, pa samim tim i regulacije tržišta. Neke od njih su bile uspješnije i svoje tržište značajno približile standardima razvijenih zapadnoeuropskih tržišta, dok se druge, iako odmakle u procesu, još uvijek nalaze dalje od toga.

7. ZAKLJUČAK

Koristeći svoju snagu veliki maloprodajni lanci sve više kontroliraju ponašanje proizvođača i raspodjelu funkcija i uloga unutar postojećih kanala marketinga. Snaga koju posjeduje konkretan subjekt maloprodaje vjerojatno je najvažnija osnova za stvaranje vertikalno integriranih kanala marketinga i uključivanja proizvođača u provođenje integriranih marketing aktivnosti. Mada, ona sama nije dovoljna. Neophodna su konstruktivna i obostrano korisna partnerstva i proizvođači koji su posvećeni i žele ulagati svoje resurse u ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Na ovaj način jačanje snage trgovaca na malo u značajnoj mjeri korigira strukturu kanala marketinga. Ono ne dovodi samo do skraćivanja dužine kanala marketinga, sve više približavajući trgovca proizvođaču uz konačno nastojanje da se ostvari potpuna integracija i preuzimanje, nego u značajnoj mjeri sužava širinu kanala orijentišući proizvođača na trgovca na malo s kojim ima razvijeno dugoročno partnerstvo, umanjujući njegov interes za druge subjekte maloprodaje.

Međutim, i pored razumijevanja uloge maloprodaje i njezine sve veće snage i utjecaja u suvremenim kanalima marketinga i pri kreiranju vertikalno integriranih lanaca opskrbe postaje jasno da odnosi jednostrane ovisnosti ne mogu biti osnova dugoročno orijentiranog poslovanja. Samo obostrana ovisnost, tj. međuzavisnost između članova u kanalu marketinga stvara temelje

na kojima počiva dublji razvoj međusobnih odnosa, i to dalje od odnosa jednostavne razmjene između partnera i sporadičnih poslovnih transakcija, ka njihovoj predanosti produbljivanju suradnje i stvaranju multidimenzionalnih i dugoročnih partnerskih odnosa. To je posebno potrebno imati na umu pošto imperativ suvremenog tržišta postaje upravo provođenje integriranih marketing aktivnosti, što često nije jednostavno u uvjetima postojanja značajne neravnoteže između partnera (Dawar, Stornelli, 2013).

Sve više prevladava mišljenje da se zaista isplati posvetiti vrijeme i resurse razvoju i održavanju bliskih poslovnih odnosa s partnerima unutar kanala marketinga. I to vrijedi za sve, bez obzira da li se radi o partnerima koji posjeduju značajan nivo snage zahvaljujući kojoj dominiraju nad ostalim partnerima ili o onim koji ne raspolažu takvom snagom. Ono što svim sudionicima u kanalima distribucije donosi koristi su odnosi suradnje i međusobna koordinacija aktivnosti. Tada je ukupan ostvaren profit svih članova u kanalu marketinga maksimalan, dok su istovremeno veleprodajne i maloprodajne cijene za potrošače minimalne.

8. LITERATURA

1. Amrouche, N., Zaccour, G. (2009), A shelf-space-dependent wholesale price when manufacturer and retailer brands compete, *OR Spectrum*, No. 31, str. 361 - 383.
2. Basker E., (2007) The Causes and Consequences of Wal-Mart's Growth, *Journal of Economic Perspectives* —Volume 21, Number 3—Summer 2007—Pages 177–198
3. Belaya, V., Hanf, J. H. (2009), The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain management, *The Marketing Review*, Vol. 9, No. 4, str. 361 – 381.
4. Black, S. G. (2010), Relationalism: A Vintage But Sound Concept in Distribution Channel Relationships, *Atlantic Economic Journal*, No. 38, str. 245 – 246.
5. Bogetić Z., (2007), „Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd.
6. Bogetić, Z., Petković, G. (2012), Developing Key Accounts Portfolio – Challenges in Time of Crisis, *The Role of Contemporary Management and Marketing Methods in Improvement of Competitiveness of the Companies in Serbia within Process of its Integration to the European Union*, Janićijević, N. (ur.), Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade, str. 259 – 280.
7. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P. (2000), Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics, *Journal of business logistics*, Vol. 21, No. 2, str. 1 - 15.
8. Bowersox, D., Cooper, B. (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, New York.
9. Dawar, N., Stornelli J., (2013), Rebuilding the Relationship Between Manufacturers and Retailers, *MitSloan Management Review*, Magazine: Winter 2013, <http://sloanreview.mit.edu/article/rebuilding-the-relationship-between-manufacturers-and-retailers/> accessed 28.09.2013.
10. Dobson, P., Waterson, M., Davies S. (2003), The Patterns and Implications of Increasing Concentration in European Food Retailing, *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 54, No. 1, str. 111 – 125.
11. Elg, U., Paavola, H. (2008), Market orientation of retail brands in the grocery chain: the role of supplier relationships, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, No. 2, str. 221 – 233.

12. Eyuboglu, N., Ryu, S., Tellefsen, T. (2003), Current and Future Interdependence: Effects on Channel Relationships, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 11, No. 1, str. 3 – 26.
13. Grewal D., Levy M., (2007), Retailing research: Past, present and future, *Journal of Retailing* 83 (4, 2007) 447–464
14. Herrán, M. G., Taboubi, S., Zaccour, G. (2006), The Impact of Manufacturers' Wholesale Prices on a Retailer's Shelf-Space and Pricing Decisions, *Decision Sciences*, Vol. 37, No. 1, str. 71 - 90.
15. Hingley, K. M. (2005), Power Imbalance in UK Agri-Food Supply Channels: Learning to Live with the Supermarkets, *Journal of Marketing Management*, No. 21, str. 63 – 88.
16. Jonas A., Roosen J., (2005) "Private labels for premium products – the example of organic food", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 Iss: 8, pp.636 - 653
17. Kurtuluş, M., Toktay, L. B. (2011), Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space, *Production and Operations Management*, Vol. 20, No. 1, str. 47 – 56.
18. Lefaix-Durand, A., Kozak, R. (2009), Integrating transactional and relational exchange into the study of Exchange Orientation in customer relationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9 – 10, str. 1003 – 1025.
19. Meza S., Sudhir K., (2010), Do private labels increase retailer bargaining power?, *Quantitative Marketing & Economics* (2010) Springer Science+Business Media, LLC 2010 8:333–363
20. Palombo, J. V. (2009), Designing Marketing Channels for Global Expansion, *The Marketing Management Journal*, Vol. 19, Issue 2, str. 64 – 71.
21. Shervani, T., Frazier, G., Challagalla G. (2007), The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: an empirical test in a forward channel integration context, *Strategic Management Journal*, No. 28, str. 635 - 652.
22. Skytte, H., Blunch, J. N. (2005), Buying Behavior of Western European Food Retailers, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13, No. 2, str. 99 – 129.
23. Webster F.E., Jr., (2000), Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28, No. 1, pages 17-23.
24. Wrigley N., Lowe M., (2010), *The Globalization of Trade in Retail Services*, Report commissioned by the OECD Trade Policy Linkages and Services Division, Paris 17 November 2010

MALOPRODAJNA STRUKTURA I OPSKRBNI LANCI

Prof. dr. sc. Zdenko Segetlija

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek, Hrvatska

Sažetak

U radu se najprije analiziraju pojmovi: maloprodaja, maloprodajna poslovna jedinica, maloprodajnih oblik i opskrbni lanac, a nakon toga daju se temeljne napomene o logistici maloprodajnih lanaca. Temeljem dostupnih podataka, kao i već provedenih istraživanja za Republiku Hrvatsku (u usporedbi s drugim tranzicijskim i tržišno-razvijenim zemljama), u radu se obrađuju tri pristupa razvoju maloprodaje u pojedinoj zemlji: (a) analizom kvantitativnih pokazatelja razvoja maloprodajnih kapaciteta njezine učinkovitosti, (b) analizom kvalitativnih pokazatelja maloprodajne strukture, i (c) analizom pokazatelja razvoja maloprodaje na temelju određenih teorijskih koncepata (osobito razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u opskrbnim lancima - u lancima stvaranja vrijednosti). Tek takvim pristupima mogu se procijeniti učinci i važnost maloprodaje u pojedinoj zemlji. Rezultati takvih analiza pomogli bi ne samo trgovinskim kompanijama u kreiranju njihovih razvojnih strategija, nego i nositeljima gospodarske politike u donošenju adekvatnih mjera. Razvijenost maloprodaje u kvantitativnom smislu i u kvalitativnom smislu rezultat je gospodarskih procesa koji danas i u tranzicijskim zemljama teku internacionalno. Time se relativizira značenje maloprodaje za razvoj pojedinoga nacionalnog gospodarstva. Naime, razina razvijenosti maloprodaje (osobito u kvantitativnom smislu maloprodajnih kapaciteta) ne mora odražavati razinu općegopoodarske razvijenosti niti otvarati željene razvojne mogućnosti. Stoga, iz analize proizlazi zaključak o potrebi drukčijeg razmatranja maloprodaje, odnosno o potrebi razmatranja stvaranja novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica temeljem novih koncepata razvijanja maloprodaje u opskrbnim lancima

Ključne riječi: maloprodaja, maloprodajna poslovna jedinica, maloprodajni lanac, opskrbni lanac, Republika Hrvatska.

RETAIL STRUCTURE AND SUPPLY CHAINS

Zdenko Segetlija, Ph.D.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics,
Osijek, Croatia

Abstract

The paper initially analyzes the notions such as retailing, retail business unit, retail business form, and supply chain, subsequently providing basic remarks on retail chain logistics. Based upon available data pertaining to the Republic of Croatia (compared to other transitional and market-developed countries), the paper deals with three approaches to retail development in a country: (a) a quantitative indices analysis of retail capacities and their efficacy, (b) a qualitative indices analysis of retail structure, and (c) an analysis of retail development indices based upon certain theoretical concepts (especially upon the development of retail business unit forms in supply chains, i.e., in value-creating chains). Only by virtue of such approaches can the impacts and significance of retailing in an individual country be estimated. The results of such analyses could render their assistance not only to commercial companies while creating their developmental strategies but also to the economic policy incumbents when adjudicating upon adequate measures. Quantitatively and qualitatively, retail development is a result of economic processes that are internationalized even in transitional countries. Thereby, the importance of retailing for a national economy is being relativized. Namely, a retailing development level (especially in a quantitative sense of retailing capacities) does not have to either reflect a general economic development level or open desired developmental opportunities. Thus, a conclusion on a necessity to observe the retailing differently, i.e., on a necessity to observe the creation of new forms of retail business units based upon new concepts of retail development within supply chains, emanates from the analysis.

Keywords: retailing, retail business unit, retail chain, supply chain, Republic of Croatia

1. UVOD

Da bi se razumjela problematika maloprodajnih opskrbnih lanaca, u ovome se radu, temeljem dostupne literature, najprije analiziraju pojmovi: maloprodaja, maloprodajna poslovna jedinica, maloprodajnih oblik i opskrbi lanac, a nakon toga se daju i temeljne napomene o logistici maloprodajnih lanaca i o njihovu utjecaju na stvaranje opskrbnih lanaca (osobito međunarodnih opskrbnih lanaca). S tim u svezi navodi se i opisuje nekoliko modela menadžmenta maloprodajnih lanaca u sektoru pretežno prehrambenih proizvod.

Potom se iznose rezultati već izvršenih analiza kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja razvijenosti i učinkovitosti maloprodaje u Republici Hrvatskoj (u usporedbi s nekim tranzicijskim i tržišno – razvijenim zemljama), a tabelarno i grafički prikazuju se i neki noviji podaci. Na temelju rezultata tih analiza, kao i rezultata analiza za ranija razdoblja, utvrđuje se tek relativno značenje pokazatelja razvijenosti maloprodaje, s obzirom na njezine učinke u ukupnom

gospodarskom sustavu. Osim toga, kritički se ocjenjuje i razvoj maloprodajne strukture s obzirom na suvremene oblike maloprodajnih poslovnih jedinica, ali i veličinu i snagu maloprodajnih kompanija/grupacija.

Zaključuje se da bi posebno značenje među teorijskim koncepcijama za objašnjenje razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica trebalo dati koncepciji razvoja maloprodaje u lancima stvaranja vrijednosti.

2. MALOPRODAJA, MALOPRODAJNI OBLIK I MALOPRODAJNI OPSKRBN I LANAC

Revolucijske promjene u organizaciji i funkcioniranju maloprodaje, do kojih dolazi u razvijenim tržišnim gospodarstvima, ističu se već dugo. Zbog toga što je maloprodaja najdinamičnija pojava u kanalu distribucije (Berkowitz/Kerin/Hartley/Rudelius, 1997, str. 487), te promjene u suvremenim globalizacijskim okolnostima imaju svoj odraz i na ukupni gospodarski razvoj pojedinih zemalja.

Maloprodajom ćemo u ovome radu smatrati prodaju na malo trgovačke robe i usluga vezanih uz prodaju robe konačnom potrošaču, bez obzira na to tko je obavlja (gospodarski subjekt kojem je trgovina na malo osnovna djelatnost ili pak neki drugi gospodarski subjekt).

Dakle, kod trgovine na veliko kupci su oni primatelji koji tu robu koriste za daljnje gospodarske aktivnosti, a kod trgovine na malo riječ je o opsluživanju konačnoga potrošača ili konačnog korisnika kao kupca (Lerchenmüller, 1992, str. 17; Lerchenmüller, 2003, str. 19.).

Budući da će se u ovome radu koristiti različiti statistički podaci koji se tiču trgovine na malo, može se navesti i definicija distributivne trgovine i trgovine na malo iz službene statistike. Naime, postoji visoka razina usklađenosti službene statistike Republike Hrvatske sa statistikom EU-a, osobito u području granskih statistika. U Statističkom ljetopisu Republika Hrvatske (SLJH 2012, str. 396) definiraju se distributivna trgovina i trgovina na malo ovako:

„Distributivna trgovina jest skup svih oblika trgovačkih aktivnosti, od nabave robe od proizvođača do isporuke te robe krajnjim potrošačima. Ona obuhvaća trgovinu na veliko za svoj račun, posredovanje u trgovini na veliko, trgovinu na malo i popravke motornih vozila i motocikla.“

„Trgovina na malo (odjeljak 47, razred 45.32 i dio skupina 45.1 i 45.4 NKD-a 2007.) prodaja je robe krajnjim potrošačima, tj. stanovništvu za osobnu upotrebu ili upotrebu u kućanstvu“.

Za maloprodajnu su strukturu u ovome radu bitni maloprodajni oblici. Kao maloprodajne oblike možemo uzeti (usp. Segetlija, 2012d, str. 16 i slj.):

- (a) maloprodajnu kompaniju (u nekom općem smislu) ili nekog drugog nositelja maloprodaje;
- (b) maloprodajni “pogon” ili “profitni centar” (jedna ili više poslovnih jedinica);
- (c) maloprodajnu poslovnu jedinicu (prodavaonicu ili izvanprodavaoničku maloprodajnu poslovnu jedinicu, odnosno poslovnu jedinicu koja sadrži više kanala);
- (d) odjel maloprodajne poslovne jedinice;

(e) skupinu proizvoda/ artikala (“kategoriju”).

Predmet našega razmatranja uglavnom je maloprodajna kompanija (ili cijela grupacija) i njezine poslovne jedinice. S tim u svezi koristit ćemo i izraz “maloprodajni lanac” (engl. *retail chain*, njem. *Filialunternehmen*). Maloprodajni je lanac kompanija koja posluje s mnogim maloprodajnim jedinicama pod zajedničkim vlasništvom i obično ima centralizirano odlučivanje za definiranje i implementiranje njezine strategije. Neki su maloprodajni lanci divizije većih korporacija ili holding – kompanija (Levy i Weitz, 2007, str. 62; Hofer, 2009, str. 113).

Maloprodaja se odvija u “pogonima”, odnosno u poslovnim jedinicama, na posebnim mjestima i sl., te u sklopu posebnih institucija tržišnoga gospodarstva (npr. tržnice na malo).

Oblikom poslovne jedinice bi se mogla smatrati pojavna slika trgovinske poslovne jedinice koja nastaje na temelju primijenjenih varijabli tržišne strategije (marketinške strategije). Slične bi se poslovne jedinice mogle grupirati (Müller – Hagedorn, 2005, str. 81). Međutim, kada se to konkretizira na jednu kompaniju, može se govoriti o “tipu poslovne jedinice” (usp. Ahlert i Kenning, 2007, str. 111).

Kao najčešći kriteriji za sistematizaciju tipova poslovnih jedinica u maloprodaji mogu se uzeti (usp. *Betriebstypen des Handels*, 2013): (a) strategija asortimana; (b) veličina strategijske poslovne jedinice; (c) načelo posluživanja; (d) način naplate (prijelaz robe); (e) svladavanje udaljenosti (kupovina dolaskom i odnošenjem robe i/ili kupovina uz primitak dostavljene robe); (f) strategija cijena; (g) krug kupaca; (h) integracija u aglomeracijama (strategija lokacije); (i) integracija (pravno povezivanje).

Za razliku od “tipa maloprodajne poslovne jedinice” kod maloprodajnog se “formata” (vidjeti: Fernie/Fernie/ Moore, 2003., str. 128; Dunne i Lush, 2008., str. 53; Hasty i Reardon, 1997, str. 255) ne navode integrativni elementi, iako bi se oni mogli nazrijeti iz pojmova kao što su: lokacija, promocija i sl.

Dakle, oblici maloprodajnih poslovnih jedinica promatraju se kao sastavnice maloprodajne kompanije (u horizontalnom smislu koncentracije), odnosno trgovinskoga centra (u smislu prostorne koncentracije), ali i kao sastavnice lanca stvaranja vrijednosti (opskrbnoga lanaca) u vertikalnom smislu (koncentracije funkcija). Stoga se pri razmatranju razvijanja pojedinih novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica treba u obzir uzeti promjenljivost okružja (zbog djelovanja tržišta i konkurencije, nove tehnologije, institucijskih uvjeta: zakonske regulative, prostornog planiranja, mjera gospodarske politike, poticanja ulaganja u infrastrukturu i sl.).

Svaki proizvod ili usluga ima svoj lanac stvaranja vrijednosti. S obzirom na asortiman s kojim posluje, maloprodajna je kompanija integrator različitih lanaca stvaranja vrijednosti.

U ekonomici poduzeća se pod stvaranjem vrijednosti razumijeva doprinos poduzeća u stvaranju društvenog proizvoda. U tome smislu se stvaranje vrijednosti dobiva ako se od ukupnoga učinka jednoga poduzeća odbiju prethodni učinci (sirovine, energija, učinci prethodnih proizvodnih stupnjeva i sl.) (Ritsch, 2004, str. 9). No, u nacionalnoj se ekonomici pojam stvaranja vrijednosti odnosi ne samo na jedno poduzeće, već označava gospodarski učinak u pojedinim gospodarskim područjima (npr. trgovina, građevinarstvo, poljoprivreda i sl.). (Ritsch, 2004, str. 10).

Učinci nastaju u procesima; procesi su „lanci stvaranja vrijednosti čiji rezultat ima strategijsko značenje za poduzeće“ (Gaitaniedes/Scholz/Vrohllings, 1994, str. 6). Dakle, kod vrijednosnoga je lanca riječ o povezanim aktivnostima koje teku određenim slijedom. Prema M. Porteru lanac stvaranja vrijednosti razumijeva jedan pothvat kao lanac aktivnosti koje podižu vrijednost (Wertschöpfungskette, 2012).

Pojmovi „vrijednosni lanac“ i „lanac stvaranja vrijednosti“ mogu se upotrebljavati sinonimno. No, K. Ritsch (Ritsch, 2004, str. 11-13) pod vrijednosnim lancem razumijeva proces stvaranja vrijednosti unutar poduzeća, a pod lancem stvaranja vrijednosti shvaća članove (stupnjeve) transformacije kojima protiče proizvod ili usluga od dobivanja materijala pa do konačne upotrebe. U prvome je slučaju riječ o raščlanjivanju u strategijski relevantne aktivnosti, i to je instrument s pomoću kojeg se mogu dijagnosticirati konkurentske prednosti. U drugom slučaju riječ je o mnogim poduzećima koja sudjeluju u lancu stvaranja vrijednosti na različitim razinama, a svako sudjelujuće poduzeće ima svoj vrijednosni lanac.

U tome smislu je stvaranje vrijednosti rezultat ciljno usmjerenoga lanca aktivnosti unutar i izvan poduzeća koje se – ovisno o uglu promatranja – označavaju kao: poslovni proces, proces stvaranja vrijednosti ili kao logistički lanac, dobavni lanac, odnosno opskrbeni lanac (engl. *supply chain*) (Berning, 2002, str. 7), te i „logistička mreža“ (Mandel, 2011, str. 15).

Iz navedenog možemo zaključiti da je lanac stvaranja vrijednosti bitan za shvaćanje vertikalnoga partnerstva proizvođača i trgovine, odnosno vertikalnoga marketinga. No, osim u vertikalnom marketingu ideja lanca stvaranja vrijednosti nalazi plodno tlo i u logističkim sustavima, kao jedno od ishodišta za njezino karakteriziranje (pored postavke sveukupnih troškova, postavke logističke usluge, i postavke logističke uspješnosti). Pojam *supply chain* pojavio po prvi puta početkom 80-ih u SAD-u, a u Europi je postao bitan tek sredinom 90-ih (Mandel, 2011, str. 14).

Prikazujući razvojne faze poslovne logistike u Europi H. Baumgarten naglašava da je u 1990-im godinama logistika postala integrator u lancima stvaranja vrijednosti, a u 2000-tim godinama ona je integrator lanaca stvaranja vrijednosti u globalne mreže (Baumgarten, 2003).

Stoga se upravo ističe da je upravljanje opskrbnim lancem (engl. *supply chain management – SCM*) „cjelovito integrirano planiranje i vođenje procesa u ukupnom lancu stvaranja vrijednosti s ciljem optimiranja zadovoljavanja potreba kupaca“ (Kämpf/Növig/Yesilhark, 2008, str. 2.) .

U suvremenim uvjetima razvile su se u potpunosti različite koncepcije suradnje i povezanosti gospodarskih subjekata, koje se odnose na cijele gospodarske tokove, od proizvođača prve sirovine, preko svih razina proizvodnje i distribucije, do potrošnje.

Dakle, pri proizvodnji robe ili usluga te njihove isporuke kupcima proizvodna kompanija mora izgraditi odnose ne samo s klijentima, nego i s ključnim dobavljačima i preprodavateljima. Stoga je za nju važan cijeli tzv. opskrbeni lanac (lanac dobave), koji se sastoji kako od „uzvodnih“, tako i od „nizvodnih“ partnera. U njeg su uključeni i dobavljači i posrednici, pa čak i klijenti posrednika, te se stvaraju tzv. mreže isporuke vrijednosti (Kotler/Wong/Saunders/Armstrong, 2003, str. 857 i 859).

Ovakav je pristup važan stoga što se uspjeh na tržištu može osigurati tek stvaranjem cjelokupnih mreža vrijednosti, a ne samo nizvodnim dijelom – distribucijskim kanalima.

S tim u svezi treba istaknuti (Kotler/Keller, 2006, str. 471) da tvrtka, ako prihvati koncepciju upravljanja opskrbnim lancem, treba prvo misliti na ciljano tržište, a potom oblikovati i lanac opskrbe unatrag. To bi bilo upravljanje tzv. lancem potražnje. No, još je raširenija postavka mreže vrijednosti, kada se svjesno grade savezi ili partnerstva.

Važnost kanala distribucije za gospodarstvo danas se vidi osobito iz razvoja sustava i integracije kanala. Tako npr. vertikalni marketinški sustavi u SAD-u danas pokrivaju 70 do 80% tržišta robe za konačne potrošače (Kotler/Keller, 2006, str. 487).

Isto tako, vertikalni su marketinški sustavi osobito važni i s motrišta vanjskotrgovinske razmjene, jer se ulaskom krupnih maloprodajnih lanaca u neku zemlju odmah otvaraju mogućnosti i potrebe razvoja cijelih lanaca, bez obzira na to koji će proizvođači postati članovi takvih kanala.

U takvim uvjetima snažnoga jačanja vertikalnih marketinških sustava javlja se i nova konkurencija u maloprodaji, budući da vertikalni marketinški sustavi mogu pokretati svoju proizvodnju i zaobići (makar i krupne) proizvođače (Kotler/Keller, 2006, str. 488). S tim u svezi važno je istaknuti da u današnjim opskrbnim lancima, npr. u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda, najveću moć imaju maloprodajni lanci, a proizvođači su ovisni o njima (Dujak, 2012, str. 41 – 44). No, u nekim su područjima u opskrbnim lancima dominantni proizvođači.

Kao oblike prodavaonica u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda službena je statistika pratila: specijaliziranu prodavaonicu prehrambenih proizvoda, tvorničku prodavaonicu prehrambenih proizvoda, klasičnu prodavaonicu, minimarket, supermarket, hipermarket i *cash and carry* prodavaonicu i diskontnu prodavaonicu (Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009).

Na taj način se važnost kanala distribucije za nacionalno gospodarstvo ogleda, zapravo, u aktivnostima njegovih poslovnih subjekata (bez obzira na to jesu li trgovci ili proizvođači, ili neke druge uslužne firme) na bilo kojem tržištu, u zemlji ili u inozemstvu.

3. LOGISTIKA MALOPRODAJNIH LANACA I RAZVOJ OPSKRBNIH LANACA

Već u ranijim radovima utvrđeno je da maloprodajnu poslovnu jedinicu treba promatrati kao točku u logističkom sustavu koja je povezana s prethodnim točkama (veletrgovine i proizvođača), a i s potrošačima, kao i s drugim točkama koje pomažu odvijanje distribucijskih zadaća (Segetlija, 1995). Utvrđeno je da se s razvojem tehničko – tehnoloških mogućnosti mijenja značenje pojedinih komponenti radnoga procesa, odnosno marketinških instrumenata i da se, osobito, povisuju zahtjevi na logističke učinke.

Zapravo, u kompaniji gotovo da i ne postoji niti jedna funkcija na koju ne utječe logistika kao poprečno-presječna funkcija (Pentzinna, 2007, str. 268).

Analizom maloprodajnih lanaca može se doći do zaključaka o različitim njihovim tržišnim učincima, odnosno marketinškim programima, koji uvjetuju i različite poslovne modele. Naime, individualna obilježja oblika maloprodajne poslovne jedinice razlikuju se i s obzirom na osobnost kompanije. Ta obilježja onda predstavljaju obilježja "tipa" maloprodajne poslovne jedinice i stapaju se u pojam „poslovni model“. Tim individualnim izrazom različito se utvrđuju tokovi roba i informacija od kupaca pa do vanjskih partnera, koji se zaključuju na njihovim dodirnim točkama. Ovi tokovi određuju fleksibilnost poslovnih modela kao i razvoj strukture prometa i strukture troškova (Merkel/Heymanns, 2003, str. 2.) .

Kod promatranja logističkih rješenja u opskrbnim lancima koje vode krupni maloprodajni lanci zanimljivi su poslovni modeli koje je istraživao Th. Rudolph: globalni diskonter (npr. Aldi), maloprodavač zadovoljstva, sadržaja (npr. Tesco) i kanalni maloprodavač (npr. Walmart) (Rudolph, 2009, str. 54 i sl.).

Hofer (2009) je istraživao menadžment maloprodajnih lanaca u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda na primjerima: (a) „vitkog“ diskontera (s neznatnom integracijom logističkih procesa); (b) kanalnog maloprodavača (potrošačke tržnice, njem. *Verbrauchermärkte*) s viskom integracijom logističkih procesa; (c) maloprodavača zadovoljstva, sadržaja (supermarketi) s visokom integracijom logističkih procesa.

Prema navedenom autoru (Hofer, 2009, str. 185) „vitki“ diskonteri slijede strategiju iskorištavanja vodstva u troškovima i stoga pokazuju jako pojednostavljene i standardizirane strukture s plitkim i uskim asortimanom i neznatnim uslugama. S visokim stupnjem standardizacije i pojednostavljenja logističkih procesa oni teže postizanju prednosti u efikasnosti i troškovima. Bitni djelomični aspekt standardizacije je ponuda artikala koji se brzo obrću, uz minimalne logističke troškove. Odgovornost za zalihe je decentralizirana (na prodavaonicama). Na temelju visoke učestalosti obrtaja, povoljnijih troškova i ostvarivanja prometa s asortimanom vlastitih marki, te zahvaljujući integraciji unazad (u ugovornom partnerstvu s proizvođačima) „vitki“ diskonteri nastoje postići konkurentske prednosti.

Maloprodavači zadovoljstva, sadržaja, osobito se usredotočuju na komponente usluga i slijede strategije koristi vođe u proizvodu. Oni ulaze u intenzivna strategijska partnerstva s proizvođačima na način da zadržavaju kontrolu dispozicijskih i dostavnih procesa. Robna je prezentacija orijentirana na kupce; njome se naglašava ponuda asortimana robe i usluga. Suprotno „vitkim“ diskonterima, dostava je fleksibilna i zahtijeva automatizirane postupke dispozicije i integrirane sustave upravljanja zalihama, u kojima je bitna razmjena informacija između prodavaonice, centralnih skladišta (logističko – distributivnih centara) i uprave.

Kanalni maloprodavači imaju obuhvatni asortiman robe, koriste strategiju variranja s cijenama u obliku redukcije cijena, posebnih ponuda i rabatnih akcija. Budući da se zbog velikog broja ponuđenih artikala postiže, u prosjeku, niski koeficijent obrtaja zaliha, najviše se uvode prodavaonice s velikim površinama. Za dispozicije obuhvatnoga asortimana koji se usmjerava na potražnju i koji se utvrđuje prema kolebanjima prodaje, razvili su se različiti modeli skuradnje s proizvođačima. Kao područja kooperacije mogu se navesti: zajednička dispozicija i vođenje zaliha, akcijske prodaje, zajedničko utvrđivanje mjesta u prodavaonici i na polici za pojedine proizvode i sl. Za vođenje razmjene informacija između sudionika koriste se standardizirani formati podataka i procesi za pokretanje narudžbi.

Pri razmatranju maloprodaje u nekom nacionalnom gospodarstvu treba uzeti u obzir da ona može biti sastavnica lanaca stvaranja vrijednosti u kojima sudjeluju domaći i inozemni proizvođači i maloprodavači proizvoda - trgovačke robe, ali i različitih usluga (Segetlija, 2010b).

Maloprodaja je tradicijski „lokalna“, tako da se sve donedavno moglo konstatirati da rijetko koje dvije zemlje imaju istu maloprodajnu strukturu (Einzelhandel im Deutschland, 2000). Međutim, u koncentracijskim i internacionalizacijskim procesima šire se maloprodajni lanci na međunarodnom i na globalnom planu, te se događaju dramatične promjene (Wortmann, 2003). No, maloprodajne strukture pojedinih zemalja postaju sličnije.

Međunarodno aktivna trgovinska poduzeća mogu formirati međunarodne ili pak globalne lance stvaranja vrijednosti. U tome veliku ulogu igraju trgovačke marke i neki drugi oblici suradnje; posebno su ovdje važni procesi globalizacije nabave maloprodaje. Međunarodni lanci stvaranja vrijednosti mogu se različito oblikovati i koordinirati, a trgovinska kompanija sve češće zauzima središnju ulogu u tome. U sektoru pretežno prehrambenih proizvoda su globalni prehrambeni koncerni i maloprodajni lanci postali integratori međunarodnih vrijednosnih lanaca (Stamm, 2004).

U svakome slučaju, pri oblikovanju maloprodajnih poslovnih jedinica u suvremenim uvjetima maloprodajne kompanije koriste nov organizacijski pristup. Maloprodajne kompanije razvijaju svoje opskrbe lance na način da mijenjaju odnose sa svojim dobavljačima u smislu nove podjele logističkih zadataka.

Odnosi s dobavljačima razvijaju se u rasponu od konfrontirajuće interakcije pa sve do uske i obuhvatne suradnje (Magnus, 2007, str. 27).

4. RAZVIJENOST MALOPRODAJE, VAŽNOST NJEZINE UČINKOVITOSTI I KONCENTRACIJE

Za dostignutu razinu maloprodaje u Republici Hrvatskoj i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu, velikim dijelom, „zaslužni“ su strani maloprodajni lanci, odnosno procesi internacionalizacije, koji se intenziviraju nakon 1998. godine (Segetlija, 2012d, str. 219).

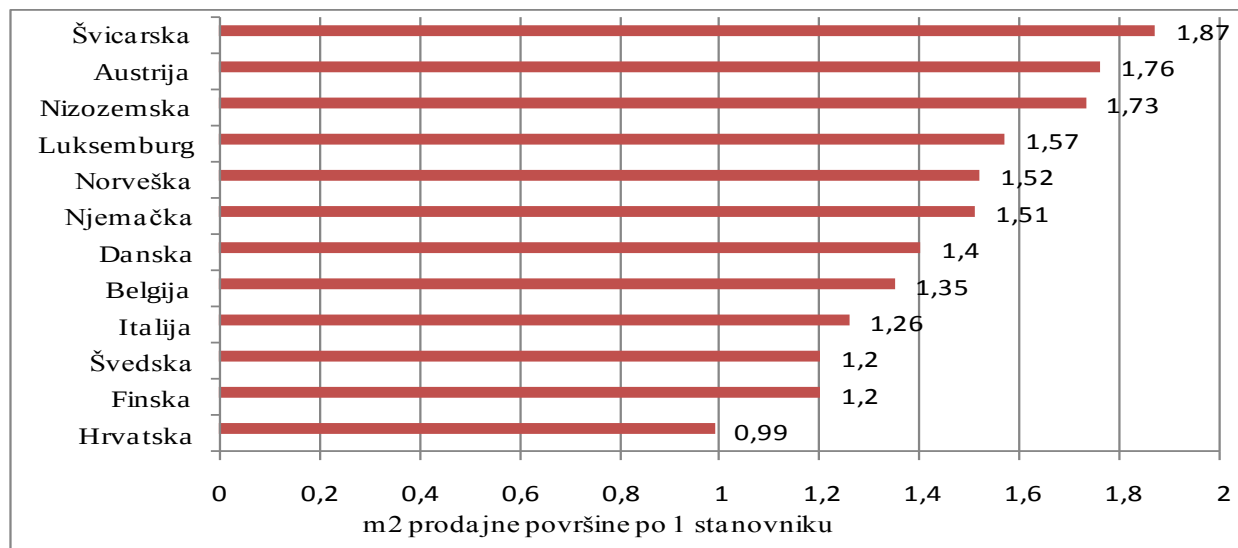
4.1. Razvijenost maloprodaje u kvantitativnom smislu prodajnih površina

U analizi razvijenosti maloprodaje u kvantitativnom smislu (maloprodajnih kapaciteta) najčešće se analiziraju maloprodajni kapaciteti izraženi u m² prodajne površine po 1 stanovniku. Noviji su podaci za Republiku Hrvatsku i tržišno i gospodarski razvijene europske zemlje prikazani u grafikonu 1.

Prema najnovijim istraživanjima (Verkaufsflächen wachsen...2013) u Europi u većini trgovinskih struka raste online maloprodaja, a stagnira stacionarna maloprodaja. No, unatoč tome u tržišno – razvijenim zemljama i dalje rastu prodajne površine u stacionarnoj maloprodaji. To je uvjetovano najviše izgradnjom novih šoping – centara, centara tvorničkih prodavaonica,

strukovnih tržnica (njem. *Fachmarkt*) i centara strukovnih tržnica (Segetlija, 2012b, str. 70 i dalje).

Grafikon 1. Prodajna površina po 1 stanovniku u izabranim europskim zemljama (2011) i u Republici Hrvatskoj (2009)



Izvor: (a) RegioData Research GmbH Wien, 2013, u: (2013): *Verkaufsflächen wachsen – trotz des Booms im Onlinehandel* [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/verkaufsflächen-wachsen-trotz-des-booms-im-onlinehandel> , pristupljeno 21. 06.2013.].

(b) *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009*, Priopćenje, Br.4.1.3. od 28. travnja 2011. [dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2011/04-01-03_01_2011.htm , pristupljeno: 06.06. 2011.].

(c) *Statističke informacije*, 2011, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011, str. 78, [dostupno na: <http://www.dzs.hr> , pristupljeno: 06. 06.2011.].

Budući da je maloprodaja procesno povezana sa stvaranjem BDP-a, važna je ocjena njezine učinkovitosti za ukupni gospodarski razvoj zemlje, odnosno važan je pokazatelj koliko BDP-a ukupnog gospodarstva otpada na 1 m² prodajne površine.

U tranzicijskim je zemljama prodajna površina rasla brže od BDP-a. Stoga se za te zemlje, uglavnom, mogao utvrditi nesrazmjer između razine općegospodarske razvijenosti i maloprodajnih kapaciteta. U tome je smislu učinkovitost maloprodajnih kapaciteta u odnosu na ukupno gospodarstvo zemlje u europskim tranzicijskim zemljama znatno slabija nego u tržišno – razvijenim. Naime, u tranzicijskim se zemljama i po 1m² prodajne površine i po 1 zaposlenom u maloprodaji ostvaruje znatno manje BDP-a (ukupnoga gospodarstva) (Segetlija, 2012b, str.80 i 81; Segetlija, 2012e).

Dakako, takva su kretanja bila poticana nesrazmjerno visokom potrošnjom, odnosno zbog relativno visoke potrošnje u promatranim je tranzicijskim zemljama (osobito u Republici Hrvatskoj) ostvaren relativno veći maloprodajni promet u odnosu na BDP-u nego u promatranim gospodarski i tržišno razvijenim europskim zemljama (Segetlija, 2012b, str. 69).

S tim u svezi, i učinkovitost maloprodaje, mjerena maloprodajnim prometom po lm^2 prodajne površine u tranzicijskim zemljama slabija je nego u tržišno-razvijenim zemljama (s izuzetkom Nizozemske, Austrije i Njemačke i Italije) (Segetlija, 2012b, str. 79 i 80).

S obzirom na dolazeće smanjivanje potrošnje, kompanije (ali i svi drugi zainteresirani čimbenici) trebaju sada ocijeniti koji se oblik maloprodajne poslovne jedinice nalazi u fazi zrelosti i (možda) odumiranja, kako se ne bi ponovile pogreške razvijanja oblika koji nemaju perspektivu. Takav je, naime, bio slučaj s univerzalnim robnim kućama u Hrvatskoj u razdoblju nakon 1982. godine (Segetlija, 2010a, str. 110, Segetlija, 2012d).

4.2. Razvijenost maloprodaje u kvalitativnom smislu i maloprodajni lanci

U analizi dostignute razine maloprodaje u kvalitativnom smislu uzeti su tržišni udjeli pojedinih oblika prodavaonica, odnosno njezina struktura u tome smislu.

U stacionarnoj maloprodaji u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda tranzicijske zemlje imaju, uglavnom, manje udjele hipermarketa, supermarketa i diskontnih prodavaonica, a veće udjele malih prodavaonica (Segetlija, 2012b, str. 74).

Dakako, ovi strukturni pokazatelji samo djelomice otkrivaju kvalitetu maloprodaje (ovdje u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda). Za ocjenu kvalitete maloprodaje u promatranim zemljama trebalo bi analizirati i kvalitetu poslovnih modela pojedinih maloprodajnih lanaca kao i razvoj tzv. multikanalne maloprodaje (maloprodavači koji paralelno razvijaju i online maloprodaju).

Napredak u razvoju strukture stacionarne maloprodaje u Republici Hrvatskoj u posljednjih dvadesetak godina vidljiv je iz tablice 1.

Najveći skok u prodajnim površinama u promatranom razdoblju 1989. – 2009. zabilježen je kod specijaliziranih neprehrambenih prodavaonica (od 665 tisuća m^2 1989. godine na preko 2 mil. m^2 2009. godine). Nadalje, može se zaključiti da je 1989. godine još nije bilo hipermarketa, *C & C* (*cash and carry*) prodavaonica i diskontnih prodavaonica, a 2009. godine je njihova prodajna površina bila 434 tisuće m^2 . Prodajna površina supermarketa se. učetverostručila, a prodajna površina minimarketa i supereta gotovo udvostručila. Univerzalne se robne kuće posljednjih dvadesetak godine nalaze u fazi odumiranja, te im se broj sveo na cca 1/5 broja iz 1989., a prodajna površina na cca 1/9 one iz 1989. godine.

Iz tablice 1 vidljivo je da su se u promatranom razdoblju prodajne površine za prodavaonice u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda brojčano povećale za 25%, dok se njihova prodajna površina udvostručila – od 732 tisuće m^2 narasla je na 1,456 mil. m^2 .

Do prikazanog je razvoja prodajnih površina došlo najviše zbog nagle izgradnje specijaliziranih neprehrambenih prodavaonica (prodavaonice automobila, saloni namještaja, strukovne tržnice i sl.) kao i šoping centara. No, taj problem pretjerane izgradnje šoping – centara karakterističan je i za mnoge druge tranzicijske, ali i tržišno – razvijene zemlje (Segetlija, 2011, Segetlija, 2012b, str. 72 – 74).

Tablica 1. Oblici prodavaonica i njihove prodajne površine u Hrvatskoj 2009. i 1989. godine

Red. br.	Oblik prodavaonice	2009.		1989.	
		broj	000m ² prodajne površine	broj	000m ² prodajne površine
1.	Specijalizirana neprehrambena	20.537	2.062	6.345	665
2.	Nespecijalizirana, neprehrambena i klasična, pretežno prehrambena	7.522	884	4.074*	203*
3.	Univerzalna robna kuća	26	44	117**	288**
4.	Specijalizirana prehrambena	3.349	143	4.572	167
5.	Minimarket i supereta	4.098	396	1.804	236
6.	Supermarket	447	439	104	41
7.	Hipermarket i <i>cash and carry</i>	94	332	-	-
8.	Diskontna, pretežno prehrambena	268	102	-	-
	Ukupno	36.341	4.402	17.016	1.600

Izvor: (a) *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009*, Priopćenje br. 4.1.3. od 28. travnja 2011, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011, [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 21.06.2012.].

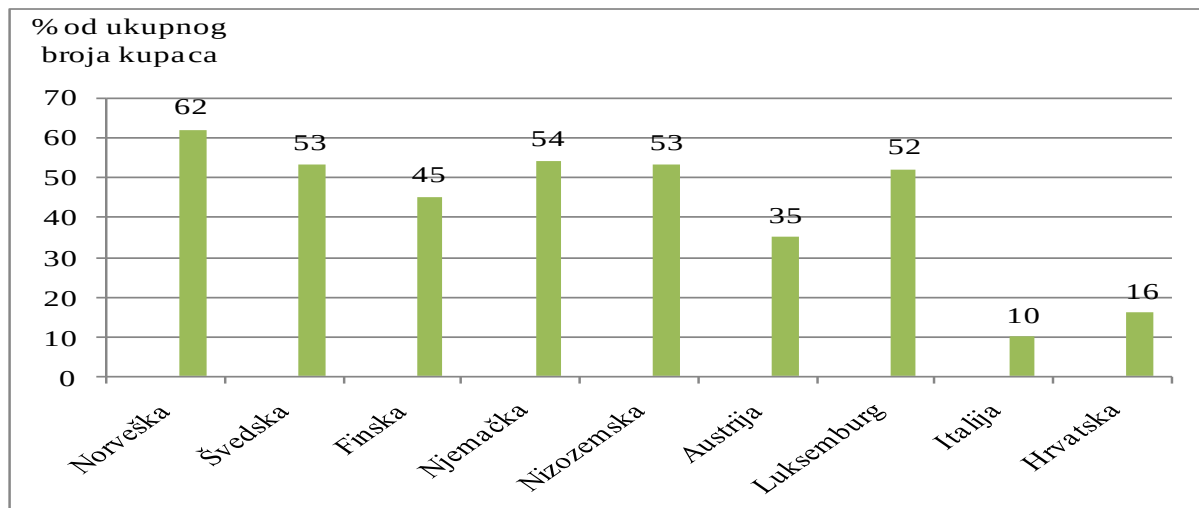
(b) *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo 1989*, Dokumentacija 809, Republički zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 1991, str. 12, 13 i 30.

Napomena: *Oblici prodavaonica bez kioska i benzinskih stanica, a za 1989. i bez ljekarni; * mješovita roba **robna kuća s mješovitom robom. U 2009. godini kao minimarket i superete uključene (kao prodavaonice pretežno prehrambenih proizvoda) samoposlužne prodavaonice s do 400 m² prodajne površine, kao supermarketi samoposlužne prodavaonice s 400 - 2500m² prodajne površine, a kao hipermarketi samoposlužne prodavaonice s 2500 i više m² prodajne površine.(vidjeti: Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica, Narodne novine br. 66/2009; Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, Narodne novine, br. 39/2009). U 1989. godini kao minimarket i superete računane samoposlužne prodavaonice s do 20 zaposlenih, a kao supermarketi uključene samoposlužne prodavaonice s 20 do 100 zaposlenih,

Internetska je maloprodaja u tranzicijskim zemljama slabije razvijena nego u gospodarski i tržišno razvijenim europskim zemljama, iako se i njihovi maloprodavači trude oko multikanalne maloprodaje (Segetlija, 2012b, str. 76).

Na grafikonu 2 prikazani su za Republiku Hrvatskou i izabrane europske zemlje udjeli internetskih kupaca (od ukupnoga broja kupaca – privatnih osoba) koji su naručili/nabavili robu ili usluge u posljednja tri mjeseca u 2012. godini.

Grafikon 2. Udjeli internetskih individualnih kupaca u ukupnom broju individualnih kupaca u izabranim europskim zemljama 2012. godine

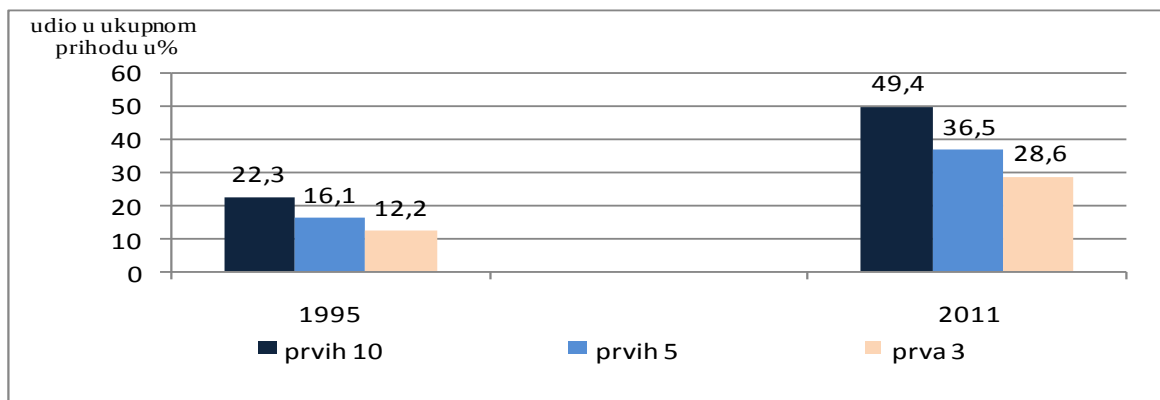


Izvor: Eurostat [dostupno na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00067&plugin=1> , pristupljeno 12.09.2013.].

Napomena: Podaci se odnose na online nabavu svih osoba u dobi od 16 do 74 godine.

Promjena strukture oblika maloprodajnih poslovnih jedinica bila je uvjetovana i promjenama u smislu razvoja koncentracije ostvarenoga prometa. Na grafikonu 3 prikazana je koncentracija ostvarenoga ukupnog prihoda u ukupnoj maloprodaji u Hrvatskoj 1995. i 2011. godine.

Grafikon 3. Koncentracija ostvarenog prometa u ukupnoj maloprodaji u Hrvatskoj 1995. i 2011. godine (kompanije i grupacije)



Izvor:

- SLJH 1997., str 346.
- 400 najvećih, Specijalni broj Privrednog vjesnika, Zagreb, i Zavod za platni promet Hrvatske, Zagreb, Vol. 42, *Privredni vjesnik*, Br. 2964 od 15. listopada 1996.
- Distributivna trgovina u četvrtom tromjesječju 2010.*, Priopćenje 4.1.2/4 od 18 ožujka 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, str. 2. [dostupno na: <http://www.dzs.hr> , pristupljeno: 20.07.2012.].
- 1000 najvećih, Lider, Zagreb, i Fina, Zagreb, Lider, Br. 349 od 08.06.2012. , str. 110 – 115.

(e) *Mjesečno statističko izvješće*, Br. 3/2012., str. 7 [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 20.07.2012.].

Napomene: (1) Kao grupacije računane: (a)NTL, (b)Ultragros, (c)Metro i Spar, (d) Lidl i Kaufland. (2) Za Ultragros procjena, prema: Ultragros, 2012. [dostupno na: <http://www.ultragros.hr>, pristupljeno: 20. 07. 2012.]; (3) Kao Narodni trgovački lanac – NTL uzeto 15 kompanija: Studenac, Omiš; Trgostil, Donja Stubica; Trgovina, Krk; Pemo, Dubrovnik; Trgonom, Novi Marof; METSS, Čakovec; Gavrilović, Zagreb; Dinova-Diona, Zagreb; Boso, Vinkovci; Biljemerkan, Osijek (2 društva); Kerum, Split; Bakmaz, Zadar; Tommy, Split i Lonia, Kutina.

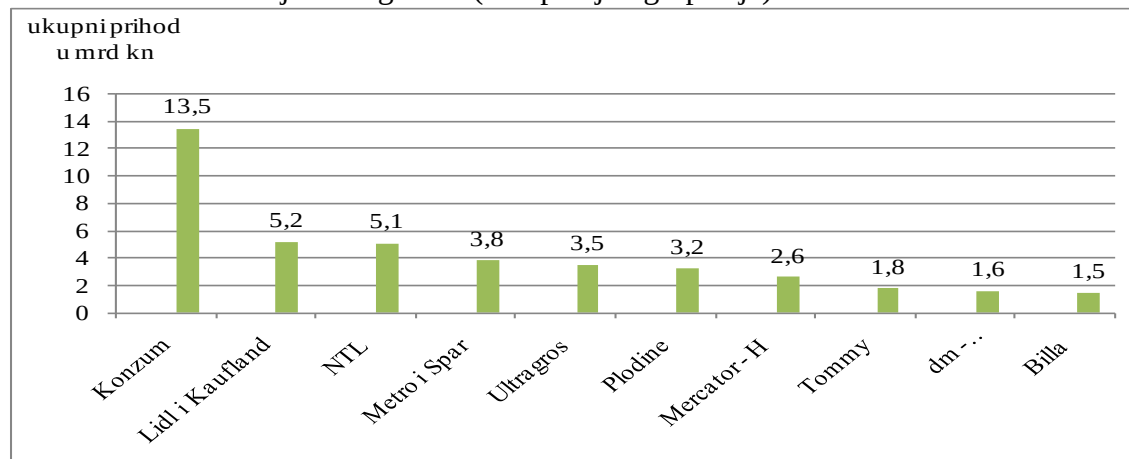
Na grafikonu 4 prikazane su najveće maloprodajne kompanije/grupacije (bez kooperacijskih tvorevina) u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj 2012. godine.

S razvojem procesa koncentracije povezana i tendencija vertikalne integracije trgovine na veliko i trgovine na malo, ali se ne staje samo na tome, pa se krupni maloprodavači (domaći inozemni) povezuju i s proizvođačima, prije svega temeljem trgovačkih marki (ali i drugih oblika suradnje), tako da dolazi do konkurencije cijelih opskrbnih lanaca.

Koncentracija je bitna, jer, kao što je poznato, tek krupne maloprodajne kompanije, grupacije i kooperacijske tvorevine mogu koristiti tekovine suvremenoga tehničko-tehnološkog progressa i ostvarivati zadovoljavajući razvoj. Zbog toga je koncentracija u maloprodaji ne samo rezultat njezina dosadašnjeg razvoja, nego i uvjet za budući razvoj (Segetlija, 2012d, str. 50), osobito u smislu međunarodnih lanaca stvaranja vrijednosti i izgradnje novih poslovnih modela.

Dostignuta razina koncentracije u maloprodaji u Republici Hrvatskoj u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda u 2012. godini može se ocijeniti temeljem udjela prvih 10 kompanija i grupacija u ukupnom prihodu, koji smo, temeljem izvora za grafikon 3 (c, d, i e) i Priopćenja 4.1.1./12 (od 13.02.2013.) procijenili na 80,0%.

Grafikon 4. Prvih 10 u maloprodaji u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda u Republici Hrvatskoj 2012. godine (kompanije i grupacije)



Izvor: 1.000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu 2012., *Lider*, 15. svibnja 2013., Tablice, str. 20 – 100.

Napomena: za NTL (11 kompanija) i Ultragros (20 kompanija) procjena autora.

U usporedbi s nekim gospodarski i tržišno razvijenijim zemljama stupanj koncentracije u maloprodaji u Republici Hrvatskoj je niži. Osim toga, vodeće su kompanij/grupacije u većim zemljama veće nego one u Hrvatskoj, a aktivne su i u drugim zemljama, pa i na globalnom planu. Na taj način iskazani udjeli prvih 5 ili prvih 10 u Hrvatskoj imaju tek relativno značenje i ne reprezentiraju stvarne razvojne mogućnosti prikazanih kompanija. Dakle, ni najveći se hrvatski maloprodavači ne mogu u konkurentskoj borbi nositi s međunarodnim maloprodajnim lancima koji ekspandiraju na njihovo domicilno tržište (prije svega na tržištu nabave). Tako, npr., Agrokor ostvaruje samo oko 5% ukupnoga prometa Schwarz-Gruppe.

Za razliku od mnogih drugih promatranih zemalja, među 10 najvećih maloprodajnih lanaca u Hrvatskoj su hrvatski zastupljeniji od drugih, kako u prehrambenom, tako i u drugim sektorima (Kroatischen Einzelhandel fest in Kroatischen Händen, 2010.).

Prednosti međunarodnih maloprodajnih lanaca su u tome, što su oni koncentrirali funkcije, tako da su mnogo veći nego domicilni maloprodajni lanci i nastupaju u više zemalja (europskih, izvaneuropskih). Tako, npr., Carrefour posluje u 36 zemalja, Metro Group u 33 zemlje, Tesco u 13 zemalja, Schwarz-Gruppe u 25 zemalja, Rewe Group u 13 zemalja, Auchan u 14 zemalja, Leclerc u 6 zemalja (2010. The 250 Global Retailers, 2011.). Isto tako, ponegdje međunarodni maloprodajni lanci surađuju s domicilnim udruženim maloprodavačima u stvaranju novih marki.

Da bi se mogla ocijeniti snaga globalnih maloprodajnih lanaca, u tablici 2 prikazane su najveće maloprodajne kompanije/grupacije (bez kooperacijskih tvorevina) u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda u svijetu 2012. godine. U oči upada ne samo njihova veličina po ostvarenom prometu, nego i broj prodavaonica koji se nalazi u sastavu njihovih pojedinih kompanija, odnosno prodajnih linija.

Tablica 2. 10 najvećih maloprodavača u svijetu 2012. godine

Red. br.	Kompanija/grupacija	Zemlja (sjedište)	Bruto-promet (maloprodaja i veletrgovina) u 2012. u mrd. USD	Broj prodavaonica 2012.
1.	Walmart	SAD	288,3	10.257
2.	Carrefour	Francuska	99,2	10.216
3.	Tesco	Velika Britanija	87,2	6.981
4.	Kroger	SAD	80,9	3.226
5.	Schwarz-Gruppe	Njemačka	80,3	11.270
6.	Aldi	Njemačka	72,3	10.030
7.	Walgreens	SAD	68,1	7.930
8.	Aeon	Japan	66,9	8.392
9.	Seven & I.	Japan	64,3	27.622
10.	Costco	SAD	60,1	608

Izvor: Planet Retail - Februar 2013, prema: Top 20 Lebensmittelhandel Welt 2013, Lebensmittelzeitung, 2013.

Napomena: Brojke (iako se odnose na USD) pisane prema hrvatskom standardu

5. RAZVOJ MALOPRODAJE U REPUBLICI HRVATSKOJ I POTREBE PRIMJENE NOVIH TEORIJSKIH KONCEPCIJA

U analizi dostupnih koncepcija za objašnjenje promjena maloprodajnih oblika, kao što su, npr. koncepcija kotača maloprodaje, koncepcija harmonike maloprodaje, koncepcija životnoga ciklusa, koncepcija dijalektičkog procesa, institucijska teorija i druge (Segetlija 2012d, str. 73 – 110), utvrđeno je da su promjene u okružju dovele i do promjene u upravljanju u maloprodaji, tako da su se danas uvele nove koncepcije za sagledavanje dinamike i procesa, a sve to u uvjetima proširivanja granica poslovnih sustava. U takvim okolnostima dolazi se do zaključaka da je u svim koncepcijama zajedničko nalaženje prednosti za pojedini maloprodajni oblik kao integratora lanaca stvaranja vrijednosti. U tome smislu, odnosno temeljem tih novih teorijskih koncepata koji su povezani sa shvaćanjem razvijanja posebnih modela lanaca stvaranja vrijednosti, treba analizirati i razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj.

Posebnosti se maloprodaje odnose ne samo na uporabu suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (i time daljnje razvijanje funkcija važnih za povišenje transparentnosti tržišta), nego i na nove organizacijske i kooperacijske oblike maloprodajnih kompanija (koji nastaju u procesima koncentracije) kod kojih do izražaja dolaze konkurentske prednosti ekonomike veličine (velikopovršinske prodavaonice, maloprodajni lanci i sl.), kao i uspješnog upravljanja procesima, odnosno lancima stvaranja vrijednosti.

S tim u svezi posebno treba naglasiti da se gube granice između vrijednosnoga lanca u maloprodajnoj kompaniji (Peters/Albers/Schöfers, 2008) i lanca stvaranja vrijednosti u kojem je maloprodajna kompanija jedna od karika. Naime, maloprodajna kompanija sve više koristi tuđe usluge fizičke distribucije, marketinških istraživanja, oglašavanja, savjetovanja, stvaranja i implementacije novih informacijskih sustava, financijskih transakcija. Nadalje, u svome tržišnom nastupu ona se nadopunjava s povezanim uslugama (popravci, garancije, zamjene, zabave, društveni kontakti i sl.).

Povezanost se u lancu stvaranja vrijednosti vidi i temeljem porasta udjela trgovačkih marki u ukupnom maloprodajnom prometu. Važnost se trgovačkih marki vidi u njihovom porastu, odnosno razvoju, koji je u skladu u općegospodarskim razvojem. Tako je, npr., udio prometa trgovačkih marki u ukupnoj maloprodaji u Njemačkoj porastao od 21,8% u 1999. na 36,7% u 2008. godini (Pavel/Schlippenbach/Beyer, 2010, str. 18). U SAD-u se povisio udio trgovačkih marki u maloprodajnom prometu u sektoru potrošne robe koja se brzo obrće (engl. *fast moving consumer goods – FMCG*) od 16,4% (2007) na 18,3% (2010) (Handelsmarken, 2010, str.6).

Dakako, važnost se trgovačkih marki treba promatrati u sklopu suvremenih procesa koncentracije u maloprodaji i daljnjeg razvoja internacionalizacije maloprodaje i time povezane koncentracije i internacionalizacije u nabavi, što sve rezultira i većom pregovaračkom snagom maloprodavača nasuprot proizvođača. Naime, takvom razvoju maloprodaje doprinosi i ponašanje potrošača koji prihvaćaju način povezivanja pri kupovini koja se, onda, odvija u velikim trgovačkim centrima u kojima nastupaju i velike kompanije. No, sada se može postaviti i pitanje moguće zloupotrebe bolje pregovaračke pozicije maloprodavača u odnosu na proizvođača. Na taj način javljaju se i potrebe boljeg reguliranja tržišnih odnosa od strane država (Pavel/Schlippenbach/Beyer, 2010, str. 70 i slj.).

Budući da je kod trgovačkih marki riječ o širenju maloprodajnih lanaca na međunarodnom planu, posebno treba istaknuti i nalaze M. Wortmana koji je, analizirajući europsku internacionaliziranu maloproduju, naveo primjere njemačkih maloprodajnih lanaca s diskontnim prodavaonicama (Aldi, Lidl) kod kojih u prometu prevladavaju njihove vlastite marke (90% i 70%), što znači da oni vladaju i samom proizvodnjom. Širenjem na međunarodnom tržištu oni s tim markama postižu sinergijske učinke u nabavi, omogućavajući koncentraciju proizvodnje i time sniženje proizvodnih troškova temeljem ekonomike obujma (Wortmann, 2010, str. 66 – 70).

U pokušaju nalaženja zakonitosti budućih kretanja u maloprodaji dobro polazište bilo bi ono koje nastaje temeljem shvaćanja suvremenih kretanja i raščlambe središnjih aktivnosti koje stvaraju vrijednost (Peters/Albers/Schöfers, 2008). Prema tom shvaćanju maloprodajna kompanija može slijediti model da se dugoročno pozicionira kao logistička platforma, odnosno „specijalist za popunjavanje“, ili ona postaje vertikalno integrirani trgovac s proizvođačem ekskluzivnih proizvoda.

Tome bismo danas dodali i neke mješovite oblike (npr. diskonteri), ali i sve veće mogućnosti tzv. multikanalne maloprodaje (različite kombinacije u e- maloprodaji i stacionarnoj maloprodaji) kojom maloprodajne kompanije mogu postići sinergijske učinke (Einzelhandel im Internet, 2007, str. 51 i sl.).

Zakonitosti u razvoju novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica mogle bi se shvaćati temeljem povišenja udjela usluga drugih gospodarskih subjekata u ukupnim troškovima, odnosno učincima maloprodajne kompanije, povišenja brzine obavljenih transakcija, povećanja broja kanala distribucije i sl.

Ako se s navedenih motrišta promatra razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj, onda valja najprije naglasiti da stupanj koncentracije u maloprodaji ne daje razvojni potencijal kao u drugim tržišno – razvijenim zemljama, jer je tržište znatno manje.

Ulaskom stranih maloprodajnih lanaca u neprehrambenom sektoru u Republiku Hrvatsku posebno su ugroženi i hrvatski proizvođači i hrvatski maloprodavači. Riječ je o dramatičnom povećanju novih poslovnih prostora specijaliziranih neprehrambenih prodavaonica koji se u posljednjih dvadesetak godina više nego utrostručio. Ulaskom stranih maloprodajnih kompanija i njihovih opskrbnih lanaca (i marki proizvoda) neki su hrvatski opskrbni lanci (neki su bili u sastavima proizvodnih kompanija) u pojedinim sektorima jednostavno istisnuti s tržišta (npr. u sektorima tekstila, namještaja i sl.).

No, i u sektoru pretežno prehrambenih proizvoda ulazak stranih maloprodajnih lanaca ugrožava domaće iz Republike Hrvatske, koji zbog svoje veličine ne mogu ravnopravno konkurirati znatno većim međunarodnim maloprodajnim lancima koji su rasprostranjeni u više zemalja. Jednako tako, i oblici maloprodajnih poslovnih jedinica hrvatskih kompanija imaju drugu kvalitetu izvršavanja marketinških i logističkih funkcija (s obzirom na veličinu i vanjsku organizaciju, pripadnost grupacijama i upravljanje lancima stvaranja vrijednosti).

S tim u svezi može se istaknuti da za sada, prema jednom istraživanju iz 2011.godine (Dujak, 2012, str. 271), od pet vodećih hrvatskih maloprodajnih lanaca u sektoru pretežno prehrambenih

proizvoda, samo dva provode centralnu distribuciju kao pretežni oblik distribucije i koriste tzv. prijelazno skladištenje (engl. *crossdocking*).

Zbog svega toga bi maloprodajne kompanije u Republici Hrvatskoj mogle slijediti zadatke razvijanja novih, racionalnijih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica i novih poslovnih modela, kako temeljem daljnjega horizontalnog povezivanja gospodarskih subjekata iz ove djelatnosti (korištenjem izgleda koji još postoje širenjem na međunarodnom planu), tako i u smislu korištenja suvremenih tehničko – tehnoloških rješenja i vertikalnoga povezivanja s proizvođačima i s potrošačima (Segetlija, 2012f, str. 109).

U traženju rješenja za nove razvojne mogućnosti trebalo bi naći prednosti u boljem vertikalnom povezivanju (npr. rijetka i skupocjena roba, eko-proizvodi i sl.), kako bi se nadoknadilo zaostajanje zbog manjeg obujma.

6. ZAKLJUČAK

U analizi dostignute razvijenosti maloprodaje podaci o dostignutim prostornim kapacitetima za pojedine zemlje imaju relativno značenje, jer sami kapaciteti ne moraju razmjerno doprinosti gospodarskom razvoju. Stoga je bitna i maloprodajna je struktura u pojedinoj zemlji s obzirom na oblike maloprodajnih poslovnih jedinica, ali i dostignutu razinu koncentracije i kooperacije.

S tog je motrišta osobito važno oblikovanje velikih maloprodajnih kompanija i grupacija koje se šire internacionalno, razvijajući međunarodne opskrbne lance.

Dakle, budući da gospodarski procesi danas i u tranzicijskim zemljama teku internacionalno, relativizira se značenje razvijenosti maloprodaje za razvoj pojedinoga nacionalnog gospodarstva. Stoga, iz analize razvoja maloprodaje u Republici Hrvatskoj i u drugim tranzicijskim zemljama proizlazi zaključak o potrebi razmatranja maloprodaje na temelju koncepcija koje se odnose na njezin razvoj u sklopu lanaca stvaranja vrijednosti. U tome smislu potrebno je u razmatranju stvaranja novih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica, osim već dugo poznatih koncepcija, koristiti i shvaćanja maloprodaje kao integratora u opskrbnim lancima.

7. LITERATURA I IZVORI

1. Xxx (2013) 1.000 najvećih hrvatskih tvrtki prema ukupnom prihodu 2012., *Lider*, 15. 05. 2013.
2. Xxx (2012), 1.000 najvećih, *Lider*, Zagreb, i Fina, Zagreb, *Lider*, No. 349 od 08. 06. 2012.
3. Xxx (2011), 2010 The 250 Global Retailers, *Stores Magazine*, January 2011. [dostupno na: <http://www.stores.org/2010/Top-250-List>, pristupljeno: 17.07.2011.].
4. Xxx (1996), 400 najvećih, Specijalni broj Privrednog vjesnika, Zagreb, i Zavod za platni promet Hrvatske, Zagreb, *Privredni vjesnik*, Vol. 42, No. 2964 od 15. listopada 1996.
5. Ahlert, D., Kenning, P. (2007), *Handelsmarketing*, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg.
6. Baumgarten, H. (2003), *Vorlesung Logistik – Management, Grundlagen, Trends und Strategien*, SS 2003, Berlin: Technische Universität, Bereich Logistik, Institut für Technologie und Management, Fakultät VIII, Wirtschaft und Management [dostupno na:

- http://www.fsrw.fhnnon.de/Download/Materialien/LOG_SchwerpunktInfo.pdf, pristupljeno: 14.04.2004.].
7. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1997), *Marketing*, Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill, Boston a.o.
 8. Berning, R. (2002), *Prozessmanagement und Logistik*, Cornelsen Verlag, Berlin.
 9. Xxx (2013), Betriebstypen des Handels [dostupno na: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betriebstypen-des-handels/betriebstypen-des-handels.htm>, pristupljeno: 04.05.2013.].
 10. Distributivna trgovina u četvrtom tromjesjeću 2010., Priopćenje 4.1.2/4 od 18 ožujka 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 20.07.2012.].
 11. Dujak, D. (2012), *Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem*, Doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
 12. Dunne, P. M., Lush, R.F. (2008), *Retailing*, Sixth Edition, Thompson, South –Western.
 13. Xxx (2000), Einzelhandel im Deutschland 2000, *Immobilienmarkt Research-Marktbericht 6*, str. 1-19 [dostupno na: http://www.bnkgesellschaft.de/70_immo/10_marktinforMarktbericht_6.pdf, pristupljeno: 08.01.2003.].
 14. Xxx (2007), Einzelhandel im Internet, *KMU Forschung Austria*, Wien, 2007 [dostupno na: <http://www.kmuforschung.ac.at/>, pristupljeno: 30.05.2010.].
 15. Fernie, J., Fernie, Suzanne; Moore, Ch. (2003), *Principles of Retailing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington.
 16. Gaitaniedes, M., Scholz, R., Vrohling, A. (1994), Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: *Prozeßmanagement*, Gaitaniedes, M. (Hrsg.), Carl Hanser Verlag, München – Wien, str. 1 – 19.
 17. Xxx (2010), Handelsmarken: Sonderbericht. Handelsmarken – Trends 2010 in den USA & Europa, *Symphony IRI Group*, August 2010 [dostupno na: www.SymphonyIRI.com, pristupljeno: 20.03.2013.].
 18. Hasty, R., Reardon, J.: (1997), *Retail Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York
 19. Hofer, Florian Georg (2009), *Management der Filiallogistik im Lebensmitteleinzelhandel* Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009, [dostupno na: [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3547/\\$FILE/dis3547.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3547/$FILE/dis3547.pdf), pristupljeno: 21.06.2013.].
 20. Xxx (2013) *Internet purchase by individuals*, Eurostat [dostupno na: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ec_ibuy&lang=en, pristupljeno 12.09.2013.].
 21. Kämpf, R., Növig, T., Yesilhark, M.: (2008), *Supply Chain Management*, *EBZ, Beratungszentrum*, Stuttgart, [dostupno na: <http://www.ebz-beratungszentrum.de/logistikseiten/artikel/scm-1.htm>, pristupljeno: 28.03.2008.].
 22. Kotler, Ph.; Wong, Veronica; Saunders, J.; Armstrong, G. (2003), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Prijevod, MATE, Zagreb, 2006.
 23. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12th Ed., Prentice-Hall, Prijevod, MATE, Zagreb, 2008.
 24. Xxx (2010), Kroatischen Einzelhandel fest in Kroatischen Händen, *RegioData Research*, Wien, [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/kroatischer-einzelhandel-fest-kroatischen-haenden>, pristupljeno: 17.07.2011.].
 25. Lerchenmüller, M. (2003), *Handelsbetriebslehre*, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen, Rhein.

26. Lerchenmüller, M. (2003), *Handelsbetriebslehre*, Vierte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen, Rhein.
27. Levy, M, Weitz, B. (2007), *Retailing Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, Company Inc.
28. Magnus, K. H. (2007), *Erfolgreiche Supply Chain Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern*, Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
29. Mandel, Jörg (2011), *Modell zur Gestaltung von Build-to-Order-Produktionsnetzwerken*, Dissertation, Fakultät für Konstruktion-, Produktions- und Fahrzeugtechnik der Universität Stuttgart, Institut für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb der Universität Stuttgart, [dostupno na: http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2012/7647/pdf/Mandel_Diss.pdf, pristupljeno: 21.06. 2013.].
30. Merkel, H., Heymans, J. (2003), *Geschäftsmodelle im stationären Einzelhandel*, [dostupno na: <http://www.imc-ag.com/artikel/Festschrift-03-02.pdf>, pristupljeno: 10.04.2005.].
31. Xxx (2012), *Mjesečno statističko izvješće*, No. 3/2012. [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 20.07.2012.].
32. Müller-Hagedorn, L. (2005), *Handelsmarketing*, Vierte Auflage, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2005.
33. Pavel, F.; Von Schlippenbach, Vanesa; Beyer, Mila (2010), Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels, *DIV econ*, Berlin, [dostupno na: www.diw-econ.de, pristupljeno: 08.03.2013.].
34. Petzinna, T (2007), *Chancen und Grenzen der Supply Chain Collaboration in der Konsumgüterdistribution*, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln [dostupno na: <http://kups.ub.uni-koeln.de/2218/>, pristupljeno: 21.06. 2013.].
35. Peters, K., Albers, Sönke; Schäfers, B. (2008), Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, *Econstor*, 1. [dostupno na: http://econstor.eu/dspace/bitstream/10419/27677/1/2008_Peters_Albers_Schaefers_Druckfassung.pdf, pristupljeno: 02.07. 2010.].
36. Xxx (2009), Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na prodajne objekte, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica, *Narodne novine*, No. 66/2009.
37. Xxx (2009), Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, *Narodne novine*, No.. 39/2009.
38. Xxx (2011), *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo u 2009*, Priopćenje br. 4.1.3. od 28. travnja 2011., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 21.06.2012.].
39. Xxx (1991), *Prodajni kapaciteti u trgovini na malo 1989*, Dokumentacija 809, Republički zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, str. 12, 13 i 30.
40. Ritsch, K. (2004), *Wissensorientierte Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken*, Dissertation, Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität, Graz, [dostupno na: <http://www.wm-forum.org/files/dissertationen/Dissertationen-Ritsch.pdf>, pristupljeno: 17.07. 2007.].
41. Rudolph, Th. (2009), *Modernes Handelsmanagement*, Zweite Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009.

42. Segetlija, Z. (1995), Logistički aspekti oblikovanja maloprodajnih poduzeća, referat na stručnom skupu *MAGROS' 95*, Zagreb, 3. i 4. listopada 1995.
43. Segetlija, Z. (2010a), *Marketing i distributivna trgovina*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
44. Segetlija, Z. (2010b), Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika, u: Segetlija, Z., Karić, M., (ur), *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, X međunarodni znanstveni skup 2010, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 125 – 145.
45. Segetlija, Z. (2011), Šoping centri – novi pristupi razvoju maloprodaje, *Suvremena trgovina*, Vol.36, No. 3, str. 11 – 17.
46. Segetlija, Z. (2012a), Međunarodni maloprodajni lanci i gospodarski razvoj, *Suvremena trgovina*, Vol. 36, No. 1, str. 52 – 58.
47. Segetlija, Z. (2012b), Maloprodaja i gospodarski razvoj u europskim tranzicijskim i tržišno-razvijenim zemljama, u: Knego, N.; Renko, Sanda; Knežević, Blaženka (ur.), *Perspektive trgovine 2012. Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa, Zagreb, 21. i 22. studeni 2012. godine, (na CD-u), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 60 - 88.
48. Segetlija, Z. (2012c), Razvoj novih maloprodajnih oblika u izabranim tranzicijskim zemljama Srednje i Jugoistočne Europe, u: *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*, Knego, N.; Renko Sanda; Blaženka Knežević (ur.), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 17 – 37.
49. Segetlija, Z. (2012d), *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
50. Segetlija, Z. (2012e), Maloprodaja i održivi razvoj, *Suvremena trgovina*, Vol. 37, No.5-6/2012, str. 26 – 29.
51. Segetlija, Z.(2012f), Problemi razvoja oblika maloprodajnih poslovnih jedinica u prehrambenom sektoru u Republici Hrvatskoj, u: Segetlija, Z., Karić, M. (ur), *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, XII. znanstveni skup s međunarodnim sudjelovanjem, Osijek, 2012, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
52. Segetlija, Z. (2013), Oblici, formati i važnost maloprodaje u nacionalnom gospodarstvu, *Suvremena trgovina*, Vol. 38, No. 1, str.35 – 39.
53. Stamm, A. (2004), 'Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten, *Eschborn: Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*, [dostupno na: <http://www.gtz.de/themen>, pristupljeno: 10.07. 2005.] .
54. Xxx (2011), *Statističke informacije*, 2011, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, 2011, str. 78, [dostupno na: <http://www.dzs.hr> , pristupljeno: 06. 06.2011.].
55. Xxx *Statistički ljetopis Republike Hrvatske (SLJH)*, Razna godišta, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb
56. xxx (2012), *Statistički ljetopis Republike Hrvatske 2012, (SLJH 2012)*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno: 21. 06. 2013.].
57. xxx (2013), Top 10 Lebensmittelhandel Kroatien 2013, *Lebensmittelzeitung* [dostupno na: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Lebensmittelhandel-Kroatien-2013_392.html#rankingTable, pristupljeno: 21.06.2013.].
58. Top 20 Lebensmittelhandel Welt 2013, *Lebensmittelzeitung* [dostupno na: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-20-Lebensmittelhandel-Welt-2013_363.html#rankingTable, pristupljeno: 21.06.2013.].

59. Trgovina na malo u prosincu 2012., Priopćenje, br- 4.1.1/12 od 13.02- 2013., Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb [dostupno na: <http://www.dzs.hr>, pristupljeno 10.09.2013.].
60. Xxx (2012), Ultragros, 2012 [dostupno na: <http://www.ultragros.hr>, pristupljeno: 20. 07. 2012.].
61. Xxx (2013), Verkaufsflächen wachsen – trotz des Booms im Onlinehandel [dostupno na: <http://www.regiodata.eu/de/verkaufsfl-chen-wachsen-trotz-des-booms-im-onlinehandel>, pristupljeno: 21.06.2013.].
62. Xxx (2012), *Wertschöpfungskette* [dostupno na: http://www.marketing.ch/lexikon_detail.asp?id=1145, pristupljeno: 31.03.2012.].
63. Wortmann, M. (2003), Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, WZB – *Discusionpapier* [dostupno na: <http://www.skylla.wz-berlin.de/pdf/2003/iii03-202a.pdg>, pristupljeno: 01.04. 2004.].
64. Wortmann, M. (2010), Einzelhandel – ein äußerst begrenzte Europäisierung, Wirtschaftsdienst, *Sonderheft*, 2010. [dostupno na: www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=2322, pristupljeno: 17. 07. 2011.].

ODNOSI MEĐU ČLANOVIMA UPRAVLJANJA OPSKRBNIM LANCEM U PROCESU GLOBALNE EKSPANZIJE

Dr. sc. Jelena Končar

Mr. sc. Sonja Leković

Mr. sc. Nikola Miličević

Sveučilište Novi Sad, Ekonomski fakultet Subotica, Srbija

Sažetak

Intenzivna dinamika u odnosima između članova opskrbnog lanca rezultira vidljivim strukturnim promjenama u globalnoj ekspanziji. Izgradnja strukture opskrbnih lanaca jača i intenzivira poziciju članova u kanalima marketinga u procesu globalizacije. Razvoj dugoročnih odnosa među svim članovima opskrbnog lanca važan je u smislu globalne ekspanzije. Brže i složenije promjene u globalnom okruženju usmjeravaju članove opskrbnih lanaca kako bi pronašli nove načine za očuvanje konkurentne prednosti. Odnosi između članova opskrbnih lanaca postali su složeniji, što ima veliki utjecaj na učinkovitost logistike i globalnu kupovnu moć. Učinkovitost se postiže implementacijom upravljanja odnosima s kupcima i novim globalnim pozicioniranjem strategije internacionalizacije. Strateška povezanost članova opskrbnih lanaca stvara potrebne uvjete za provedbu nove globalne strategije internacionalizacije. Partnerstvo i dugoročno orijentirana suradnja između članova kanala opskrbe dovodi do bolje koordinacije poslovnih aktivnosti na globalnom tržištu. Odnosi između članova opskrbnih lanaca mijenjaju položaj članova, što utječe na formiranje novih odnosa u procesu globalne ekspanzije.

Ključne riječi: lanac opskrbe, globalizacija, marketinški kanali, tehnološke inovacije

RELATIONSHIPS BETWEEN MEMBERS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE PROCESS OF GLOBAL EXPANSION

Jelena Končar, Ph.D.

Sonja Leković, M.Sc.

Nikola Miličević M.Sc.

Novi Sad University, Faculty of Economics, Subotica, Serbia

Abstract

Intensive dynamics in relations between the members of supply chain result in visible structural changes in the global expansion. The construction of the structure of supply chains strengthens and intensifies members' positions in marketing channels in the globalization process. Development of the long-term relationships between all the members of supply chain is important in terms of global expansion. Faster and more complex changes in the global environment orient the members of supply chains to find new ways to preserve a competitive advantage. Relationships between the members of supply chains have become more complex, which have a large influence on the efficiency of logistics and global purchasing power. This is achieved by the implementation of customer relationship management and a new global positioning strategy of internationalization. Strategic connections of the members of supply chains will create necessary conditions for the implementation of new global strategy of internationalization. Partnership and long-term oriented cooperation between the members of supply channels lead to a better coordination of business activities in the global market. Relationships between the members of supply chains are transforming the position of the members, which affects the formation of new relationships into the process of global expansion.

Key words: supply chains, globalization, marketing channels, technological innovations

1. INTRODUCTION

Contemporary global market sets new challenges in modernization and structural transformation to the members of supply chains. In new conditions between the participants of supply chains, relationships of powers become increasingly complex under the influence of globalization and market internationalization. Requirements of new relationships between the members of supply chains in the process of global expansion are changed, and all this puts new questions:

- How can we provide the intensification of competitive advantages in the global market?
- What is the direction of developing the long-term relationships between all the participants in supply chains?
- Is the building of supply chain structures in the function of globalization processes?
- What is the future of implementing management relationships with consumers in the process of global expansion?
- How does the positioning of new internationalization strategies on the global market exert influence on relationships between the members of supply chains?

Answers mean recognizing complexity of the global environment where the participants of supply chains do business. Powerful retail companies are taking over initiatives in supply chains, carrying out new concepts of management and marketing. Retailing becomes the field of the most intensive technological innovations and it causes new relationships between the members of supply chains in the processes of global expansion. Creation of the integral market economy requires the trade that determines market trends by its mechanisms, as well as functioning new supply chains in the conditions of global development. The influence of technological innovations, competition, changes of consumers' needs, global expansion exert influence on constant modernization and structural transformation of relationships between the members of supply chains in order to realize better business cooperation on the global market.

2. INTENSIFICATION OF TECHNOLOGICAL COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE GLOBAL MARKET

Intensifying technological competitive advantages in supply chains sets new challenges to participants in modernization and structural transformation on the global market. In new conditions of functioning supply chains, the relationships of power between participants change under the influence of new global internationalization strategies. Large technology-managed retail organizations dominate on the global market and develop new specific strategic concepts of marketing and management.

Modern information technology enables the formation of supply through an intensive relationship in accordance with unique consumer's needs. Development of communication and technology enables consumers to take part actively in creating values they want (Lovreta et al., 2013). Developing the concept of modern market economy with the global expansion of new contemporary relationships between the members of supply chains has a decisive role in the process of creating new internationalization strategies.

Intensive changes of relationships between the members of supply chains through many forms of competition cause the affirmation of the long-term cooperation between the members of marketing channels, with a view of realizing better business results. Contemporary supply chains on the global market have characteristics of technologically managed companies with competitive products and management and marketing concepts.

Observing large and successful supply chains on the global market, we can see that they are characterized by well-known brands, recognizable business format at the global level and technologically managed creation of competitive advantages. Technological giants dominate on the world market among the most successful supply chains, while successfulness of the retail sector is seen in successfulness of income generation and retail network development on other markets and, based on it, business expansion on the international market. Successfulness on the global market is characterized by technologically managed business of retail organizations, which provide efficiency at the global level and creation of competitive advantage base on it. As mentioned in Table 1, Amazon.com, the biggest e-retailer, shows the constant growth and the future domination in supply chain efficiency year by year, breaking all the records in all business aspects on the global market.

Table 1. 25 best supply chains in 2013

Rank	Company	Peer opinion	Gartner opinion	3-year weighted ROA	Inventory turns	3-year weighted revenue	Composite score
1	Apple	3203	470	22.3%	82.7	52.5%	9.51
2	McDonald's	1197	353	15.8%	147.5	5.9%	5.87
3	Amazon.com	3115	475	1.9%	9.3	33.6%	5.86
4	Unilever	1469	522	10.5%	6.5	9.0%	5.04
6	P&G	1901	493	8.6%	5.8	3.6%	4.91
9	Coca Cola Company	1779	278	11.7%	5.5	14.0%	4.33
13	Wal-Mart Stores	1629	282	8.8%	8.1	4.9%	3.79
14	Nike	955	236	14.1%	4.2	10.6%	3.62
15	Starbucks	808	159	16.5%	4.8	11.5%	3.41
16	PepsiCo	810	314	8.6%	7.8	10.5%	3.41
17	H&M	399	41	28.2%	3.7	6.7%	3.22
21	Nestle	679	112	13.3%	5.1	-0.6%	2.51
25	Johnson & Johnson	30	144	9.6%	2.9	3.3%	2.35

Source: Gartner (2013).

Franchise systems, as contractual forms of supply chains, have a safe growth on the global market, disregarding business franchise form (McDonald's, Starbucks) or product franchise (Coca Cola, PepsiCo). Retail networks of world brands as Nike, Apple, H&M represent the support of internationalization of these companies and an important link of the supply chain. Global producers of commodity goods (Unilever, P&G, Nestle, J&J) represent powerful participants in supply chains causing conflicts between producers and powerful global retail companies. On the other hand, supply chains, initiated by retail companies (Wal-Mart, Carrefour, Tesco, Metro, etc), become stronger and so further internationalization of retail networks is done.

The policy of modernization of relationships between the members of supply chains includes structural changes connected with the growth of power of retail companies. An increasing domination of integrated supply chains is changing the relationships in marketing channels on the global market. The process of market globalization enables efficient relationships between participants in supply chains at the international level, where multinational retailers appear. Table 2 illustrates retail companies according to their revenue size in 2011, which have business at the international market. The illustrated survey points to the difference of retail formats, where we should emphasize that every cited retail company has the developed brand policy and private label.

Amazon.com represents the biggest e-retailer with significant annual revenue, recording a tendency towards the increase every year. It is obvious that Amazon.com, in the observed period, characterized by the world economic crisis and the fall of purchasing power, records a significant growth (34.8%), i.e. e-retailing records the biggest growth in relation to all retail formats. In the same period, discount systems show a significant growth, which have the possibilities to reduce costs by the economy of scale, supplying large quantity of goods, offering competitive price on the same basis. However, only those who do business in many markets and have stronger purchasing power can cope with price competition (Aldi, Sears, Lidle).

Table 2. The largest retail companies according to the revenue size in 2011 and the structure of retail networks

Rank	Name of retail company	Country	Revenue in 2011 (million \$)	Net income in 2011. (million \$)	Dominant operation format	Number of countries	Average annual rate 2006-11.
1	Wal-Mart	USA	446,950	16,387	Hypermarkets/supercenters/superstores	28	5,1%
2	Carrefour	France	113,197	563	Hypermarkets/supercenters/superstores	33	0,9%
3	Tesco	U. K.	101,574	4,502	Hypermarkets/supercenters/superstores	13	8,3%
7	Swardz	Germany	87,841	87,841	Discounts	26	8,0%
4	Metro	Germany	92,905	1,032	C&C/wholesale clubs	33	2,2%
8	Aldi	Germany	73,375	-	Discounts	26	8,0%
10	Home Depot	USA	70,395	3,883	Furniture showrooms	5	-2,3%
20	Best Buy	USA	50,705	22	Households appliance shops	13	7,1%
23	Amazon.com	USA	46,491	631	No selling room	10	34,8%
25	Safeway	USA	42,758	518	Supermarkets	3	1,7%
27	Sears	USA	41,567	-3,147	Discounts	3	-4,7%
30	IKEA	Holland	34,314	4,134	Specialized sale	39	7,4%
32	Delhaize	Belgium	29,415	663	Supermarkets	11	1,9%
37	Macy's	USA	26,405	1,256	Department stores	3	-0,4%
53	J.C. Penney	USA	17,354	-152	Department store	2	-2,8%
55	H&M	Sweden	16,974	2,441	Specialized sale of clothing and shoes	43	10,0%
60	Marks&Spenser	U. K.	15,863	782	Department stores	40	3,0%
68	The Gap	USA	14,549	833	Specialized sale of clothing and shoes	41	-1,8%

Source: Deloitte (2013), p. G20-G21.

In the observed period and under the influence of the same factors, the fall of participation of department stores is recorded, as well as specialized shops for selling furniture in all markets (Macy's, J. C. Penney, Home Depot). Of 10 the biggest retailers, Metro C&C is the only system that has its trade network in the Republic of Serbia. The Belgium Delhaize Company entered the Serbian market integrating with the domestic retailer. The German Schwarz Group Company with its chain of discount stores Lidl is expected to open its first stores in the Serbian market. The concentration of trade in Serbia is still low, and having in mind the low living standard of the population and a significant number of the population living in small towns, it is expected that the future Serbian market will be attractive for entering foreign cash and carry systems, discount systems and supermarket chains.

Specialized sellers of clothing and shoes react differently on changes in the environment, and success of their international market appearance greatly depends on adaptation to domicile markets (H&M, The Gap). The previously cited data point to the trends of retail internationalization and an increasing development of contemporary e-supply chains.

Global expansion brings new challenges to the participants in supply chains. Supply chains become complex and require reaching efficiency by implementing technologically innovative business. Big efficiency and competition of supply chains in the processes of global expansion is obvious in e-retailers, the world known brands and international retail companies.

3. BUILDING THE STRUCTURES OF SUPPLY CHAINS IN THE PROCESS OF GLOBALIZATION

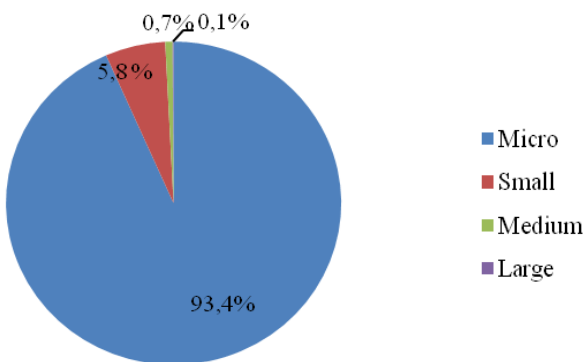
Intensive dynamics in relationships between the members of supply chains results in the visible structural changes in the process of global expansion. Building the structure of supply chains in the processes of globalization make it stronger and intensifies the restructuring of conditions and positions of the members in marketing channels. The members of supply chains should know that all the channels are under the influence of five external factors (Dunne et al., 2014): 1) consumer behavior, 2) competition behavior, 3) socio-economic environment, and 4) legal and ethical environment. The members of supply chains cannot control external factors completely, but it is necessary to consider them in making business decisions.

The structure of supply chains in the processes of stabilization is largely concentrated. Modernization policy of supply chains creates integral and global commerce that becomes a leader in developing the process of global market. The processes of vertical and horizontal cooperation and integration strengthen the retailer's purchasing power. It contributes to supply chain modernization on the global market.

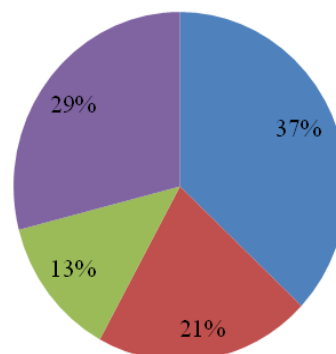
The look and structure of supply chains is influenced by the structure of trade networks in some markets. The EU market has a big potential and it represents one of the biggest markets with over 500 million consumers and developed trade. The EU trade sector generates 11% of GDP, and every third company belongs to the trade sector, while 95% of six million trade companies are small and medium-sized enterprises (EuroCommerce, 2012). Although the participation of small and medium-sized enterprises is significant, large trade companies on the European market include the biggest part of employees in this work-intensive sector.

Figure 1. EU trade structure

a) Participation in number of employees



b) Participation in number of enterprises



Source: EuroCommerce (2012), p.5.

Large trade companies make 0.1% of the EU trade, which have internationalized business, among of which are C&A, M&S, Metro Group, Ikea, H&M, Delhaize Group, Wall-Mart, Carrefour,

Tesco, and participation of the employees in these companies in the whole sector is significant. The indicator, pointing to the fact that the biggest number of micro enterprises (mostly family enterprises, with less than ten employees), speaks about market fragmentation of the EU trade network. Companies with powerful supply chains have potential to internationalize their businesses and build supply chains abroad.

Numerous institutional factors that affirm business internationalization exert influence on the structure of supply chains. The synergy of infrastructural factors, regular solutions, business environment and capacity to form supply chains provides development and expansion of retail sectors.

Table 3. Retail International Programme Expansion (RIPE) Index

Rank	Country	RIPE	Infrastructure	Supply chains construction capability	Project delivery	Legal support framework	Business environment
1	Germany	7.95	9.3	7.7	7.6	7.1	7.7
2	United Kingdom	7.93	8.8	7.3	7.2	7.8	8.4
3	Canada	7.86	8.9	7.5	6.5	7.5	8.8
4	Holland	7.82	8.9	7.4	6.7	7.8	8.1
5	Japan	7.79	8.8	8.3	6.9	6.9	7.6
6	France	7.78	9.5	7.2	6.9	7.3	7.5
9	USA	7.59	8.4	7.5	7.3	6.7	8.0
16	Spain	6.99	8.5	6.4	6.6	6.0	7.1
17	Portugal	6.92	8.9	6.1	6.7	5.6	6.7
20	China	6.53	7.2	6.8	6.1	6.9	5.2
23	Turkey	6.30	6.8	6.2	6.5	5.9	5.9
26	Italy	6.00	7.2	6.5	5.3	4.8	5.9
27	Poland	5.99	5.6	6.7	5.7	5.5	6.3
35	Romania	5.47	4.9	5.7	5.9	5.1	6.1
40	Russia	4.92	4.9	5.5	4.9	4.5	4.8

Source: EC Harris LLP (2012), p. 4.

The high potential of development and retail networks expansion can be seen on the cited EU and the world markets, and the cited markets are in most cases domicile markets of the biggest retail companies, and very attractive markets for international expansion of global retailers. The power of retail companies are seen in the power of supply chains they possess in their expansion to international markets. The characteristics of 250 largest retail companies in the world in 2011 are (Deloitte, 2013):

- Aggregate retail revenue of the first retail companies amounted to \$4,271 trillion;
- Average size of 250 biggest retail companies amounted to \$17,075 billion;
- Minimal revenue to come into the group of 250 biggest retail companies amounted to \$3,721 billion;
- Average retail revenue growth from year to year is 5.1%
- Average annual growth revenue rate is 5.4% in the period from 2006 to 2011;
- Average marginal net profit is 3.8%;
- Average rate of return on assets 5.9%;
- Average number of countries where 250 companies have retail networks 9.

The cited data point to the global power of retail companies. The characteristics of the biggest retail companies in the world is the creation of international networks that generate them a significant part of revenue. Number of international markets of the biggest retail companies is bigger than the sector average; it speaks in favor of the statement on successfulness of retail internationalization.

Table 4. Revenue of retail companies on international markets

Rank	Name of companies	Country of origin	Retail revenue (US\$ mil)	Retail revenue growth	Net profit margin	Return on assets	Number of countries operations	% retail revenue from foreign operations
1	Wal-Mart	USA	144.950	6.0%	3.7%	8.5%	28	28.4%
2	Carrefour	France	113.197	-9.8%	0.5%	0.8%	33	56.7%
3	Tesco	U.K.	101.574	5.8%	4.4%	5.5%	13	34.5%
4	Metro	Germany	92.905	-0.8%	1.1%	2.2%	33	61.1%
5	Kroger	USA	90.374	10.0%	0.7%	2.5%	1	0%
6	Costco	USA	88.915	14.1%	1.7%	5.8%	9	27.0%
7	Schwarz	Germany	87.841	5.8%	-	-	26	55.8%
8	Aldi	Germany	73.375	3.7%	-	-	17	57.1%
9	Walgreen	USA	72.184	7.1%	3.8%	9.9%	2	1.5%
10	The Home Depot	USA	70.395	3.5%	5.5%	9.6%	5	11.4%
Top 10			1.237.710	4.4%	2.9%	6.2%	16.7	32.9%
Top 250			4.271.171	5.1%	3.8%	5.9%	9.0	23.8%
Share of top 10 in top 250			29.0%					

Source: Deloitte (2013), p. G13.

All the other business indicators, as retail revenue growth, net profit margin and return on assets, have the values about the average of 250 biggest companies. This speaks about the fact that revenue size largely depends on business internationalization of retail companies. To build the structure of supply chains, it is necessary to have in mind market potential and the structure of a trade network. The structure of the commercial network of supply chains in internationalization means the existence of the complex structure of their supply chains.

4. DEVELOPMENT OF THE LONG-TERM RELATIONSHIPS BETWEEN ALL THE MEMBERS IN SUPPLY CHAINES

Orientation in the process of global expansion is directed towards the development of the long-term relationships between all the members of supply chains. The relationships between the members of supply chains become more complex together with global expansion. It exerts a big influence on modernization and development of competitive relationships based on logistic efficiency and the global purchasing power.

Partnership and the long-term oriented marketing cooperation of the members in supply chains leads to a better coordination of business activity and realization of better business results. Good relationships between the members of supply chains largely change the position and relationships of the members and it influences on creating new interrelationships in the process of global expansion. When making strategic decisions on projecting efficient and competitive supply

chains, we should take care on the length, width and control of supply chains (Dunne et al., 2014). In concrete conditions, the given power depends on the size of some members in supply chains, as well as creating market conditions for establishing the long-terms relationships in the processes of globalization.

In contemporary conditions of globalization, the establishment of cooperative relationships and integration in business processes between connected members of supply chains is of key importance. The establishment of the long-term partner relationships between retailers and producers, with a view of generating new sources of competitive advantages and advancement of performances of the overall supply chains, are based on the aspiration of better understanding of market flows and reduction of risk degree because of possible sudden reactions of some connected members (Lovreta, 2009). Increasing domination of integrated supply chains changes the relationships between participants on the global market. The global e-market, stimulated by new technological accomplishment, provides bigger market access, mobility and efficiency in carrying out global business.

Contemporary partnership forms refer to the following (Lovreta, 2009):

- Electronic exchange of all available data that can be useful for the other member of partnership;
- Joint setting of business targets;
- Integrated definition of business plans on the expected volume of turnover and realized profit;
- Risk share in joint access to new markets;
- Joint development of new products;
- Coordinated adding values in all the stages of supply chains;
- Allocation of activities in the channel on individual members according to their possibilities and liability to work in the most efficient way; and
- Joint efforts to better understanding the needs and lasting determination in order to advance the level of consumer service.

Stimulating competition and the policy of constant modernization of contemporary forms of partnership create conditions for realizing partner and the long-term cooperation of members; all this with a view of realizing better business results. Increasing domination of integrated supply chains change the relationships in marketing channels on the global market. Global processes are stimulated by technological innovations, where globalization represents the sign of innovative system of supply chains.

5. IMPLEMENTATION OF RELATIONSHIP MANAGEMENT WITH CONSUMERS IN THE PROCESS OF GLOBAL EXPANSION

Contemporary conditions of the global market force developing the relationships in supply chains and consumer. Long-term relationship management with consumers is an integral information system where the consumer is the basic unit of data collection (Dunne et al., 2014). The consumer has equal rights in supply chains, having also an important role and the task. If we take into consideration global expansion to which retailers aspire, we wonder how to manage relationships with consumers who have different requirements in different markets and how to

adapt offer and try to work efficiently in supply chains. If we observe the e-retailers accessing on the global market, we should consider the way they manages relationships with consumers. Long-term relationship management with consumers should be a well-thought process of researching, planning, managing and control of mutual relationships of participants in the channel (Lovreta et al., 2013). Therefore, an overall turn is necessary in observing the consumer as a passive participant in the supply chain and adapting to his/her requirements in order to provide and maintain competitive advantages on the global market. The process of changing the role of consumers on the global market requires the implementation of relationship management with consumers with all the participants in supply chains.

Table 5. Change of the role of consumers on the global market

	Consumers as passive public			Consumers as active players
	Persuasion of already determined consumers	Transaction with individual consumers	Lifelong connection with individual consumer	Consumer as co-creator of value
Time framework	1970s, early 1980s	Late 1980s, early 1990s	1990.	Since 2000.
Nature of business relationship and consumer's role	Consumers seen as passive buyers with pre-determined consumption way			Consumers are part of powerful network; they create jointly and draw value from business
Managerial framework of thinking	Consumer is a statistical average; company predetermines segments	Consumer is observed as statistical unit per transaction	Consumer is person; trust and long-term relationships are cherished.	Consumer is an individual, but also part of social and cultural tissue
Relationship of consumers and enterprises, development of products and services	Traditional market research and questionnaires; products and services created without many return connections	Move from sale to assistance through service programs	Consumer processing through users' observation	Consumers are collaborators in developing personal experience
Target and communication flow	Simple communications: attaining approach to predetermined groups of consumers	Two-way communication: database marketing	Bilateral communication and approach: long-term relationship marketing	Communication at the higher level and multilateral approach.

Source: Lovreta S., Koncar J., Petkovic G. (2013), p. 184

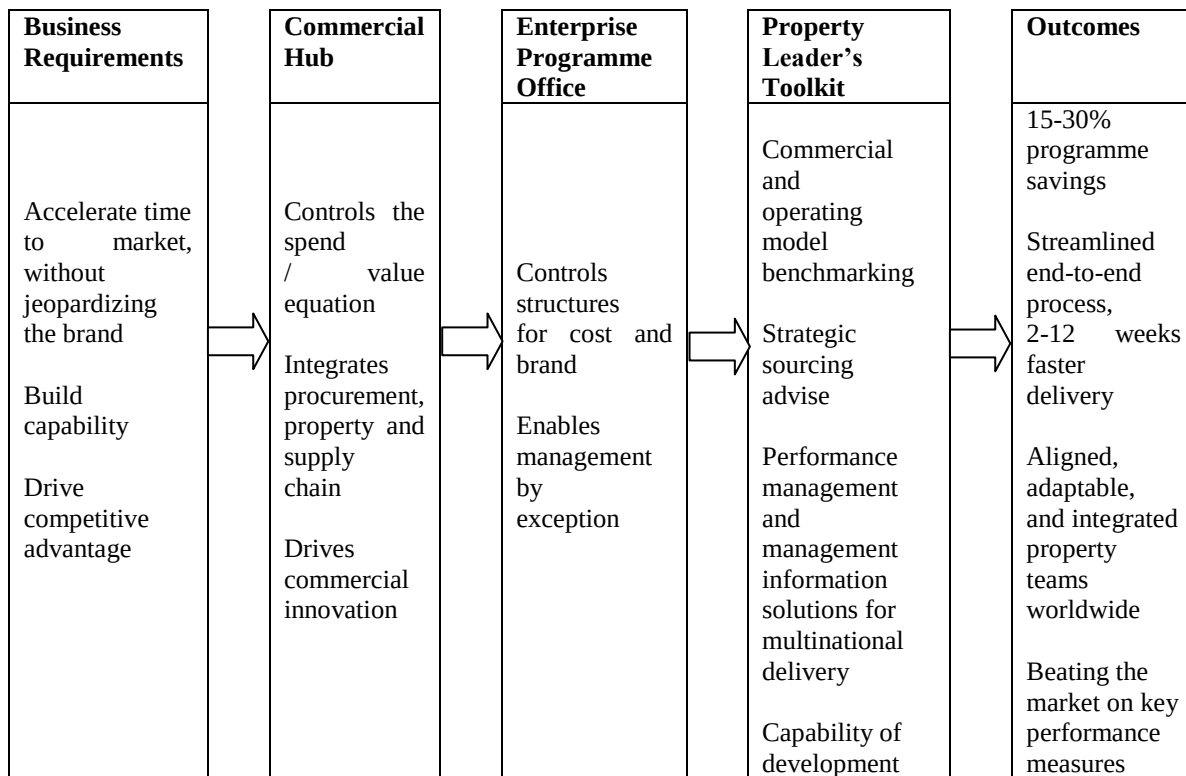
In the passive approach, which preceded relationship management with consumes, problems are identified, and therefore, the product is redesigned according to this feedback information. In the next step, solutions are formed through the observation of first consumers, and redesign is the result of deep understanding of the consumer. The role of consumers changes; consumers are collaborators in relationship management, participants in development, but competitors, too. In

developing products and services, the enterprise and leading consumers jointly educate, form and create market acceptance for products and services. The target in communication is to create active dialog with consumers on shaping expectations and value creation.

6. POSITIONING SUPPLY CHAINS ON THE INTERNATIONAL MARKET

Faster and more complex changes in the environment are characterized by globalization, faster technological changes and market saturation directed the members of supply chains to find out new ways to attain and maintain competitive advantages through implementation of relationship management with consumers and positioning new global internationalization strategies. There are three key advantages that qualify retail companies to internationalize their business and expand it (Lovreta et al., 2013). They are advantage of property, advantage of location, as well as advantage of internationalization, i.e. key knowledge keeping. Necessary conditions to realize new global internationalization strategies on the global market will be created by strategic connection of the members of supply chains and creation of external connections and relationships.

Figure 2. Retail international expansion delivery platform



Source: revised by BC Harris (2013), p. 10.

To gain access to new markets, it is necessary to orient business to provide competitive advantages on concrete markets. The efficiency of supply chains and networks of activity is of the key importance in maintaining competitive advantages on the global market. As the effect of applying the platform for the international expansion of retail, it is possible to provide some

saving of 10-15%, reduction of the process length in supply chains, integrated management of company ownership and establishing the leading position on markets in the key indicators of company performances.

The influence of consumption and purchasing power on domicile markets sets retailers the priority in the further period towards internationalization of their business. Supply chains in the global expansion to new markets include risk because of the complexity of doing operations and establishing the relationships in supply chains. Retailers see their chances for growth in the global expansion because they have already reached some position on the domicile market and now it shows stagnation. As the answer to the challenges of the domicile market, the global expansion is attractive to retailers because of global competition, which is not as intensive as being on the domestic market. The result of this situation shows that in 2011, 23.8% of retailers' revenue was generated from foreign markets; it is growth of 23.4% relating to 2010. The number of countries where retailers have retail networks increases every year (in average 8.2 in 2010, and 9 in 2011), while the number of retailers having retail networks only on the domicile market decreased in relation to 2010, from 40% to 38% (Deloitte, 2013). Expansion of retail business represents the growth of retail networks to new markets and, at the same time, protection measures that include business requirements, business results, retail networks, etc.

International expansion of supply chains represents the trend noticeable in retail supply chains. Successful multinational retail companies transfer their business potential, principles and techniques of organization and management in less developed countries. Efficiency of supply chains in the global expansion can be seen with some leading retailers whose revenue outside of the domicile market exceeds the realized revenue on the domestic market (as IKEA and Benetton that realize over 70% of revenue outside of the domicile country).

Table 6. Revenue and percent of retail revenue outside of the domicile country in some of the biggest retail companies

Name of company	Country of origin	Retail revenue (in \$ billion)	Retail revenue outside of domicile country	% of retail revenue in international business
Metro	Germany	92.905	56.765	61.1%
Aldi	Germany	73.375	41.897,13	57.1%
Carrefour	France	113.197	64.182, 7	56.7%
Schwarz	Germany	87.841	49.015,28	55.8%
Tesco	U K	101.574	35.043,03	34.5%
Wal-Mart	USA	144.950	41.165,80	28.4%
Costco	USA	88.915	18.672,15	27.0%
The Home Depot	USA	70.395	8.025,03	11.4%

Source: Deloitte (2013), p. G13.

Table 6 illustrates significant revenue from international expansion of the retailers from Europe. The bigger part of revenue outside their domicile country, European retailers realize in other European markets, and it can be ascribed to the united European market and the rules of business harmonized in all the EU countries, which have significantly bigger purchasing power relating to the average. European retailers prefer the nearest European markets, but the difference at the

level of attraction of some markets is evident. For the Republic of Serbia, economic and commercial integrations with the EU market and the neighboring countries is of the key importance, as well as opening markets for foreign retailers with a view of increasing the level of retail concentration and market competition. It would exert a very positive influence on offer quality.

7. CONCLUSION

The features of successful supply chains can be seen in creating the well-known brands and business formats on the global market and on technology-managed creation of competitive advantages. Successfulness of supply chains in the retail sector is seen in the successfulness of revenue generating and retail network expansion in business expansion on the international market. The global retail expansion is characterized by e-retailers having significant revenue at the global level and they show growth in relation to other retail formats. Global producers of consumer goods represent powerful participants in supply chains causing conflicts between producers and powerful global retail companies. On the other hand, supply chains become stronger initiated by retail companies doing further internationalization of retail networks. Although the EU trade is fragmented, large commercial companies on the European market have the great majority of employees. The bigger part of revenue outside their home country, European retailers realize in other European markets. It can be ascribed to the united European market and business rules harmonized in all the other EU countries. The concentration of commerce in Serbia is still low, and it is expected that in the future, the Serbian market will be attractive for foreign cash and carry systems, discount systems and supermarket chains. Economic and commercial integrations are of the importance for the Republic of Serbia, as well as the opening of markets for foreign retailers in order to increase the level of retail concentration and market competition. It would have a positive influence on offer quality on the Serbian market.

8. REFERENCES

1. Deloitte (2013). Global Powers of Retailing 2013-Retail Beyond, Deloitte, London.
2. Dunne, P. M., Lusch R. F., Carver J. R. (2014). Retailing, Pearson, New Jersey.
3. EuroCommerce (October 2012). SMEs in Commerce Six growth Essentials, EuroCommerce, Brussels.
4. Gartner (2013). The Gartner Supply Chain Top 25 for 2013, [available at: <http://http://www.gartner.com>, accessed: 10th September 2013.].
5. Lovreta, S. (2009). Strategija razvoja trgovine Republike Srbije (Strategy of Trade Development in Republic of Serbia), Vlada Republike Srbije, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
6. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2013). Kanali marketinga, trgovina i ostali kanali (Marketing Channels, Commerce and other Channels) Ekonomski fakultet Beograd, Ekonomski fakultet Subotica, Beograd.
7. Turner, C. (2012). Retail International Programme Expansion Index, EC Harris LLP, London.

UTJECAJ ORGANIZACIJSKIH POSTAVKI KAO PREDUVJETA POZICIONIRANJA NA TRŽIŠTU

Prof.dr.sc. Darko Ujević

Bosiljka Šaravanja, dipl. ing.

Sveučilište u Zagrebu, Tekstilno-tehnološki fakultet Zagreb, Hrvatska

Sažetak

Industrija tekstila i odjeće jedna je od važnijih grana gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Unazad posljednjih desetak godina došlo je do propasti velikih poduzeća, a samim tim i pada broja zaposlenih kao i udjela izvoza u odnosu na druge gospodarstvenike u Republici Hrvatskoj. Na kretanje kapitala i pozicioniranje na tržištu u industriji tekstila i odjeće u Hrvatskoj utjecali su brojni čimbenici kao što su: rat i uništeni proizvodni kapaciteti, problemi u privatizaciji, gubitak prijašnjih tržišta i sporost prilagođavanju novi tržišnim uvjetima, te veliki i tromi sustavi. Današnja modna tržišta su takva da se u vrlo kratkom vremenu mora odgovoriti na njihove izazove. Analize tržišta pokazuju da je došlo do pada velikih i nefleksibilnih sustava, a s druge strane do porasta malih i srednjih poduzeća koja su fleksibilnija, koja mogu brzo i kvalitetno odgovoriti na zahtjeve vrlo zahtjevnog tržišta. Tekstilna i odjevna industrija spadaju u prohodne sektore koji su posebno obuhvaćeni promjenama globalnog tržišta. Proizvodnja mora biti primjerena tržištu koje je može apsorbirati. Vrijeme proizvodnje, trendovi, modne reakcije, odgovor na tržište u zadnje vrijeme se skraćuju. Kako bi neka tvrtka mogla zauzeti dobru poziciju na tržištu potrebno je ispuniti preduvjete u smislu organizacijskih postavki. U ovome radu analizirat će se i obrazložiti neki od preduvjeta za dobro pozicioniranje na tržištu, kao što su organizacijske postavke unutar proizvodnje kojima se povećava proizvodnost a samim tim i konkurentnost na tržištu.

Ključne riječi: proizvodnja, pozicioniranje na tržištu, organizacija, povećanje proizvodnosti

IMPACT OF ORGANIZATIONAL SETTINGS AS A PRECONDITION FOR POSITIONING ON THE MARKET

Darko Ujević, Ph.D..

Bosiljka Šaravanja, M.Sc..

University of Zagreb, Faculty of Textile Technology in Zagreb, Croatia

Abstract

Textile and clothing industry is one of the most important industries in the Republic of Croatia. During the past ten years there has been a collapse of large enterprises, and consequently, decline in the number of employees and the share of exports in relation to other businesses in Croatia. The movement of capital and market positioning in the textile and clothing industry in Croatia has been impacted by many factors such as the war and destroyed production facilities, privatization problems, loss of former markets and slow adaptation to new market conditions, as well as large and sluggish systems. Today's fashion markets are such that they must respond to their challenges in a very short time. Market analysis show that large and inflexible systems have declined, and on the other hand, there has been an increase in small and medium enterprises that are flexible and can quickly and efficiently respond to the requirements of a very demanding market. Textile and clothing industry fall into fast-moving sectors that are specifically covered by the changes in the global market. Production must be appropriately adjusted to the market which can absorb it. Production time, trends, fashion reaction, response to the market have been significantly shortened recently. In order to enable a company to take a good position on the market it is necessary to meet certain requirements in terms of organizational settings. This paper will analyze and explain some of the prerequisites for good positioning in the market, such as organizational settings within the production that increase productivity and hence competitiveness in the market.

Key words: production, market positioning, organization, increase of productivity

1. INTRODUCTION

For the past 15 years Textile and clothing industry in Europe has been going through an intense process of modernization and restructuring (Anic et al 2008.). The result of the restructuring of the industry has been manifested through closure of enterprises, productivity growth and modernization. The development of the textile and clothing production as well as structural changes are affected by many factors in the environment such as market saturation of the European Union, the relative decline in spending on clothing, changes in consumer preferences, market liberalization, increased price competition, changes in the distribution, application of new technologies, human resources and the structure of the industry (Anic et al 2007.).

At present, textile and clothing industry are among the most globalized industries in the world. Freedom of markets leads to intense price competition and repositioning of the textile and clothing industry as well as increased imports. The issues connected to the textile and clothing industry are related to the cost uncompetitiveness, outdated technology, slow restructuring and insufficient qualified staff (Gavranovic, 2011.).

Textile and clothing industry are synonyms for rapid supply chain- a good example of which is Spanish brand Zara (<http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/--brza-moda-trend-je-koji-moraju-prihvatiti-i-hrvatski-tekstilci--/?display=mobile>, accessed on: 30.10.2013.). Quick fashion strategy is the one where the range quickly and effectively adjusts to the current and future trends. Production must be well organized and flexible so that I could follow this trend, the chain of distribution is extremely fast, and the balance in stock optimized. Textile and clothing companies which have followed this principle have been growing much faster than those that have kept classic, seasonal mode of operating.

There are few rare examples of successful Croatian textile and clothing industry businesses, especially in the so-called *lohn*-jobs, which largely prevails in their manufacturing facilities. For sustainable growth in the global market it is necessary to connect the cooperation of complementary companies (<http://limun.hr/main.aspx?id=812425>, accessed on: 31.10.2013.). Many projects are designed to improve and help the Croatian textile and clothing industry, among which may be highlighted Fashion.hr project. Among other things, it aims at supporting the Croatian and fashion design.

The advantages accomplished by industrial engineering and operations management, combined with strategies for improvements such as: Quick Response strategy - QR, Just In Time - JIT, Time To Market - TTM, Total Quality Management - TQM, Lean manufacturing and Six sigma, increased production efficiency and processes in the supply chain many years ago.

In those business areas a lot can be done to strengthen the competitiveness of enterprises. Improving operational capability in order to add other value activities (eg, product development), requires shifting the focus from supply chain to value chain.

The supply chains require the flow of materials and delivery of products to be compliant with the principles of lean management, and integrated with the capabilities of production and delivery processes as well as information on consumer demands, which is achieved by a holistic view of the entire business process through the life cycle of the product and by overcoming geographical barriers (Perkov, Cosic, 2012.).

Figure 1. Display manufacturing facility



Source: <http://dalje.com/hr-hrvatska/medjimurje--posrnule-tekstilne-tvornice-spasavajuzene/388599> (accessed on: 10. 09. 2013.)

The Figure 1 illustrates a Croatian manufacturing facility for the production of clothing in Medjimurje County. On the basis of many economic and financial market analyses we can conclude that Croatian textile and clothing industry business has been unsatisfactory so far. The main characteristics of this industry are:

- the lack of permanent and affordable sources of funding
- problems of distribution and collection of receivables
- structural problems with staff
- the main production is significantly reduced
- the owners are mostly involved in business management and development
- traditional running of business in the market structure

Although Croatian textile and clothing industry has been traditionally operating in a market structure with experienced management, a very small number of companies are investing in the development, marketing and its own brand. Most of the companies in these industries have undergone a process of privatization, which has significantly changed both ownership and production structure, based on which the main production has also been significantly reduced. It also turned out that most companies rely on a combination of *lohn* jobs and developing of their own products, so called mixed production. Having in mind the short term character of *lohn* jobs, companies should more intensively focus on developing and selling their own products. Here we should emphasize the importance of joining the role of owner and manager in one person which is a starting point for commercial behaviour, i.e. for the concentration and centralization of business and development decision making in one person. It was necessary to remain on the track of entrepreneurial behaviour that is the separation of ownership from management positions (Anic et al 2008.).

2. TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY ISSUES

The main problem of textile and clothing industry is said to be production decline of 32.4% in Europe and at the same time its increase of 76.3% in Asia. Reduced production in European countries has resulted in a decrease in employment in the textile and clothing industry, with a trend of moving production to cheaper labor areas (Eastern Europe, Turkey and North Africa), which threatens with even greater loss of production capacity. In order to continue the positive business for textile and clothing industry in Europe it is necessary that these two industries climb up the value chain by building their competitiveness on new technologies, innovation and design (Keenan, et al 2004.). Small businesses will not be able to improve the flexibility, efficiency, quality and market awareness if they do not have access to new knowledge, services and facilities. Companies can realize their competitive advantage over foreign suppliers through localized chains (buyer-supplier - sourcing) that enable the production of small batches of products manufactured and distributed in the short term and as a quick response to rapid fashion cycles (Giuli., 1998).

Focusing on qualitative adjustments to dynamic market, technological and technical as well as organizational changes; stimulation of structural changes and the development of innovative products and processes; insistence on constant technological advances, specialization and market competitive production, focus on producing one's own product (own brand), intensifying of marketing activities, improvement of logistics, reduction of the number of employees as a reflection of the significant productivity raise and successfully implemented programs taking care of redundant employees; collaborative partnership of unions and entrepreneurs with the Ministry of economy and founding of cluster companies in cooperation with the Croatian Agency for the development of the textile industry (HARTI) are measures proposed as a solution to the current situation (Anic et al 2007).

Production politics of manufacturers of textile and clothing products, as science and activity, is the system of coordinated, planned, controlled and regulated knowledge, insights and skills, and activities, functions, processes, measures, operations, policies and laws that enable the creation, design, operationalization, maintenance, management and control of the manufacturing process of textile and clothing products (Zelenika, Grilec Kauric, 2011.).

Emerging capital markets, to which Croatia belongs, are very small, unstable and non-liquid and therefore very risky, and hence foreign investment in these industries is very small or non-existent (Anic et al 2008.).

The foundation of modern production is to find an organizational form for the reduction of the inactive working conditions which also reduces the cost of production, cost price, the execution of delivery, market competitiveness and to increase company profits. Produce of the clothing industry is seasonal in nature and subject to fashion trends, and therefore, the organization of production should be developed and managed by Quick Response (QR), Just In Time (JIT) and Time To Market (TTM) strategies (Rogale et al 2011.).

In Croatia, there is still no scientifically based economic and social platform for the restructuring of the textile and clothing industry, which implies a number of adverse effects, although, for decades, the textile and clothing industry in Europe has applied appropriate policies for sustainable growth and development of such industries. The issues of textile and clothing

economy as labour intensive sectors are the exposure to tough competition of countries with cheap labour.

Due to lower labour costs compared to other manufacturing industries, employment is falling steadily, and there is a growing problem of the recruitment of skilled labour. As a solution structural changes in the textile and clothing industry of Europe are proposed, where it is necessary to look for new solutions in order to increase competitiveness in the saturated European market, which the European Union has encouraged indirectly through horizontal and regional measures (Katovic, Bischof Vukusic, 2008.).

Textile and clothing industry companies are showing the need for quality and educated staff. However, for these two industries there is a low level of motivation that comes from very low salaries, work norms and work for limited time periods. It is necessary to connect the industry with educational and scientific institutions that produce professional staff.

Insufficient focus on producing their own product, poor distribution and lack of strategy that would be followed by Croatian companies in an effort to increase competitiveness and to manufacture higher quality are the main problems of Croatian textile and clothing industry.

Development strategies proposed by the state provide new directions in the development of the textile and clothing industry, but they do not offer particular models needed for development which could at the same time be applied in the textile and clothing industry. Based on a detailed analysis of the situation, both in Europe and in the Croatian textile and clothing industry, it is concluded that the Croatian textile and clothing industry lags behind the European and world textile industry and insufficiently follows global development trends (Zelenika, Grilec Kauric, 2011.).

The alarming situation in Croatian textile industry arises from the general state of the economy and the general state of the sector. In 1991, 130.000 employees were employed in textile and clothing industry, but in 1999 there were only 34.489 employees. In December 2011 there were only 21.111 employees in the textile and clothing industry, which means that about 110.000 jobs were lost in these industries in the past 20 years. Alongside the reduction in the number of employees the value of exports has decreased, too. For years, textile industry and especially clothing, had the highest share in total Croatian exports, but in recent years this share has been decreasing every year (Gavranovic, 2011., Ujevic, Knego, Lazibat, 2013.).

The Ministry of Economy, Labour and Entrepreneurship (MELE) adopted (in 2007) Development Strategy for the textile and clothing industry in Croatia. It is based on a constant process of repositioning of the industry with the primary objectives to change the structure of production towards higher quality price ranges, constantly renewing manufacturing processes by applying innovation and expanding knowledge. Long-term solution by MELE is seen in adjusting the structure of staff, solving redundancy and organizing of clusters within the textile industry. Elaborate program should be realized in the period from 2008 to 2015. However, in the last three years, the companies have come to an even less favourable position, especially in the clothing industry with undermined financial stability and liquidity, which together with the continuing problem of filling production capacity, opens new multiple problems – both economic and social. Croatian companies that have managed to implement certain structural changes, especially to

modernize production processes with new equipment and procedures find it easier to cope in these new circumstances, where they show a greater flexibility in times of cancelled cooperation by overseas customers. The support that MELE gives to the textile industry companies clearly does not meet the needs. Indeed, such support being even reduced - contrary to increased needs (Gavranovic, 2012.).

3. THE ORGANIZATIONAL SET-UP OF TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY – THE OUTCOME

Organization of work in the production depends on the choice of technology process, jobs installation and inter - phasal transport where pleasantly shaped workspace, meaning of personal work, fair relationships and rewarding according to the work done have an impact on the mental and physical abilities of workers (Kirin et al 2004.).

In the organization of the technological process of production, supervision over the maintenance of work posts and environment has a significant impact. It is essential that the technical staff of production facilities constantly monitors the maintenance of production lines and proper disposal of equipment and tools that are needed to produce a certain piece of clothing. Production process at the technological stage of sewing is performed on installed production lines with the existing deployment of machines and equipment. The organization of sewing production lines depends on the type of clothing item (skirt, trousers, jacket, dress, blouse, work and protective clothing, etc.) and there must be clearly defined place for storing of extra materials, devices and supplies, as well as designated/marked transport routes (Fig. 2).

Figure 2: Manufacturing facility for the production of trousers with marked transportation routes



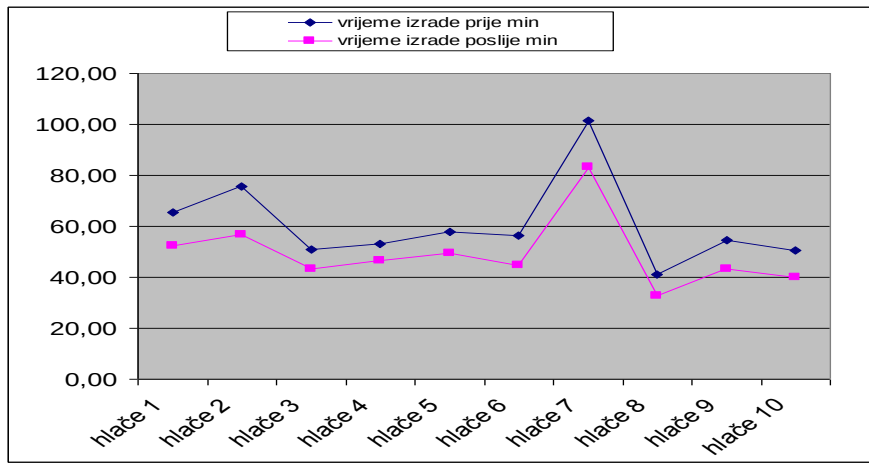
Source: Saravanja, B. (2011.), pp.173

Considering the existing competition it is necessary to get out on the market with an acceptable price of the product for the target group of potential customers. For the successful sale of a product it is significant to offer acceptable price and quality, so the focus of production should be on optimal product quality and reduction of the cost of production which enables profit achievement. In order to increase productivity and hence competitiveness of market positioning in several textile and clothing companies organizational method 20 keys was applied, which was developed by a Japanese professor Iwao Kobayashi, manager of PPORF Institute for

Development (Practical program of revolution in factories and other organizations) and it is based on the Toyota Production System (Saravanja, Dragcevic, 2010.).

On the basis of the key 1 way of organization and quality of work posts in the manufacturing facility and with the implementation of designing of stabilized work post, data have been obtained on the reduction of time needed for making certain clothing products. The time of production decreased for an average of 19% compared to the beginning of the recording when the work post was not stabilized and ergonomically designed (Fig.3).

Figure 3. Showing results time norms 10 models of women's trousers before and after the application of the method 20 keys



Source: Saravanja, B. (2011.), pp. 175

Based on the results it can be concluded that better organization of stabilized and designed work posts, means achieving significant results in reducing time norms and thus reducing losses and increasing profits. In the company, recordings were made of time norms on production lines making 10 models of women's trousers of various complexity and design where better organization of work posts meant achieving higher productivity, higher quality, lower production costs, higher company profit and thus a better position in the market (Saravanja, 2011.).

4. PROPOSALS FOR THE RESTRUCTURING OF THE TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY

The policy of restructuring of the textile and clothing industry is focused on sustainable growth and development and the optimization of all sub-systems together with all the elements and processes involved in the textile and clothing industry within a particular community of states. It can be defined as applied, disciplinary and multidisciplinary science that studies and applies the principle of action, instruments and associated resources, potentials, capacities and possible directions of restructuring of the observed industry, technology, manufacturing capabilities, production organization, ecology, production and legal frameworks (Zelenika, Grilec Kauric, 2011.).

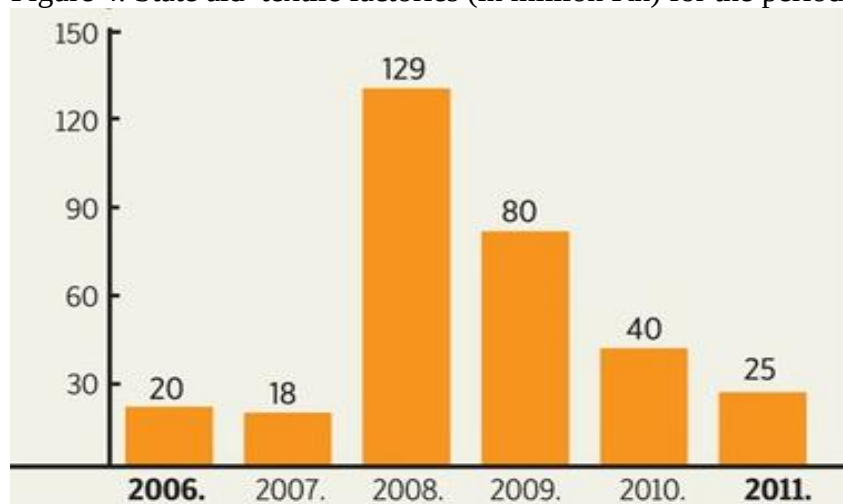
In order to increase the competitiveness of the textile and clothing industry it is necessary to make structural changes through the following activities:

- the adoption of innovations in design, processes and materials in collaboration with the academic community to develop the fashion industry
- the repositioning of production through education and training of personnel
- professional training and development of production systems
- implementation of new technologies
- focus on creating innovative products and the adoption of new distribution channels
- innovation in materials and design
- increase of operational efficiency and product improvements

This concept represents a systematic solution for managing anti-recession policy. Croatia cannot compete with cheap labour in countries where the production has been moving to, but the textile industry should seek its salvation in the development of high technology and building of individual, own brands, increase of productivity, reduction of production costs and improvement of the quality of workmanship. The fundamental mission of production policies for manufacturers of textile and clothing products is to enable full production capacity, potentials and resources in production and quality, competitive, profitable and attractive product design. Textile and clothing industries are important employers assisted by state through grants, although they are almost completely privatized (Anic et al 2007.).

The Ministry of Economy gave a total of Kn 312 million in grants from 2006 to 2011. If we compare these incentives according to the number of workers in the sectors of textiles, clothing, footwear, leather and rubber with other sectors, such as shipbuilding, then they are meaningless (Fig.4). Out of 1.6 billion planned in the Sector Strategy in 2007 only Kn 215 million has been secured. Government grants have significantly helped companies in modernization of production facilities and processes. Young and modern technological equipment and machinery enabled them the production of products with added value. In times of crisis it is possible to change the business strategy and achieve excellent business results, but there still remains a need for support and encouragement of innovative programs that directly increase the latent utilization. In 2012 there were no tenders for the textile industry. In order to enable equal competition in the unique European market, companies that have the potential need to be enabled to use state grants and with the accession to the EU they have stronger competitive pressure, so it is very important that the Croatian textile and clothing industry has the same conditions as EU companies. In 2012 there was also a rapid drop in number of people employed in this sector of low profitability; a significant number of companies ended up in bankruptcy, and it is realistic to expect a further decline in these sectors during the current year. The success of industrial strategy which is being developed depends on the synergy that should be achieved with other functional strategies, such as smart specialization strategy and innovation strategy (<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/233200#>, accessed on: 07. 09. 2013.).

Figure 4. State aid textile factories (in million Kn) for the period 2006 – 2011 years



Source: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/233200#>, accessed on: 07. 09. 2013.

The salvation for the troubled industry would be to give preference to domestic industry in conditions of the competition through public procurement (where annual work orders are worth between 600 and 700 million). The joint proposal of unions and employers which was last year submitted to the Government requested the work in the public procurement to be awarded to domestic textile producers, and that a part of the contribution from the salaries and on salaries should be focused on increasing the salaries of workers, and another part to be used to help employers increase competitiveness and exporters should be helped through grants. Guided by the examples of some countries of the EU, we should continue to emphasize the need of structural adjustment that would lead to successful business enterprises in the textile and clothing industry (<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/233200#>, accessed on: 07. 09. 2013.).

This includes efforts in producing value-added products, but also in raising the level of knowledge and understanding of the importance of training employees. Investments in marketing of one's own products, development and brand management of particular own products, as well as developing of particular distribution channels, are critical to achieve competitive advantage and to survive in the market (Gasovic, Brdaric, 2012.). Doing business in conditions of difficult access to cash and disturbed liquidity creates finishing (*lohn*) jobs, due to their fast collection and low need for working capital, the only possible way of doing business in anticipation of better times and should not be seen as a threat to the survival of the textile and clothing industry. The focus should be on their strengths, such as direct and free download of know-how and the fact that the finishing works do not need working capital. Fragmentation, lack of network and clusters in textile and clothing industry reduce its negotiating power and performance on the market as well as the lack of stable and favourable funding sources. Salaries in these industries continue to lag behind, although in the period from 2008 to 2012 gross salaries in textile manufacturing rose by eight per cent, and in the production of clothing by two percent. From 2008 to 2012 the number of employees in the production of textiles was reduced by 17.6 percent and in the production of clothing by 31.4 percent. Despite the adverse conditions some companies were able to start the production of value added products and to successfully position themselves in the domestic and foreign markets (<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/233200#>, accessed on: 07.09.2013.).

5. CONCLUSION

Without supply chain management it is not possible to find an optimal solution that would balance partial interests of individual functional units, both those directly involved in it (eg, procurement, manufacturing, logistics, after sales services), as well as those of others with which it is connected (finance, research and development, sales), regardless of whether it exists as a separate organizational unit or it is made of independent vertical functions, and therefore the supply chain management is achieved by internal collaboration within the enterprise/company (Perkov, Cosic, 2012.).

The lack of focus on producing their own product, poor distribution and lack of strategy that would be followed by Croatian companies in an effort to increase competitiveness and to manufacture higher quality products are highlighted as the main problems of Croatian textile and clothing industry. Development strategies proposed by the state provide new directions in the development of the textile and clothing industry, but they do not offer particular models needed for development which would at the same time be ready to be implemented in the textile and clothing industry. Based on a detailed analysis of the situation, both in European and in Croatian textile and clothing industry, it is concluded that the Croatian textile and clothing industry is lagging behind the European and global textile industry and insufficiently follows world development trends.

Companies place emphasis on policies that guarantee their current existence in the markets and investment opportunities in the innovation and development of new / own products in the near future. In order to solve the issues of the textile and clothing industry and thereby established a better supply chains in the market it is necessary to:

- ensure better and deeper cooperation between the textile and clothing industries and high education scientific institution - Faculty of Textile Technology and the industry as joint partners finding solutions for revitalization of the textile and clothing industry,
- better cooperation with the Ministry of Economy and other ministries, which should find a solution for exemptions and incentives given to these two industries employing mostly lower skilled or unskilled female workers,
- better cooperation with Croatian banks to obtain favourable loans for the purchase of new machinery and equipment,
- deal with the issue of global markets, disappearance of companies and adjustments to business conditions,
- protect the economic production entities,
- find the new strategic direction of business process improvement, technology recovery and development, brands development, the production of high-quality technical textiles, innovations, patents, brands, distribution, increased efficiency, effectiveness and quality, positioning in the domestic and international markets, an interdisciplinary team of professionals and associates (technologists, economists, lawyers, managers, entrepreneurs, publicists) (Ujevic, 2012.)

The achievement of these goals requires the sympathy and good will of Croatian government, and subsidies from Ministry of Economy, Ministry of Science and other relevant ministries (Ujevic, 2012.).

6. REFERENCES

1. Anić, I. D., et al (2007.), Strateške odrednice razvoja industrije tekstila i odjeće u Hrvatskoj za razdoblje od 2006. do 2015., Zagreb, Ekonomski Institut Zagreb
2. Anić, I. D., et al (2008.), Ekonomski aspekti razvitka industrije tekstila i odjeće u Republici Hrvatskoj, Zagreb, Ekonomski Institut Zagreb, Hrvatsko društvo ekonomista, ISBN 978-953-6030-36-1
3. Gašović, M., Brdarić, M., (2012.), Integration of marketing and design strategy as an assumption for the success of fashion companies on the market, *Book of Proceedings, 5th International Scientific – Professional Symposium Textile Science and Economy*, Ujević, D Penava, Ž. (ed.), 26th January 2012, Faculty of Textile Technology University of Zagreb, Zagreb, Croatia, pp. 231-234 ISSN 1847-2877
4. Gavranović, A. (2011.), In the the jaws of the global market, *Suvremena trgovina* 5(36), pp. 26-30
5. Gavranović, A. (2012), Expectations in the Textile Industry after entry into the EU?, *Book of Proceedings, 5th International Scientific – Professional Symposium Textile Science and Economy*, Ujević, D. Penava, Ž. (ed.), 26th January 2012, Faculty of Textile Technology University of Zagreb, Zagreb, Croatia, pp. 235-240, ISSN 1847-2877
6. Giuli, M., (1998.), The Competitiveness of the European Textile Industry, Centre for International Business Studies, Research Papers in International Business, South Bank University London Paper No. 2-97, 1998., ISSN 1366-6290, [<http://bus.lsbu.ac.uk/cibs/research/working-papers>, accessed on: 10. 09. 2013.]
7. Katović, D., Bischof Vukušić, S., (2008.), Future of Textile & Clothing (T/C) in Europe, *Book of Proceedings, 1st International Scientific – Professional Symposium Textile Science and Economy*, Bishof Vukusic, S. (ed.), 26th January 2008, Faculty of Textile Technology University of Zagreb, Zagreb, Croatia, pp. 3-12, ISBN 978-953-7105-23-5
8. Keenan, M., et al (2004.), «A dying industry – or not? The future of the European textiles and clothing industry», Foresight.
9. Kirin, S., et al (2004.), Radno opterećenje i zamor u tehnološkom procesu šivanja, *Tekstil* 53, 5, pp. 226-243
10. Perkov D., Čosić D. (2012.), Usporedba lanca vrijednosti i lanca opskrbe, *Zbornik radova Visoke poslovne škole Libertas*,. Andrijanić I. (ur.), Zagreb, 15. studenoga 2012., str. 137-150, ISSN 1846-9728
11. Rogale, D., et al (2011.), *Procesi proizvodnje odjeće*, Faculty of Textile Technology University of Zagreb, ISBN 978-953-7105-32-7
12. Šaravanja, B., Dragčević, Z., (2010.), Introduction of the modular mode of the technological process using the 20 keys-sistem, *Book of Proceedings of the 5th International Textile, Clothing & Design Conference Magic World of Textiles*, Dragčević, Z., Hursa Šajatović, A., Vujasinović, E. (ed.), Dubrovnik, Croatia, pp. 505-510, ISSN 1847-7275
13. Šaravanja, B., (2011.), The Organization of Production and Maintenance of Workplace Arrangement in Manufacturing Plants, *4th International Scientific – Professional Symposium Technology University of Zagreb*, Zagreb, Croatia, pp. 173-176, ISBN 978-953-7105-39-6
14. Ujević, D., Knego, N., Lazibat, T., (2013.), Ekonomsko tehnološki aspekti modne industrije, Svečilišna knjiga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
15. Ujević, D., (2012.), Formula 5000, presentation 15.02.2012., Faculty of Textile Technology University of Zagreb, Croatia

16. Zelenika, R., Grilec Kaurić, A.,(2011.), Ocjena ekonomskog položaja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa DBK. (2011.) br. 2. str. 543-566
17. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/-233200#>, accessed on: 07. 09. 2013.
18. <http://dalje.com/hr-hrvatska/medjimurje--posrnule-tekstilne-tvornice-spasavaju---zene/388599>, accessed on: 10. 09. 2013.
19. <http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/--brza-moda-trend-je-koji-moraju-prihvatiti-i-hrvatski-tekstilci--/?display=mobile>, accessed on: 30.10. 2013.
20. <http://limun.hr/main.aspx?id=812425>, accessed on: 31.10. 2013.

VAŽNOST PARTNERSTVA TRGOVINE I PROIZVOĐAČA U OPSKRBNOM LANCU ZA OSIGURANJE KVALITETE ASORTIMANA PROIZVODA

Prof.dr.sc. Sreten Ćuzović,
Mr.sc. Svetlana Sokolov Mladenović
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Nišu, Srbija

Sažetak

Asortiman proizvoda predstavlja bazu poslovanja trgovinskih poduzeća. Na temelju asortimana definira se čitava poslovna aktivnost i djelokrug rada trgovinskih poduzeća koja nastoje da on bude odgovarajući. Polazeći od činjenice da trgovina asortiman strukturiira na taj način što vrši nabavu različitih proizvoda od različitih dobavljača ili proizvođača, vrlo značajno područje suradnje trgovine s proizvođačima predstavlja područje kvalitete asortimana proizvoda. Naime, i pored toga što trgovina ne obavlja proizvodnju, ona je izravno odgovorna prema potrošačima u pogledu asortimana i kvalitete proizvoda. Uslijed toga, trgovina ne može biti samo pasivan promatrač događaja i sistemski definirana kao „servis“ potrošačima, već ona treba imati aktivnu ulogu i da neposredno utječe na proizvođače. Aktivna uloga nije samo u interesu trgovine, već i u interesu proizvodnje i naročito dolazi do izražaja kod razvoja novih proizvoda od strane proizvođača i u svim fazama životnog vijeka proizvoda. Osim toga, trgovina ostvaruje tijesnu suradnju s proizvođačima na području izbora dobavljača, s aspekta kvalitete, cijena i rokova plaćanja, s obzirom da je proizvod neophodno pratiti od nabave sirovina i repromaterijala, preko proizvodnje, sve do potrošnje. Svi ovi aspekti suradnje trgovine i proizvođača u lancu opskrbe bit će predmet istraživanja u ovom radu. Cilj rada jeste da se kroz praktične primjere o vrstama i oblicima suradnje između trgovine i proizvođača sagledaju učinci ove suradnje na kvalitetu asortimana proizvoda.

Ključne riječi: trgovina, proizvođači, marketing partnerstvo, kvaliteta, asortiman proizvoda.

IMPORTANCE OF PARTNERSHIP OF TRADE AND MANUFACTURERS IN SUPPLY CHAIN FOR ASSURANCE QUALITY OF ASSORTMENT

Sreten Ćuzović, Ph.D.

Svetlana Sokolov Mladenović, M.Sc.

Faculty of Economics, University of Niš, Serbia

Abstract

The assortment of product is the base of operations of trading companies. Based on the assortment it is defined the whole business activity and scope of trading companies that strive for it to be appropriate. Starting from the fact that trade builds the assortment in the way that made the procurement of various products from different suppliers or manufacturers, very important area of cooperation grocery manufacturers a range of quality product range. In fact, despite the fact that trade does not perform production. But it is directly responsible for the consumers in terms of quality of products. Consequently, the trade cannot be just a passive observer of events and the system is defined as a "service" to consumers, but it should have an active role and directly affects the producers. Active role not only in the interest of trade, but also in the interest of production and is particularly evident in the development of new products by manufacturers and in all phases of the product lifecycle. In addition, the trade is closely cooperate with manufacturers in the selection of suppliers, in terms of quality, price and payment terms, given that the product is essential to monitor the procurement of raw materials, through production, to consumption. All these aspects of cooperation trade and manufacturers in the supply chain will be the subject of this paper. The aim of paper is that through the practical examples of the types and forms of cooperation between trade and manufacturers perceives the effects of this cooperation on the quality of assortment.

Key words: trade, manufacturers, marketing partnerships, quality, assortment.

1.UVOD

Trgovina je prešla dug put od subjekta klasične kupoprodaje do preuzimanja aktivne uloge u makrosistemu marketinga. Ovakva uloga nametnula joj je zakonitost uspostavljanja dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima, prije svega s potrošačima, s jedne, i dobavljačima odnosno proizvođačima, s druge strane. Na ovu zakonitost utjecale su brojne promjene u okruženju, kao što su: eksplozivan razvoj i primjena tehničko-tehnološkog progressa, informatička revolucija i njena primjena u komunikaciji između poslovnih partnera, globalizacija tržišta i porast konkurencije, kao i činjenica da potrošači dobivaju epitet „zreli“ u procesu kupnje. Generalno posmatrano, ove promjene su uvjetovale i razvoj svojevrsnog koncepta menadžmenta zasnovanog na odnosima između svih stejkoldera, koji dolazi do izražaja u sljedećim aktivnostima (Donaldson i O'Toole, 2002): razvoj novih poticaja za izgradnjom partnerstava i strategijskih alijansi; oslobađanje aktivnosti koje ne ulaze u jezgro biznisa poduzeća (tzv. outsourcing); formiranje timova za inovaciju i razvoj novih atraktivnih i profitabilnih proizvoda i usluga; razvoj otvorenih i svestranih odnosa sa svim zaposlenim; uporaba informacijsko-komunikacijske

tehnologije za bolje usluživanje potrošača i ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu; uporaba indikatora satisfakcije potrošača i njihovog povezivanja sa sustavom kompanijske kompenzacije i strukture nagrađivanja i fokusiranje na potrošače i tržišno vođene poslovne aktivnosti. Ove aktivnosti nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da je partnerski odnos između trgovine i proizvođača osnova suvremenog poslovanja. Polazeći od toga, u radu ćemo se usredotočiti na ovo partnerstvo, s posebnim naglaskom na oblike partnerstva, ali i na uključivanje trgovine u svim fazama životnog ciklusa proizvoda. Polazna hipoteza u radu jeste da je partnerski odnos između trgovine i proizvođača u lancu opskrbe uvjet kreiranja kvalitete asortimana proizvoda. Testiranje hipoteze vršićemo kroz analizu uvođenja novog proizvoda, faza životnog ciklusa proizvoda i suradnju trgovine i proizvođača u različitim domenama poslovnog procesa .

2. RAZVOJ PARTNERSKIH ODNOSA IZMEĐU TRGOVINE I PROIZVOĐAČA U LANCU OPSKRBE

Jedan od motiva za formiranje poslovnog partnerstva između trgovine i proizvođača u lancu opskrbe je postizanje ciljeva na mnogo efikasniji način. Partnerstvo se po svojim karakteristikama jasno razlikuje od jednostavnih odnosa suradnje i definirano je visokim stupnjem zatvorenosti odnosa između trgovine i proizvođača. Zatvorenost odnosa je izražena visokim nivoom kooperacije, a što se manifestira u spremnosti partnera pomoći jedan drugom, u fleksibilnosti reagiranja na promjenjive potrebe i zahtjeve potrošača ili jednostavnim zajedničkim radom u stvaranju konkurentske pozicije na tržištu. U tom smislu, partnerstvo je moguće shvatiti kao odnos koga obilježava visok stupanj kooperacije i motiviranost ostvarenja zajedničkih ciljeva (Mohr i Spekman, 1996).

Partnerstvo posebno dobiva na značaju kao način stjecanja i održavanja konkurentske prednosti. Praksa razvijenih tržišnih privreda pokazuje brojne primjere partnerstva između velikih trgovinskih poduzeća i proizvođača, a što se pozitivno reflektira na smanjenje troškova čitavog sustava distribucije. Najčešće se to postiže: smanjivanjem količina zaliha kojima operiraju svi članovi kanala; korištenjem informacijske tehnologije radi automatskog prikupljanja, analiziranja i distribuiranja informacija; preraspodjelom suvišnih zadataka između partnera (npr. etiketiranje robe od strane trgovca); eliminiranjem suvišnih postupaka; upravljanjem zalihama po sistemu just-in-time; primjenom sustava za elektroničku razmjenu podataka (EDI).

Partnerstvo se pojavljuje kroz široke socijalne, ekonomske i tehnološke veze tijekom vremena, kao i kroz međusobnu privrženost, povjerenje, zajedničke ciljeve i komunikaciju. Navedene činjenice upućuju na zaključak da je partnerstvo interorganizacioni proces između dvije ili više nezavisnih organizacija u vertikalnim odnosima u lancu opskrbe. Lanac opskrbe sastoji se od više partnera i, iz tog razloga, partnerstvo je vrlo bitno za njegov uspjeh.

Pitanje koje nam se nameće jeste kako razumjeti lanac opskrbe i partnerstvo unutar njega, koje je u funkciji zadovoljenja zahtjeva potrošača. U stranoj i domaćoj literaturi postoje uglavnom ujednačeni stavovi po pitanju lanca opskrbe. Tako Shopra i Meindl (2012), ističu da lanac opskrbe uključuje niz sudionika koji nastoje zadovoljiti zahtjeve potrošača. Sličan stav zastupaju i Jacobs i Chase (2013), kao i drugi autori koji se bave ovom problematikom (Barac i Milovanović, 2006). Na temelju prethodnog, ističemo da se lanac opskrbe sastoji od niza tvrtki

koje su uključene u zadovoljavanje zahtjeva potrošača. Dakle, njegov cilj je da potrošačima pruži maksimalnu vrijednost, pa je partnerstvo unutar lanca opskrbe vrlo bitno za ostvarenje ovog cilja.

Postoje brojni primjeri uspostave partnerstva između trgovine i proizvođača, gdje se iz jednog protivničkog odnosa prelazi u čvrst partnerski odnos. Ovu tvrdnju najbolje potkrepljuje slučaj tvrtke *Ekornes*, norveškog proizvođača kućnog namještaja. Sve do 1993. godine, kada je *Ekornes* odlučio poboljšati sustav distribucije u Europi, postojali su brojni problemi koji su proizlazili iz protivničkog odnosa na relaciji *Ekornes* - trgovina. Tipičan problem postojao je u Francuskoj, gdje se proizvodna linija tvrtke *Ekornes* prodavala kroz 450 prodajnih objekata. Zbog ovako velikog broja prodajnih objekata, trgovina nije imala povjerenje u *Ekornes*, ali ni ovo poduzeće nije vjerovalo trgovini da će se zauzeti za uspjeh marke njenih proizvoda. Uslijed toga, često je dolazilo do neslaganja, a što je dovelo do izostajanja podrške koju je *Ekornes* očekivao od trgovine, i obrnuto. U međuvremenu, brend je „trpio“ na tržištu.

Za veći uspjeh svog brenda, *Ekornes* je shvatio da s trgovinom mora raditi na jedan zatvoreniji način, što bi distribuciju učinilo učinkovitijom i povećalo marketing i uslužnu podršku od strane prodajnih objekata. Početkom 1993. godine *Ekornes* se pokrenuo od tradicionalnog protivničkog do dubljeg i intenzivnijeg odnosa s trgovinom.

Međutim, menadžeri *Ekornesa* shvatili su da postoje dvije prepreke za ovakav odnos: 1) nemogućnost prodajnih objekata ostvariti zadovoljavajući profit od prodaje proizvoda tvrtke *Ekornes* i 2) odnos koji je već postojao između *Ekornesa* i trgovine. Prvo što je *Ekornes* učinio je da se fokusirao na nekoliko trgovaca kojima je dodijelio ekskluzivne teritorije tako da svako od njih generira adekvatan volumen prodaje. Uslijed toga, nakon samo tri godine, broj prodajnih objekata u Francuskoj sveo se na svega 150, s kojima su sklopljeni novi ugovori i dodijeljene im ekskluzivne teritorije. Nakon toga, došlo je do izvjesnog povećanja trgovinske marže kako bi se osiguralo dovoljno angažiranje resursa trgovine za podršku brendu tvrtke, a putem lokalne reklame.

Ekornes je poduzeo korake kako bi trgovce uključio u proces promjene i učinio da se oni osjećaju kao članovi tvrtke *Ekornes*. Omogućio im je da posjete inovativne tvornice u Norveškoj kako bi se produbilo saznanje o kvaliteti i karakterističnosti *Ekornesovih* proizvoda. Osim toga, na zahtjev trgovine, organizirao je trening programe i pružio im marketinšku podršku na koju je trgovina odgovorila povećanjem lokalne reklame proizvodne linije tvrtke. Ovakav proces doveo je do ostvarenja spektakularnih rezultata. Za samo tri godine došlo je do utrostručenja prodaje s vizijom ostvarenja godišnje stope rasta od 50 posto (Kumar, 1996).

2.1.Strateško i operativno partnerstvo

Uspostavljanjem partnerstva i jedna i druga strana stječu zadovoljavajuće koristi. Ovisno od toga da li se odnosi partnerstva uspostavljaju za kraći ili duži vremenski period postoji strateško i operativno partnerstvo.

Strateško partnerstvo je dugoročan poslovni odnos između poduzeća, usmjeren na ostvarivanje strateških ciljeva i poboljšanje konkurentske pozicije partnera, putem razvoja nove tehnologije, novih proizvoda i novih tržišta. Uspješno strateško partnerstvo podrazumijeva postojanje čvrstih odnosa između partnera i dugoročnu orijentiranost na tekuće rezultate (operativna učinkovitost i

efektivnost) i buduće rezultate (konkurentna prednost). U okviru ovakvog aranžmana, partneri vide jedan drugog kao „produžetak“ svog poduzeća.

Operativno partnerstvo je kratkoročni poslovni aranžman orijentiran na realizaciju operativne učinkovitosti i djelotvornosti. Učinkovitost predstavlja sposobnost minimiziranja resursa radi ostvarivanja kratkoročnih ciljeva, dok je efektivnost sposobnost isporuke proizvoda i usluga na način koji je prihvatljiv za krajnje korisnike. Učinkovitost se mjeri isporukom točno na vrijeme, kvalitetom proizvoda, brojem kratkoročnih narudžba i razinom zaliha, dok se efektivnost mjeri kvalitetom usluga (Meintzer, Min i Zacharia, 2000).

Operativne odluke odnose se na kraći vremenski period, manju razinu resursa i lakše su za implementaciju i promjenu u odnosu na strateške odluke. Za razliku od strateškog partnerstva, kod operativnog, partneri ne vide jedan drugog kao „produžetak“ svog poduzeća. Strateško i operativno partnerstvo se po svim ovim karakteristikama jasno razlikuju od jednostavnog transakcijskog odnosa između trgovine i proizvođača, pod kojim se podrazumijeva jednostavan kupoprodajni odnos.

2.2. Karakteristike uspješnog partnerstva

Iz prethodnih izlaganja zapaža se da partnerstvo između trgovine i proizvođača reflektira koordinirane aktivnosti ostvarenja zajedničkih ciljeva, što za rezultat treba da ima eliminiranje dupliranja zadataka i smanjenje troškova obje strane. Značajna sredstva ostvarivanja ovih zadataka su „učinkovita reakcija potrošača“ (ECR - Efficient Consumer Response), koja se definira kao strategija smanjenja svih nepotrebnih troškova (tj. troškova koji ne pružaju vrijednost potrošačima) u kanalu distribucije, i isporuka točno na vrijeme (just-in-time koncept) (Milovanović i Barac, 2007). ECR omogućuje da se inkorporira tehnika brzog odgovora na zahtjeve potrošača (QR - Quick Response), a što smanjuje količinu zaliha i poboljšava koordinaciju između partnera. Iz perspektive trgovine, QR smanjuje troškove zaliha, štedi skladišni prostor i omogućuje brzo popunjavanje zaliha. Iz perspektive proizvođača, QR poboljšava obrt zaliha i omogućuje praćenje obujma prodaje. Tehniku brzog reagiranja na zahtjeve potrošača moguće je uspješno primijeniti samo uz tehniku učinkovite reakcije na zahtjeve potrošača (ECR), koja obuhvaća širi opseg poslova u odnosu na QR poput uvođenje novih proizvoda u asortiman i njihova promocija. Suština tehnika QR i ECR je pridonijeti stvaranju uspješnog partnerskog odnosa između trgovine i proizvođača.

Jedno uspješno partnerstvo ima attribute koji mu daju pečat, a to su:

1. privrženost,
2. povjerenje,
3. međuovisnost,
4. zajedničko sudjelovanje,
5. komuniciranje i
6. podjela informacija.

Privrženost upućuje na spremnost partnera da ulože napore kako bi ostvarili koristi od partnerstva. Sugerira na buduću orijentaciju u kojoj partneri pokušavaju izgraditi odnos u kome neće biti nepredviđenih problema. Visoka razina privrženosti pruža i jednoj i drugoj strani da postignu individualne i zajedničke ciljeve. Promatrano iz kuta proizvođača, neophodno je

dizajnirati proizvodne linije prema zahtjevima različitim maloprodajnih formata partnerskog poduzeća. Privrženost izražava: 1) kritičan faktor uspjeha dugoročnog, strateškog partnerstva iz razloga što žrtvuju kratkoročne, radi ostvarenja dugoročnih koristi; 2) intenciju dubljeg uključivanja u partnerstvo putem investiranja, a uz poduzimanje izvjesnog rizika; 3 važnost odnosa između partnera.

Povjerenje, kao atribut uspješnog partnerstva, ukazuje na vjerovanje oba partnera u ispunjavanju obaveza. Međusobno povjerenje eliminira sve poteškoće s kojima se može suočiti jedan partnerski odnos, kao što su međusobni konflikti i smanjenje profitabilnosti, a što stimulira povoljan položaj i ponašanje partnera. Povjerenje zahtijeva da partneri jedan na drugog gledaju kao na partnere dostojne povjerenja u pogledu karaktera, motiva, kompetencije i razumijevanja.

Međuovisnost je nerazdvojni dio jednog uspješnog partnerstva iz razloga što se partneri moraju oslanjati jedan na drugog kako bi obavili zadatke i ostvarili adekvatne koristi. Međuovisnost obuhvaća svaku partnersku ovisnost, veličinu ukupne partnerske međuovisnosti i stupanj asimetrije međuovisnosti između partnera. Tako je moguće da postoji relativna ovisnost kada partner ovisi od drugog partnera, i obrnuto. Totalna ili ukupna međuovisnost predstavlja broj ovisnih partnera. Teorija i praksa pokazuju da postoji simetrična relativna ovisnost ukoliko su oba partnera jednako ovisna jedan od drugog. Svaka asimetrija relativne ovisnosti dovodi do disfunkcionalnosti, manje stabilnosti i manjeg povjerenja između partnera. Postupno povećanje asimetrije relativne ovisnosti i smanjenje ukupne međuovisnosti generira veći konflikt, manje povjerenje i manju privrženost partnera. Suprotno, povećanje simetrije relativne ovisnosti partnera i povećanje ukupne međuovisnosti dovodi do povećanja ukupnih performansi poslovanja.

Zajedničko sudjelovanje podrazumijeva zajedničko angažiranje u planiranju i postavljanju ciljeva. To je važan preduvjet uspjeha jednog partnerstva.

Komuniciranje i podjela informacija odražava pravovremenost, točnost, adekvatnost i kompletnost razmjene informacija. Prikupljanje, obrada i distribucija informacija su kritičan čimbenik učinkovitosti, efektivnosti i konkurentske prednosti partnerskog odnosa. Razmjena informacija vodi sniženju troškova poslovanja i učinkovitom zadovoljavanju potreba potrošača. Informacije potrebne proizvođačima mogu se razlikovati od informacija koje su potrebne trgovini. Tako su proizvođačima potrebne informacije koje se odnose na stopu obrta zaliha, ponašanje konkurencije, zadržavanje potrošača, spremnost potrošača platiti visoku cijenu za visoku kvalitetu njihovih proizvoda; dok su trgovini potrebne informacije koje se odnose na procjenu prodaje, najavu proizvođača o uvođenju ili izmjeni modela proizvoda, kretanje cijena proizvoda na tržištu i dr. Jaz koji se javlja između partnera u pogledu potreba za raznim informacijama premošćuje se na taj način što jedna strana daje drugoj informacije koje su joj potrebne. Proizvođači pružaju trgovini informacije o procjeni tržišta, dok trgovina proizvođačima pruža informacije o razini prodaje njihovih proizvoda u raznim vrstama prodajnih objekata.

3. SURADNJA NA PODRUČJU ASORTIMANA PROIZVODA

Vrlo značajno područje suradnje trgovine s proizvođačima predstavlja područje asortimana proizvoda i kvalitete, kao njegove komponente. Naime, i pored toga što trgovina ne obavlja

proizvodnju, ona je izravno odgovorna prema potrošačima u pogledu asortimana i kvalitete proizvoda. Uslijed toga, trgovina ne može biti samo pasivan promatrač događaja i sistemski definirana kao „servis“ potrošačima, već ona treba imati aktivnu ulogu i da neposredno utječe na proizvođače. Prateći promjene na samom tržištu trgovina je u mogućnosti da proizvođačima pružiti korisnu pomoć i sugestije, posebno kada je riječ o asortimanu i razini kvalitete proizvoda. Na taj način potrošači dobivaju očekivane koristi, što je u funkciji veće vrijednosti koja im se isporučuje. Iz tih razloga, ovaj aspekt suradnje posebno analiziramo.

Poći ćemo od toga da su u današnjim uvjetima potrošači obrazovaniji, probirljiviji i zahtjevniji, kao nikada do sada. Čak i naizgled „sitna“ greška na proizvodu, proizvođače, a samim tim i trgovinu može koštati mnogo. Kao ilustracija može poslužiti čuvena izreka da će „zadovoljan potrošač svoje iskustvo ispričati petorici ljudi, dok će nezadovoljan potrošač svoje iskustvo prenijeti deseterici ljudi“. Iz tog razloga, kvalitete proizvoda, njegov dizajn, pakiranje, kao i način izlaganja, prodaje, isporuke ili ugradnje proizvoda, sve više dobiva na značaju. Sve to otvara prostor za uspostavu čvrste suradnje trgovine s proizvođačima, a u cilju potpune satisfakcije potrošača što se pozitivno reflektira i na proizvođače i na trgovinu.

Suvremena teorija i praksa sve više insistiraju na aktivnom djelovanju trgovine na proizvodnju već u samoj pripremi proizvodnje kako bi još tada potrebe i zahtjevi potrošača ušle u koncept proizvoda i kako bi se smanjio rizik prodaje. Naročito se ističe značaj kvalitete proizvoda i neophodnost obostranog angažiranja u istraživanju i razvoju proizvoda, pripremi proizvodnje, ali i za vrijeme proizvodnje.

Prilikom suradnje na području asortimana i kvalitete proizvoda, do izražaja dolaze zajednički ciljevi proizvođača i trgovine koji se ispoljavaju kod inovacija proizvoda i asortimana, tehničkog oblikovanja (naročito pakiranja) i osiguranja kvalitete u skladu s potrebama i zahtjevima potrošača. Ovi zajednički ciljevi mogu se vidjeti iz tablice 1.

Na temelju saznanja o kretanju potreba i zahtjeva potrošača, do kojih se došlo zajedničkim radom trgovine i proizvođača, utvrđuje se koncepcija asortimana proizvoda. Pri tome, svaka promjena u ponašanju potrošača vodi ka inovaciji asortimana. Posebno naglašavamo da podaci o ponašanju potrošača prema proizvodima služe kao korektiv u ponašanju proizvodnje. To mogu biti dovoljni početni impulsi za dalje ozbiljnije pothvate u pravcu iznalaženja uzroka nepovoljnog položaja nekog proizvoda na tržištu. Pri tome se, prije svega, od trgovine očekuje veća aktivnost i više inicijative. Ovo posebno dolazi do izražaja prilikom kreiranja novog proizvoda, o čemu ćemo posebno govoriti.

Osim inovacija u domeni asortimana, trgovina i proizvodnja ostvaruju suradnju i u domeni pakiranja proizvoda, pri čemu se naglasak stavlja na oblikovanje pakiranja koje odgovara potrošaču. Informacijama o zahtjevima potrošača raspolaže trgovina i, kao što smo već konstatirali, prenosi ih proizvođačima.

Tablica 1: Zajednički ciljevi suradnje trgovine i proizvođača na području asortimana i kvalitete proizvoda

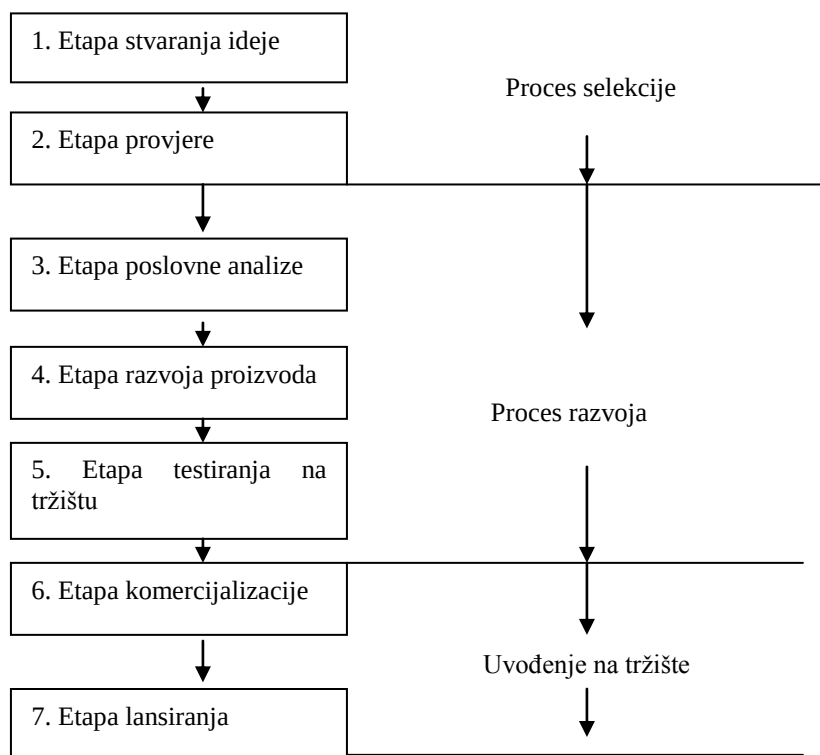
ELEMENTI	ZAJEDNIČKI CILJEVI
Inovacija proizvoda i asortimana	Sprječavanje suvišnog novatorstva Stvaranje novih proizvoda koji odgovaraju potrošaču Snižavanje rizika i troškova u razvojnom procesu Poboljšanje pojedinih razina testiranja proizvoda Ubrzanje procesa difuzije Povećanje sudjelovanja originalno novih proizvoda (selekcija i sužavanje) Koordinacija zahtjeva proizvodne i tržišne orijentacije
Tehničko oblikovanje (naročito pakiranje)	Racionalizacija cjelokupnog protoka robe Stvaranje veće transparentnosti tržišta kod potrošača Sniženje troškova u proizvodnji
Osiguranje kvalitete	Poboljšanje fizičkih i funkcionalnih karakteristika proizvoda Stvaranje boljih uvjeta afirmacije proizvoda na tržištu Razmjena tehničkih iskustava Sniženje troškova prodaje

Izvor: Petković, M. (1980), str. 170; Lovreta, S. i Petković, G. (2010), str. 67

3.1. Uloga trgovine u procesu kreiranja novog proizvoda

Vrlo važna informacija koju trgovina može pružiti nekom proizvođaču odnosi se na potrebu za razvojem novog proizvoda. Nakon preuzimanja jedne ovakve informacije, proizvođač poduzima niz aktivnosti kako bi kreirao novi proizvod i kako bi taj isti proizvod uveo ili lansirao na tržište. U toku trajanja tog procesa moguće je aktivno sudjelovanje trgovine u obliku pružanja određenih sugestija. Autori Lider i Kiritsis u svom dijelu „Osnove marketinga“, ukazali su na aktivnosti koje se poduzimaju u procesu kreiranja novog proizvoda. Ove aktivnosti mogu se vidjeti sa slike 1.

Slika 1. Razvoj novog proizvoda



Izvor: Leader, W.G. i Kyritsis, N. (1989), str. 95.

1) Etapa stvaranja ideje predstavlja početak procesa razvoja proizvoda kada se prikupljaju informacije i ideje, od kojih će jedna postati novi proizvod koji se uvodi na tržište. Ideje se mogu dobiti od prodajnog osoblja, trgovinskih poduzeća, ali isto tako i iz analize konkurencije, analize tržišta i sl.

2) Etapa provjere predstavlja ocjenu ideje s aspekta njezine tržišne prihvatljivosti, budućih ciljeva i ukupnih resursa poduzeća. Osim toga, u okviru ove etape vrši se analiza zakonsko-pravne regulative, stanja ekonomije, analiza troškova i postojanja potencijalnog tržišta ili tržišnog segmenta. Vrlo mali broj proizvoda se izdvaja za etapu poslovne analize.

3) Etapa poslovne analize predstavlja detaljnu analizu ideje u pogledu troškova, potencijalne prodaje i profitabilnosti. Za tako nešto potrebno je da postoje izgrađeni metodi procjene prodaje, potencijalnog rizika i očekivanog toka prihoda, kao i metodi ocjene financijskih kadrovskih i proizvodnih resursa koji su neophodni za uvođenje proizvoda na tržište.

4) Etapa razvoja proizvoda odnosi se na one proizvode koji su se pokazali tržišno prihvatljivim. Ova etapa uključuje: inženjering za razvoj ideje u određeni prototip proizvoda koji će se pojaviti na tržištu; testiranje preferencije potrošača na određenom uzorku kako bi se utvrdilo da li određeni prototip proizvoda odgovara potrebama potrošača ili je potrebno uraditi izvjesne prilagodbe; pakiranje i branding koji se testiraju kod potencijalnih potrošača radi provjere sposobnosti zaštite, udobnosti i doprinosa promociji proizvoda.

5) Etapa testiranja na tržištu ima za cilj determinisanje prihvatljivosti odabranog proizvoda na tržištu, prije finalnog lansiranja. U okviru ove etape identificiraju se specifični faktori koji determiniraju uspjeh proizvoda na tržištu. Osim toga, moguće je otkriti i izvjesne greške na proizvodu čiji uzroci mogu biti: neispravnost proizvoda ili pakiranja, nedostatak adekvatne promocije i nedostatak zbog kojeg trgovina nije prihvatila proizvod .

U cilju što uspješnijeg testiranja proizvoda na tržištu, preporučuje se sljedeće:

- donijeti odluku o primarnom cilju testiranja (prihvatljivost od strane trgovine , prihvatljivost od strane potrošača , testiranje pakiranja i sl.);
- biti realan u ocjeni, bez ikakve subjektivnosti i pristranosti;
- ako je moguće test primijeniti u različitim područjima radi komparacije rezultata;
- angažirati profesionalce sa adekvatnom procedurom za testiranje;
- analizirati prodaju i tržišni udio konkurencije;
- analizirati tokove ponovljene kupnje;
- analizirati sve čimbenike koji utječu na prodaju proizvoda;
- koristiti pouzdane istraživačke tehnike u prikupljanju neophodnih informacija tijekom testiranja;
- izbjegavati promjenu plana testiranja jer to može dovesti do pristranosti , konfuzije i sl.
- uzeti u obzir sve promjene koje se mogu javiti tijekom testiranja.

6) Etapa komercijalizacije podrazumijeva razmatranje svih komercijalnih aspekata uvođenja proizvoda na tržišta, kao što su: uloga prodajnog osoblja, prosječna cijena, tržišni segmenti, vrijeme lansiranja proizvoda, reklamaisl.

Na temelju prethodno analiziranih etapa može se uočiti aktivnu ulogu trgovine u procesu kreiranja novog proizvoda. Naime, u etapi stvaranja ideje, aktivna uloga trgovine ogleda se u prenošenju ideja u vezi s novim proizvodom. U etapi provjere ideje, moguće je u okviru trgovinskog poduzeća, odnosno njegovih prodajnih objekata, izvršiti ocjenu ideje, s aspekta njezine tržišne prihvatljivosti. U etapi poslovne analize, uloga trgovine je slična ulozi u etapi provjere ideje, s obzirom da je moguće u okviru prodajnih objekata izvršiti analizu ideje s aspekta potencijalne prodaje. Uloga trgovine naročito dolazi do izražaja u etapi razvoja i testiranja proizvoda na tržištu, s obzirom da se i razvoj i testiranje proizvoda može vršiti na određenom uzorku potrošača, koji kupuje u prodajnim objektima trgovinskog poduzeća. Etapa komercijalizacije zaokružuje proces kreiranja novog proizvoda, pri čemu posebno dolazi do izražaja uloga prodajnog osoblja u okviru trgovinskog poduzeća .

3.2. Angažiranje trgovine u svim fazama životnog ciklusa proizvoda

Nakon provedbe svih aktivnosti procesa stvaranja proizvoda, dolazi do njegovog uvođenja na tržište. Samim činom uvođenja proizvoda na tržište počinje teći njegov životni vijek ili životni ciklus. Kretanjem proizvoda kroz životni ciklus stvaraju se uvjeti za angažiranje trgovine, što utječe na konkurentsku poziciju i proizvođača i trgovine. Ono što se postavlja kao pitanje jeste koje su to faze ili etape kroz koje proizvod prolazi tijekom životnog ciklusa i kako se trgovina može angažirati u tim fazama. U pokušaju da damo odgovor na postavljeno pitanje, analiziraćemo, najprije, koncept

životnog ciklusa proizvoda, a zatim njegove faze. Koncept životnog vijeka ili životnog ciklusa proizvoda omogućuje uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda. Na temelju ove koncepcije može se napraviti plan razvoja proizvoda koji će biti prilagođen potrebama i zahtjevima potrošača. Sama činjenica da proizvod ima svoj životni ciklus kroz koji prolazi znači da (Kotler i Keller, 2006): proizvod ima ograničen životni ciklus; prodaja tog proizvoda prolazi kroz specifične faze, pri čemu svaka od njih predstavlja različite izazove, mogućnosti i probleme za prodavača; profiti rastu i padaju u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda; proizvodi zahtijevaju različite marketinške, financijske, nabavne, kao i strategije ljudskih resursa u svakoj fazi životnog ciklusa.

Prevladava shvaćanje da proizvod u svom postojanju na tržištu prolazi kroz četiri faze:

1. Uvođenje - razdoblje sporog rasta prodaje usporedo s uvođenjem proizvoda na tržište. Profit u ovoj fazi nema zbog velikih troškova uvođenja proizvoda.
2. Rast- razdoblje osvajanja tržišta i znatnog povećanja profita.
3. Zrelost - razdoblje laganog opadanja profita iz razloga što su proizvod prihvatili svi potencijalni kupci. Profit se stabilizira ili je u opadanju zbog povećanja marketinških napora kojim se proizvod brani od konkurencije.
4. Opadanje - period u kome dolazi do pada prodaje i profita.

Zbog karakteristika pojedinih faza životnog ciklusa proizvoda, poduzeće u svakoj od njih djeluje na drugačiji način. Poslovanje poduzeća u pojedinim fazama može se vidjeti iz tablice 2.

Tablica 2. Tipični uvjeti poslovanja u fazama životnog ciklusa proizvoda

	UVOĐENJE	RAST	ZRELOST	OPADANJE
Broj poduzeća	jedno ili nekoliko	veći broj ulaza	neki napuštaju	mnogi napuštaju
Stopa rasta prodaje	skromna	velika	ujednačena	opadajuća
Marketinški troškovi kao % od prodaje	visoki	opadajući	stabilni ili opadajući*	skromni ali zavise od broja preduzeća koja su ostala u grani
Proizvodni troškovi kao % od prodaje	visoki	opadajući	stabilni ili opadajući**	skromni ali zavise od broja preduzeća koja su ostala u grani
Stopa dobiti	negativna	rastuća	stabilna ili opadajuća***	skromna ili negativna, ali može biti i visoka za jedno preostalo poduzeće
Marketing ciljevi poduzeća	da tržište prihvati proizvod	da se osvoji učešće na tržištu	da se održi tržišno učešće	povući se, a ako se ostane minimizirati troškove

*Ovisi o intenzitetu konkurencije

**Ovisi da li i koliko su troškovi pod utjecajem ekonomije obujma i ekonomije veličina

*** Ovisi od pritiska konkurentskih cijena

Izvor: Milisavljević, M. (2006), str. 242.

3.2.1. Angažiranje trgovine u fazi uvođenja

Iz prethodnog se može uočiti da životni ciklus proizvoda počinje teći fazom uvođenja proizvoda na tržište. Faza uvođenja počinje kada se novi proizvod pojavljuje na tržištu. Zbog vremena neophodnog da se konkretan proizvod pojavi na nekoliko tržišta, za ovu fazu karakterističan je usporen rast prodaje proizvoda. Osim toga, čimbenici koji dodatno limitiraju ubrzani rast prodaje odnose se na: odugovlačenje u proširenju proizvodnog kapaciteta, kašnjenje u distribuciji, kao i otpor kupaca promijeni uobičajenog načina ponašanja. Ukoliko se radi o ekskluzivnim proizvodima, usporen rast njihove prodaje uvjetovan je i nejednakom razinom kupovne moći potrošača.

U fazi uvođenja profit je vrlo niska zbog visokih troškova promocije koji su uvjetovani potrebom da se informiraju potencijalni potrošači o novom i nepoznatom proizvodu, kao i potrebom osiguranja distribucije proizvoda. Poduzeća se obično fokusiraju na one potrošače koji su najviše spremni da kupuju, odnosno potrošače s visokim primanjima. Angažiranje trgovine u fazi uvođenja ostvaruje se putem formiranja nabavnih timova u konkretnom trgovinskom poduzeću. Nabavni timovi proizvodnom poduzeću mogu dati ideju o uvođenju novog proizvoda na temelju sagledavanja tržišnih potreba, procjene trgovinskog potencijala, utvrđivanja neophodnih materijala za izradu, sagledavanja odgovarajućeg tehnološkog postupka, projektiranja budućih prodaja i sl. S obzirom da je faza uvođenja kritična za daljnji opstanak proizvoda na tržištu, trgovačko poduzeće u okviru svoje poslovne prakse može uvesti testiranje novog proizvoda na tržištu. Testiranje se vrši u prodajnim objektima koji imaju vrlo povoljnu lokaciju u pogledu frekvencije potrošača. Zahvaljujući tome, za vrlo kratko vrijeme se mogu dobiti povratne informacije o ponašanju potrošača u vezi s novim proizvodom.

Trgovačko poduzeće, u fazi uvođenja proizvoda na tržište, može koristiti sljedeće marketing strategije (Kotler, Armstrong, Saunders i Wong, 1999):

1. Strategija brzog ubiranja profita podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po visokoj cijeni uz visoke troškove promocije. Ide se s visokom cijenom u namjeri da se ostvari što je moguće veći ukupan profit po jedinici proizvoda. Visoku cijenu prate visoki troškovi promocije kako bi se tržište uvjerilo u karakteristike proizvoda, a što djeluje na ubrzano prodiranje na tržište. Ova strategija je moguća uz određene pretpostavke, kao što su: veliki dio potencijalnog tržišta nije upoznat s novim proizvodom; oni koji su upoznati s proizvodom žele ga kupiti i mogu platiti visokucijenu.

2. Strategija sporog ubiranja profita podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po visokoj cijeni uz niske troškove promocije. Sa visokom cijenom nastoji se da se poveća profit, dok se s niskim troškovima promocije smanjuju troškovi marketinga. Time se očekuju visoki profiti. Ova strategija je moguća kada je veličina tržišta ograničena, kada je većina tržišta upoznata s proizvodom i kada su potrošači spremni platiti visoku cijenu.

3. Strategija brzog prodiranja na tržište podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po niskoj cijeni i visokim troškovima promocije. Na taj način se očekuje postizanje najbržeg prodiranja na tržište i najveći udio na tržištu. Ova strategija je moguća kada je tržište veliko, kada tržište nije upoznato s proizvodom i kada je većina potrošača osjetljiva na cijene.

4. Strategija sporog prodiranja na tržište podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po niskoj cijeni uz niske troškove promocije. Niska cijena uvjetuje brzo prihvaćanje proizvoda, a niski troškovi promocije veći profit. Ova strategija je moguća kada je tržište veliko, kada je tržište svjesno određenog proizvoda i kada su potrošači osjetljivi na cijene.

Na koju će se strategiju fokusirati trgovačko poduzeće ovisi prvenstveno od ispunjenosti uvjeta za njenu provedbu. Tako na primjer, strategija brzog ubiranja profita podrazumijeva da veliki dio tržišta nije upoznat s proizvodom, dok strategija sporog ubiranja profita podrazumijeva da je tržište već poznato s proizvodom koji se uvodi na tržište. Kada je riječ o strategiji brzog prodiranja na tržište, nju je moguće implementirati samo kada je tržište veliko i nije poznato s proizvodom, dok strategija sporog prodiranja na tržište podrazumijeva, također, postojanje velikog tržišta, s tom razlikom da tržište nije svjesno određenog proizvoda.

3.2.2. Angažiranje trgovine u fazi rasta

Onog trenutka kada se tržište upozna s proizvodom završava se faza uvođenja i proizvod ulazi u fazu rasta. Fazu rasta obilježava ubrzani rast prodaje. Jednoj skupini potrošača se proizvod sviđa, dok ga ostali tek počinju kupovati. Novi konkurenti ulaze na tržište, privučeni mogućnostima za većom zaradom. Cijene ostaju na istoj razini ili su u blagom padu, ovisno o brzini rasta potražnje. Troškovi promocije ostaju na istoj ili nešto višoj razini kako bi se uskladili s konkurencijom i kako bi se nastavilo s informiranjem tržišta. Prodaja raste mnogo brže od troškova promocije. Ovu fazu obilježava i rast profita zbog bržeg pada troškova poslovanja od cijene.

Angažiranje trgovine u fazi rasta ogleda se kroz njeno fokusiranje na osiguravanje odgovarajuće količine proizvoda u prodajnim objektima sukladno željenim kvalitetom, cijenom i načinom usluživanja. Nabavni timovi trgovinskog poduzeća usmjereni su na učinkovitije izvršavanje trgovinskih, ali i proizvodnih funkcija. U tom pogledu bitno je učinkovito reagiranje na promjene u ekonomskom sustavu i potencijalu prodaje. Suradnja trgovine s proizvođačima omogućuje im brzu reakciju i prilagodbu proizvodnje zahtjevima tržišta. Zato se vrlo često može čuti da, u okviru ove faze, trgovina ne kupuje proizvode od proizvođača, već kupuje njihov proizvodni kapacitet. Kao potvrda ove teze može nam poslužiti suvremena trgovačka praksa na primjeru iskustava određenog broja trgovinskih poduzeća. Istraživanja su pokazala da *Marks & Spencer* predstavlja primjer uspješne tvrtke koja uspostavlja čvrste odnose s proizvođačima, pri čemu se ovo poduzeće izravno angažira u proizvodnji, s ciljem sniženja troškova i unapređenja kvalitete proizvoda (Lovreta, 2009). Nabavni timovi ove tvrtke, sastavljeni od komercijaliste i tehnologa, u fazi rasta proizvoda, omogućuju da se proizvodi nađu u prodajnim objektima onako kako to potrošači zahtijevaju.

Uzimajući u obzir karakteristike faze rasta u životnom ciklusu proizvoda, trgovini su, u okviru ove faze, na raspolaganju sljedeće strategije (Kotler, Armstrong, Saunders i Wong, 1999):

- poboljšanje pozicije proizvoda u prodajnim objektima, odnosno stavljanje proizvoda na odgovarajuće mjesto u prodajnom objektu tako da privlači pažnju potrošača i dovesti do toga da potrošač taj proizvod impulzivno odnosno neplanirano kupi;
- uvođenje novih modela i pratećih proizvoda u asortiman proizvoda, pored postojećeg; ulazak na nove tržišne segmente;
- prelazak s oglašavanja kojim se potrošači upoznaju s proizvodom na oglašavanje koje stvara preferenciju za proizvodom;

- snižavanje cijena kako bi se privukli potrošači koji su osjetljivi na cijene.

Implementacija ovih strategija pruža mogućnost trgovinskom poduzeću održati konkurentsku prednost, koja je, s druge strane, determinirana isporukom veće vrijednosti potrošačima. Većoj vrijednosti za potrošače, osobito, doprinosi strategija uvođenja novih modela i pratećih proizvoda u asortiman, kao i strategija snižavanja cijena.

3.2.3. Angažiranje trgovine u fazi zrelosti

Nakon faze rasta, koju obilježava ubrzani rast prodaje, u određenom trenutku stopa rasta prodaje se usporava i proizvod ulazi u fazu zrelosti. Dakle, u fazi zrelosti dolazi do usporavanja rasta prodaje. Ova faza može se podijeliti na tri podfaze (Kotler, Armstrong, Saunders i Wong, 1999):

1. rast zrelosti –stopa rasta prodaje počinje opadati,
2. stabilna zrelost - prodaja počinje se usklađuje s brojem stanovnika, većina potencijalnih kupaca je isprobala proizvod i na buduću prodaju utječe rast broja stanovnika i
3. zrelost u opadanju - prodaja u potpunosti opada i potrošači počinju se orijentiraju na druge proizvode.

Za ovu fazu karakteristična je intenzivna konkurencija, tako da lojalnost marki postaje ključna za zadržavanje postojećih potrošača. Angažiranje trgovine ogleda se u tome što nabavni timovi trgovinskog poduzeća poklanjaju izuzetno veliku pozornost razvoju proizvoda, a što podrazumijeva pronalaženje novih razvojnih mogućnosti. Vrlo često se događa da trgovačka poduzeća vrše izvjesne modifikacije na proizvodima koji se nalaze u fazi zrelosti čime se utječe na produžavanje životnog vijeka proizvoda. Modifikacije najčešće dolaze do izražaja kod pakiranja, tako da se umjesto jednog, u pakiranju mogu naći dva ili više proizvoda, po nižoj cijeni. To dokazuje i suvremena trgovačka praksa na brojnim primjerima. Konkretno, riječ je o pakiranjima od dva ili tri proizvoda (npr. paste za zube, šamponi, kupke, sapuni, mlijeka za tijelo) po nižoj cijeni, čime potrošači jedan proizvod dobivaju besplatno. To je način da se spriječi opadanje prodaje proizvoda, s jedne, i potrošačima pruži veća vrijednost, s druge strane. Kada je riječ o modifikaciji proizvoda u pogledu njegovih funkcionalnih, estetskih i strukturalnih karakteristika, nadležnost je u rukama proizvođača. Međutim, trgovina koja je u odnosima suradnje s proizvođačima, prenosi im sve informacije u vezi sa zahtjevima potrošača. Zahvaljujući tim informacijama, proizvođači vrše sva potrebna poboljšanja proizvoda kako bi se spriječilo daljnje opadanje prodaje.

Imajući u vidu prethodno sagledane karakteristike faze zrelosti, kao i angažiranje trgovine u toj fazi, trgovinskim poduzećima na raspolaganju su određene strategije. Strategije, koje se koriste u fazi zrelosti, identificirao je Kotler (2009), a to su:

- promocija mnogo češće upotrebe proizvoda među postojećim potrošačima;
- razvoj različitih varijanti upotrebe među postojećim potrošačima;
- privlačenje novih potrošača putem širenja tržišta; i
- nalaženje novih mogućnosti upotrebe proizvoda.

Pored Kotlera, na ove strategije ukazali su i Armstrong, Sanders i Wrong (1999), kao i profesori Milisavljević i Todorović (1991) u svom dijelu „Marketing strategija“. Imajući u vidu ovako ujednačene stavove autora koji se bave problematikom marketinga, mišljenja smo da se

prethodno navedene strategije mogu koristiti od strane trgovinskih poduzeća, u fazi zrelosti proizvoda.

3.2.4. Angažiranje trgovine u fazi opadanja

Ukoliko prodaja proizvoda konstantno opada, proizvod ulazi u fazu opadanja. Ova faza je vrlo kritična za opstanak proizvoda na tržištu, što se može odraziti na gubitak potrošača u trgovini. Gubitkom potrošača u pitanje se dovodi i vrijednost koju im trgovina isporučuje. Kako se ovo ne bi desilo, trgovina poduzima određene aktivnosti koje su u funkciji isporuke očekivane vrijednosti i zadržavanja potrošača.

U fazi opadanja prodaja i profit od proizvoda opadaju . Razlozi za tako nešto su mnogobrojni, a najčešći su promjene u ukusima potrošača i povećana konkurencija. Sve to dovodi do prezasićenosti, snižavanja cijena, a uslijed toga do snižavanja profita. Kako prodaja i profit opadaju, tako dolazi do povlačenja nekih poduzeća s tržišta.

Promatrano iz kuta trgovine, nameće se potreba da se donese odluka o eliminiranju određenih proizvoda iz asortimana. Naime, riječ je o proizvodima za koje potrošači više ne pokazuju interes. U tom pogledu, trgovačka poduzeća mogu da primjene dosta rigoroznu plansku proceduru selekcije asortimana i eliminiranja proizvoda sa stagnantnim obimom prodaje. Operativno se to provodi putem kontrolnih lista koje osiguravaju potpune informacije o obujmu prodaje svakog pojedinog proizvoda. Putem ovih lista osiguravaju se i ostale informacije koje su relevantne za praćenje proizvoda u procesu evolucije njegovog životnog ciklusa. Osim eliminiranja proizvoda, trgovačka poduzeća mogu provesti sniženje cijena ili reklamu na takvom nivou da zadrže vrlo lojalne potrošače. S druge strane, praćenjem potreba i zahtjeva potrošača, trgovačka poduzeća u svoj asortiman uvode nove proizvode i na taj način isporučuju potrošačima očekivanu vrijednost.

Kako bi trgovina uspješno provela prethodno navedene aktivnosti u fazi opadanja proizvoda, koristi određene strategije . Harrigan (1999) je identificirao sljedeće strategije koje se primjenjuju u fazi opadanja:

- povećanje ulaganja poduzeća kako bi se uspostavila dominacija na tržištu ili ojačala konkurentskasposobnost;
- zadržavanje postojećeg nivoa ulaganja dok se neizvjesnost oko proizvoda ne riješi;
- selektivno smanjenje razine ulaganja napuštanjem neprofitabilne grupe potrošača i jačanje ulaganja u tržišne „niše“;
- ubiranje od ulaganja u cilju brzog povrata gotovine.

Implementacijom ovih strategija trgovačko poduzeće zadržava postojeće potrošače jer im isporučuje očekivanu vrijednost . S druge strane , održava svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

4. MARKETING PARTNERSTVO TRGOVINE I PROIZVOĐAČA U IZBORU DOBAVLJAČA U LANCU OPSKRBE

Osim uspostavljanja suradnje između trgovine i proizvođača u obliku utjecaja trgovine na proces razvoja novog proizvoda ili angažiranja u svim fazama životnog ciklusa proizvoda, formiranje asortimana proizvoda podrazumijeva da nabavni timovi trgovinskog poduzeća vrše izbor dobavljača. Prilikom izbora dobavljača uzimaju se u obzir određeni kriteriji, a to su: kvaliteta proizvoda kao sastavna komponenta asortimana, cijene i rokovi isporuke (Čuzović, 2011). Uvažavanjem ovih kriterija prilikom izbora dobavljača, trgovačko poduzeće formira asortiman koji odgovara potrebama i zahtjevima potrošača. Takav asortiman izravno se odražava na povećanje vrijednosti koja se isporučuje potrošačima, što dovodi do lojalnosti potrošača, s jedne strane i konkurentske prednosti trgovinskog poduzeća, s druge strane. Međutim, formiranje kvalitete asortimana proizvoda ne podrazumijeva samo izbor dobavljača, već uspostavljanje dugoročne i čvrste suradnje na relaciji trgovina-proizvođač-potrošač. Usko povezano s formiranjem kvalitete asortimana je i pitanje formiranja cijena za potrošače i postizanje optimalnih rokova isporuke, gdje se, također, uspostavlja suradnja između trgovine i proizvođača.

4.1. Suradnja trgovine i proizvođača strategijom formiranja cijena za potrošača

Osim kvalitete asortimana, vrlo značajan element za izbor dobavljača od koga će se opskrbljivati trgovačko poduzeće predstavljaju i cijene proizvoda. Vodeće pravilo u ponašanju trgovinskih poduzeća je nabavka uz što niže cijene. U okviru jedne takve nabavne politike, prednost će, u svakom slučaju, imati oni dobavljači koji nude proizvode po nižim cijenama. Orijentacija na dobavljača s nižom cijenom pretpostavlja prethodnu analizu tržišta, kao i razrađenu strategiju nabavnog poslovanja. Niže cijene izravno se reflektiraju na povećanje vrijednosti za potrošače, kao i na povećanje profitabilnosti trgovinskih poduzeća. Ovakva nabavna politika osobito je karakteristična za ona trgovačka poduzeća koja u svom poslovnom portfelju imaju diskontne kuće. Međutim, najniže cijene predstavljaju princip, ali ne i pravilo koje vrijedi u nabavnom poslovanju svih trgovinskih poduzeća. Neophodno je sagledati ukupni učinak na poslovanje, putem nabave po najnižim cijenama. Ukupan učinak ovisi i od rokova isporuke, kvalitete, načina isporuke i sl. Kao primjer može se navesti jeftina nabava s neadekvatnim rokom isporuke koja trgovinskom poduzeću nanosi više štete nego skupa nabava s adekvatnim rokom isporuke. Isti je slučaj i sa demodiranim proizvodima ili proizvodima čiji se rok upotrebe bliži kraju. Niska cijena ovih proizvoda može biti samo „zamka“ u koju upada nabavna služba trgovinskog poduzeća, kada se odlučuje za takve dobavljače. U dužem razdoblju, to se negativno odražava na uspjeh poslovanja poduzeća (Radunović, 1998). Prema tome, prilikom izbora dobavljača s aspekta cijena, jedno trgovačko poduzeće treba uzeti u obzir i sve ostale faktore koji su u uskoj kompatibilnosti s cijenama, prije svega, troškove prijevoza, pakiranja, bonifikacije i sl. jer to sve ulazi u troškove nabave i tereti cijenu po kojoj se proizvodi prodaju krajnjim potrošačima. Na primjer, jeftini proizvodi s isporukom „franko magacin dobavljača“ mogu biti skuplji od proizvoda koji su plaćeni po istoj cijeni, ali uz isporuku „franko magacin kupca“. Iz tog razloga, povoljne cijene nabave predstavljaju rezultat kombinacije svih ostalih čimbenika koji nabavu čine ekonomski racionalnom. Princip nabavne politike ne treba biti samo najpovoljnija cijena nego i najekonomičniji izvor nabave. Kao i formiranje kvalitete asortimana, tako i formiranje prodajnih cijena ne podrazumijeva samo izbor dobavljača. Naime, razvojem odnosa suradnje između proizvođača i trgovine, dolazi i do zajedničkog planiranja prodajnih cijena proizvoda. Zajednička

politika cijena vodi povećanju profitabilnosti i trgovine i proizvodnje, ali i povećanju vrijednosti koja se isporučuje potrošačima.

Prilikom zajedničkog formiranja cijena, trgovina i proizvodnja uzimaju u obzir troškove poslovanja u proizvodnji i prometu, uvjete na tržištu, odnos ponude i potražnje, ali i zahtjeve potrošača. Imajući u vidu ove činjenice, postavlja se pitanje kako se uspostavlja suradnja između trgovine i proizvođača u pogledu zajedničkog formiranja cijena. U odgovoru na ovo pitanje poslužit ćemo se primjerom američke tvrtke *Wal-Mart*, kao vodećeg trgovinskog lanca u svijetu. Ovo poduzeće poznato je po tome što primjenjuje strategiju svakodnevno niskih cijena. Međutim, strategija svakodnevno niskih cijena podrazumijeva tijesnu vezu s proizvođačima kako bi se postigle uštede u troškovima, a samim tim i sniženje prodajnih cijena i povećanje vrijednosti za potrošače. Tijesna veza s proizvođačima u pogledu zajedničkog formiranja cijena ostvaruje se putem sustava elektroničke razmjene podataka (EDI), tako da proizvođači u svakom trenutku znaju koliko ima zalihe njihovih proizvoda na skladištu *Wal-Mart* - a i kada i u kojim količinama treba izvršiti isporuku. Na taj način smanjuju se troškovi skladištenja, držanja zaliha i troškovi transporta, što se odražava na sniženje cijena. Ovako prikazan odnos između trgovine i proizvođača u pogledu zajedničkog formiranja cijena pozitivno utječe na profitabilnost i jedne i druge strane, ali i na vrijednost koja se isporučuje potrošačima (www.walmart.com).

4.2. Suradnja trgovine i proizvođača u postizanju optimalnih rokova isporuke

Nabavni timovi trgovinskog poduzeća mogu kao kriterij za izbor dobavljača koristiti rokove isporuke koji trebaju biti realni i optimalni. Ukoliko su rokovi isporuke neadekvatni, povoljna cijena i visoka razina kvalitete koji nudi dobavljač, mogu biti anulirani. S druge strane, rokovi isporuke moraju biti kompatibilni sa planom nabavke i planom zaliha. Svaka prerana isporuka može dovesti do prekomjernih zaliha i nepotrebnih financijskih izdataka, dok svaka zakašnjela isporuka upitna stavlja kontinuitet poslovanja trgovinskog poduzeća. Da bi izbor dobavljača, s aspekta rokova isporuke, bio što učinkovitiji nabavni timovi trgovinskog poduzeća trebaju biti u koordinaciji s financijskom, skladišnom i prodajnom službom. Financijska služba pruža informacije o financijskoj situaciji poduzeća i mogućnosti poduzeća da izvršava obaveze prema dobavljačima koji nude najadekvatnije rokove isporuke. Skladišna služba pruža informacije o stanju zaliha i neophodnosti njihove popune u određenom vremenskom intervalu. Prodajna služba pruža informacije o brzini obrta zaliha, proizvodu koji ima najveći obujam prometa, što će imati značaj za donošenje konačne odluke o izboru dobavljača. Onog trenutka kada se trgovačko poduzeće odluči za određenog dobavljača, rokovi isporuke precizno se definiraju u kupoprodajnom ugovoru. Radi zaštite od neodgovornih dobavljača, posebnom klauzulom predviđa se pravo trgovinskog poduzeća (kao kupca) na određenu nadoknadu u slučaju nepoštivanja rokova ili pravo na raskid ugovora.

Na temelju prethodnih činjenica zapažamo da su optimalni rokovi isporuke u interesu i trgovine i proizvođača. Zajednički interesi upućuju na suradnju trgovine i proizvođača u postizanju optimalnih rokova isporuke. Kao i u slučaju kvalitete asortimana i cijena, i ovdje nam se otvara pitanje kako se ova suradnja ostvaruje. U odgovoru na ovo pitanje poslužit ćemo se primjerom koji je rezultat suvremene trgovinske prakse. Konkretno, ilustrirat ćemo primjer suradnje američke trgovinske poduzeća *K-mart* i američke tvrtke *Sara Lee*, koja proizvodi platnene odjevnice

predmete. Polazeći od zahtjeva potrošača, ove dvije tvrtke došle su do zaključka da optimalan rok isporuke proizvoda treba iznositi pet dana. U tu svrhu, poduzeće *Sara Lee* redizajnirala je i automatizirala svoja skladišta i na taj način smanjila troškove i vrijeme koje je potrebno da proizvodi stignu do *K-mart*-a. Osim toga, između ove dvije tvrtke uspostavljen je sustav elektroničke razmjene podataka (EDI), čime se omogućuje postizanje optimalnih rokova isporuke. Ovakav način suradnje pruža prednosti i jednoj i drugoj strani, a u krajnjoj liniji povećava vrijednost koja se isporučuje potrošačima.

5. ZAKLJUČAK

Jedan od motiva za formiranje poslovnog partnerstva između trgovine i proizvođača, kao članova kanala distribucije, je postizanje ciljeva na mnogo efikasniji način. Partnerstvo se po svojim karakteristikama jasno razlikuje od jednostavnih odnosa suradnje i definirano je visokim stupnjem zatvorenosti odnosa između trgovine i proizvođača. Partnerstvo posebno dobiva na značaju kao način stjecanja i održavanja konkurentne prednosti. Praksa razvijenih tržišnih privreda pokazuje brojne primjere partnerstva između velikih trgovinskih poduzeća i proizvođača, a što se pozitivno reflektira na smanjenje troškova čitavog sustava distribucije. Vrlo značajno područje suradnje trgovine s proizvođačima predstavlja područje asortimana proizvoda i kvalitete, kao njegove komponente. Prateći promjene na samom tržištu trgovina je u mogućnosti da proizvođačima pružiti korisnu pomoć i sugestije, posebno kada je riječ o asortimanu i razini kvalitete proizvoda. Na taj način potrošači dobivaju očekivane koristi, što je u funkciji veće vrijednosti koja im se isporučuje. Iz tih razloga, ovaj aspekt suradnje je posebno analiziran. Suvremena teorija i praksa sve više insistiraju na aktivnom djelovanju trgovine na proizvodnju već u samoj pripremi proizvodnje kako bi još tada potrebe i zahtjevi potrošača ušle u koncept proizvoda i kako bi se smanjio rizik prodaje. Naročito se ističe značaj kvalitete proizvoda i neophodnost obostranog angažiranja u istraživanju i razvoju proizvoda, pripremi proizvodnje ali i za vrijeme proizvodnje. Prilikom suradnje na području asortimana i kvalitete proizvoda, do izražaja dolaze zajednički ciljevi proizvođača i trgovine koji se ispoljavaju kod inovacija proizvoda i asortimana, tehničkog oblikovanja (naročito pakiranja) i osiguranja kvalitete u skladu s potrebama i zahtjevima potrošača. Na temelju saznanja o kretanju potreba i zahtjeva potrošača, do kojih se došlo zajedničkim radom trgovine i proizvođača, utvrđuje se koncepcija asortimana proizvoda. Pri tome, svaka promjena u ponašanju potrošača vodi ka inovaciji asortimana. Posebno naglašavamo da podaci o ponašanju potrošača prema proizvodima služe kao korektiv u ponašanju proizvodnje. To mogu biti dovoljni početni impulsi za dalje ozbiljnije pothvate u pravcu iznalaženja uzroka nepovoljnog položaja nekog proizvoda na tržištu. Pri tome se, prije svega, od trgovine očekuje veća aktivnost i više inicijative. Ovo posebno dolazi do izražaja prilikom kreiranja novog proizvoda, što je bilo predmet posebne analize. Dalje partnerstvo između trgovine i proizvođača ide u smjeru angažiranja trgovine u svim fazama životnog ciklusa proizvoda, što je u radu potkrijepljeno relevantnim praktičnim primjerima.

6. LITERATURA:

1. Barac, N., Milovanović, G. (2006), *Strategijski menadžment logistike*, Studentski kulturni centar, Niš.
2. Donaldson, B., O'Toole, T. (2002), *Strategic Market Relationship*, John Wiley&Sons, New York.
3. Čuzović, S. (2011), *Menadžment nabavke*, Ekonomski fakultet, Niš.
4. Harrigan, K.R. (1999), Strategies for Declining Industries, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, str. 20-30.
5. Jacobs, R., Chase, R. (2013), *Operations and Supply Chain Management*, McGraw Hill, Irwin.
6. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., i Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, New York.
7. Kotler, P., Keller, K. (2006), *Marketing Management*, Pearson, New Jersey.
8. Kumar, N. (1996), The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*, November-December, str. 92-106.
9. Leader, W.G., Kyritsis, N. (1989), *Fundamentals of Marketing*, Stanley Thornes (Publishers) Ltd, London.
10. Lovreta, S. (2009), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
11. Lovreta, S., Petković, G. (2010), *Trgovinski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
12. Meintzer, J.T, Min, S., Zacharia, Z.G. (2000), The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, Vol. 76 Issue 4, str. 550-560.
13. Milisavljević, M. (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
14. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Milovanović, G., Barac, N. (2007), *Riversna logistika kao deo lanca snabdevanja*, Ekonomski fakultet, Niš.
16. Mohr, J.J., Spekman, R.E. (1996), Perfecting Partnership, *Marketing Management*, Spring/Winter, Vol.4, Issue 4, str. 31-38.
17. Petković, M. (1980), *Proizvodnja i trgovina – saradnja i povezivanje*, Savremena administracija, Beograd, 1980, str. 170;
18. Radunović, D. (1998), *Marketing*, Viša tehnička škola za industrijski menadžment, Kruševac.
19. Shopra, S., Meindl, P. (2012), *Supply Chain Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
20. www.walmart.com (pristupljeno 10.08.2013).

KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA U KRIZNIM VREMENIMA KROZ UPRAVLJANJE LANCEM OPSKRBE

Helena Miloloža, mag. oec.

Maja Daraboš, univ. spec. oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

Lanci opskrbe predstavljaju umreženi sustav složenih poslovnih odnosa između različitih poslovnih entiteta; od dobavljača sirovina i repromaterijala, proizvođača finalnih proizvoda, preko veleprodajnih i maloprodajnih trgovaca, logističkih operatera i prijevoznika do samih kupaca. Oni tvore kompaktnu cjelinu koja čini srž trgovinskih zbivanja. Kompleksnost međusobnih odnosa proporcionalno raste s razvojem globalizacije, sve složenijim tržišnim kretanjima diverzificiranog međunarodnog tržišta te rapidnim promjenama u preferencijama potrošača. Dugogodišnja inertnost i nedostatak kooperacije, nerealno visoke cijene popraćene spekulativnim financijskim aktivnostima i slijepo vjerovanje u efikasnost dereguliranih tržišta rezultirala je općim „sломom“ svjetskog gospodarstva, odnosno, trenutnom ekonomskom krizom koja je dodatno pridonijela turbulencijama unutar opskrbnog lanca. Troškovi, produktivnost, kvaliteta usluge, vremenski faktori i krosfunkcijski pokretači (Chopra i Meindl, 2010) dovedeni su u pitanje. Ključnu ulogu ima menadžment opskrbnog lanca, odnosno dobavljači, čije vodstvo, kroz kvalitetnu i efikasnu strategiju, postaje krucijalna stavka održive konkurentske prednosti i poslovnog uspjeha poduzeća. Povećana konkurencija, također, utječe na opskrbeni lanac jer se samim time povećava i broj poduzeća koju nude slične proizvode. U današnjem, izrazito intenzivnom, konkurentskom okruženju svaka pojedina karika opskrbnog lanca postaje sve ovisnija o djelovanju ostalih karika koje sačinjavaju isti lanac opskrbe. Stoga, lanac opskrbe predstavlja integraciju unutar organizacija i integraciju s kupcima i dobavljačima u svrhu postizanja određenih konkurentskih prednosti. Na navedene integracije djeluju utjecaji iz okoline kojima se lanci opskrbe moraju prilagođavati. Uobičajeno je da se u lanac opskrbe udružuju poduzeća koja žele konkurirati istim konkurentskim prednostima koje se mogu temeljiti na cijeni, kupcima, kvaliteti, fleksibilnosti, tehnologiji, lokaciji i mnogim drugim stavkama. Budući da je kriza ukazala na činjenicu kako je globalizaciji trgovine neophodna globalna suradnja i regulativa te multilateralizam (Sharma, 2010), a svijest o važnosti upravljanja lancima opskrbe i pravilno izabranoj strategiji kao ključnoj odrednici uspjeha (posebno u ovim kriznim vremenima) još uvijek nije dovoljno probuđena, ovaj rad nudi svojevrsni alarmantni mehanizam stavljajući poseban naglasak na uočavanje ranih znakova kriznih situacija te analizu načina ostvarivanja konkurentske prednosti za poduzeća kroz adekvatno strateško upravljanje lancem opskrbe s posebnim naglaskom na egzistenciju i napredak poduzeća u današnjoj turbulentnoj okolini.

Ključne riječi: lanac opskrbe, konkurentska prednost, poslovna kriza, upravljanje krizom, strategija poduzeća

COMPETITIVE ADVANTAGE IN TIMES OF CRISIS THROUGH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Helena Miloloža, MA

Maja Daraboš, Spec. M.Sc. Econ.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

Supply chains represent an interconnected system of complex business relationships between different business entities; from suppliers of raw materials, manufacturers of finished products through wholesale and retail traders, logistics operators and carriers to customers themselves. They form a compact unit that makes up the core of trade fairs. The complexity of interrelation rise proportionately with the development of globalization, complex market developments of diversified international market and rapid changes in consumer preferences. Many years of sluggishness and lack of cooperation, unrealistically high prices accompanied by speculative financial activities and blind faith in the efficacy of deregulated markets have resulted with a general "collapse" of the global economy, that is, the current economic crisis, which has further contributed to the turbulences within the Supply chain. Costs, productivity, quality of service, time factors and cross function drivers (Chopra and Meindl, 2010) were brought into question. Key role has the Supply Chain Management, with reference to the suppliers, whose leadership through quality and efficient strategy becomes a crucial issue of sustainable competitive advantage and business success of the company. Increased competition also affects the Supply chain because it thereby increases the number of companies that offer similar products. At present, very intense, competitive environment every single link of the Supply chain is becoming increasingly dependent on the activities of other links that make up the same Supply chain. Therefore, Supply chain represents integration within an organizations and integration with customers and suppliers in order to achieve certain competitive advantages. These integrations have been affected by influences from the environment which Supply chains have to adjust. It is common that in the Supply chain join companies that want to compete with the same competitive advantages that can be based on price, customers, quality, flexibility, technology, location and many other items. Since the crisis underscored the fact that for the trade globalization is necessary the global cooperation, regulation as well as multilateralism (Sharma, 2010), and that awareness of the importance of the Supply Chain Management and properly chosen strategy as a key determinant of success (especially in these times of crisis) is still not enough awakened, this paper offers one kind of an alarming mechanism placing special emphasis on spotting the early signs of potential crisis and an analysis of the sources for achieving competitive advantages through adequate strategic Supply Chain Management with special emphasis on the existence and progress of companies in today's turbulent environment.

Keywords: Supply chain, competitive advantage, business crises, Crisis Management, corporate strategy

1. UVOD

Dugoročni cilj svakog poduzeća koje posluje na tržištu nudeći svoje proizvode i usluge je ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Općenito je izrazito teško ostvariti taj cilj s obzirom na veliki broj poslovnih subjekata koji posluju sa supstitutima, gdje su imitacija i nestalnost svakidašnja pojava, a prilagođavanje i potreba za promjenama neophodne. S druge strane, niti jedno suvremeno tržište ne djeluje kao homogen sustav niti je postojanje trajno održivih monopola učestala pojava današnjice, posebno ne u posljednjih pet godina kad je svijet zahvatila recesija.

Za poslovanje i mogućnost realizacije trgovine kao pokušaja ostvarenja dugoročnih ciljeva, nužna je kooperacija s raznim poduzećima zajedničkih interesa. Oni formiraju opskrbni lanac, zahvaljujući kojem se rizik disperzira na više poslovnih subjekata. Radi se o složenom sustavu, ograničenom u djelovanju određenim vremenskim rokovima koji nastoji zajedničkim snagama pravovremeno djelovati na način ostvarivanja i povećanja profitabilnosti te postizanja održive konkurentske prednosti.

Svaka karika lanca opskrbe pridonosi na određeni način (ne)uspješnoj realizaciji poslovnog ciklusa, a snaga opskrbnog lanca očituje se u jakosti njegove najslabije karike. Kad najslabija karika popusti, lanac gubi svoju funkcionalnost i učinkovitost. Zato je veoma važno graditi kvalitetne dugoročne odnose bazirane na povjerenju, razmjeni informacija, mjerama predostrožnosti s posebnim naglaskom na dobavljačima kao dirigentskoj karici opskrbnog lanca.

U mnogim poduzećima trošak sirovina iznosi više od 2/3 ukupnog troška proizvoda. No, evidentno je da samo smanjenje troškova nije ni dovoljna ni ključna odrednica uspjeha, posebno ne u doba trenutne gospodarske krize koja godinama potresa sva svjetska tržišta. Puno veće uštede u nabavi postižu se kroz usklađenu i kvalitetno postavljenu strategiju.

Svjesni teškog zadatka koji je stavljen pred njih – brze i ispravne akcije i reakcije kako bi se zadovoljila nestabilna potražnja zahtjevnih kupaca u uvjetima promjenjivih cijena, menadžment mora znati kako razviti efikasnu strategiju koja će služiti kao nit vodilja u kvalitetnom upravljanju lancem opskrbe te kako se nositi s kriznim situacijama u kojima se nađu.

2. TEORIJSKE POSTAVKE POSLOVNE KRIZE

Svaka organizacija tijekom svog poslovnog životnog vijeka prolazi kroz određena turbulentna razdoblja koja nisu (a često i ne mogu biti) unaprijed isplanirana niti su očekivana. Ona najčešće traju određeni, neizvjesni, vremenski period i imaju ambivalentni ishod (Osmanagić Bedenik, 2010). Takav transformacijski proces uzrokovan određenim ozbiljnim nepravilnostima koje stvaraju potrebu za rekonstrukcijom društvenih normi i cijelog sustava naziva se poslovnom krizom (Shaw et al., 2007). Kriza predstavlja samo krajnji rezultat, ishod i posljedicu dugogodišnje, loše vođene, politike, neadekvatne strategije, pogrešno donesenih odluka, problematičnih neusuglašenih poslovnih partnera i brojnih drugih nezamjetnih, kroz vrijeme nakupljenih, loših promjena u internoj i eksternoj okolini.

Neosporna je činjenica da je krizno doba vrijeme borbe za opstanak i pokušaj preživljavanja u nezahvalnim i teškim uvjetima. To je vrijeme kad se mnoga društva fokusiraju isključivo na financijske indikatore i troškovnu stranu poslovanja (Kunc, Bhandri, 2011) jer ne samo da je pitanje strukture organizacije i raspoloživih resursa dovedeno u pitanje već je i ugled tvrtke, a s time i povjerenje potrošača i potražnja za ponuđenim proizvodima i uslugama, upitna.

Dodatnu otegotnu okolnost predstavlja činjenica da kriza, uglavnom, ne potresa samo jedno društvo, već najčešće zahvaća čitavu industriju i tržište. Međusobna ovisnost poduzeća u svakom poslovnom procesu i zajedničko djelovanje rezultat je tako širokog odjeka i značajnog utjecaja krize. Poslovanje i egzistencija svih karika unutar jednog polovnog lanca ugrožene su ukoliko se samo jedan povezani poslovni subjekt nađe u razdoblju unutarnjeg ili vanjskog nesklada. Likvidnost, osobni uspjeh i potencijal ključne su odrednice na kojima treba poraditi kako bi opstanak poduzeća bio moguć (Osmanagić Bedenik, 2010) te kako odnosi unutar lanca opskrbe ne bi bili narušeni.

Iako poslovna kriza ima negativan utjecaj na ljude, financije i reputaciju poduzeća (Barton, 2001), ona se može smatrati i kao svojevrsni test, neophodna prekretnica i prilika za sva društva koja se u njoj nađu budući da nudi brojne mogućnosti, ali i prisilu za objektivnu i opsežnu analizu dosadašnjeg poslovanja, učenje na učinjenim pogreškama i nužno potrebne promijene.

Kriza je nezaobilazni dio razvoja i treba je smatrati „normalnom“ pojavom koja u određenom, najčešće prijelaznom, razdoblju zahvaća sve organizacije (Pearson, Mitroff, 1993), no razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća očituje se u trajanju, intenzitetu, učestalosti nastupa krize te intenzitetu posljedica koje izaziva. Upravo iz tog razloga nužno je postojanje strateškog koncepta koji će djelovati na preventivan način tako da sve bude spremno za izbjegavanje potencijalnih kriznih situacija ili prepoznavanje, uspješno nošenje i prilagođavanje turbulencijama u okolini (Parnell, Koseoglu, Spillan, 2010). Ključna je točka obrata (Gladwell, 2005), odnosno, stadij spoznaje o postojanju krize. Što se ranije alarmni mehanizam aktivira to je ovladavanje krizom lakše, a zaokret prema novom uspjehu manje zahtjevan.

S obzirom na faze procesa krize razlikujemo potencijalni, latentni i akutni stupanj razvoja poslovne krize (Sučević, 2010). Potencijalna kriza je početni stadij u kojem do krize još uvijek nije došlo, ali postoji velika mogućnost njezinog nastupa. Poslovanje se nesmetano odvija, no određeni skriveni rizični indikatori se mogu, uz kvalificiran menadžment, lako uočiti (Osmanagić Bedenik, 2003). Važno je preventivno djelovati te pažljivim planiranjem i pojačanim nadzorom kontrolirati rizične simptome.

Latentna kriza je ozbiljnija faza poslovne krize jer opasnost postoji, ali je skrivena i neuočljiva uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za pravovremeni odgovor na novonastalu rizičnu situaciju potrebni su senzibilniji instrumenti - indikatori ranog upozorenja (Osmanagić Bedenik, 2010). Stoga, poduzeća koja vode računa o svojim snagama i slabostima te uočavaju prilike i prijetnje iz okruženja, posebno iz okoline svojih kooperanata, imaju dovoljno vremena da djeluju i uspješno ovladaju mogućom ozbiljnom poslovnom krizom.

Akutna kriza je finalni i najozbiljniji stadij poslovne krize budući da je vremenski horizont za djelovanje relativno kratkog dometa. Poslovanje je poprilično ugroženo što je vidljivo iz svih financijskih i poslovnih rezultata. Uvođenje promjena neophodno je kako bi se primarni ciljevi

ponovno mogli ostvarivati te kako bi sustav bio u stanju obnoviti svoje strateško djelovanje. Ukoliko se ignoriranje i u ovoj fazi nastavi dolazi do ozbiljne negativne pojačavajuće dinamike koja u potpunosti onemogućuje preživljavanje i rezultira gašenjem društva, a time i raspadom lanca opskrbe.

Teoretičari su klasificirali i neke druge stadije krize, no u konačnici sve se svodi na tri ključna stupnja ozbiljnosti koja olakšavaju, odnosno, ograničavaju djelovanje. U nastavku se nalazi tablica u kojoj su prikazani uzroci te vidljivi i skriveni simptomi pojedine faze krize.

Tablica 1. Stadiji poslovne krize

Inicijalna (početna)	Potencijalna (moguća)	Specifična (specijalna)
<u>Nestašice u organizaciji:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planiranje - Kontrola 	<u>Strukturni uzroci:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Menadžerske pogreške - Organizacijska struktura - Pretjerana ekspanzija <u>Operativni uzroci:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Proizvodnja - Prodaja - Logistika - Zaposlenici <u>Strateški uzroci:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Investicije - Istraživanje - Razvoj <u>Potencijalni uzroci:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Nestašica vlastitog kapitala - Nedostatak planiranja i kontrole 	Slab menadžment Neadekvatno upravljanje financijama Konkurencija Neadekvatna struktura troškova Neadekvatan marketing Nerealni planovi Previsoko postavljeni ciljevi Akvizicija Financijska politika

Izvor: Sadžak, Omazić, Rašić (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

Kvalitetnom analizom, realnim pristupom i neselektivnim opažanjem (Faulhaber, Landwehr, 2001) moguće je prepoznati prijeteće rizike unutar opskrbnog lanca i razumijeti u kojem se kriznom razdoblju poduzeća nalaze. Na taj način, menadžment može pravovremeno djelovati ne ugrožavajući daljnji razvoj efikasne zajedničke strategije (Luecke, 2005).

3. KLJUČNI INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LANCEM OPSKRBE

U srcu svakog proizvodnog ili uslužnog poduzeća nalazi se operativna funkcija koja se bavi stvaranjem proizvoda koji će se kasnije nuditi kupcima (Prester, 2012). Današnje vrijeme zasićenosti tržišta i sve zahtjevnijih potreba potrošača, primorale su poduzeća da uz vlastiti proizvod nude i određenu dodatnu uslugu. No, kako je sve manje poduzeća koja imaju vremena, materijalnih sredstava i (što je još važnije) stručnosti za obavljanje svih popratnih aktivnosti, od proizvodnje do lansiranja proizvoda na tržište i nuđenja dodatnih usluga, neophodno je

formiranje složenih poslovnih entiteta, lanaca opskrbe, koji ima kritičnu ulogu u efikasnom izvršenju posla.

Takvom multifunkcionalnom instrumentu potrebno je koordinirano i kvalitetno usmjeravanje. Menadžment je uvijek predstavljao vodeći pokretački mehanizam svakog poduzeća, poslovnog ciklusa i projekta ili složene poslovne integracije. Uz kompetentno vodstvo, ostvarenje ciljeva značajno je olakšano jer postoji jasna misija i vizija djelovanja te strateško usmjerenje. Ne postoji konfuzija u poslovnim procesima jer je uloga svakog člana u sustavu definirana, a zahvaljujući kompetentnim znanjima i vještinama koje posjeduju, stvara se proaktivna politika koja donosi brojne dodatne pogodnosti svim članovima jednog povezanog lanca djelovanja.

Menadžment opskrbnog lanca

Menadžment opskrbnog lanca predstavlja zbirku raznih alata i tehnika (Bozart, Handfield, 2006) koja olakšava poduzeću rad sa svojim dobavljačima kako bi kupcu pružili visokokvalitetne proizvode po prihvatljivim cijenama. To je integracija poslovnih procesa od krajnjeg korisnika preko izvornih dobavljača koji pribavljaju proizvode, usluge i informacije povećavajući time vrijednost za kupce (Levy i Weitz, 2004) s ciljem efikasnijeg upravljanja materijalima, optimiziranja skladišnih zaliha, poboljšanja ponuđenih usluga i unaprjeđenja poslovne logistike (Murphy, Wood, 2009).

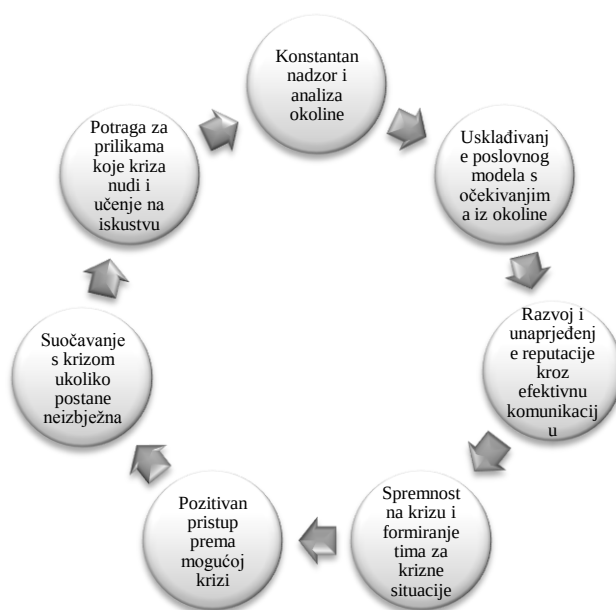
Drugim riječima, menadžment opskrbnog lanca obuhvaća sve poslove tijekom materijala, tijekom informacija, distribuciju, planiranje, implementaciju i sam razvoj lanca opskrbe (Harrison, Van Hoek, 2005) te prati koordinaciju raznih funkcija unutar poduzeća (marketing, financije, proizvodnja i sl.). Kao takav, prepoznat je relativno kasno kao veoma važna stavka uspjeha postizanja konkurentске prednosti. Iako su dobavljači oduvijek predstavljali polaznu i ključnu stavku u cjelokupnom poslovnom ciklusu te bili glavni oblikovatelj finalne cijene proizvoda, ustaljena poslovna politika orijentirana isključivo na trošak dirigirala je odabirom većeg broja najjeftinijih dobavljača neovisno o njihovoj kvaliteti. Tek je vrhovni menadžment suvremenih poduzeća prepoznao stratešku ulogu dobavljača u pridonosenju dugoročnom uspjehu poduzeća te sada nastoji značajno smanjiti broj svojih dobavljača kako bi mogao uspostaviti dugoročne odnose i fokusirati se na nekolicinu kvalitetnih izvora.

Krizni menadžment

Krizni menadžment trebao bi predstavljati središnji dio strateškog menadžmenta svake organizacije (IRM, 2002) jer služi kao instrument za zaštitu od potencijalnih prijetnji zahvaljujući uravnoteženom omjeru ljudi, postupaka i primjerene tehnologije. Osim što se bavi proaktivnim planiranjem, implementacijom strategije, evaluacijom poslovnih procesa te daje osvrt na obavljene radnje i postignute rezultate, također, pozitivno djeluje na krizne situacije umanjujući utjecaj i trajanje krize. Naime, uz dobro poznavanje strategije i konstantan *monitoring* popraćen analizom uočavaju se i potencijalne prijetnje te prvi indikatori mogućih problema. Stoga je logično da i prije realizacije poslovne krize u punom jeku, krizni menadžment može brzo i efektivno djelovati jer unaprijed formira fleksibilan krizni plan kojim će pružiti odgovor na potencijalno zabrinjavajuće faktore koji su nastupili unutar organizacije, lanca, čitave industrije i šire. Također, neizostavnu stavku predstavlja i timsko djelovanje te pripravnost na novonastale okolnosti.

Krizni menadžment kao sastavni dio strateškog menadžmenta, vodeći računa o misiji, viziji i definiranoj strategiji, prepoznaje i vodi računa i o najvažnijim čimbenicima današnjice koji značajno utječu na opskrbni lanac: smanjenje broja dobavljača, porast konkurencije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologija (Vouk, 2005). Povjerenje je u današnje vrijeme neizostavni dio svakog poslovnog odnosa. Kako poslovanje pojedinog društva napreduje tako i međuovisno djelovanje kooperanata poprima sve veći značaj. Globalizacija je dovela do specijalizacije u točno određenom segmentu poslovanja čime su stvoreni opskrbni lanci s posebnim naglaskom na stratešku ulogu dobavljača. U suvremeno doba pridaje se značaj kvaliteti pojedinih karika lanca u odnosu na kvantitetu te se teži manjem broju povjerljivih dobavljača u odnosu na veliki broj izvora nabave. S obzirom na globalno rasprostranjeno trgovinsko međudjelovanje i neizostavnu težnju svakog društva da svoje proizvode plasira na što više tržišta kako bi zadovoljili sve zahtjevnije kupce, ali i konkurirali jedinstvenim proizvodima, od velike je važnosti inovativnim aktivnostima nuditi sve širi asortiman proizvoda s konstantnim unaprjeđenjem postojeće ponude čime se skraćuje životni vijek trenutnog proizvoda koji egzistira na tržištu. Sve ove i brojne druge svakodnevne poslovne aktivnosti nemoguće je ostvariti bez upotrebe adekvatnih tehnoloških dostignuća.

Slika 1. Glavni zadaci kriznog menadžmenta



Izvor: vlastiti prikaz prema Softić, (2011), *Simptomi i uroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*

4. KONKURENTSKA PREDNOST I LANAC OPSKRBE

Najvažniji izvor prihoda za lanac opskrbe predstavljaju kupci. Svi tokovi informacija, proizvoda i novčanih sredstava generiraju troškove unutar lanca opskrbe. Prema tome, odgovarajuće upravljanje tim tokovima je ključno za njegov uspjeh. Kako bi se lancem opskrbe upravljalo učinkovito mora se obratiti pozornost na upravljanje imovinom lanca opskrbe i tokom proizvoda, informacija i novčanih sredstava s ciljem maksimiziranja njegove ukupne profitabilnosti.

Postoji nekoliko razloga za sve veću zastupljenost koncepta upravljanja lancem opskrbe i njegovu važnost za organizacije. Prvo, organizacije nabavljaju sve potrebne materijale i usluge na globalnoj razini što ih u krajnjem slučaju prisiljava da traže djelotvornije načine koordiniranja toka materijala u i iz organizacije. Drugo, organizacije i distribucijski kanali danas konkuriraju na bazi vremena i kvalitete. Imati ispravan proizvod za kupca brže i pouzdanije nego konkurencija, nije više konkurentska prednost nego zahtjev da bi se opstalo na tržištu. Kupci dosljedno očekuju da se proizvodi isporučuju brže, točno na vrijeme i bez štete. Svaki od tih zahtjeva se ne može ispuniti bez koordinacije s dobavljačima i distributerima. Globalna orijentacija poduzeća, sve jača konkurencija, brze promjene u tehnologiji i ekonomskim uvjetima pridonose tržišnoj nesigurnosti. Ta nesigurnost zahtijeva veću fleksibilnost u organizacijama i distribucijskim kanalima te u samim odnosima unutar lanca opskrbe (Mentzer, 2001).

Upravljanje lancem opskrbe (Lambert, Cooper i Pagh, 1998 prema Halldorsson, Larson i Poist, 2007) jest integracija ključnih poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do izvornog dobavljača koji osiguravaju proizvode, usluge i informacije koji dodaju vrijednost za kupce. Ključni poslovni procesi uključuju: upravljanje odnosom s kupcima, upravljanje pružanjem servisa kupcima, upravljanje potražnjom, ispunjavanje narudžbi, upravljanje tokom proizvodnje, upravljanje odnosom s dobavljačima, razvoj i komercijalizaciju proizvoda, upravljanje povratima.

Upravljanje lancem opskrbe je logistika podignuta na stratešku razinu. Strateška komponenta lanca opskrbe ogleda se u dizajnu lanca, veličini i lokaciji objekata, odnosima s drugim poduzećima, strateškim savezima i partnerstvima. Kad se govori o strategiji, mora se spomenuti okolina u kojoj lanac opskrbe posluje. Istraživao se i utjecaj okoline na konkurentske prednosti koje proizlaze iz pravilne upotrebe lanca opskrbe (Sakun i Himangshu, 2006). Lanac opskrbe s jedne strane predstavlja integraciju unutar poduzeća, a s druge strane, integraciju s kupcima i dobavljačima u svrhu postizanja određenih konkurentskih prednosti.

Oliver i Weber (1982) naglašavaju da se lanac opskrbe gleda kao jedinstven entitet koji zahtijeva sistemsku integraciju i strateško odlučivanje. Uobičajeno je da se u lanac opskrbe udružuju poduzeće koja žele konkurirati istim konkurentskim prednostima. Primjerice, ako je jednom poduzeću konkurentska prednost niska cijena, onda će oko sebe udruživati proizvođače, transportere, i druge koji su najkonkurentniji cijenom (Harrison i Van Hoek, 2005). U širem smislu, prema Watersu (2003), može se konkurirati na temelju cijene, usluge kupcima, vremena, kvalitete fleksibilnosti, tehnologije i lokacije. Ako se konkurira niskom cijenom, onda u lancu opskrbe moraju biti svi članovi koji imaju isti cilj, a to je smanjiti sve troškove lanca i te uštede prebaciti na kupca. Ako se konkurira uslugom kupcima, onda svaka isporuka mora biti točna, vremena dostave moraju biti poznata i pouzdana, dostava obavljena u dogovorenom roku. Ako se konkurira kvalitetom, onda svim članovima lanca mora biti primarna kvaliteta, jer pogreška

jednog člana lanca rezultira lošim konačnim proizvodom. Fleksibilnost može značiti da se brzo može povećati ili smanjiti proizvodnja i time broj proizvoda na policama, ali može značiti i da ima dovoljno različitih proizvoda kako bi kupac mogao odabrati baš onaj koji mu treba. Poduzeća koja se natječu pomoću fleksibilnosti okupi će oko sebe jednako tako fleksibilna poduzeća.

U lancima opskrbe neizvjesnost je glavni uzročnik njihove „tromosti“ (Prester, 2012). Poduzeća se u jednu ruku i udružuju kako bi smanjila tu neizvjesnost. Vrlo često se u cilju smanjenja neizvjesnosti formiraju specijalizirana partnerstva. Tako, primjerice, poduzeće može unajmiti tvrtku koja se bavi isključivo transportom, skladištenjem ili uvozom/izvozom čime se osigurava veća pouzdanost u obavljanju posla, zbog specijalizacije određene tvrtke za taj posao (Waters, 2003).

Pravodobna informacija u lancu opskrbe također znatno smanjuje neizvjesnost (Prester, 2012). Ako bi proizvođač imao točnu informaciju koliko se njegova proizvoda traži, onda bi mogao bolje planirati svoju proizvodnju i smanjiti troškove proizvodnje. Razmjena je takvih informacija danas moguća i nije više skupa. Ako to članovi lanca opskrbe čine, mogu si osigurati konkurentsku prednost s obzirom na neki drugi lanac. Problem je u tome što nisu sve trgovine voljne dijeliti te informacije zbog raznih razloga, a jedan od njih je da se ne vidi kolike marže ostvaruju (Harrison i Van Hoek, 2005).

5. KREIRANJE STRATEGIJE ZA BOLJE UPRAVLJANJE CJELOKUPNIM LANCEM OPSKRBE U KRIZNIM VREMENIMA

Značajno smanjenje broja dobavljača i proširenje proizvodnog asortimana značajne su stavke poslovnih strategija današnjih društava. Posljednje godine su označene sve većom gospodarskom nestabilnošću, što je odraz ne samo globalne ekonomske recesije, već i nestabilnost potražnje kupaca i naglog pokreta u cijenama sirovine, goriva i robe. Menadžeri koji upravljaju lancem opskrbe su pod pritiskom kako bi razvili što učinkovitije, kupcu usmjerene lance opskrbe te pronašli inovativne načine za smanjenje troškova. U međuvremenu, od njih se traži da iskoriste poslovne mogućnosti koje mogu proizaći iz trenutnih ekonomskih uvjeta.

Kao rezultat toga, vrhovni menadžment poduzeća daje prioritet projektima koji smanjuju trošak inventara i logistike. Iako to može pomoći u kratkom roku, stručnjaci ignoriraju rizik na dugi rok. Organizacije se moraju pripremiti na novonastale uvjete smanjenog broja zaposlenih, stagflacije i deflacije, i pitanjima vezanih za energiju i održivost. Učinkovite strategije združene s dobro definiranim planom i odgovarajućim alatima će pomoći ublažiti pritisak danas i spremiti menadžera za tržišne promjene u budućnosti.

Stoga, poduzeća bi trebala provesti „potražnjom-potaknuto“ planiranje temeljeno na uvidu potražnje u stvarnom vremenu i oblikovanju same potražnje. Prava predviđanja i kontingentni planski alati će osigurati cjelovit pogled i učinkovite odgovore na moguće rizike, kao na primjer: dobavljači koji su ostali bez posla, politički nemiri i prirodne nepogode koje utječu na proizvodnju. Poduzeća onda mogu prilagoditi cjenovne promocijske strategije kako bi oblikovale potražnju, ubrzale razvijanje dodatnog proizvoda, potaknule rast prihoda, odnosno dodatno povisile marže za velike potražnje proizvoda s ograničenom ponudom tržišta. Ključ je predvidjeti

kako pomoću poluge iskoristiti mogućnosti i ublažiti izazovne događaje, ne samo da poduzeće preživi, već i uspješno posluje (Lambert, García-Dastugue, Croxton, 2008).

Slijedeći korak uključuje izgradnju adaptivnog lanca opskrbe s brzim planiranjem i integriranim izvršenjem. Nakon što menadžeri budu u mogućnosti bolje predvidjeti potražnju i rizik, morati će adaptirati lanac opskrbe s tržišnim promjenama i prilikama. Poduzeća bi trebala uspostaviti dinamično planiranje i kontinuirano usklađeno poslovanje. Stari model je napravljen kako bi čekao do kraja mjeseca ili kvartala pomak proizvodnje i distribucije na temelju pošiljaka i prodaje (Muzumdar, 2010). Novi model ima potrebu za kontinuiranim, dinamičnim opskrbljivanjem lanca uz brzo reagiranje na tržišne promjene. To može smanjiti ili čak eliminirati šokove koji proizlaze iz mreže potražnje. Rezultati uključuju bolju vidljivost; poboljšanu suradnju putem lanca vrijednosti, uključujući izvor opskrbe, proizvodnje, transporta, skladištenja i distribucije, te ubrzano donošenje odluka s boljom analitikom i podrškom (Lambert, 2008).

Nadalje, od iznimne je važnosti optimizirati dizajn proizvoda za opskrbu, proizvodnju i održivosti kako bi se ubrzala profitabilnost inovacije. Inovacija je presudna kako bi bili korak ispred konkurencije. Da bi bili uspješni, proizvodi moraju biti proizvedeni s „pravim troškom“. Odluke donesene u ranom ciklusu razvoja proizvoda mogu „stvoriti“ ili „uništiti“ proizvod. Dizajn mora biti optimiziran za opskrbu i proizvodnju te svi „pravi troškovi“ moraju biti precizno obuhvaćeni. Osim toga, inovacije proizvoda i konkurentska prednost proizlaze iz odabira dobavljača i tehnologija. Ako tvrtka može upravljati informacijama, ljudima, procesima i odlukama vezanim za proizvod kroz njegov životni ciklus, u mogućnosti je ostvariti visoke dividende i tržišno vodstvo.

Naposljetku poduzeće treba uskladiti svoj lanac opskrbe s poslovnim ciljevima povezujući prodaju i operacije planiranja s korporativnim planiranjem poslovanja. Iako navedeni procesi osiguravaju koordinaciju između prodaje, proizvodnje i distribucije, još uvijek postoje isključenja i razlike među financijama, strategiji i operacijama u mnogim poduzećima. Jedan od načina da se premoste ovi propusti je integrirano poslovno planiranje.

Ovaj proces integrira financijsko strateško planiranje i prognostičke sustave s operacijama planiranja. Takav proces osigurava željeni prihod i proračune razvijene u financijama koji se provjeravaju protiv detaljnih, *bottom-up* operacijskih planova. Istodobno, strategija pomiruje operativni plan i financijske ciljeve. Integrirano poslovno planiranje, koje povezuje prodajne procese s korporativnim planiranjem poslovanja, omogućuje tvrtkama da postignu pravu ravnotežu ponude i potražnje, usklađenu sa strateškim poslovnim ciljevima. On pruža vidljivost na svim ključnim dimenzijama za uspjeh i potražnju, ponudu, proizvod, rizik i performanse - u cijeloj organizaciji, kroz prošireni opskrbeni lanac (Hugos, 2006).

6. ZAKLJUČAK

Postojanje kriznih razdoblja realna je i uobičajena pojava koja nastupa u svim fazama razvoja i životnog vijeka svakog pojedinog poduzeća koje posluje na tržištu. Problem prilagodljivosti na novonastale situacije izazvane turbulentnom okolinom nosi gotovo svaki čovjek u sebi, pa jednako tako sa složenošću organizacijskih struktura raste i broj potencijalnih prijetnji koje ugrožavaju funkcionalnost poslovnog procesa i povezanog efikasnog djelovanja.

Važno je shvatiti da niti jedna poslovna kriza nije nastupila iznenada i bez prethodnih znakova upozorenja. Jedini problem i krivica leži u neadekvatnom i nefleksibilnom menadžmentu koji ne obraća pozornost na promijene u okolini i vidljive krizne signale jer situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća, a time i kooperanata, i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem 18 do 24 mjeseca prije pojave vidljivih i krajnje ozbiljnih simptoma (Osmanagić Bedenik, 2010).

Organizacije koje žele opstati na tržištu i preživjeti razdoblja recesije te u svom opskrbnom lancu imati mrežu uspješnih poduzeća, moraju biti iznimno prilagodljive i sposobne za brze strateške odluke na, ponekad nepredvidive, promijene te biti u stanju razviti jedinstven sustav koji će obilovati inovativnim rješenjima. One moraju znati preuzeti rizik, ali ga opet moći, zahvaljujući međusobnom povjerenju, disperzirati između svojih kooperanata. Tehnološka rješenja pomažu im kako bi skratili životni ciklus proizvoda i tako nadišli konkurenciju svojim konkurentskim prednostima. Uočavajući i iskorištavajući pružene prilike, a, u isto vrijeme, svjesni svojih nedostataka i potencijalnih prijetnji, u mogućnosti su formirati funkcionalan lanac opskrbe.

Kompleksnost tržišnih odnosa i mehanizama je poprilično velika. Mnogo je koraka potrebno učiniti za uspjeh, a samo jedan pogrešan može ih dovesti do neuspjeha. Studije pokazuju da poduzeća koja teže ka socijalnoj i ekološkoj održivosti su postigla konkurentске prednosti, osobito s obzirom na učinkovitost proizvodnje, vještine upravljanja dobavljačima i odnos sa zaposlenicima.

Postoje brojne mogućnosti u vidu odabira kvalitetne strategije koje omogućavaju održivost na tržištu i unutar postojećeg opskrbnog lanca. Vrhovni menadžment poduzeća najprije mora uključiti održivost kao osnovnu komponentu njihove strategije lanca opskrbe. To znači da održivost mora biti ključan uvjet u svim procesima opskrbnog lanca. Drugo, stručnjaci u početku bi se trebali usredotočiti na osnove za postizanje brze pobjede kroz preglednost energije i resursa ili kretanja materijala. Poduzeća mogu zadržati zamah osiguravajući kontinuirano poboljšanje kroz sustavne mjere, reviziju i upravljanje znanjem. Revizije usklađenosti, najbolje prakse i mjerila pruže okvir za vladanje održivog poslovanja opskrbnog lanca i osiguravaju jasnoću oko utjecaja na okoliš određenih radnji.

Zahtjevi prema menadžerima opskrbnog lanca koji brzo reagiraju na promjene i povećaju profitabilnost veći su no ikad. Uspješne strategije i rješenja postoje kako bi podržavali svaki od objašnjenih koraka u formulaciji i implementaciji strategije poduzeća. Način na koji poduzeća provode spomenute korake mogu označiti razliku između uspjeha i neuspjeha.

7. LITERATURA

1. Bozart, C., Handfield, R.B. (2006), *Introduction to operations and supply chain management*, Pearson Education.
2. Chopra, S., Meindl, P. (2010), *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Fourth Edition, Prentice Hall.
3. Faulhaber, P., Landwehr, N. (2001), *Turnaround – Management in der Praxis*, Campus, Frankfurt/New York.

4. Gladwell, M. (2005), *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Oxford University Press.
5. Halldorsson, A., Larson, P. D., Poist, R.F. (2007), "Perspectives on logistics vs. SCM: A survey of SCM professionals", *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1, str. 1-25.
6. Harrison i Van Hoek, (2005) *Logistics Management and Strategy*. Edinburgh: Pearson Education.
7. Hugos, M. (2006), *Essentials of Supply Chain Management*, Second edition, John Wiley and Sons, Inc.
8. IRM, (2002), Risk management standard, <http://theirm.org/publications/PUstandard.html>
9. Kunc, M., Bhandari, R. (2011), Strategic development processes during economic and financial crisis, *Management Decision*, Vol. 49, No. 8, str. 1343-1353.
10. Lambert, D. M., Cooper, M. C. and Pagh, J. D., (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 2, str. 1-19.
11. Lambert, D.M., García-Dastugue, S.J., Croxton, K.L., (2008), "The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 29(1): 113-132.
12. Lambert, D.M. (2008), *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, Third Edition, Supply Chain Management Institute, Sarasota.
13. Levy, M., Weitz, B.A., (2004), *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
14. Luecke, R., (2005), *Upravljanje kriznim situacijama*, Zgombić & partneri, Zagreb.
15. Mentzer, J.T. (2001), *Supply-Chain-Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA
16. Murphy, P., R. Jr. i Wood, D. F. (2009) *Contemporary logistics* (9th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
17. Muzumdar, M. (2010), "Five Strategies for Better Supply Chain Management in the Current Economy", *APICS*, 5 (7).
18. Oliver, R. K. i Webber, M. D., (1982), Supply-chain management: logistics catches up with strategy. In: M. Christopher, ed.1992. *Logistics: The strategic issues*. London: Chapman & Hall, pp. 63-75.
19. Osmanagić Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: Teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 8, No. 1, str. 101-118.
20. Osmanagić Bedenik, N. (2003), *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb.
21. Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Spillan, J. E. (2010), Crisis Readiness in Turkey and the United States, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 18, No. 2, str. 108-116.
22. Pearson, C., Mitroff, I. (1993), From crisis-prone to crisis prepared, *Academy of Management Executive*, No. 7, str. 48-59.
23. Prester, J. (2012), *Upravljanje lancima dobave*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
24. Sadžak, M., Omazić, M. A., Rašić, S. (1999), Upravljanje poduzećem u kriznim uvjetima, In. D. Tipurić, ed. 1999. *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 379-390.
25. Sakun, B. i Himangshu, P. (2006) A study of supply chain integration in Thai automotive industry: a theoretical framework and measurement", *Management Research News*, Vol. 29 Iss: 4, str.194 – 205.
26. Sharma, S. (2010), Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti, *Acta Turistica*, Vol. 22, No. 1, str. 7-36.

27. Shaw, D., Hall, M., Edwards, J. S., Baker, B. (2007), Responding to crisis through strategic knowledge management, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 4, str. 559-578.
28. Softić, S., (2011), *Simptomi i uroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
29. Sučević, D. (2010), *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse*, Lider press, Zagreb.
30. Vouk, R. (2005), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11, str. 1013-1030.
31. Waters, D. (2003) *Logistics: An introduction to supply chain management*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

PRIMJENA PRINCIPA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OPSKRBNIM LANCIMA

Doc. dr. sc. Tomislav Baković

Dr. sc. Ines Dužević

Prof. dr. sc. Tonči Lazibat

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

Proučavanje sustava upravljanja kvalitetom kao cjelovite varijable ili niza međusobno isprepletenih varijabli u menadžerskoj je literaturi jako popularna tema već cijeli niz godina. Jedni od važnijih principa sustava kvalitete kad se oni proučavaju kao multidimenzionalan konstrukt su i principi izgradnje odnosa s korisnicima i dobavljačima. U ovom radu najprije je kratko prikazan povijesni razvoj zanimanja za kvalitetu te evolucija kvalitete koja je omogućila kretanje s dna kompanije do prve linije menadžmenta. Nakon toga ukratko je objašnjen multidimenzionalni pristup upravljanju kvalitetom kao i podjela na tzv. meke i tvrde principe upravljanja kvalitetom. Posebna je pažnja posvećena potencijalnom utjecaju spomenutih principa na rezultate poslovanja organizacija. Odnos principa upravljanja kvalitetom i upravljanja opskrbnim lancima je zasebno analiziran posebno s aspekta njihovog utjecaja na rezultate poslovanja. Na kraju su u zaključku iznesene potencijalne implikacije za hrvatsko gospodarstvo.

Ključne riječi: principi kvalitete, meki principi, organski principi, opskrbni lanci

APPLICATION OF QUALITY PRINCIPLES IN SUPPLY CHAINS

Tomislav Baković, Ph.D.

Ines Dužević, Ph.D.

Tonči Lazibat, Ph.D.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

The study of the quality management system, as a single variable or series of interlocking variables, has been very popular in the management literature for many years. Relationships with customers and suppliers are important quality principles, if they are analysed as a multidimensional constructs. This paper briefly presents the historical development of quality and its evolution which enabled movement of the quality function from the bottom to the first line management. The second paragraph elaborates multidimensional approach to quality management and classification into soft and hard quality management principles. Special attention is given to the potential impact of these principles on the organization's performance. Relationship between quality management principles and supply chain management is separately analysed, especially from the aspect of their influence on the performance results. Finally, conclusion includes the potential implications for the Croatian economy.

Keywords: quality principles, soft principles, organic principles, supply chains

1. UVOD

Upravljanje kvalitetom i upravljanje opskrbnim lancima (SCM) su važni strateški elementi za većinu današnjih kompanija. Koncepti su se razvijali na sličan način uz različit stupanj uključenosti pojedinih skupina dionika (Vanichchinchai, 2012). Nastali su razvojem operativnih funkcija organizacije, i to: SCM iz logistike, a upravljanje kvalitetom iz aktivnosti inspekcije i kontrole. Obuhvat ovih koncepata se proširio sa pojedine funkcije unutar organizacije na sve interesne skupine, uključujući interne i vanjske korisnike organizacije.

U ovom radu se najprije analizira razvoj sustava upravljanja kvalitetom, od aktivnosti kontrole do upravljanja kvalitetom. Upravljanje kvalitetom se temelji na multi-dimenzionalnom pristupu upravljanju organizacijom. Prema tome, implementacija sustava upravljanja kvalitetom zahtjeva horizontalnu integraciju svih funkcija i aktivnosti unutar organizacije te uključenost zaposlenika na svim razinama. Razvojem naprednijih sustava kvalitete ove se aktivnosti proširuju izvan granica organizacije, na sve korisnike. Pri tome dolazi do povezivanja aktivnosti unutar sustava kvalitete i opskrbnog lanca unutar organizacije.

Osnovni cilj rada je ispitati odnos sustava kvalitete i SCM-a, te utjecaj primjene principa sustava kvalitete na SCM i poslovne rezultate organizacije. Na temelju rezultata prethodnih istraživanja

su analizirani ključni principi sustava kvalitete koji se mogu povezati sa aktivnostima ili subjektima unutar opskrbnog lanca te njihov utjecaj na ostvarene rezultate.

2. POVIJEST SUSTAVA KVALITETE

Pojam upravljanja kvalitetom danas je uobičajeni dio ekonomske terminologije. Ipak razvoj sustava upravljanja kvalitetom odvijao se kroz dulji niz godina i obuhvatio cijeli niz termina koji se i danas koriste kad je riječ o sustavima kvalitete.

2.1. Kontrola kvalitete

Kontrola kvalitete dijeli se na unutarnju i vanjsku. Unutarnju kontrolu kvalitete provodi proizvođač dok vanjsku kontrolu obavlja njegovo cjelokupno vanjsko okruženje- korisnik (kupac), tržište i društvo (država).

Pretečom kontrole kvalitete može se smatrati inspekcija koja je podrazumijevala pregledavanje sirovina i poluproizvoda dobavljenih od dobavljača kao i njihovu međufaznu te konačnu inspekciju na kraju proizvodnog ciklusa proizvoda. Kontrola kvalitete može se najjednostavnije definirati kao proces kojim se osigurava sukladnost sa standardom. Taj proces sastoji se od promatranja aktualnih performansi, usporedbe performansi sa standardom te poduzimanja određenih radnji ako se uoči kako performanse značajno odstupaju od standarda (Feigenbaum 1986). Renshaw (2005) nudi nešto detaljniju definiciju i navodi kako kontrola kvalitete znači poduzimanje nužnih opservacija testiranja i dokumentiranja koja jamče kako obavljeni rad zadovoljava ili premašuje minimalne standarde propisane specifikacijama projekta ili ugovora. Kontrola kvalitete uključuje rutinske i sustavne inspekcije i testiranja koja se provode kako bi se provjerilo odgovara li svaki dio radnog procesa propisanim specifikacijama.

Primarni fokus prvih odjela za kontrolu kvalitete bio je pokušaj da se spriječi plasman loših proizvoda kupcima. Iz tog razloga kroz fokus na output, a ne proces loši proizvodi bili su odvajani od onih ispravnih koji su prosljeđivani kupcima. U svojim prvim oblicima kontrola kvalitete uključivala je pregledavanje svih proizvoda dok prvi evolucijski iskorak predstavljaju metode uzorkovanja koje su kontrolu učinile znatno lakšom. Na pojam kontrole kvalitete direktno se nadovezuje i SPC odnosno statistička kontrola procesa čiji su alati i tehnike omogućili primjenu kontrole kvalitete u masovnoj proizvodnji. Sljedeći evolucijski iskorak kontrole kvalitete predstavlja ono što Feigenbaum naziva potpunom kontrolom kvalitete. Po definiciji potpuna kontrola kvalitete podrazumijeva upravljačku i tehničku implementaciju aktivnosti okrenutih kupcima i kvaliteti kroz odgovornost vrhovnog menadžmenta te pored proizvodnje uključuje i sve ostale funkcije kao što su: marketing, dizajniranje, odnosi s dobavljačima, financiranje i servisiranje (Feigenbaum 1986).

Danas su se razvila dva osnovna oblika vanjske kontrole (Injac 1998):

- indirektna ili pasivna i
- direktna ili aktivna.

Indirektna ili pasivna vanjska kontrola ogleda se u rastu ili padu konkurentnosti odnosno u povećanju ili gubitku tržišta. Onaj tko ne poštuje kvalitetu, biva uvijek nemilosrdno i konačno

kažnjen. Indirektna kontrola je mnogo opasnija od direktne. Naime, direktna kontrola kvalitete javlja se odmah i u vrlo jasnoj formi nudi konkretna rješenja i ukazuje na izlaz iz problema. Indirektna kontrola kvalitete je, nasuprot tome, dugotrajna, prve faze razvoja problema se ne vide, a tada su korekcije najbezbolnije. Kad se greške konačno jasno uoče, onda iznalaženje izlaza zahtijeva golem trud, ulaganja i vrijeme - s vrlo neizvjesnim krajnim rezultatima.

Direktna ili aktivna vanjska kontrola kvalitete podrazumijeva uvijek svjesno nametnute propise i zakone kojima društvo (država, svijet) određuje minimalnu potrebnu kvalitetu i istodobno stvara vlastitu zaštitu od nekvalitete.

2.2. Osiguranje kvalitete

Jedan od najvećih problema kontrole kvalitete jest činjenica kako kontrola služi detekciji, a ne rješavanju problema. Spomenuti problem riješen je pojavom osiguranja kvalitete. Temeljna razlika osiguranja kvalitete u odnosu na početne oblike kontrole kvalitete jest stavljanje znatno većeg naglaska na prevenciju, a ne detekciju. U ovoj fazi rješavanje problema prestaje biti reaktivno i postaje pro-aktivna odgovornost i zadaća svih zaposlenika. Osiguranje kvalitete bavi se planiranjem kvalitete i sprečavanjem nastanka defekata u sustavima i dokumentiranim procesima koji pokrivaju cijeli opskrbni lanac. Upravo norma ISO 9000 u svojim prvim verzijama predstavljala je najpoznatiji standard za osiguranje kvalitete zahvaljujući svom naglasku na zadovoljavanju specifikacija tijekom dizajniranja, razvoja, instalacije i servisiranja (Jabnoun, 2002). Prelazak na osiguranje kvalitete prema tome karakteriziraju:

- Naglasak na prevenciji
- Uključivanje svih poslovnih funkcija i svih zaposlenih u potragu za kvalitetom i zadovoljstvom kupca
- Iako osiguranje kvalitete obuhvaća sve poslovne funkcije još uvijek nije u domeni vrhovnog menadžmenta te se većina planiranja obavlja na srednjoj razini

Renshow (2005) navodi kako osiguranje kvalitete zapravo ima ulogu auditora sustava za kontrolu kvalitete te na neki način osiguranje kvalitete jamči kako je kontrola kvalitete obavila svoju zadaću na odgovarajući način. Navedeno se može protumačiti i kao stav kako je jedna od zadaća osiguranja kvalitete upravo kontrola kvalitete.

2.3. Upravljanje kvalitetom

Dok je osiguranje kvalitete kao „osnovu poboljšanja“ promatralo podatke o funkcioniranju procesa i pojedinih poslovnih funkcija upravljanje kvalitetom ovaj fokus u potpunosti seli na proučavanje zadovoljstva kupca. Jednako kao što osiguranje kvalitete uključuje kontrolu, upravljanje kvalitetom obuhvaća osiguranje kvalitete. Dok se osiguranje kvalitete fokusira na ispunjavanje zahtjeva kupaca koji su poznati upravljanje kvalitetom ide korak dalje i nastoji pratiti i odgovoriti na promjene u zahtjevima kupaca.

Upravljanje kvalitetom odnosno razvoj sustava koji takvo upravljanje omogućuju logičan su iskorak iz pojma osiguravanja kvalitete. Naime koliko je god osiguranje kvalitete osiguravalo vezu poduzeća i zahtjeva kupaca posjedovalo je neke ključne slabosti. Najveća mana osiguranja kvalitete jest isključiva briga za zadovoljavanje trenutnih zahtjeva kupaca dok evidentiranje

pojave novih zahtjeva kao i pokretanje cijelog sustava/organizacije prema ispunjavanju tih novih zahtjeva nije njegovoj domeni. Druga velika slabost bila je što se cijeli proces osiguranja kvalitete i dalje ne događa na vrhu kompanije već na razinama srednjeg menadžmenta. Zbog upravo opisanih ali i cijelog niza drugih slabosti nastaju sustavi upravljanja kvalitetom koji ovoj problematici pristupaju na sustavniji način te odgovornost prebacuju na najviše rukovodstvo poduzeća. Neke od poznatijih definicija upravljanja kvalitetom navedene su u nastavku.

Lazibat (2009) upravljanje kvalitetom definira kao "primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupaca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja. Formalizirani sustav zahtjeva dokumentaciju: strukture organizacije i odgovornosti djelatnika, procedura potrebnih za postizanje učinkovitog napretka u pogledu kvalitete."

Lazibat i Baković (2012) upravljanje kvalitetom definiraju kao multi-dimenzionalni pristup upravljanju organizacijom orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti stakeholderima i stvaranje trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju.

U ovoj definiciji posebno treba istaknuti multi-dimenzionalni pristup kvaliteti tj. priznavanju činjenice kako je sustave kvalitete moguće implementirati samo kroz primjenu cijelog niza međusobno povezanih principa za upravljanje kvalitetom čemu je u nastavku rada posvećena najveća pažnja.

3. POJAM PRINCIPA KVALITETE I UTJECAJ NA POSLOVNI REZULTAT

Svaki od sustava upravljanja kvalitetom koji funkcioniraju u praksi temelji se na određenom broju principa kvalitete. Iako su u velikom broju slučajeva oni generičke naravi postoje i iznimke od toga pravila zbog kojih se i sama primjena pojedinih sustava odnosno zahtjevi koje oni postavljaju pred organizaciju mogu značajno mijenjati. U ovom dijelu rada ukratko je prikazana evolucija principa kroz vrijeme uz napomenu kako će princip izgradnje odnosa s dobavljačima biti detaljnije objašnjen u nastavku rada.

Principe kvalitete spominju i Dean i Bowen (1994) prema kojima su tri temeljna principa: zadovoljstvo kupca, kontinuirano unapređenje i timski rad. Zu et al. (2008) proširuju ovaj popis i navode sedam ključnih principa kvalitete, a to su: potpora vrhovnog menadžmenta, odnosi s kupcima, odnosi s dobavljačima, upravljanje zaposlenicima, upravljanje informacijama, dizajniranje proizvoda/usluga i procesni menadžment. Varijaciju na temu nude i Douglas i Judge (2001) koji navode: uključivanje vrhovnog menadžmenta u timove kvalitete, usvajanje filozofije kvalitete, naglasak na treningu zaposlenika, fokus na kupca, kontinuirano unapređenje procesa, upravljanje temeljem činjenica, uporaba alata kvalitete.

Tablica 1. Klasifikacija principa kvalitete na meke i tvrde principe

Meki principi	Tvrđi principi
Bihevioralni	Opipljivi
Organski	Mehanički
Diferencijacijski	Troškovni
Reaktivni	Proaktivni
Menadžerski	Tehnički

Izvor: obrada autora

Jedna od podjela principa kvalitete koja se češće koristi u literaturi je ona koja ih dijeli na tvrde i mekane principe (Abdullah i Tari 2012). Ova podjela posebno je izražena u nekim državama kao što je Njemačka gdje se meki principi vežu sa socijalnim i psihološkim faktorima dok se tvrđi principi uglavnom povezuju s tehnologijom. Podjela principa kvalitete na tvrde i meke posebno je zanimljiva s aspekta utjecaja kvalitete na inovativnost gdje je uvriježeno mišljenje kako meki principi stimuliraju inovativnost dok ju tvrđi koče. Meki principi još se u literaturi nazivaju i „organski“ dok je alternativni naziv za tvrde principe „mehanički“. Detaljnija usporedba klasifikacije principa kvalitete prikazana je u tablici 1. uz napomenu kako već sam pregled dostupnih naziva uvelike opisuje i učinke koje bi navedeni principi trebali imati na poslovanje.

3.1. Principi kvalitete i poslovni rezultati

Dva su pristupa temi utjecaja sustava kvalitete na poslovne performanse kad je riječ o principima sustava kvalitete. Prvi je pokušaj da se principi kvalitete klasificiraju na tvrde ili meke i zatim prouči njihov odvojen utjecaj na poslovne performanse (Abdullah i Tari 2012). Iako je sama podjela principa isključivo u jednu od ove dvije skupine sama po sebi problematična jer često jedan te isti princip može imati karakter i jednih i drugih rezultati istraživanja još su više zbunjujući. Naime rezultati provedenih istraživanja jako su često u kontradikciji pa tako primjerice nekoliko autora navodi kako procesni pristup nema direktnog utjecaja na poslovne rezultate dok nekoliko drugih navodi kako postoji signifikantan pozitivan utjecaj. Kako su istraživanja rađena u različitim državama, industrijama pa čak i primjenom različite metodologije jako je teško izvući konkretne zaključke. Ipak ono oko čega se većina istraživanja slaže jest kako često tvrđi principi imaju karakter moderatora veze između mekih principa i poslovnih performansi.

Tablica 2. Karakteristike organizacijskih paradigmi

	Mehanistički	Organski
Smjernice za donošenje odluka	Politike	Vrijednosti
Vodstvo	Top-down kontrola	Interaktivno
Autoritet	Utemeljen na poziciji	Utemeljen na znanju
Raspon kontrole	Uzak	Širok
Osnaživanje	Nisko	Visoko
Kvaliteta	Popustljivost	Aspirativna
Mjere učinka	Rezultati	Procesi i sistemi
Vremenski raspon	Kratkoročan	Dugoročan
Obrtanje zaposlenika	Visoko	Umjereno
Upravljanje promjenom	Mala mogućnost	Velika mogućnost
Doseg inovacije	Nizak	Visok
Doseg učenja	Ograničen	Visok
Angažman zaposlenika	Nizak	Visok

Izvor: obrada autora.

Potpuno drugačiji pristup proučavanju veze između principa i poslovnih performansi je onaj prema kojem nema smisla principe dijeliti a priori na meke i tvrde jer tek njihovom implementacijom u konkretnoj organizaciji oni formiraju svoj karakter (Moore i Brown 2005). Dominantnu ulogu pri tomu ima organizacijska struktura koja može biti mehanička ili organska što će presudno utjecati na oblikovanje principa u tvrde ili meke. Neke detaljnije razlike između organske i mehaničke strukture prikazane su u tablici 2.

4. ULOGA PRINCIPA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OPSKRBNIM LANCIMA

Upravljanje opskrbnim lancima (SCM – *Supply Chain Management*) uključuje skup aktivnosti kojima organizacija na strateškoj razini surađuje sa svojim dobavljačima i korisnicima radi planiranja i kontrole unutar- i među-organizacijskih tijekova materijala, sredstava i informacija (Projago et al., 2012). Sukladno definiciji u opskrbnom lancu su uključeni unutarnji procesi upravljanja, uz procese upravljanja odnosima sa vanjskim korisnicima tj. dobavljačima i kupcima. Kod unutarnjih procesa je osnovni cilj unaprjeđenje njihove sposobnosti. To se postiže kroz sustav nadzora i mjerenja, te korektivnih i preventivnih aktivnosti. Nasuprot tome, cilj eksternih procesa je izgradnja dugoročnih i uzajamno korisnih odnosa sa dobavljačima i korisnicima. Upravljanje odnosima s dobavljačima uključuje definiranje kriterija za odabir i vrednovanje dobavljača, pristup informacijama i sudjelovanje dobavljača u unutarnjim aktivnostima organizacije. Odnos s dobavljačima, temeljen na povjerenju i uvažavanju, je osnova za realizaciju navedenih ciljeva. Odnos s korisnicima uključuje aktivnosti vezane uz

ispitivanje potreba korisnika, upravljanje pritužbama, prikupljanje povratnih informacija i zadovoljstvo korisnika. Činjenica je da se brojni aspekti i prakse SCM-a mogu povezati s principima sustava kvalitete. U nastavku rada će se detaljnije ispitati sličnosti i razlike između dva koncepta, te njihov utjecaj na poslovne rezultate.

4.1. Analiza koncepta upravljanja kvalitetom i upravljanja opskrbnim lancima

Upravljanje kvalitetom i SCM su dvije najvažnije strategije u proizvodnim, uslužnim i malim i srednjim kompanijama. Ujedno su i preduvjeti za uspjeh na globalnom tržištu. Također, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM – *Total Quality Management*) i SCM su alati za postizanje konkurentske prednosti i jačanje konkurentske pozicije kompanije (Talib et al., 2012). Prakse sustava upravljanja kvalitetom uključuju skup aktivnosti i principa s ciljem unaprjeđenja kvalitete na način da se kontinuirano ispunjavaju i nadilaze potrebe korisnika. S druge strane, SCM je pristup u kojem se integriraju unutarnje funkcije organizacije i vanjske aktivnosti dobavljača, korisnika i ostalih subjekata u opskrbnom lancu. Pri tome se SCM fokusira na koordinaciju procesa nužnih za pravovremenu isporuku uz zadovoljenje svih zahtjeva vezanih uz proizvod ili uslugu. Kroz SCM se nastoji ostvariti vertikalna integracija u opskrbnom lancu kako bi se na zadovoljavajući način realizirali postavljeni ciljevi. Za razliku od SCM, sustav upravljanja kvalitetom se temelji na sustavnom pristupu u kojem se kroz horizontalnu integraciju među odjelima i funkcijama nastoji uključiti sve zaposlenike na svim razinama. Nadalje, razvijeniji oblik sustava kvalitete se nastoji proširiti i dalje na dobavljače i korisnike organizacije.

Tablica 3. Usporedba najčešće korištenih principa sustava kvalitete i SCM-a

	TQM	SCM
1.	Opredijeljenost vrhovnog menadžmenta (vodstvo, predanost, podrška)	Odnosi s korisnicima (upravljanje pritužbama, zadovoljstvo korisnika, partnerstvo s kupcima, povratne informacije, upravljanje odnosima s kupcima)
2.	Fokus na korisnike i zadovoljstvo korisnika	Lean prakse (upravljanje nabavom, eliminacija nepotrebnih aktivnosti, just-in-time)
3.	Edukacije i trening	Strateška partnerstva s ključnim dobavljačima (odnosi s dobavljačima, uključenost dobavljača, sustav upravljanja kvalitetom dobavljača, suradnja)
4.	Kontinuirano poboljšanje i inovacije	Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija
5.	Upravljanje nabavom (odnosi s dobavljačima, kvaliteta nabave, partnerstva i suradnja)	Promjena organizacijske kulture (opredijeljenost menadžmenta, vodstvo, suradnja)
6.	Uključenost zaposlenika	Bliski odnosi s dobavljačima (dugoročni odnosi, partnerstva, pouzdani dobavljači)

Izvor: Talib et al. (2012)

Usporedbom ključnih principa TQM-a i SCM-a, dobivenih pregledom literature, izdvojene su zajedničke prakse koje najviše utječu na integraciju dva koncepta. To su: opredijeljenost i

podrška vodstva, fokus na korisnike i partnerstvo s dobavljačima (Talib et al., 2012). Ove prakse trebaju biti nadopunjene ostalim principima i aktivnostima kako bi se postigla učinkovita integracija TQM-a i SCM-a.

Primjena principa sustava kvalitete može pomoći organizacijama pri realizaciji aktivnosti unutar opskrbnog lanca. Kroz aktivnosti sustava upravljanja kvalitetom se nastoje optimizirati svi procesi unutar organizacije, što posljedično utječe na poboljšanje nabavnih aktivnosti putem eliminacije nepotrebnih aktivnosti u procesu (Talib et al., 2012). Primjena norme ISO 9001 može imati pozitivne implikacije na procese nabave i zadovoljenje korisnika. Projago et al. (2012) su u svom istraživanju dokazali pozitivan utjecaj primjene norme na optimizaciju internih procesa, te na odnose s korisnicima i dobavljačima. Povezanost implementacije norme ISO 9000 sa unaprjeđenjem procesa nabave su potvrdila brojna istraživanja (Naveh et al., 2004; Singh et al., 2011; Projago et al., 2012). Među osnovnim zahtjevima norme se ističu upravljanje nabavom i upravljanje odnosima s korisnicima. Nadalje, primjena sustava upravljanja kvalitetom potiče uključenost, edukaciju i osnaživanje zaposlenika kao primarnih pokretača svih aktivnosti vezanih uz kvalitetu. Održivi opskrbni lanci također zahtijevaju proaktivno osnaživanje zaposlenika te razvoj organizacijske kulture i povjerenja (Cheung i Rowlison, 2011).

Prva istraživanja SCM-a su se često povezivala sa primjenom tvrdih principa upravljanja. Neki od često analiziranih aspekata su informacijske tehnologije i logistika. Novija istraživanja se okreću prema mekim principima unutar lanca opskrbe, kao što su upravljanje odnosima i uključenost zaposlenika (Shub i Stonebraker, 2009). Istraživanje opskrbnog lanca Toyote u Velikoj Britaniji je pokazalo da se pri odabiru dobavljača kompanija fokusira, ne samo na kvalitetu i mogućnost isporuke prema just-in-time načelima, već na organizacijsko učenje tj. stavove zaposlenika i njihovu spremnost na učenje i prilagodbu promjenama (Winfield i Hay, 1997, citirano u Vanichchinchai, 2012). Primjena sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva primjenu mekih principa menadžmenta, pa možemo zaključiti da organizacije koje imaju implementirane sustave upravljanja kvalitetom mogu lakše integrirati SCM u svoje poslovanje.

Osnovna razlika između sustava upravljanja kvalitetom i SCM-a je u tome što se SCM više fokusira na odnose sa vanjskim korisnicima, dok su prakse upravljanja kvalitetom više fokusirane na uključenost internih korisnika (Vanichchinchai, 2012). Međutim, vanjski korisnici imaju važnu ulogu za sustave upravljanja kvalitetom te se napredniji sustavi kvalitete proširuju van okvira organizacije kako bi aktivno uključili i te grupe dionika.

4.2. Prikaz istraživanja odnosa sustava kvalitete i učinkovitosti opskrbnog lanca

Principi sustava upravljanja kvalitetom i SCM-a su međusobno povezani i zavisni. Primjena sustava upravljanja kvalitetom je dobra osnova za implementaciju SCM-a (Vanichchinchai, 2012). Istovremeno, fokusiranjem na odnose u lancu opskrbe organizacije mogu unaprijediti kvalitetu svojih sustava (Terziovski i Hermel, 2011). Ipak, upravljanje kvalitetom obuhvaća širi skup aktivnosti i principa pa se može smatrati temeljem za integraciju praksi SCM-a u ostale procese organizacije.

SCM zahtjeva integraciju unutar organizacije i u subjektima opskrbnog lanca. Učinkovitost i djelotvornost opskrbnog lanca značajno ovisi o stupnju integracije kroz cijeli lanac (Vanichchinchai, 2012; Zu i Kaynak, 2012). Primjena principa kvalitete može pomoći

organizacijama prilikom integracije aktivnosti i subjekata u opskrbnom lancu. Prema Terziovskom i Hermelu (2011) strateško upravljanje kvalitetom doprinosi integraciji lanca opskrbe i ostvarenju boljih poslovnih rezultata.

Brojna empirijska istraživanja su potvrdila pozitivne utjecaje primjene sustava upravljanja kvalitetom na odnose u opskrbnim lancima (Abdullah i Tari, 2012; Baković et al., 2012; Fotopoulos i Psomas, 2012; Projago et al., 2012; Vanichchinchai, 2012). Baković et al. (2012) su istraživali primjenu principa kvalitete u malim i srednjim prerađivačkim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su pri tome odnose s potrošačima ocijenili s najvećom ocjenom, a odnosi s dobavljačima su tek na šestom mjestu, nakon podrške vodstva, upravljanja procesima, kontinuiranog poboljšanja, razvoja proizvoda, sustava informiranja o kvaliteti (tablica 4). Unaprjeđenje kvalitete, utemeljene na navedenim principima, će istovremeno dovesti do poboljšanja rezultata SCM-a.

Fotopoulos i Psomas (2009) su analizirali utjecaj mekih i tvrdih principa kvalitete na rezultate sustava upravljanja kvalitetom. Njihovo istraživanje na uzorku od 370 kompanija u Grčkoj je pokazalo da meki principi imaju značajniji utjecaj na rezultate od tvrdih principa kvalitete. Od devet najznačajnijih mekih principa, odnosi s dobavljačima su na četvrtom mjestu po važnosti, nakon uključenosti vrhovnog vodstva, strateškog planiranja i uključenosti zaposlenika.

Vanichchinchai (2012) je istraživao odnose između uključenosti zaposlenika, upravljanja odnosima s dobavljačima i rezultata nabave na primjeru tajlandske automobilske industrije. Rezultati su pokazali da uključenost zaposlenika ima direktan pozitivan učinak na izgradnju partnerskih odnosa s dobavljačima i rezultate nabave, kao i posredan učinak na odnos između dvije varijable. Dakle, utjecanjem na zaposlenike, kroz sustav upravljanja kvalitetom, mogu se ostvariti pozitivni učinci i na druge elemente, kao što su odnosi s dobavljačima i procesi u opskrbnom lancu.

Šest mekih principa upravljanja kvalitetom koji imaju utjecaj na poslovne rezultate su: podrška vrhovnog menadžmenta, odnosi s potrošačima, uključenost zaposlenika, trening i edukacije, sustav nagrađivanja i priznanja, odnosi s dobavljačima (Abdullah i Tari, 2012). Prema rezultatima istraživanja autora, meki principi kvalitete imaju direktan utjecaj na poslovne rezultate, ali istovremeno utječu i indirektno putem pozitivnog utjecaja na tvrde principe.

Projago et al. (2012) su dokazali kako implementacija norme ISO 9000 na naprednoj razini pozitivno utječe na tri aspekta opskrbnog lanca: interno upravljanje procesima, upravljanje odnosima s korisnicima i upravljanje procesima nabave. Međutim, ukoliko je norma implementirana samo na temelju udovoljavanja minimalnih zahtjeva kvalitete tada se ovi pozitivni učinci ne mogu potvrditi. Nadalje, odnosi s dobavljačima i interno upravljanje procesima imaju pozitivan utjecaj na poslovne rezultate, dok isto nije potvrđeno za odnose s korisnicima.

Tablica 4. Ocjena principa kvalitete u malim i srednjim hrvatskim prerađivačkim poduzećima

	Srednja vrijednost	SD	Koeficijent varijacije (%)
Podrška top menadžentu	5.37	1.15	21.41
Informacije o kvaliteti	5.08	1.41	27.75
Process menadžent	5.37	1.23	22.90
Razvoj proizvoda	5.30	1.15	21.69
Upravljanje ljudskim potencijalima	4.94	1.25	25.30
Odnosi s dobavljačima	5.03	1.18	23.45
Odnosi s potrošačima	6.12	0.90	14.70
Kontinuirano poboljšanje	5.32	1.23	23.12

Izvor: Baković et al. (2012)

Možemo zaključiti da je sustav upravljanja kvalitetom, utemeljen na mekim principima, dobra osnova za implementaciju praksi SCM-a u organizaciju, kao i za učinkovitu integraciju kroz cjelokupan opskrbni lanac. Sukladno tome, menadžeri zaduženi za kvalitetu i opskrbe lance bi morali usko surađivati kako bi učinkovito kroz sustav kvalitete integrirali aktivnosti nabave i isporuke na zadovoljstvo svojih korisnika i ostalih dionika. Važno je istaknuti da se zaključci ovog rada temelje isključivo na pregledu dosadašnjih istraživanja. Buduća istraživanja trebala bi empirijski ispitati jačinu i smjer veze između principa sustava upravljanja kvalitetom, kao što su: vodstvo, odnosi s kupcima i dobavljačima, uključenost zaposlenika na stupanj integracije u opskrbnim lancima i na poslovne rezultate organizacija.

5. ZAKLJUČAK

Principi upravljanja kvalitetom su osnova za izgradnju učinkovitih sustava upravljanja. U današnjim uvjetima brzih promjena i konkurencije meki principi kvalitete sve više dobivaju na značaju. Pomak sa tvrdih prema mekim principima menadžmenta događa se, pored sustava kvalitete, i u drugim funkcijama organizacije, kao što je SCM.

Opredijeljenost vrhovnog vodstva i fokus na korisnike su principi koji se u literaturi najčešće vezuju uz TQM i SCM. Oba navedena koncepta se u velikoj mjeri oslanjaju na vodstvo uz usmjerenost na korisnike. Ovi koncepti će biti uspješni u unapređenju rezultata organizacije samo ako imaju kontinuiranu podršku vrhovnog vodstva i uz stalno ulaganje u poboljšanje usluga za korisnike i zadovoljstva korisnika. Drugi aspekt je blizak odnos s dobavljačima i upravljanje

nabavom. To uključuje sustav kvalitete dobavljača, uključenost dobavljača, izgradnju partnerskog odnosa, suradnju s dobavljačima. Oba koncepta se u velikoj mjeri oslanjaju na dobavljače i odnose s dobavljačima unutar i izvan organizacije. Pregled dosadašnjih istraživanja ukazao je na značajan potencijal primjene principa kvalitete u realizaciji boljih poslovnih rezultata i učinkovitoj integraciji lanca opskrbe.

6. LITERATURA

1. Abdullah, M., Tari, J., (2012), The Influence of Soft and Hard Quality Management Practices on Performance, *Asia Pacific Management Review*, 17 (2), str. 177-193.
2. Baković, T., Butigan, R., Sutić, I., (2012), The Impact of Quality Principles on Radical Product Innovations: Case of Croatian Manufacturing SMES, *Proceedings of the 15th QMOD Conference*, Poznan, Poland, str. 157-166.
3. Cheung, Y.K.F., Rowlinson, S. (2011), Supply chain sustainability: a relationship management approach, *International Journal of Managing Projects in Business*, 4 (3), str. 480-497.
4. Dean, J. W., Bowen, D. E. (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19 (3), str. 392-418.
5. Douglas, T. J., Judge, W. Q. (2001), Total Quality Management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration, *Academy of Management Journal*, 44 (1), str. 158-169.
6. Feigenbaum, A. V., (1986), *Total Quality Control*, McGraw Hill, New York.
7. Fotopoulos, C.B., Psomas, E.L. (2009), The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (2), str. 150-163.
8. Injac, N., (1998), *Mala enciklopedija kvalitete, I. dio*, Oskar, Zagreb.
9. Jabnoun, N., (2002), Control processes for total quality management and quality assurance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 51, 4/5, str. 182-191.
10. Lazibat, T., (2009), *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb.
11. Lazibat, T., Baković, T., (2012), *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Ekonomski fakultet - Zagreb, Zagreb.
12. Moore, B., Brown, A., (2006), The application of TQM: organic or mechanistic, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), str. 721-742.
13. Naveh, E., Marcus, A., Hyoung, K.M. (2004), Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers, *International Journal of Production Research*, 42 (9), str. 1-26.
14. Projago, D., Huo, B., Zhaojun, H. (2012), The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (3), str. 306-322.
15. Renshaw, J. A., (2005), The QT on Quality Assurance versus Quality Control, *Contract Management*, 45 (9), str. 22.
16. Shub, A.N., Stonebraker, P.W. (2009), The human impact on supply chains: evaluating the importance of soft areas on integration and performance, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (1), str. 31-40.

17. Singh, P.J., Power, D., Choung, S.C. (2011), A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment, *Journal of Operations Management*, 29 (1-2), str. 49-64.
18. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. (2011), A study of total quality management and supply chain management practices, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (3), str. 268-288.
19. Terziovski, M., Hermel, P. (2011), The Role of Quality Management Practice in the Performance of Integrated Supply Chains: A Multiple Cross-Case Analysis, *The Quality Management Journal*, 18 (2), str. 10-25.
20. Vanichchinchai, A. (2012), The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), str. 157-172.
21. Zu, X., Fredendall, L. D., Douglas, T. J. (2008), The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma, *Journal of Operations Management*, 26 (5), str. 630-650.
22. Zu, X., Kaynak, H. (2012), An agency theory perspective on supply chain quality management, *International Journal of Operations and Production Management*, 32 (4), str. 423-446.

PRIMJENA ALATA KVALITETE U OCJENJIVANU I ODABIRU DOBAVLJAČA

Dr.sc. Ivana Štulec

Kristina Petljak, mag. oec. univ.spec.oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

U radu je prikazano kako se alati kvalitete koji se tradicionalno upotrebljavaju u proizvodnim procesima mogu učinkovito primijeniti i u unapređenju performansi lanca opskrbe pri ocjenjivanju i odabiru dobavljača. Ocjenjivanje i odabir dobavljača ključni su za uspješno upravljanje lancem opskrbe. Primarno je razmatrana primjena razvoja funkcije kvalitete (QFD), jedne od temeljnih metoda za upravljanje kvalitetom, te Ishikawinog dijagrama kao pomoćnog alata u provođenju QFD metode. Cilj rada je prikazati kako poduzeća mogu koristiti navedene alate prilikom vrednovanja i odabira dobavljača.

Ključne riječi: razvoj funkcije kvalitete, kuća kvalitete, Ishikawin dijagram, ocjenjivanje dobavljača.

QUALITY TOOLS APPLICATION IN SUPPLIER EVALUATION AND SELECTION

Ivana Štulec, Ph.D.

Kristina Petljak, Spec. M.Sc. Econ.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

The paper describes how quality tools that are traditionally used in the production process can be effectively applied in the improvement of the supply chain performances in the process of evaluation and selection of suppliers. An efficient supplier management is of central importance for successful supply chain management. The paper primarily discusses the application of quality function deployment (QFD) method, one of the fundamental methods of quality control, and Ishikawa diagram as an auxiliary tool of QFD method implementation. The aim of the paper is to present how businesses can use these tools when evaluating and selecting suppliers.

Keywords: quality function deployment (QFD), house of quality, Ishikawa diagram, evaluation of suppliers.

1. UVOD

Alati kvalitete koji se tradicionalno upotrebljavaju u proizvodnim procesima, mogu se učinkovito primijeniti i u unapređenju performansi lanca opskrbe, prilikom ocjenjivanja i odabira dobavljača. Ocjenjivanje i odabir dobavljača od strateške su važnosti za uspjeh cjelokupnog lanca opskrbe, stoga im se pridaje posebna pozornost. Primarno je razmatrana primjena QFD metode (engl. *Quality function deployment*), jedne od temeljnih metoda za upravljanje kvalitetom, te Ishikawinog dijagrama kao pomoćnog alata u provođenju QFD metode. Cilj je rada prikazati primjenu QFD metode sa svrhom ocjenjivanja i odabira najkvalitetnijih dobavljača. Rad je strukturiran kako slijedi: nakon kratkog osvrta na važnost dobavljača za lanac opskrbe, objašnjava se QFD metoda. Potom je prikazan jednostavni dvofazni QFD proces za vrednovanje dobavljača i postupak izrade Ishikawinog dijagrama. Na kraju rada dane su prednosti i nedostaci primjene QFD metode za ocjenjivanje i odabir dobavljača, a rad završava zaključnim razmatranjima.

2. VAŽNOST DOBAVLJAČA

Jedan od najvažnijih aspekata nabave je odabir dobavljača. U proteklim godinama raste svijest o važnosti dobavljača za konkurentnost trgovačkog poduzeća i evidentno je kontinuirano nastojanje da se odaberu kompetentni i inovativni dobavljači koji mogu dostaviti kvalitetne proizvode na vrijeme i uz što niže troškove. Menadžment lanca opskrbe odražava stratešku ulogu dobavljača u pridonošenju dugoročnom uspjehu poduzeća. Dobavljači, nabava proizvoda i proces isporuke proizvoda potrošaču postali su ključni za konkurentnost opskrbnih lanaca. Pronalaženje

dobavljača i razvijanje odnosa s dobavljačima skupo je i vremenski zahtjevno, stoga poduzeća uspostavljaju dugoročan odnos sa nekolicinom pouzdanih dobavljača i ne žele imati višestruke izvore za svaki nabavljeni proizvod (Vouk, 2005). Nakon analize izvora dobavljača, pristupa se vrednovanju dobavljača. Vrednovanje dobavljača u samoj je srži procesa odabira dobavljača zbog povezanosti sa odabirom dobavljača i kontrolom dobavljača. Postoje različiti obrasci i načini vrednovanja dobavljača.

de Boer, Labro i Morlacchi (2001) donose najopsežniji pregled metoda za proces vrednovanja dobavljača, s obzirom na kompleksnost nabavljanja, inicijalne definicije problema, formulacije kriterija za odabir dobavljača, kvalifikacije potencijalnih dobavljača pa sve do konačnog odabira među potencijalnim dobavljačima. Bloomberg, LeMay i Hanna (2006) klasificiraju pokazatelje vrednovanja dobavljača u cjenovne pokazatelje (cijena materijala, financijski uvjeti), pokazatelje isporuke (pouzdanost isporuke, ukupno vrijeme tranzita), pokazatelje kvalitete (ukupna reputacija dobavljača, pouzdanost proizvoda, tehničke specifikacije) i pokazatelje usluga (primjerice, lakoća održavanja, pouzdanost usluge). Lasch i Janker (2004) navode kako postojeće procedure odnosno načini vrednovanja dobavljača često nisu u skladu sa zahtjevima za vrednovanje dobavljača. Navedena je teza rezultirala prikazom novog načina ocjenjivanja i odabira dobavljača u lancu opskrbe primjenom QFD metode.

3. OPĆENITO O QFD METODI

Quality function deployment (QFD), u prijevodu razvoj funkcije kvalitete, jedna je od temeljnih metoda za upravljanje kvalitetom. Riječ je o visoko strukturiranoj metodi koja se uobičajeno koristi prilikom razvoja novih proizvoda ili poboljšanja postojećih, no s protekom vremena pronašla je svoju primjenu i u uslužnim djelatnostima. Ova metoda sastavni je dio potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *Total quality management* – TQM), a razvili su je dr. Shigeru Mizuno i dr. Yoji Akao u kasnim 1960.-ima. Metoda se prvotno primjenjivala u Japanu, a sredinom 1980.-ih njena primjena se proširila na područje SAD-a, te posljedično ostatak svijeta.

QFD se definira kao metoda koja pretvara zahtjeve kupaca (i ostalih korisnika) u karakteristike kvalitete koje određeni proizvod treba zadovoljavati, te tako određuje dizajn kvalitete gotovog proizvoda (Akao i Mazur, 2003). QFD se sastoji od temeljitog razumijevanja kupčevih želja i potreba, nakon čega se te želje prevode u karakteristike proizvoda i usluga. Naposljetku, karakteristike se prevode u detalje procesa unutar organizacije koji će generirati proizvod ili uslugu (Tague, 2005). QFD omogućava poduzeću da prioritizira potrebe kupaca, pronađe inovativne odgovore na njihove potrebe te unaprijedi svoje procese do maksimalne učinkovitosti. QFD je praksa koja vodi do unapređenja procesa što organizaciji omogućuje da premaši očekivanja kupaca (Uzelac, 1993).

QFD metoda je višefazan proces u kojem svaka faza rezultira izgradnjom kuće kvalitete. Kuća kvalitete osnovna je analogija korištena za provođenje QFD procesa. Gradnja kuće kvalitete započinje analizom informacija o željama kupaca (prikazano redovima). Tome se dodaju informacije o obilježjima kvalitete proizvoda i usluga (prikazano stupcima). Odnos između ovih dviju vrsta informacija prikazan je u središnjem dijelu kuće. Kao rezultat, potrebe kupaca se prevode u tehničke specifikacije proizvoda i usluga s ciljem stvaranja dizajna koji će maksimizirati zadovoljstvo kupaca. S obzirom da se informacije zapisuju u redovima i stupcima,

kuća kvalitete često se poistovjećuje s matricom. U redove se upisuju zahtjevi ili karakteristike koje čine input određene faze i odgovaraju na pitanje „što“, a u stupce se upisuju zahtjevi ili karakteristike koji čine output određene faze i odgovaraju na pitanje „kako“ (Faisal i Akhtar, 2011). Potpuni QFD proces sastoji se od šest kuća kvalitete predstavljenih grafički u obliku matrica. Svaka naredna kuća kvalitete razvija se iz prethodne tako da podaci koji su u prethodnoj matrici bili zapisani u stupcima u narednoj matrici budu zapisani u redovima, omogućujući na taj način uvođenje novih zahtjeva u stupce matrice i prijelaz u novu fazu procesa. QFD proces od šest faza prevodi zahtjeve kupaca u tehničke zahtjeve proizvoda (matrica 1), zatim tehničke zahtjeve proizvoda u zahtjeve tehnologije (matrica 2), zahtjeve tehnologije u zahtjeve proizvodnog procesa (matrica 3), zahtjeve proizvodnog procesa u zahtjeve kontrole kvalitete (matrica 4), zahtjeve kontrole kvalitete u zahtjeve statističke kontrole kvalitete (matrica 5) i konačno zahtjeve statističke kontrole kvalitete u specifikaciju gotovog proizvoda (matrica 6) (Goetsch i Davis, 2006). Na taj način, QFD metoda omogućuje pretvorbu kvalitativnih zahtjeva kupaca u kvantitativne zahtjeve proizvodnje (Tidwell i Sutterfield, 2012). Konkretna broj koraka u QFD procesu proizvoljan je odabir organizacije koja provodi dotičnu metodu. Što je veći broj koraka, biti će i veći broj kuća kvalitete što znači da će u proces definiranja različitih zahtjeva biti potrebno uključiti veći broj interesenata, rezultat čega će biti veći utrošak financijskih sredstava i vremena. S druge strane, osnovna prednost visoko strukturiranog QFD procesa je veća objektivnost u evaluaciji potreba kupaca.

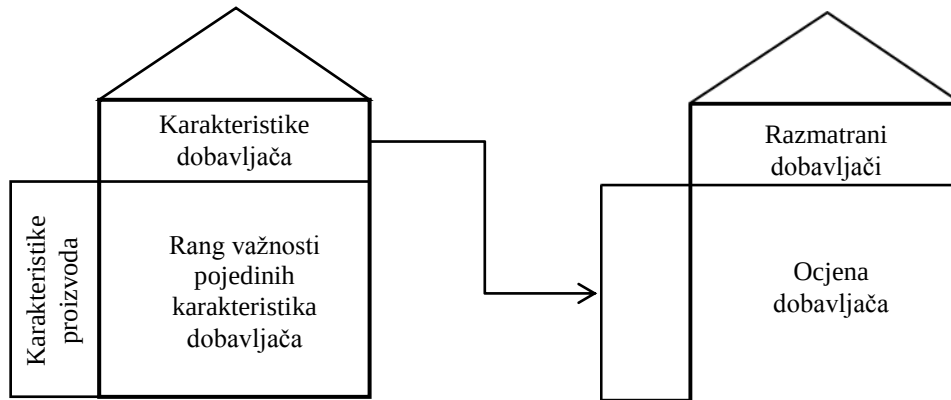
S obzirom da je QFD vrlo općenita metoda, može se koristiti i izvan tradicionalne primjene u integriranom razvoju novih proizvoda. Kao korisnici QFD metode u literaturi se navode velike američke kompanije poput Ford Motor Company, General Motors, Rockwell International, AT&T, DEC, Hewlett-Packard i Polaroid (Schubert, 1989). Nedavno, njena primjena proširena je na upravljanje u lancu opskrbe sa svrhom ocjenjivanja i odabira najkvalitetnijih dobavljača. Tidwell i Sutterfield (2012) su koristili dvofazni QFD proces za određivanje kritičnih karakteristika ambalaže i odabir odgovarajućeg dobavljača ambalaže. Prva kuća kvalitete prikazuje međusoban odnos željenih karakteristika proizvoda (ambalaže) i odgovarajućih karakteristika dobavljača, a druga odnos traženih karakteristika dobavljača i karakteristika konkretnih dobavljača s kojima poduzeće posluje. Ho et al. (2011) su razvili trofazni QFD proces za evaluaciju postojećih i potencijalnih dobavljača u automobilskoj industriji. Trofazni QFD proces obuhvaća izgradnju tri matrice kvalitete: prva pokazuje međusoban odnos između dionika poduzeća i njihovih zahtjeva, druga između zahtjeva dionika poduzeća i karakteristika proizvoda i treća između karakteristika proizvoda i alternativnih dobavljača. Što je veći broj koraka odnosno kuća kvaliteta, to je manje ocjena karakteristika koje je potrebno subjektivno odrediti. Konkretna broj koraka u QFD procesu ovisiti će o potrebama poduzeća koje provodi evaluaciju dobavljača, te o raspoloživim sredstvima i vremenu.

4. HIPOTETSKA PRIMJENA QFD METODE U OCJENJIVANJU I ODABIRU DOBAVLJAČA

U nastavku je prikazan jednostavni dvofazni QFD proces za ocjenjivanje alternativnih dobavljača i koraci u procesu. Rezultat svake faze je zasebna kuća kvalitete koja omogućuje rangiranje važnosti pojedinih zahtjeva i karakteristika. Prva kuća kvalitete pokazuje odnos između karakteristika proizvoda i karakteristika dobavljača potrebnih da bi se dostavili proizvodi željenih

karakteristika, a druga odnos između željenih karakteristika dobavljača i konkretno razmatranih dobavljača. Tijek QFD procesa prikazan je na slici 1.

Slika 1. Tijek dvofaznog QFD procesa evaluacije dobavljača



Izvor: Tidwell i Sutterfield (2012), str. 288

Karakteristike proizvoda predstavljaju input prve matrice, zapisane su u redovima i odgovaraju na pitanje „što“, dok karakteristike dobavljača predstavljaju output prve matrice, zapisane su u stupcima i odgovaraju na pitanje „kako“. Prva kuća kvalitete polazi od karakteristika proizvoda koji se nabavlja i prevodi te karakteristike u karakteristike koje dobavljači moraju imati kako bi mogli učinkovito ispuniti proces nabave. Središnji dio kuće kvalitete prikazuje međusoban odnos, tj. povezanost između karakteristika i rezultira rangom važnosti pojedinih karakteristika dobavljača. Taj rang važnosti služi kao ponder u donošenju odluka prilikom procesa nabave.

Output prve faze input je druge faze, što je i vidljivo iz slike 1. U drugoj kući kvalitete, kritične karakteristike dobavljača postaju input matrice, zapisane su u redovima i odgovaraju na pitanje „što“. Performanse razmatranih dobavljača odgovaraju na pitanje „kako“, predstavljaju output druge matrice i zapisane su u stupcima. Središnji dio kuće pokazuje odnos između inputa i outputa, odnosno koliko dobro pojedini dobavljači zadovoljavaju tražene karakteristike. Finalni rezultat je rang ocjena dobavljača na osnovu kojeg se donosi odluka o izboru najkvalitetnijeg dobavljača za dotični proizvod.

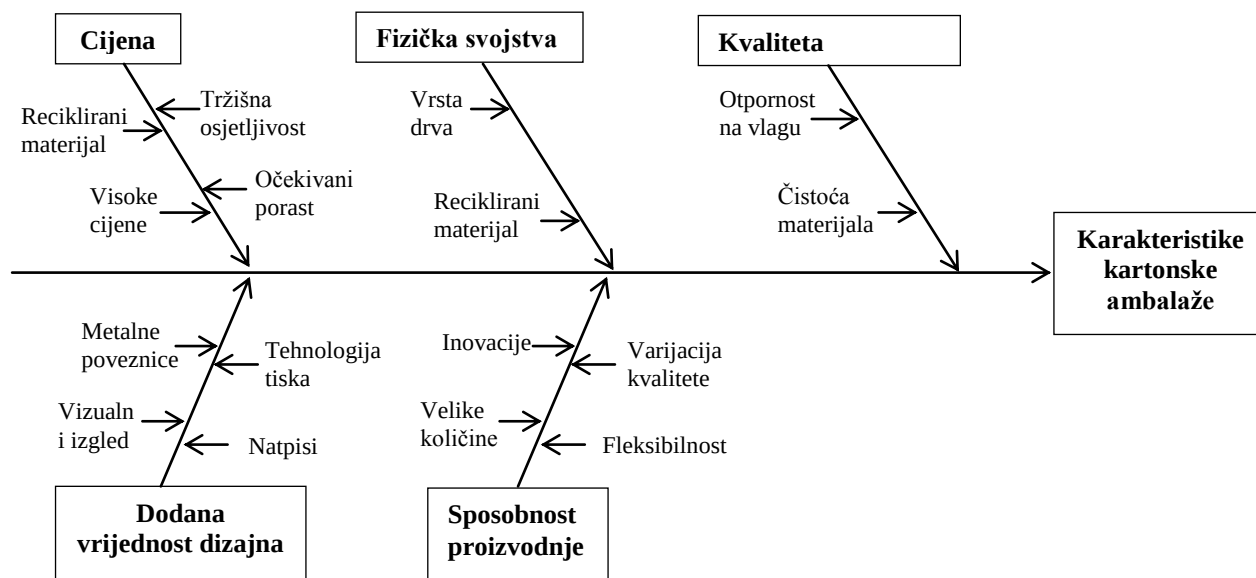
Finalni output QFD procesa za evaluaciju dobavljača uvijek su performanse analiziranih dobavljača, dok inicijalni input ovisi o broju faza odnosno o broju konstruiranih kuća kvalitete. U slučaju predstavljenog dvofaznog QFD procesa inicijalni input predstavljaju karakteristike proizvoda koji je predmet nabave. Tidwell i Sutterfield (2012) predlažu primjenu Ishikawinog dijagrama za određivanje inicijalnog inputa u višefaznom QFD procesu, u ovom slučaju kritičnih karakteristika proizvoda.

Ishikawin dijagram dobio je ime po japanskom guruu kvalitete Kaoru Ishikawi, a još se naziva i dijagram riblje kosti, te dijagram uzroka i posljedica. Riječ je o alatu za upravljanje kvalitetom koji omogućuje logičku analizu problema povezanog uz neki proces, te što je najvažnije, upućuje na glavni uzrok nastalog problema. Osnovna metoda koju koristi ovaj alat kvalitete je timski rad i

brainstorming, a svrha je da se ostvari što šire razmišljanje o uzrocima problema, te da se razbije rutinsko razmišljanje tima (Lazibat, 2009).

Postupak izrade Ishikawinog dijagrama je sljedeći. Prvi korak je određivanje problema koji se želi riješiti, a koji se unosi na desnu stranu dijagrama. Ishikawin dijagram, kao i QFD metoda, jest općeniti alat kvalitete čiju je primjenu moguće proširiti i na djelatnosti izvan proizvodnog sektora. Tako, umjesto problema koji se želi riješiti, Ishikawin dijagram kao cilj može imati postavljen neki drugi predmet kojeg je timskim snagama potrebno detaljnije razraditi i razumjeti. U razmatranom slučaju, riječ je o karakteristikama proizvoda koji je predmet nabave. Smisao crtanja Ishikawinog dijagrama je definirati glavne karakteristike koje određuju analizirani proizvod. Karakteristike se upisuju na lijevu stranu dijagrama i odgovaraju uzrocima u klasičnom Ishikawinom dijagramu. Prilikom određivanja karakteristika pomaže postavljanje pitanja kao što su „što“, „kada“, „zašto“ i „kako“. Nadalje, svaka karakteristika dodatno se analizira rezultat čega su dodatne vezane mjere koje odgovaraju poduzrocima u klasičnom Ishikawinom dijagramu, i upisuju se na lijevu stranu dijagrama ispod odgovarajuće karakteristike proizvoda. Kompletan grafički prikaz Ishikawinog dijagrama podsjeća na riblju kost po čemu je i ovaj alat dobio ime. Slika 2. prikazuje Ishikawin dijagram kojeg su Tidwell i Sutterfield (2012) kreirali sa svrhom definiranja glavnih karakteristika kartonske ambalaže koja je bila predmet nabave slučaja kojeg su autori analizirali.

Slika 2. Ishikawin dijagram određivanja karakteristika kartonske ambalaže



Izvor: Tidwell i Sutterfield (2012), str. 289

Kad je dijagram jednom konstruiran, onda se tim može upustiti u njegovu analizu. Dijagram daje jasan uvid i smjernice na koja pitanja se poduzeće treba fokusirati. Na osnovu predstavljenog dijagrama, Tidwell i Sutterfield (2012) izdvojili su pet najvažnijih karakteristika kartonske ambalaže o kojima treba voditi računa prilikom odabira dobavljača i koje čine inicijalni input u prvoj kući kvalitete u dvofaznom QFD procesu: dizajn koji dodaje vrijednost ambalaži, sposobnost proizvodnje, kvaliteta materijala, fizička svojstva i cijena. Ho et al. (2011) detaljnije

su razradili problem karakteristika proizvoda koji je predmet nabave tako što su istražili zahtjeve različitih odjela unutar poduzeća (financija, nabave, proizvodnje i kontrole kvalitete) u pogledu karakteristika proizvoda. Na taj je način QFD proces produžen za jednu fazu i sadrži tri kuće kvalitete, te je istovremeno umanjen subjektivizam prilikom određivanja kritičnih karakteristika proizvoda jer su uzeti u obzir zahtjevi različitih odjela. Jeftinije i brže kompromisno rješenje može predstavljati izrada Ishikawinog dijagrama od strane kros-funkcijskog tima čiji su članovi zaposlenici različitih odjela unutar poduzeća i upoznati su s praksama i problemima odjela.

Drugi korak je definiranje karakteristika dobavljača potrebnih da se zadovolje bitne karakteristike proizvoda utvrđene Ishikawinim dijagramom. Karakteristike proizvoda unose se u prvu kuću kvalitete kao redovi, a karakteristike dobavljača kao stupci. Treći korak je određivanje pondera važnosti svake od karakteristika proizvoda relativno u odnosu na ostale karakteristike. Četvrti korak obuhvaća određivanje odnosa između karakteristika proizvoda i karakteristika dobavljača, odnosno pondera za svaku od karakteristika dobavljača koji odražava njegov utjecaj na karakteristike proizvoda. Uobičajeno je korištenje skale od 1 do 9 gdje 1 označava najmanju važnost (utjecaj), a 9 najveću važnost (utjecaj) (Mehrerdi, 2010; Ho et al., 2011; Tidwell i Sutterfield, 2012), no mogu se koristiti i skale drugih raspona. Važno je naglasiti da je dizajn skale manje bitan, te da je važnija konzistentnost primjene odabrane skale tako da se mogu uspoređivati rezultati QFD procesa provedenih za različite proizvode, dobavljače, aspekte nabave ili u različitim vremenskim razdobljima. Prva kuća kvalitete prikazana je u obliku matrice u tablici 1.

Tablica 1. Prva kuća kvalitete: rangiranje važnosti karakteristika dobavljača

		Karakteristike dobavljača								Ponderi važnosti karakteristika proizvoda	Ukupno
		Kvaliteta		Lokacija		Kooperativnost		Ekološke inicijative			
Karakteristike proizvoda	Dodana vrijednost dizajna	*	8	*	8	#	72	#	72	8	160
	Sposobnost proizvodnje	+	40	+	40	+	40	*	8	8	128
	Kvaliteta materijala	+	35	*	7	*	7	-	0	7	49
	Fizička svojstva	*	6	*	6	*	6	+	30	6	48
	Cijena	#	81	#	81	#	81	#	81	9	324
	Rezultat		170		142		206		191	-	709
	Relativna važnost karakteristika dobavljača		24		20		29		27	-	100

Legenda: * slab utjecaj (ponder 1), + umjereni utjecaj (ponder 5), # snažan utjecaj (ponder 9), - nema utjecaja (ponder 0)

Matrica kuće kvalitete je označena sivom bojom i sastoji se od pet redaka i četiri stupca što odgovara broju karakteristika proizvoda odnosno dobavljača. Za svaku karakteristiku proizvoda određen je ponder važnosti u odnosu na ostale karakteristike i ponderi su zapisani u predzadnjem stupcu tablice 1. Za svaku karakteristiku dobavljača ocijenjena je jačina utjecaja na ispunjavanje svake od karakteristika proizvoda, a jačina utjecaja prikazana je simbolima čije je objašnjenje dano u podnožju tablice. Zatim je svaka numerička vrijednost međusobnog odnosa inputa i outputa pomnožena sa ponderom važnosti inputa, jednostavnim zbrajanjem dobivena ukupna ocjena svake od karakteristike dobavljača i određen njen relativni rang koji odgovara postotnom udjelu dotične karakteristike u ukupnom utjecaju svih razmatranih karakteristika dobavljača. Iz tablice je vidljivo da je kooperativnost dobavljača potvrđena kao karakteristika dobavljača s najjačim utjecajem na ispunjavanje kritičnih karakteristika proizvoda koji je predmet nabave. Slijede ju ekološke inicijative i kvaliteta dobavljača, dok je lokacija dobavljača najmanje bitna od razmatranih karakteristika.

Izgradnjom prve kuće kvalitete završena je prva faza QFD procesa rezultat koje je objektivno utvrđen rang važnosti pojedinih karakteristika dobavljača. U drugoj fazi QFD procesa output prve kuće postaje input druge kuće kvalitete. Prednost višefaznog QFD procesa jest što su ponderi važnosti inputa u narednim fazama rezultat matematičkih operacija prethodne faze i nisu određeni subjektivno što bi bio slučaj u jednofaznom QFD procesu koji se sastoji od samo jedne kuće kvalitete. Koraci u drugoj fazi QFD procesa jednaki su onima u prvoj fazi, uz razliku što kritične karakteristike dobavljača sada čine input, a performanse razmatranih dobavljača output kuće kvalitete, te što se ponderi važnosti karakteristika dobavljača ne određuju subjektivno već se prenose rezultati dobiveni u prvoj kući kvalitete. Druga kuća kvalitete prikazana je tablicom 2.

Tablica 2. Druga kuća kvalitete: ocjenjivanje i rangiranje alternativnih dobavljača

		Alternativni dobavljači								Ponderi važnosti karakteristika dobavljača
		Dobavljač A		Dobavljač B		Dobavljač C		Dobavljač D		
Karakteristike dobavljača	Kvaliteta	*	24	+	120	#	216	*	24	24
	Lokacija	+	100	+	100	#	180	*	20	20
	Kooperativnost	+	145	#	261	+	145	+	145	29
	Ekološke inicijative	#	243	-	0	*	27	#	243	27
	Rezultat (aps.)		512		481		568		432	-
	Rezultat (%)		57		53		63		48	-
	Rang dobavljača		2.		3.		1.		4.	-

Legenda: * slab utjecaj (ponder 1), + umjereni utjecaj (ponder 5), # snažan utjecaj (ponder 9), - nema utjecaja (ponder 0)

U drugoj kući kvalitete komparativno je analizirana sposobnost četiri dobavljača u zadovoljavanju traženih karakteristika. Matrica kuće kvalitete označena je sivom bojom i sastoji se od četiri redaka i četiri stupca, što odgovara broju inputa i outputa. Karakteristike dobavljača zapisane su u redovima tablice, a performanse razmatranih dobavljača u stupcima. Ponderi

važnosti pojedinih karakteristika dobavljača zapisani su u predzadnjem stupcu tablice i preuzeti su iz prve kuće kvalitete. Sljedeći korak je ocijeniti u kojoj mjeri pojedini dobavljač zadovoljava svaku od traženih karakteristika. Kao i u slučaju prve kuće kvalitete korištena je skala od 1 do 9, iako je moguće koristiti i drugi raspon skale. Kao alternativnu skalu moguće je koristiti skalu od 1 do 100, pri čemu ocjena dobavljača odgovara njegovom proteklom postotnom ispunjenju traženih zahtjeva. U razmatranom slučaju, ocjena sposobnosti ispunjenja pojedinih karakteristika prikazana je simbolima čije je značenje dano u podnožju tablice. Zatim je numerička vrijednost ocjena performansi dobavljača pomnožena sa ponderom važnosti karakteristika dobavljača i jednostavnim zbrajanjem dobivena je ukupna apsolutna ocjena performansi svakog od dobavljača. Maksimalna ocjena koju je bilo moguće ostvariti iznosi 900. Rezultat svakog dobavljača izražen je i relativno u postocima kako bi se vidjelo u kojoj su mjeri tražene karakteristike zadovoljene. Relativne ocjene dobavljača omogućuju usporedbu s rezultatima QFD procesa drugih proizvoda, primjerice ako neki dobavljač ne raspolaže kapacitetima za isporuku svih razmatranih proizvoda tada se odabire kao dobavljač onog proizvoda za kojeg u najvećem postotku ispunjava tražene karakteristike, te praćenje napretka pojedinog dobavljača tijekom vremena.

U skladu s dobivenim ocjenama određen je rang razmatranih dobavljača u ispunjavanju traženih karakteristika. Rezultati su zapisani u zadnjem retku tablice. Dobavljač C ostvario je najveću ukupnu ocjenu: 568 bodova odnosno 63% ukupno traženih karakteristika. Slijede ga dobavljač A i dobavljač B, dok dobavljač D zauzima zadnje mjesto. Rezultati sugeriraju da se posao nabave povjeri dobavljaču C. Visoki rezultat dobavljač C ostvario je zahvaljujući maksimalnom ispunjenju zahtjeva kvalitete i lokacije, iako to nisu karakteristike dobavljača s najvećim ponderom. Za razliku od toga, dobavljač A i dobavljač D pokazuju bolje performanse po pitanju kooperativnosti i ekoloških inicijativa, što su karakteristike dobavljača s najvećim ponderom važnosti, no ipak ostvaruju niži ukupni rezultat jer su podbacili na ostalim zahtjevima. S obzirom da sve karakteristike dobavljača imaju približno podjednake pondere važnosti, može se zaključiti da su sve karakteristike dobavljača donekle podjednako bitne u nabavi. Upravo je i to ključ uspjeha dobavljača C. Međutim, kada bi karakteristika ekoloških inicijativa imala veći ponder, tada bi dobavljači A i D ostvarili bolji rezultat. Iz tablice je također vidljivo da bi dobavljač B lako ostvario bolji rezultat, potencijalno najbolji, kada bi unaprijedio svoje ekološke performanse.

5. PREDNOSTI I NEDOSTACI PRIMJENE QFD METODE U OCJENJIVANJU I ODABIRU DOBAVLJAČA

QFD metoda donosi mnoge koristi poduzećima koja nastoje povećati svoju konkurentnost kroz kontinuirano unapređenje kvalitete i produktivnosti. Primjenom QFD metode kvalitativne karakteristike proizvoda i zahtjevi različitih odjela unutar poduzeća lako i nedvosmisleno se prevode u kvantitativne ocjene dobavljača. Glavne koristi koje se ostvaruju primjenom QFD metode su fokus na najvažnije karakteristike proizvoda i dobavljača, zadovoljavanje zahtjeva različitih odjela unutar poduzeća kroz timski rad, vremenska efikasnost koju omogućuje visoka strukturiranost kuća kvalitete i sveobuhvatna dokumentacija koja sadrži sve bitne podatke o pojedinim fazama i kako određeni dobavljači zadovoljavaju tražene karakteristike proizvoda (Goetsch i Davis, 2006). U QFD proces također je moguće uključiti i važne dionike izvan poduzeća, ukoliko proces nabave ukaže na potrebu za time.

Mogući nedostatak QFD metode jest da kuća kvalitete ubrzo može postati prevelika kako se broj zahtjeva, karakteristika i dobavljača povećava. U predstavljenom hipotetskom primjeru razmatran je relativno mali broj kategorija proizvoda i dobavljača kako bi se pojednostavljeno prikazala primjena QFD metode u odabiru dobavljača. Međutim, ukoliko se polazi od većeg broja karakteristika proizvoda i uspoređuje se veći broj alternativnih dobavljača, višefazni QFD proces ubrzo dovodi do određivanja više od 1000 odnosa. Predimenzionirane kuće kvalitete imaju nedostatak što zahtijevaju sudjelovanje većeg broja ljudi, zahtijevaju više vremena, skupe su za provođenje i podložnije su pogreškama. Problem predimenzioniranih kuća kvalitete rješava se tako da se najprije eliminiraju trivijalne karakteristike proizvoda, primjerice one koje je spomenulo svega nekoliko članova tima odnosno odjela unutar poduzeća ili koje imaju najniži rang važnosti. Drugi pristup koji je moguć pri rješavanju problema prevelike kuće jest da se grupiraju karakteristike proizvoda i da se izradi kuća kvalitete za svaku grupu karakteristika. Međutim, na taj se način gube se neke korelacije (Tague, 2005).

6. ZAKLJUČAK

Rad donosi prikaz moguće primjene alata kvalitete, koji se tradicionalno upotrebljavaju u proizvodnim procesima, za unapređenje performansi lanca opskrbe, i to prilikom ocjenjivanja i vrednovanja dobavljača. Razvoj funkcije kvalitete (QFD), koja se uobičajeno koristi prilikom razvoja novih proizvoda, može se primijeniti i u uslužnim djelatnostima, i to u upravljanju opskrbnim lancem, sa svrhom ocjenjivanja i odabira najkvalitetnijih dobavljača. U radu je prikazana hipotetska primjena QFD metode u ocjenjivanju i odabiru dobavljača putem višefaznog QFD procesa. Upotreba QFD metode donosi mnoge koristi poduzećima, a jedna od najvećih je u tome što se primjenom te metode kvalitativne karakteristike proizvoda mogu prevesti u kvantitativne ocjene dobavljača. Najveći je nedostatak te metode u tome da zbog velikog broja karakteristika proizvoda ubrzo dolazi do predimenzioniranih kuća kvalitete. Preporuka za buduće istraživanje bila bi pokušati primijeniti ovaj alat kvalitete na stvarnom primjeru prilikom ocjenjivanja i odabira dobavljača u opskrbnom lancu.

7. LITERATURA

1. Akao, Y., Mazur, G. H. (2003), The leading edge in QFD: past, present and future, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 1, str. 20-35.
2. Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B. (2006), *Logistika*, Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
3. de Boer, L., Labro, E., Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, str. 75-89.
4. Faisal, N., Akhtar, A. (2011), Sustainable Supply Chains: 3 BL and QFD Approach, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 8, No. 4, str. 31-42.
5. Goetsch, D. L., Davis, S. B. (2006), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, New York, NY: Prentice Hall
6. Hald, K.S., Ellegaard, C. (2011), Supplier evaluation processes: the shaping and reshaping of supplier performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 8, str. 888-910.

7. Ho, W., Dey, P.K., Lockström, M. (2011), Strategic sourcing: a combined QFD and AHP approach in manufacturing, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16, No. 6, str. 446-461.
8. Lasch, R., Janker, C.G. (2004), Supplier selection and controlling using multivariate analysis, *International Journal of Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, No. 6, str. 409-425.
9. Lazibat, T. (2009), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Znanstvena knjiga
10. Mehrjerdi, Y.Z. (2010), Applications and extensions of quality function deployment, *Assembly Automation*, Vol. 30, No. 44, str. 388-403.
11. Schubert, M.A. (1989), Quality function deployment: a comprehensive tool for planning and development, IEEE Proceedings of National Aerospace and Electronics Conference, Dayton, Ohio, 22-26. svibnja 1989., Vol. 4, str. 1498-1503.
12. Tague, N.R. (2005), *The Quality Toolbox*, Milwaukee, WI: ASQ Quality Press
13. Tidwell, A., Sutterfield, J.S. (2012), Supplier selection using QFD: a consumer products case study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29, No. 3, str. 284-294.
14. Uselac, S. (1993), *Zen Leadership: The Human Side of Total Quality Team Management*, Londonville, OH: Mohican
15. Vouk, R. (2005), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56, No. 11, str. 1013-1030.

ANALIZA OPRAVDANOSTI INVESTICIJE U RFID U LANCU OPSKRBE

Vlatka Delač, univ. spec. oec.

METRO CASH & CARRY d.o.o., Zagreb-Susedgrad Hrvatska.

Prof. dr. sc. Mario Spremić

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

Mnogi autori opisuju prednosti primjene RFID tehnologije u lancima opskrbe kao što su povećanje točnosti informacija unutar lanca opskrbe, povećana operativna učinkovitost članova lanca, bolja dostupnost ažurnim podacima o zalihama i unaprijeđena usluga kupcu. S druge strane, neki autori diskutiraju probleme i prepreke primjene RFID tehnologije poput: visokih investicija koje su potrebne da bi se nova tehnologija uvela, visoki troškovi reinženjeringa poslovnih procesa, neprilagođenost informacijskih sustava članova lanca opskrbe te ugroza privatnosti članova lanca i krajnjih potrošača. U ovome radu kritički se analizira primjena RFID tehnologije u lancu opskrbe i iz nje se izvodi model ključnih čimbenika za uspješnu primjenu RFID tehnologije koji se implementira u Excel. Temeljem matematičkog modela provedena je i opisana analiza scenarija kojom se pokazuje kako kritični čimbenici mogu utjecati na donošenje odluke o uvođenju RFID tehnologije.

Ključne riječi: RFID, lanac opskrbe, investicije, ROI, matematički analitički model, analiza scenarija

JUSTIFICATION ANALYSIS OF INVESTMENT INTO RFID IN SUPPLY CHAIN

Vlatka Delač, univ. spec. oec.

METRO CASH & CARRY, Zagreb-Susedgrad, Croatia

Mario Spremić, Ph.D.

Blaženka Knežević, Ph.D.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

Numerous authors describe benefits of application of RFID in supply chains such as increase of information accuracy within supply chain, improved operational performance of chain members, better accessibility of current inventory data and improved customer service. On the other hand, some authors are discussing drawbacks and obstacles of RFID usage such as: high investments necessary to introduce new technology, high costs of business process reengineering, unconformity of information systems of supply chain members and volatility of privacy of chain members and customers. In this paper the literature on application of RFID in supply chain will be critically analyzed and a model of key success factors of RFID implementation will be derived out. The mathematical model is implemented into Excel and scenario analysis is performed and described in order to show how critical factors can influence the decision on RFID implementation.

Key words: RFID, supply chain, investments, ROI, mathematical analytic model, scenario analysis

1. UVOD

Povećana globalizacija izvora nabave, eksternalizacija pojedinih poslovnih procesa (poput proizvodnje ili logistike) kao i povećana orijentacija uslugama su samo neki od čimbenika koji doprinose implementaciji filozofije integracije poslovanja putem informacijske tehnologije. Velik broj autora danas vjeruje da se tržišno natjecanje odvija između lanaca opskrbe, jednako ili čak više nego između pojedinih organizacija (White et al, 2008). Stoga je poduzećima potrebno integrirano rješenje za poslovno upravljanje koje će omogućiti tijek i razmjenu informacija i povećati transparentnost podataka i informacija duž cijelog lanca nabave putem integriranog informacijskog sustava koji će omogućiti učinkovitu razmjenu informacija u stvarnom vremenu (Gunasekaran, Ngai, 2004).

Radiofrekvencijska identifikacija (eng. *Radio Frequency Identification*, skraćeno RFID) smatra se jednom od deset tehnologija 21. stoljeća koje najviše doprinose tehnološkom i ekonomskom razvoju. (Turcu et al, 2008: 344). RFID je našao primjenu u različitim područjima od zdravstva, preko zrakoplovstva do građevine, međutim, jedna od najpopularnijih primjena je upravo u području upravljanja lancem opskrbe (Ngai et al, 2008). Omogućujući jedinstvenu identifikaciju

svakog kontejnera, palete ili kartona proizvedenih, otpremljenih ili prodanih jedinica, RFID doprinosi povećanju transparentnosti cijelog lanca opskrbe i pozitivno utječe na njegovu učinkovitost (Gale et al, 2005; Attaran, 2012). Međutim, kao relativno nova tehnologija, RFID je još uvijek u ranoj fazi primjene te stručnjaci ističu da prihvaćenost i raširenost ove tehnologije još uvijek nije u potpunosti istražena i objašnjena (Schmitt, i Michahelles, 2008).

Unatoč značajnoj popularnosti RFID-a poduzeća koja su uvela RFID razočarana su sporim povratom inicijalne investicije te smatraju da rezultati implementacije nisu u skladu s očekivanjima (O'Connor, 2005). Budući da su raspoloživa sredstva koje su poduzeća spremna investirati za IT projekte ograničena, prilikom donošenja odluke u koje će IT projekte investirati, poduzeća često moraju odabrati između RFID-a ili neke druge informacijske tehnologije. Ključno pitanje u tom slučaju je stvara li RFID dodanu vrijednost koja će opravdati investiciju i kako se ta vrijednost može mjeriti (Becker et al, 2010). Stoga će se u ovome radu obrazložiti razvoj i primjenu jednog alata koji omogućuje donošenje stava o isplativosti RFID projekta.

Rad polazi od temeljnih pretpostavki:

(H1) Temeljem recentne znanstvene i stručne literature mogu se identificirati određeni uvjeti poslovanja poduzeća koji predstavljaju ključne varijable u donošenju odluke o uvođenju radijske identifikacije u lanac opskrbe.

(H2) Temeljem utvrđenih ključnih varijabli može se razviti matematički model za ocjenu učinkovitosti implementacije RFID-a u lanac opskrbe.

(H3) Kombinacijom računalne simulacije temeljene na primijenjenom matematičkom modelu i određenih analitičkih postupaka menadžment poduzeća može ocijeniti ekonomsku opravdanost uvođenja radijske identifikacije u upravljanje lancem opskrbe.

Kako bi se potvrdila prva hipoteza, provedena je analiza sekundarnih znanstvenih i stručnih izvora koji obrađuju temu implementacije RFID, te koji ukazuju na prednosti, nedostatke i učinke implementacije RFID-a u sustav za upravljanje lancem opskrbe (engl. Supply Chain Management, SCM).

Temeljem analizirane literature, razvijen je matematički model koji je primijenjen u programu Excel kao temelj za provođenje analize scenarija. Dok se analizom različitih scenarija dolazi se do zaključaka o trećoj hipotezi rada.

2. ČIMBENICI OD UTJECAJA NA ODLUKU O IMPLEMENTACIJI RFID-A U SCM – OSVRT NA LITERATURU

Trenutno stanje prihvaćenosti i usvajanja RFID-a se ne može točno odrediti. Uobičajeno se procjenjuje na temelju objavljenih podataka o prodaji RFID oznaka, raznih studija slučaja, ispitivanja tržišta, laboratorijskih eksperimenata ili anketiranjem poduzeća koja razmatraju usvajanje ove tehnologije.

Schmitt, i Michahelles (2008) u svom su istraživanju objavili razloge usvajanja i implementacije RFID-a u organizacije. Iz navedenog istraživanja je vidljivo da su dva najčešća razloga zbog kojeg se poduzeća odlučuju na implementaciju RFID-a udovoljavanje uvjetima najvećeg kupca (u analiziranom slučaju - „Wal-Mart“) i očekivana bolja vidljivost zaliha odnosno cijelog lanca

opskrbe. Dakle, uvjetovanje od strane jakih poslovnih partnera unutar lanca jedan je od važnih čimbenika donošenja odluka o implementaciji RFID tehnologije unutar lanca opskrbe. Drugi čimbenici jesu: poboljšavanje vidljivosti robe koja putuje unutar lanca te poboljšana transparentnost samoga upravljanja lancem opskrbe, dok ostali ponuđeni odgovori nisu pokazali velik značaj (ocijenjeni su sa manje od 3 na ponuđenoj skali predmetnog istraživanja). Soon i Gutierrez (2008) potvrdili su utjecaj mandatnog poslovnog partnera na donošenje odluke o uvođenju RFID tehnologije s time da su u obzir uzeli i druge velike maloprodajne lance, ali i državna tijela koja su zahtijevala primjenu RFID kao sudionici lanca opskrbe.

Bhattacharya i dr. (2007) dali su pregled osnovnih područja koja mogu biti poboljšana primjenom RFID-a te se u njihovom istraživanju izdvajaju sljedeće koristi od implementacije RFID-a: (1) povećanje operativne učinkovitosti (37% ispitanika), (2) veća vidljivost robe u lancu (24% ispitanika), (3) smanjenje troškova (11%), (4) unaprjeđenje zaštite robe u lancu (9%), (5) poboljšanje usluge kupcu (8%), (6) povećanje točnosti informacija (7%), (7) povećanje prihoda od prodaje (4%).

Operativna učinkovitost RFID-a očitava se kroz pružanje točnih informacija u stvarnom vremenu u svakom trenutku što mijenja način na koji organizacije prognoziraju potražnju, upravljaju zalihama i distribucijom robe. Omogućuje se primjena pametnih polica u prodajnim mjestima putem kojih je omogućena trenutna inventura zaliha budući da je za svaki artikl i u svakom trenutku poznata informacija o lokaciji, matičnim podacima proizvoda kao i povijesnim podacima (Michael i McCathie, 2005). Fleisch, i Tellkamp (2005) navode da više od 65% jedinica zalihe u maloprodajnim objektima u robno-materijalnim informacijskim sustavima ima netočnu informaciju o stanju zaliha što može smanjiti profit i do 10%, pa stoga možemo zaključiti kako će se eliminacijom netočnih evidencija pozitivno utjecati na profit poduzeća primjenom RFID tehnologije.

Veermani i dr. (2008), također, ukazuju kako RFID tehnologija doprinosi operativnoj učinkovitosti na dva načina:

1. smanjenjem vremena potrebnog za isporuku zaliha
2. poboljšanjem točnosti određivanja stanja zaliha.

Neki izvori (npr. Bhattacharaya i dr. 2007) ukazuju na smanjenje pojave stanja nedostataka u lancu dobave (engl. out-of-stock) dok ih neki i kvantificiraju navodeći konkretne primjere, tako npr. Lee i Ozer (2007) navode smanjenje ove pojave primjenom RFID-a u Metrou za 11% i Wal-Martu za 16%.

Michael i McChatie (2005) ističu da je oko 42% od ukupnih gubitaka u SCM aktivnostima u maloprodaji uzrokovano nedostatkom zaliha na policama, dok je ostatak generiran različitim gubicima unutar samog lanca opskrbe. Ovi se gubici mogu znatno smanjiti poboljšanjem vidljivosti koju donosi RFID koje uključuje smanjenje otpada, kontrolu stanja zaliha kao i poboljšanje sigurnosti, a rezultira smanjenjem troškova distribucije i manipulacije te smanjenjem stanja zaliha. RFID omogućuje lociranje kontejnera ili neke druge imovine, ima i sposobnost bilježiti i listu povijesnih podataka pojedine jedinice, što je korisno u slučajevima kada se prevoze, primjerice, opasni proizvodi ili kemikalije, jer omogućuje organizaciji da provjeri da li je transport obavljen u skladu sa zakonskim i ostalim regulativama. Uz logistička poduzeća, mnogi proizvođači koriste mogućnosti RFID-a za praćenje posebne povratne ambalaže u kojoj se

otprema proizvod. Takva ambalaža je nerijetko skupa te je proizvođačima tako moguće znati gdje i kod koga se ambalaža nalazi, odnosno da li je nakon otpreme proizvoda vraćena. Poboljšanje vidljivosti kroz primjenu RFID-a prisutno je i u slučajevima povlačenja proizvoda s tržišta zbog utvrđenih tehničkih nedostataka. Mogućnost utvrđivanja o kojim se točno neispravnim proizvodima radi može proizvođačima znatno smanjiti gubitke, jer nisu primorani povući cijelu proizvodnu seriju, već samo pojedine identificirane proizvode (Veermani i dr, 2008).

Primjena RFID-a u upravljanju lancem opskrbe izravno utječe na smanjenje troškova, prvenstveno na troškove zaposlenih jer eliminira potrebu za ručnom obradom u aktivnostima poput otpremanja paleta, kartona i drugih jedinica od proizvođača, odnosno distributera, zaprimanja zaliha, praćenja tijeka zaliha, inventure kao i upravljanja oštećenim zalihama, povratima i greškama u otpremi. Ušteda koja proizlazi iz automatizacije poslovnih procesa u cijelom lancu opskrbe, neposredna je i relativno jednostavna za izračunati budući da je izravno vezana uz radno vrijeme potrebno za ručno obavljanje takvih aktivnosti. Glavna stavka u troškovima jednog distribucijskog centra su troškovi zaposlenih koji čine između 50 i 80% ukupnih distribucijskih troškova. Uštede u troškovima rada koje proizlaze iz primjene RFID-a mogu biti oko 36% u procesu komisioniranja, dok neki izvori procjenjuju uštede od čak 90% u procesu otpreme (Bhattacharya i dr. 2007).

Prema Bhattacharya i dr. (2007) glavni izazovi implementacije i prihvatanja RFID-a su (1) problemi vezani uz privatnost, (2) manjak standardizacije, i (3) visoki troškovi implementacije, što je potvrdilo više od 70% ispitanika obuhvaćenih njihovim istraživanjem.

Prvo, postoji bojazan da se proizvodi jednom označeni RFID naljepnicom mogu pratiti i nakon što su kupljeni (Michael i McChatie, 2005). Drugo, temeljem RFID oznaka može se vrlo detaljno pratiti potrošače prije, za vrijeme i nakon kupnje, a prikupljeni podaci mogu se analizirati i koristiti do te mjere da se narušava privatnost potrošača (Juels, 2005). Privatnost potrošača je posebno ugrožena kada govorimo o RFID naljepnicama koje sadrže EPC broj jer on, osim jedinstvenog serijskog broja, sadrži i dodatne informacije o proizvodu koje, u kombinaciji s osobnim podacima kupca, mogu otkriti cjelokupan profil potrošača (npr. koju vrstu lijekova pojedinac koristi, koju veličinu odjevnih predmeta nosi, kakve su mu preferencije u odijevanju, jedenju ili koje mu je omiljeno piće...).

Dodatan problem implementacije je i taj što još uvijek ne postoji univerzalan standard koji podržavaju sve zainteresirane strane u primjeni RFID-a u SCM-u (Michael i McChatie, 2005). Iako postoji inicijativa EPCglobal koja obuhvaća proizvođače programske podrške, hardvera i mrežne tehnologije, te velika maloprodajna i proizvođačka poduzeća, još uvijek njihovi informacijski sustavi nisu dovoljno kompatibilni kako bi se RFID mogao primijeniti bez prilagodbi i dodatnih troškova usklađivanja međusobne komunikacije. Procesom standardizacije trebali bi se riješiti problemi standarda za: protokole za komunikaciju između transpondera i čitača, strukture određivanja EPC broja, metode enkripcije podataka itd. (Soon i Gutierrez, 2008). Iskustva nekih drugih informacijskih tehnologija koje se primjenjuju u poslovanju pokazuje da će cijena RFID pasti tek kada se ta tehnologija počne široko primjenjivati, a jedan od preduvjeta široj prihvaćenosti tehnologije je postojanje sveobuhvatnih standarda.

Trenutno se RFID tehnologija još uvijek smatra skupom i cijena RFID naljepnica je jedna od najznačajnijih prepreka u razvoju i implementaciji RFID-a. Izvještaji o trenutnoj cijeni RFID

naljepnica variraju (trošak pasivnog transpondera se kreće između 0,15 i 0,75 američkih dolara), međutim svi imaju zajedničko stajalište da je cijena još uvijek previsoka da bi se isplatilo označavati svaki pojedini proizvod. Upravo zato poduzeća koja su odlučila implementirati RFID za sada označavaju samo kartonska pakiranja ili čak cijele palete. Praćenje na razini pojedinog proizvoda je daleka budućnost unatoč činjenici da cijena RFID naljepnica značajno pada ovisno o označenom volumenu, odnosno količini proizvoda na kojem se primjenjuje (Michael i McChatie, 2005).

Nakon svega navedenog, postavlja se pitanje stvara li RFID dodanu vrijednost koja će opravdati investiciju i kako se ta vrijednost može mjeriti.

3. IZVOĐENJE MATEMATIČKOG MODELA KAO TEMELJA ZA OCJENU OPRAVDANOSTI UVOĐENJA RFID TEHNOLOGIJE

U ovu svrhu može se razviti matematički analitički model kojim će se opisati ponašanje stvarnog sustava u smislu razrade logičkih i kvantitativnih međuovisnosti koje se mijenjaju i stavljaju u različita stanja kako bi se otkrilo kako se model odnosno sustav ponaša.

Analitički modeli prisutni u literaturi u ovom području najčešće se fokusiraju na utjecaj primjene RFID-a na specifične elemente SCM-a, poput upravljanja zalihama, navest ćemo samo neke od primjera:

- Kok i dr. (2008) razvili su analitički model kako bi utvrdili utjecaj RFID-a na zalihe koje stvaraju velike inventurne manjkove. Rezultati su pokazali da isplativa razina cijena RFID oznaka značajno ovisi o vrijednosti izgubljenog ili uništenog artikla te da je u izravnoj vezi s preostalom stopom inventurnih manjkova nakon uvođenja RFID-a.
- Rekik i Dallery (2008) također proučavaju učinak RFID-a na poboljšanje točnosti stanja zaliha u maloprodajnim objektima. Posebno se osvrću na problem netočnosti zaliha uzrokovan zametnutim ili izgubljenim artiklima, krađom, uništenim artiklima te transakcijskim pogreškama. Pomoću postavljenog analitičkog modela izoliraju učinak RFID-a na svaki pojedini od navedenih čimbenika. Ovim problemom bave se i Atali i dr. (2009), Uçkun i dr. (2008) te Lee i dr. (2007).
- Gaukler i dr (2008) analizira učinke RFID tehnologije na vidljivost u procesu naručivanja, odnosno kako informacije o tijeku narudžbe utječu na odluke o punjenju polica. Sounderpandian i dr. (2007) u svom analitičkom modelu također daju osvrt na poboljšanja u procesu punjenja polica, uzimajući pritom u obzir i troškove implementacije RFID-a.

Međutim, pođemo li od pretpostavke kako menadžerima treba alat za strateško odlučivanje o investicijskim projektima, nužno je razviti matematički model opravdanosti RFID investicije. Pri tome valja poći od činjenice da svaka investicija ima (1) svoju troškovnu stranu i negativne učinke, te (2) očekivane pozitivne učinke. I jedno i drugo može se izraziti u financijskom obliku, a investicija će biti isplativa ako pozitivni učinci nadmaše troškove i negativne učinke investicije.

Slika 1 prikazuje potrebna ulaganja (investicije) u koje su uključeni i troškovi implementacije sustava koji podržava RFID, dakle, sve ono što je potrebno učiniti i platiti prije i za vrijeme implementacije sustava, te troškovi koji će nastati nakon implementacije sustava.

Slika 1. Očekivani negativni financijski učinci investicije i troškovi RFID-a



Izvor: Prilagođeno prema Sarac, A., Absi, N. i Dauzere-Peres, S. (2010), str. 91.

Slika 2 prikazuje pozitivne financijske učinke koji se očekuju od ulaganja u RFID tehnologiju, a koji imaju pozitivan utjecaj na novčani tijek i profitabilnost poduzeća.

Slika 2. Financijski učinci očekivanih koristi RFID-a



Izvor: Prilagođeno prema Sarac, A., Absi, N. i Dauzere-Peres, S. (2010), str. 91.

Prikazane sheme mogu se putem matematičkih odnosa uobličiti u analitički model prilagođen za implementaciju u tablični kalkulator. Primjeri varijabli implementiranih u matematički model su:

- vremensko razdoblje planiranja T
- očekivana godišnja potražnja sa RFID (K_{RFID})
- očekivana godišnja potražnja bez RFID (K)
- jedinično povećanje količine prodaje nakon uvođenja RFID (s)
- jedinično povećanje dobiti nakon uvođenja RFID (u)

- očekivana jedinična cijena RFID oznake u promatranoj godini (c)
- dobit po jedinici prodaje bez RFID-a (d)
- dobit po jedinici prodaje nakon uvedenog RFID (d_{RFID})
- očekivana dobit bez RFID-a (D)
- očekivana dobit s RFID-om (D_{RFID})
- inicijalni fiksni troškovi
- redovni troškovi održavanja (O)

U nastavku se prikazuju i neki međudodnosi unutar matematičkog analitičkog modela. Prvo, ako se implementira RFID očekuje porast količine koja će moći biti obrađena u poslovnom sustavu, to znači da u uvjetima nezasićenog tržišta sustav može isporučiti veće količine, tj. povećati volumen prodaje. Dakle, očekivani volumen prodaje povećava se za jedinično povećanje prodaje koje očekujemo kao posljedicu uvođenja RFID-a pomnoženo s količinom koja bi bila prodana da RFID nije uveden. Neka je npr. planirana godišnja količina 10000 bez RFID-a, a od RFID-a očekujemo povećanje količine od 10%, onda će planirana količina u scenariju s RFID-om biti $10000 + (10000 \cdot 0,1) = 11000$. Izraženo formulom, u promatranoj godini vrijedi:

$$K_{\text{RFID}} = K \cdot (1+s)$$

Drugo, uvođenjem RFID-a očekuje se i određena promjena u jediničnoj dobiti. Analogijom, dolazi do promjene u jediničnoj dobiti promatrane godine jer se povećava jedinična profitabilnost za određeni postotak (u), no za svaku jedinicu proizvoda moramo umanjiti dobit za cijenu RFID oznake u promatranoj godini (c). Dakle ako je cijena RFID oznake 0,50 novčanih jedinica, očekivani profit po jedinici prije RFID-a 5, a očekivana stopa porasta dobiti po jedinici nakon uvođenja RFID-a 20%, onda bi jedinična dobit po jedinici bila $5 + 5 \cdot 0,2 - 0,5 = 5 + 1 - 0,5 = 5,5$ novčanih jedinica. Izraženo formulom, u promatranoj godini vrijedi:

$$d_{\text{RFID}} = d \cdot (1+u) - c$$

Konačno, u modelu je potrebno utvrditi i kolika je ukupna dobit, a to je zapravo umnožak jedinične dobiti i količine prodane u godini dana. Tako za slučaj bez RFID-a vrijedi $D = d \cdot K$. Dok kod sustava s uvedenim RFID-om još trebamo uzeti u obzir i troškove održavanja sustava, te će se stvarna dobit sustava s RFID-om izračunati tako da se od ukupne dobiti oduzmu troškovi održavanja sustava za njegov maksimalni kapacitet, tj.

$$D_{\text{RFID}} = d_{\text{RFID}} \cdot K_{\text{RFID}} - O$$

Osim navedenih odnosa, u matematički analitički model implementirani su i odnosi za točke pokrića, te formule za izračunavanje povrata na investiciju, tj. ROI za cijelo razdoblje planiranja investicije¹.

S obzirom da su međudodnosi u modelu izraženi matematičkim formulama, model je implementiran u tablični kalkulator (MS Excel) te je na taj način prilagođen za provođenje različitih analiza opravdanosti investicije u RFID.

¹ Detaljniji opis matematičkog modela dostupan je u Delač, V. (2012), Ekonomska opravdanost uvođenja radijske identifikacije u lanac opskrbe, Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

Na Slici 3 daje se ekranski prikaz analitičkog alata temeljenog na matematičkom modelu i implementiranog u Excel i to segment za analizu stope profitabilnosti.

Slika 3. Analitički alat za kalkulaciju stope profitabilnosti uvođenja RFID-a

Simulation Model_20120728 - Microsoft Excel

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1																					
2	Odbavane pretpostavke																				
3	SCM sudionik		Maloprodajac		0																
4	Razina rizika		Optimistični		3																
5	Troškovi održavanja kao udio		C _{održav}		10,0%																
6	Povećanje prodaje		s		9,0%																
7	Povećanje marže		u		20,0%																
8																					
9																					
10	Period	Diskont	Potražnja	Jedinični profit	Potražnja RFID	Jed. profit RFID	Cijena RFID oznake	Troškovi održavanja	Diskontirani profit	Diskontirani profit RFID	Troškovi RFID-a	Diskontirani troškovi									
11	t	(1+i) ^{-t}	D _t	m _t	D _t (1+s)	m _t (1+u)	P _{RFID}	C _{održav}	P _t · (1+i) ^{-t}	P _{RFID} · (1+i) ^{-t}	I - FC _{održav}	I · (1+i) ^{-t}									
12	1	0,91	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	33.000	2.273	2.973	33.000	30.000									
13	2	0,83	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	34.650	2.066	2.702	34.650	28.636									
14	3	0,75	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	36.383	1.878	2.457	36.383	27.335									
15	4	0,68	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	38.202	1.708	2.233	38.202	26.092									
16	5	0,62	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	40.112	1.552	2.030	40.112	24.906									
17	6	0,56	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	42.117	1.411	1.846	42.117	23.774									
18	7	0,51	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	44.223	1.283	1.678	44.223	22.693									
19	8	0,47	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	46.434	1.166	1.525	46.434	21.662									
20	9	0,42	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	48.756	1.060	1.387	48.756	20.677									
21	10	0,39	1.000	2,50	1.090	3,00	0,00	51.194	964	1.261	51.194	19.737									
22	2		2		FC _{održav}		330.000	Brojnik	-325.269	I	575.514	-56,52%									
23	t	(1+i) ^{-t}	D _t	m _t	D _t (1+s)	m _t (1+u)	P _{RFID}	C _{održav}	P _t · (1+i) ^{-t}	P _{RFID} · (1+i) ^{-t}	I - FC _{održav}	I · (1+i) ^{-t}									
24	1	0,91	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	33.000	11.364	14.864	33.000	30.000									
25	2	0,83	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	34.650	10.331	13.512	34.650	28.636									
26	3	0,75	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	36.383	9.391	12.284	36.383	27.335									
27	4	0,68	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	38.202	8.538	11.167	38.202	26.092									
28	5	0,62	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	40.112	7.762	10.152	40.112	24.906									
29	6	0,56	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	42.117	7.056	9.229	42.117	23.774									
30	7	0,51	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	44.223	6.414	8.390	44.223	22.693									
31	8	0,47	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	46.434	5.831	7.627	46.434	21.662									
32	9	0,42	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	48.756	5.301	6.934	48.756	20.677									
33	10	0,39	5.000	2,50	5.450	3,00	0,00	51.194	4.819	6.304	51.194	19.737									
34	2		3		FC _{održav}		330.000	Brojnik	-306.343	I	575.514	-53,23%									
35	t	(1+i) ^{-t}	D _t	m _t	D _t (1+s)	m _t (1+u)	P _{RFID}	C _{održav}	P _t · (1+i) ^{-t}	P _{RFID} · (1+i) ^{-t}	I - FC _{održav}	I · (1+i) ^{-t}									
36	1	0,91	10.000	2,50	10.900	3,00	0,00	33.000	22.727	29.727	33.000	30.000									
37	2	0,83	10.000	2,50	10.900	3,00	0,00	34.650	20.661	27.025	34.650	28.636									
38	3	0,75	10.000	2,50	10.900	3,00	0,00	36.383	18.783	24.568	36.383	27.335									
39	4	0,68	10.000	2,50	10.900	3,00	0,00	38.202	17.075	22.335	38.202	26.092									

Jedinični profit
2,5

1
2
3
5
10
25
50
100
200

Uzime vrijednosti Break-even m Break-even D ROI Tag Price Rezultati Grafovi m Grafovi D

4. PRIMJENA ANALITIČKOG MODELA ZA ANALIZU SCENARIJA UVOĐENJA RFID

Za potrebe dokazivanja 3. hipoteze osmišljena su tri scenarija koja se mogu dogoditi prilikom implementacije RFID-a u poslovanju. Prvi scenarij nazvan je Pesimističnim, drugi scenarij Očekivanim, a treći scenarij Optimističnim. Ukratko će se opisati svaki od njih.

Scenarij 1 – Pesimistični

U ovome scenariju prema analiziranoj literaturi, cijena RFID oznake postavljena je na maksimum - ovisno o količini na 0,18 za manje od 10.000 artikala te na 0,13 za više od 750.000 artikala. Isto tako, fiksni troškovi uvođenja RFID sustava postavljeni su na maksimum ovisno o kapacitetu sustava. I stopa troškova održavanja postavljena je najviše te iznosi 20% fiksnih troškova. Osim toga, stopa povećanja količine prodaje postavljena je nisko na svega 1%, dok je stopa povećanja jediničnog profita postavljena na niskih 4%.

Scenarij 2 - Očekivani

Cijena RFID oznake postavljena je na srednju vrijednost, ovisno o analiziranoj literaturi te, ovisno o količini, iznosi 0,15 za manje od 10.000 artikala te 0,11 za više od 750.000 artikala. Fiksni troškovi uvođenja RFID sustava postavljeni su na srednju visinu ovisno o kapacitetu sustava. I stopa troškova održavanja postavljena je na srednju razinu te iznosi 15% fiksnih troškova. Stopa povećanja količine prodaje postavljena je na 5%, dok je stopa povećanja jedinične dobiti postavljena na 12%.

Scenarij 3 – Optimistični

Cijena RFID je postavljena na najniže razine dostupne u pregledu literature, te ovisno o količini iznosi 0,12 za manje od 10.000 artikala te 0,09 za više od 750.000 artikala. Fiksni troškovi uvođenja RFID sustava postavljeni su na najnižu moguću razinu, ovisno o kapacitetu sustava. I stopa troškova održavanja postavljena je na nisku razinu te iznosi 10% fiksnih troškova. Stopa povećanja količine prodaje postavljena je najviše na 9%, dok je stopa povećanja jedinične dobiti postavljena na 20%.

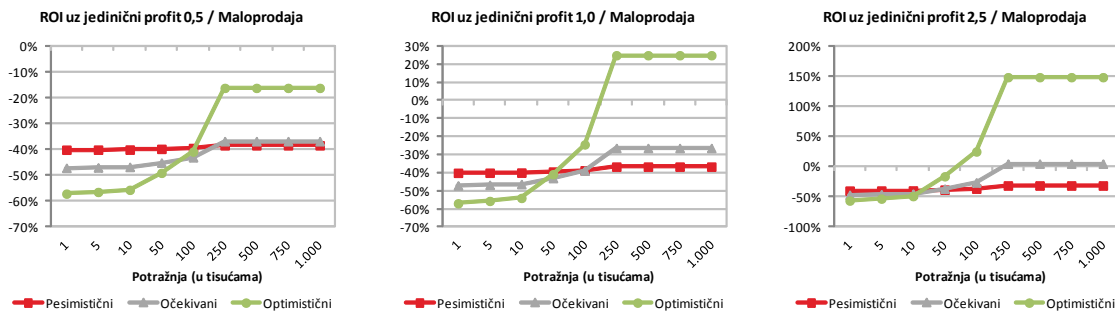
Za sva tri scenarija postavljene su iste razine potražnje i jediničnog profita kako je prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. Razine potražnje i jediničnog profita

Potražnja	1.000	5.000	10.000	50.000	100.000	250.000	500.000	750.000	1.000.000
Jedinični profit	0,5	1,0	2,5	5,0	10,0	25,0	50,0	100,0	200,0

Nakon provedene simulacije prema postavljenim parametrima za maloprodaju kao sudionika lanca opskrbe došlo se je do rezultata prikazanih na Slici 4.

Slika 4. Rezultati simulacije za različitu razinu profitabilnosti



Prema rezultatima simulacije, može se zaključiti kako u promatranom modelu za različite scenarije na različitim razinama postizemo pozitivan povrat na investiciju. Naravno, kod optimističnog scenarija povrat će nastupiti puno ranije nego u ostala dva scenarija, dok će pesimistični scenarij pokazati opravdanost investicije samo kod slučajeva s ekstremno visokim stopama jediničnog profita te iznimno velikim količinama prodaje, dakle, kod ostvarenja ekonomije obujma (vidjeti Tablicu 2, Pesimistični scenarij). Kod pesimističnog scenarija prvi slučaj profitabilnosti nastupa kada je količina veća od 100.000 uz jedinični profit od 50 novčanih jedinica ili u slučaju kada je količina veća od 250.000 uz jedinični profit od 25 novčanih jedinica. Dok će kod optimističnog scenarija ostvarenje profitabilnosti biti moguće već kod jediničnog profita od 1 novčane jedinice uz količinu od 250.000 (vidjeti Tablicu 2, Optimistični scenarij).

Tablica 2. Rezultati izračuna indeksa profitabilnosti za maloprodaju

Pesimistični		Maloprodaja							
Jedinični profit	0,5	1	2,5	5	10	25	50	100	200
Potražnja									
1.000	-40,2%	-40,2%	-40,2%	-40,1%	-40,1%	-39,8%	-39,5%	-38,8%	-37,4%
5.000	-40,2%	-40,1%	-40,0%	-39,8%	-39,5%	-38,5%	-36,7%	-33,3%	-26,4%
10.000	-40,1%	-40,1%	-39,8%	-39,5%	-38,8%	-36,7%	-33,3%	-26,4%	-12,5%
50.000	-39,8%	-39,5%	-38,5%	-36,7%	-33,3%	-22,9%	-5,6%	29,0%	98,1%
100.000	-39,5%	-38,8%	-36,7%	-33,3%	-26,4%	-5,6%	29,0%	98,1%	236,4%
250.000	-38,5%	-36,7%	-31,5%	-22,9%	-5,6%	46,2%	132,7%	305,6%	651,3%
500.000	-38,5%	-36,7%	-31,5%	-22,9%	-5,6%	46,2%	132,7%	305,6%	651,3%
750.000	-38,5%	-36,7%	-31,5%	-22,9%	-5,6%	46,2%	132,7%	305,6%	651,3%
1.000.000	-38,5%	-36,7%	-31,5%	-22,9%	-5,6%	46,2%	132,7%	305,6%	651,3%
Očekivani		Maloprodaja							
Jedinični profit	0,5	1	2,5	5	10	25	50	100	200
Potražnja									
1.000	-47,2%	-47,2%	-47,1%	-46,8%	-46,4%	-45,2%	-43,1%	-38,9%	-30,6%
5.000	-47,1%	-46,8%	-46,2%	-45,2%	-43,1%	-36,9%	-26,5%	-5,7%	35,8%
10.000	-46,8%	-46,4%	-45,2%	-43,1%	-38,9%	-26,5%	-5,7%	35,8%	118,9%
50.000	-45,2%	-43,1%	-36,9%	-26,5%	-5,7%	56,6%	160,5%	368,3%	783,8%
100.000	-43,1%	-38,9%	-26,5%	-5,7%	35,8%	160,5%	368,3%	783,8%	1614,8%
250.000	-36,9%	-26,5%	4,7%	56,6%	160,5%	472,1%	991,5%	2030,3%	4107,9%
500.000	-36,9%	-26,5%	4,7%	56,6%	160,5%	472,1%	991,5%	2030,3%	4107,9%
750.000	-36,9%	-26,5%	4,7%	56,6%	160,5%	472,1%	991,5%	2030,3%	4107,9%
1.000.000	-36,9%	-26,5%	4,7%	56,6%	160,5%	472,1%	991,5%	2030,3%	4107,9%
Optimistični		Maloprodaja							
Jedinični profit	0,5	1	2,5	5	10	25	50	100	200
Potražnja									
1.000	-57,2%	-57,0%	-56,5%	-55,7%	-54,1%	-49,1%	-40,9%	-24,5%	8,4%
5.000	-56,5%	-55,7%	-53,2%	-49,1%	-40,9%	-16,2%	24,9%	107,1%	271,5%
10.000	-55,7%	-54,1%	-49,1%	-40,9%	-24,5%	24,9%	107,1%	271,5%	600,3%
50.000	-49,1%	-40,9%	-16,2%	24,9%	107,1%	353,7%	764,8%	1586,9%	3231,1%
100.000	-40,9%	-24,5%	24,9%	107,1%	271,5%	764,8%	1586,9%	3231,1%	6519,5%
250.000	-16,2%	24,9%	148,2%	353,7%	764,8%	1997,9%	4053,2%	8163,7%	16384,7%
500.000	-16,2%	24,9%	148,2%	353,7%	764,8%	1997,9%	4053,2%	8163,7%	16384,7%
750.000	-16,2%	24,9%	148,2%	353,7%	764,8%	1997,9%	4053,2%	8163,7%	16384,7%
1.000.000	-16,2%	24,9%	148,2%	353,7%	764,8%	1997,9%	4053,2%	8163,7%	16384,7%

5. ZAKLJUČAK

Kako je u radu i prikazano, u recentnoj znanstvenoj literaturi postoje relevantna istraživanja koja ukazuju na ključne varijable donošenja odluke o isplativosti uvođenja RFID u lanac opskrbe. Prije svega, spomenuta literatura ukazuje na prednosti, nedostatke, rizike i troškove uvođenja RFID-a u poslovanje poduzeća u lancu opskrbe. Kao ključne činitelje temeljem literature identificirane su (a) ključne prednosti RFID-a: povećanje operativne učinkovitosti, veća vidljivost robe u lancu ispitanika, smanjenje troškova poslovanja radi automatizacije procesa, (b) ključni problemi RFID-a: problemi vezani uz privatnost, manjak standardizacije i visoki troškovi implementacije sustava.

Kako je vidljivo učinci uvođenja RFID-a mogu biti pozitivni i negativni u odnosu na financijske pokazatelje poslovanja. Razvijeni matematički model, koji je ukratko opisan u ovome radu, pokazuje kako se ključne varijable u donošenju odluke o uvođenju RFID-a u lanac opskrbe mogu izraziti obliku matematičkih formula. To, pak, omogućuje da model implementiramo kao analitičku podlogu u tablični kalkulator.

Konačno, primijenjeni matematički model, zajedno s primijenjenom tehnikom analize scenarija pokazuje izlazne rezultate koji mogu biti od značaja pri donošenju konačne odluke o investiranju u projekt implementacije RFID sustava u poslovanje poduzeća. Provedena analiza scenarija za maloprodajno poduzeće, kao sudionika lanca opskrbe, pokazuje kako se različitim razinama rizičnosti dolazi do različitih izlaznih varijabli te da kombinacijom različitih razina rizika, različitih količinskih razina godišnje prodaje i različitih očekivanih jediničnih profita (moguće trgovačke marže), uz pomoć razvijenog modela, možemo ocijeniti je li isplativo ulagati u RFID ili ne.

Temeljem svega navedenog, možemo zaključiti kako su prihvaćene sve tri hipoteze postavljene na početku rada. Međutim, potrebno je napomenuti kako ovim modelom nije obuhvaćeno odlučivanje u slučaju kada vodeći ili najjači sudionik lanca nameće pravila ponašanja ostalima u lancu nabave.

6. LITERATURA

1. Atali, A., Lee, H. i Özer, Ö. (2009) *If the Inventory Manager Knew: Value of Visibility and RFID under Imperfect Inventory Information* [online]. Working Paper, [dostupno na: <http://ssrn.com/abstract=1351606> , pristupljeno: 10.09.2013.]
2. Attaran, M. (2012) Critical Success Factors and Challenges of Implementing RFID in Supply Chain Management, *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(1), str. 144-167.
3. Becker, J., Vilkov, L., Weis, B. i Winkelmann, A. (2010) A model based approach for calculating the process driven business value of RFID investments, *International Journal of Production Economics*, 127 (2), str. 358-371.
4. Bhattacharya, M., Chu, C.H. i Mullen, T. (2007) RFID implementation in retail industry: current status, issues, and challenges, *Proceedings of decision sciences institute*, Phoenix, AZ, str. 2170-2175.
5. Delač, V. (2012), *Ekonomska opravdanost uvođenja radijske identifikacije u lanac opskrbe*, Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
6. Fleisch, E. i Tellkamp, C. (2005) Inventory inaccuracy and supply chain performance: a simulation study of a retail supply chain, *International Journal of Production Economics*, 95 (3), str. 373-385.
7. Gale, T., Rajamani, D. i Sriskandarajah C. (2005) *The impact of RFID on supply chain performance* [online]. University of Dallas: The School of Management. [dostupno na: <http://somweb.utdallas.edu/centers/c4isn/documents/c4isn-Impact-RFID-SC-Perform.pdf> , pristupljeno: 09. 09. 2013]

8. Gaukler, G.M., Özer, Ö. i Hausman, W.H. (2008) Order Progress Information: Improved Dynamic Emergency Ordering Policies, *Production and Operations Management*, 17 (6), str. 599-613.
9. Gunasekaran, A., Ngai, E.W.T. (2004) Information systems in supply chain integration and management, *European Journal of Operational Research*, 159(2), str. 269-295.
10. Juels, A. (2005) *RFID security and privacy: a research survey* [online]. RSA Laboratories. [dostupno na: <http://www.rsa.com/rsalabs/node.asp?id=2937> , pristupljeno: 25.09.2013]
11. Kok, A.G., van Donselaar, K.H. i van Woensel, T. (2008) A break-even analysis of RFID technology for inventory sensitive to shrinkage, *International Journal of Production Economics*, 112 (2), str. 521-531
12. Lee, H. i Ozer, O. (2007) Unlocking the value of RFID, *Production and Operations Management*, 16 (1), str. 40-64.
13. Michael, K. i McCathie, L. (2005) The pros and cons of RFID in supply chain management, *Proceedings of the International Conference on Mobile Business*, 11-13 July 2005, str. 623-629.
14. Ngai, E.W.T, Moon, K.K.L., Riggins, F.J. i Candance Y.Yi (2008) RFID research: an academic literature review (1995-2005) and future research directions, *International Journal of Production Economics*, 112 (2), str. 510-520.
15. O'Connor, M.C. (2005) Most RFID Users Believe RFID Lacks ROI. *RFID Journal* [dostupno na: <http://www.rfidjournal.com/article/view/1753> pristupljeno: 10.09.2013.]
16. Rekik, Y. i Dallery, E.S.Y. (2008) Analysis of the impact of the RFID technology on reducing product misplacement errors at retail stores, *International Journal of Production Economics*, 112 (1), str. 264-278
17. Sarac, A., Absi, N. i Dauzere-Peres, S. (2010), A literature review on the impact of RFID technologies on supply chain management, *International Journal of Production Economics*, 128 (1), str. 77- 95.
18. Schmitt, P. i Michahelles, F. (2008), Economic impact of RFID report. *Building Radio frequency Identification for the Global Environment*, BRIDGE. [dostupno na: http://www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE_WP13_Economic_impact_RFID.pdf, pristupljeno 09.09.2013.]
19. Soon, C.B. i Gutierrez, J.A. (2008) Effects of the RFID mandate on supply chain management, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 3 (1), str. 81-91.
20. Sounderpandian, J., Boppana, R.V., Chalasani, S. i Madni, A.M. (2007) Models for Cost-Benefit Analysis of RFID Implementations in Retail Stores, *IEEE Systems Journal*, 1 (2), str. 105-114.
21. Turcu, Co., Turcu, Cr. i Gradur, A. (2008) Improvement of supply chain performances using RFID technology, U: Huo, Y. (ur.) i Jia, F. (ur.), *Supply Chain*, I-Tech, Vienna, Austria,, str. 404-421.
22. Uçkun, C., Karaesmen, F. i Savaş, S. (2008) Investment in improved inventory accuracy in a decentralized supply chain, *International Journal of Production Economics*, 113 (2), Special Section on Advanced Modeling and Innovative Design of Supply Chain, str. 546-566.
23. Veermani, D., Tang, J. i Gutierrez, A. (2008) A framework for assessing the value of RFID implementation by tier-one suppliers to major retailers, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 3 (1), str. 55-70.

24. White, A., Johnson, M. i Wilson, H. (2008) RFID in the supply chain: lessons from European early adopters, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (2), str. 88-107.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST U UPRAVLJANJU ROBOM DISTRIBUCIJSKIM KANALIMA ROBE ŠIROKE POTROŠNJE: PRIMJER POLJSKE

Prof. dr. sc. Grażyna Śmigielska

Ekonomsko sveučilište u Krakovu, Poljska

Sažetak

Ovaj rad bavi se problemima razvoja lanaca robe široke potrošnje (engl. Fast Moving Consumer Goods – FCMG) upravljanih od strane maloprodavača,. Oni su analizirani u okviru teorije transakcijskih troškova koja omogućuje opravdanje njihovog ustroja putem frekvencije i objujma transakcija kao i razvojem vlastitih marki i informacijske tehnologije (IT) – koje se smatra specifičnom imovinom. Sugerira se da danas lanci opskrbe trebaju biti društveno odgovorni kako bi se izgradilo povjerenje u cijelome lancu, uključivo potrošača. Ovo može sniziti transakcijske troškove i povećati konkurentnost lanca. Kako se podrazumijeva, za Poljsku je vrlo teško utvrditi stadij razvoja upravljanja lancem nabave (SCM) jer, s jedne strane, maloprodavači komuniciraju kako brinu o dobavljačima, s druge strane, oni ih rijetko smatraju partnerima i s njima dugoročno surađuju.

Ključne riječi: upravljanje lancem opskrbe, maloprodaja, društvena odgovornost, Poljska

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MANAGEMENT OF FAST MOVING CONSUMER GOODS DISTRIBUTION CHANNELS: POLAND EXAMPLE

Grażyna Śmigielska, Ph.D.

Cracow University of Economics, Poland

Abstract

This paper deals with the problems of the development of Fast Moving Consumer Goods (FMCG) supply chains managed by retailers. They are analysed in the framework of transaction cost theory, which allows for the justification of their formation by the frequency and volume of transactions as well as the development of own brands and Information Technologies (IT) – which are founded to be specific assets. It is suggested that nowadays supply chains should be socially responsible to build trust within the whole chain, including the consumer. This could reduce transaction costs and raise the competitiveness of the chain. As far as Poland is concerned it has been found difficult to identify the stage of Supply Chain Management (SCM) development because on the one hand the retailers communicate that they care about the suppliers whereas on the other they rarely treat them as a partners and cooperate with them .

Key words: supply chain management, retailing, corporate social responsibility, Poland

1. INTRODUCTION

In a contemporary economy, which is sometimes called a network economy, competition takes place not between independent enterprises but among their networks. Supply chains, which started to develop in the 1980s., are a kind of network, created by the enterprises forming the distribution channel. Christopher (2000) noticed “that not the companies but their supply chains are the ones that compete among”. The aim of this paper is to justify the development of supply chains proposed by Lowson (2001) and to complete it by the next stage in which supply a chain is socially responsible. The analysis is focused on the FMCG market. It is made in the framework of transaction cost theory which is useful for the economics problems which involve exchange process. The attempt is also made to identify the stages of development of supply chains of FMCG in Poland. Finally, a short case study of Intermarché, showing good practices referring to the relations with the suppliers, is presented.

2. RETAILERS AS AN INTEGRATORS OF THE FMCG SUPPLY CHAINS

Supply chains, understood as a series of activities related to planning, coordinating and controlling the flow of materials, parts and final products from suppliers to end buyers, began its rapid development in the 1980s (Stevens, 1989). Organising supply chains has been the reaction to increasing competition and consumer demands, and progressive globalisation processes. It has been stimulated by the development of the information technologies which make the processes of communication, monitoring and control easier.

In such conditions, channels of product distribution where the participants appear as independent links and compete for a margin share, while pursuing their own goals, are not sufficient for effective competitiveness on an increasingly demanding market. Therefore, they were replaced by supply chains aimed at synchronising the flow of materials from suppliers with consumer demands, in order to achieve a balance between aims often regarded as contradictory, i.e. high customer service, low expenditure on supplies and low unit costs.

In FMCG retailing it could be distinguished four stages of the supply chain evolution (Lowson, 2001):

- characteristic of a decentralised market where there is no co-operation between the links of the supply chain,
- characteristic of the end of the industrial phase, when massive production and the increased power of retailers led to noticing the importance of co-operation and first attempts at it,
- the beginning of the post-industrial phase with electronic data interchange (EDI) bringing together the chain elements and making it possible to adapt freely to changes in demand,
- the present, in which segments of customers have particular needs to which links of the supply chain must respond by providing value. Buyer needs change continuously over time and organisations are involved simultaneously in a series of value clusters which allows for so-called *mass customization*.

As the result of these changes in well-developed western countries in the 90s the old system, called the *push up model* in which wholesalers bought and stocked goods had started to be replaced by the new model – the *pull up model*. It was noticed by M Christopher (2002) who defined SCM as “the management of a network organizations that are involved, through upstream and downstream linkages in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of ultimate consumers” . It means that supply chains should react for the demand changes in real time (Barczak and Walas-Trębacz, 2011).

Referring the *pull up* model to retailing, information about sales in retail outlets is passed to the producers via information technologies who replenish inventories in distribution centres or in retail outlets (Kinsey, 2000). The important characteristics of the *pull up* supply chain is the collaboration between producer and retailer in designing new products and the synchronization of supply and demand (Szczepankiewicz, 2011).

This frequently quoted development of the supply chain proposed by R. H. Lowson, should be complemented with another stage, where not only information technologies unite their elements but also social responsibility which in the present conditions has a significant effect on raising competitiveness.

The role of social responsibility on supply chain management was analyzed inter alia by J.M. Cruz (Cruz 2008). The analysis was made for the well developed market, having high expectations, under the assumptions of product homogeneity. The results showed that appropriately selected activities in the field of corporate social responsibility in the supply chain

enable growth in profits, reduce risks, and the impact of changes in the environment. CSR has the potential to increase production efficiency, reduce costs and risk, while increasing sales, access to capital and to new markets as well as brand recognition. Due to lower costs, lower risks and increased sales, the companies involved in the supply chain are more profitable.

The other important argument for developing socially responsible supply chains is the growing role of CSR in today's economy. Ethics and the ethical character of purchased products are becoming more and more important for buyers. They are interested not only in the basic features of a product, such as its brand and quality, but also want to know if its production involved child labour, destruction of the natural environment or violations of human and employment rights. They are interested in the product's country of origin and the conditions in which it was produced, as well. Moreover, they want to participate in social initiatives.

So, corporate social responsibility of an enterprise managing a supply chain is not limited only to activities related strictly to the exchange process, but goes far beyond it to the responsibility for the production process and the recycling of waste products, particularly when it comes to its own brand products as well as to the collection and recycling of worn out or dysfunctional goods which can be a threat to the environment. Equally important seems to be encouraging all parties, including customers, to become involved in activities ensuring sustained growth and an improved quality of life.

The supply chain can be managed by any of its links. On FMCG market the chains of mass merchandisers has got a strong position and often become integrators. Their position is a result of changes occurring in the second half of the 20th century, most importantly:

- concentration processes in trade and gaining by retailers bargaining power in the distribution channel,
- growing significance of own brand products,
- rising inventory carrying costs,
- the necessity to meet buyer demands regarding supply volume and deadlines,
- introducing the information technology solutions by the retailers to effectively co-ordinate partner activities.

One of the important reason of introducing IT by retailers has been to cooperate with their partners in developing their own brands which started to compete successfully with the manufacturers' brands. If the retailer integrates the supply chain he is responsible for its profitability. Retailers have had, therefore, redefine their role in distribution channels.

3. OWN BRANDS AND INFORMATION TECHNOLOGIES AS SPECIFIC ASSETS OF TRANSACTION IN SUPPLY CHAINS

Supply chains could be treated as the network and their development could be analysed in the framework of transaction cost theory. Transaction cost theory tries to explain the way of organizing a transaction by its characteristics, which include: assets specificity, uncertainty, and transaction frequency. It assumes that transaction partners have a tendency towards opportunism. Originally, it was developed by O. Williamson to explain the choice between hierarchy and

market (Williamson, 1985) . In today's economy, which is sometimes called a network economy, it has become necessary to indicate the factors determining this form of organizing a transaction which is between market and hierarchy.

Marshall van Alstyne (1997) indicated factors which favour the network form of organizing the transactions, which could be also applied to supply chains. This form of transaction organization is recommended if:

- The transactions are medium and long term transactions, and involve big volumes of products,
- Frequency of transaction,
- Asset specificity is from medium to high, assets are more flexible, and involve more intangible assets.

In retail the volume of transactions on the FMCG market increased along with the concentration processes, and the growing market power of mass merchandisers – chains of supermarkets, hypermarkets and discounters. If the supply chain is stable as in the case of the delivery of FMCG, and the transactions should be repeated quite often. The other situation is concerning fashion goods market where supply chains have to react fast for the market changes do they have to be flexible.

The first models involved long term contracts which allowed retailers to reduce the cost of keeping stocks (the second stage of SCM development). But real revolution came with the introduction of new technologies like Electronic Data Interchange (EDI). They have brought a lot of benefits including: cost reduction, flexibility and mass customization. EDI and other technologies developed in the 20th century involved costs when changing partners so they could be treated as the specific assets. Now, due to Internet dissemination, the specificity of this asset decreases and would have been favoured in market transactions if not for the frequency of the transactions on FMCG which could increase transaction costs if the market option is chosen as well as the growing importance of own brand products.

Transactions which involve the manufacturing of own brand products should be organized inside the organization (within its hierarchical structure) or by a network. These forms of organizing them are the result of assets engagement specificity. The own brands could be very beneficial for retailers. They were developed to differentiate their offer from the competitors and made to compete successfully on price or on the other characteristics like quality, organic, freshness, environmental friendly, and others. In this way they could become a source of sustainable competitive advantage, if the quality of the goods are satisfactory for the consumers.

In transaction cost theory the own brands have the status of supplier specific investment if they have to adjust the production process to meet the retailer standards. But, own brands involve also retailer specific investments in establishing long term relationships with consumers. Own brands are identified by consumers with the image (brand) of the chain, which nowadays is the key competitive resource (Stefańska, 2013). They are unique and they can be bought only in the outlets of a given retailer. Retailers investment in own brands include the cost of their development and then promotion cost. If their quality does not satisfy consumers the retailer image is spoiled what has long term consequences for his profitability. But, the uniqueness and

quality of the final product depends not only on the marketing capabilities of the retailer but also on the marketing and production capabilities of the producer, and their cooperation. If cooperation is based on trust less control is needed what reduces the transaction costs for the retailer and the whole supply chain and increases its competitiveness. It is true not only for the delivery of own brand products but also for the other assortment which should have good quality and delivered on time.

M. Alstyne (1997) also indicates that the networks combine economics of scale and range with mass customization. It is particularly important in the fourth stage of supply chain development when it has to be very flexible to satisfy different consumer needs. The reputation of retailer and producer reduces the transaction costs.

To sum up, the development of the supply chain can be explained by transaction cost theory applied to networks. It is suggested here that nowadays the supply chain has to apply corporate social responsibility standards. It is because of:

- If the company has an image of social responsible (has a good reputation) it increases trust and reduces the cost of monitoring and control - the transaction costs of producers and retailers as well as the transaction cost of consumers (because it reduces the cost of the choice of products). Retailers develop institutions which help to get this good reputation e.g. : codes of ethics, standards included in the contracts, rewards for the producers, and so on. They also can use other CSR institutions developed by different governmental and non governmental institutions to raise the competitiveness of whole supply chain.
- The segment of so called “green” consumers taking care of the environment as well consumers which would like to buy organic and fair trade products is growing very fast. A supply chain which has an image of social responsible has an advantage over other chains in targeting these consumers segments.

Transaction cost theory provides a theoretical background to explain the evolution of a supply chain. Nowadays, applying CSR standards in the supply chain might reduce transaction costs making the whole chain more competitive in the market.

4. THE DEVELOPMENT OF FMCG SUPPLY CHAINS IN POLAND

The process of supply chain evolution described above has taken place in Poland. It started in the early 90s when foreign retail chains entered the Polish market (see table 1)

Table 1. The stages of SCM development in Poland

Stages of SCM development	Market characteristics	SCM characteristics
I stage of the SCM , 1989- 1995	Structure of the FMCG market is fragmented, cooperative “Społem”	No cooperation in the distribution channel
II stage 1995- 2004	The beginning of the concentration process.	Not very good relations, Mass merchandisers change the suppliers

		In the beginning of XXI c. first attempts for cooperation, due to the development of private brands
III stage 2004-2010	The competition is growing. On the FMCG the demand for hypermarkets seems to be saturated, the chains of discounters and supermarkets start to grow, as well as franchise systems. The beginning of marketing orientation	Retailers operating as chains built the logistics centres, introduced IT and developed the private brands, what induced the more stable relationships
IV stage 2010-now	Market saturation, the chains of hypermarkets, supermarkets and discounters compete heavily	Mass merchandisers started to develop stable relations with suppliers, introduce CSR standards

Source: developed by the author

After the socio-economics changes in the early 90s of the last century, the Polish market was very fragmented. There were mostly small and medium sized enterprises which did not develop relations with suppliers. The biggest chain was cooperative “Społem which also went through a restructuring process.

Since the mid 90s foreign retail companies started to invest in Poland. They developed new forms of retailing – mainly hypermarkets which were very welcomed by consumers. At that time, the consumer market was not saturated as far as retail service was concerned and producers were small and not experienced. The mass merchandisers used their power - often they did not keep the terms of a contract or forced producers to sign contracts which were not favourable for them. In this way, foreign retailers kept for themselves most of the margins whereas Polish producers had problems surviving in the marketplace. In the case of the discount chain, Biedronka, the situation was so severe that small and medium sized suppliers founded the “Association of Contractors Affected by Jeronimo Martins”. But, along with the growing competition, the FMCG retail chains had started to change their attitude.

The results of the research conveyed by UOKiK published in 2005 showed that as far as fresh food is concerned foreign retailer chains preferred Polish suppliers, but only 40% of them had strategic partners. Mostly the relations were not stable. On the other hand, 60% of the surveyed producers declared that they produced their own brand products what should have stimulated the development of long term relations with them. (Raport UOKiK, 2005).

This tendency is kept what means that the next stages of supply chain development are slowly approached. These changes are stimulated by concentration processes, growing competition and consumer expectations. The main symptoms of these changes have been the implementation of new technologies (including EDI), and the development of corporate social responsibility

activities targeted at suppliers. Information technologies determine the efficiency of logistic operations but they are also important marketing tools.

Nowadays, information technologies are common, easy accessible and not very expensive. The size of the benefits coming from them depends not only on the knowledge and skills of the supply chain managers but also on the characteristics of the relations among the participants of the supply chain. If the relations are based on trust, as it has been stated in this article before, the supply chain is more effective, because the chances of opportunism as well as the cost of monitoring and control are lower. The corporate social responsibility activities towards suppliers are good tools for creating the trust.

The development of corporate social responsibility is stimulated by the growing role of own brands. They have been not only increasing their market share but also changing their positioning, competing with national brands not only on price but also on other characteristics. Some of them are positioned as organic and aimed at the so called healthy market segment.

These changes have stimulated retailer interest in CSR activities, which has been noticeable since the end of last decade. The FMCG chains, competing vigorously, started to use it as a competitive tool. One of the main target for CSR activities is suppliers. They include (Pokorska, 2012):

- Supplier training as for example Akademia Dostawców Regionalnych Tesco (The Academy for Local Suppliers Tesco) or Spotkania z Partnerami Handlowymi (Meetings with Trade Partners) organized by Biedronka,
- Implementation of the Codes of Purchase Ethics, e.g. such a code has been implemented by Auchan,
- Promotion of regional products and products from Polish suppliers, e.g. Lidl,
- Selling products from Polish suppliers in the retailer chains abroad e.g. Tesco, Carrefour, Kaufland, Auchan, Biedronka, Lidl,
- Publishing magazines for suppliers, e.g. Tesco Partner.

These initiatives testify to the growing interest of retail FMCG in developing long term relations with suppliers. On the other hand, research conveyed in Poland showed that, although the companies in the distribution channel perceived the need for cooperation and its benefits, an exchange of knowledge between retail chains and manufacturers as well as cooperation in creating the own brands is not well developed (Kłosiewicz- Górecka, 2011).

5. SUCCESSFUL CHAIN MANAGEMENT IN THE CASE OF INTERMARCHÉ

Intermarché is a supermarket chain belonging to the French group Musketeers². It was founded in 1969 and now operates in six countries. They have been in Poland since 1997 and have achieved the leading market position among the supermarket chains. It has a strong organizational culture based on social values. New franchisees must share them, and at the time

² http://www.intermarche.pl/o_nas,historia.html, accessed 18.09.2013.

of accession to the system have to sign the Charter Musketeer, which is a list of principles and values, which pays homage to Intermarché.

The organizational structure of Intermarché enables the successful management of the supply chain. On the distribution side, there are franchisees whereas on the supply side there are own production facilities and suppliers closely cooperating in the chain³. In Poland, selected shops have their own smokehouses, butcher their own meat and bake their own bread. As a result, the chain has a relatively high share of private labels - these products have prices, which on average, are lower than substitutes (offered by branded manufacturer) by 20%. To confirm the quality of these products they go through a testing process, and the best of them are given the certificate „Selection” – in 2008-2012 to almost 1000 products was rewarded by it.

Due to its structure Intermarché was able to deploy successfully the standards which comply with the latest requirements in force in Europe, in terms of quality, hygiene, safety, environmental protection and ethics, in the whole chain. Furthermore, since 2008 consumers are informed about the nutritional value of their own brand products by the „Dietogram” which is on the label⁴. The Dietogram is a system which in an easy and transparent way (using colors) displays the share of the most important components and daily nutrition norm. This system educates consumers and helps them to make sensible choices.

Intermarché cooperates very closely with their suppliers. They are constantly motivated to increase the quality of their products. One of the initiatives aimed at this purpose has been organized since 2010, and it is a contest in which suppliers compete for the title of "Supplier Worthy Commands". The selection meeting high quality standards of products, supporting local communities and cooperation with Intermarché for a minimum of three years. The highest prize is awarded to companies that not only offer quality products but which also share the chain's idea of supporting local communities and which are among its strategic partners.

Effective and efficient supply chain management would not be possible if not for new technologies. Intermarché applies EDI and the other information technologies to exchange the data with the suppliers and for cooperative product planning. The important sources of information about consumers preferences are social media in which the consumer exhibit their preferences⁵.

6. CONCLUSION

The image of a socially responsible company gives it advantage on the market because it increases trust between business partners as well as consumers loyalty. If the retailer managing FMCG supply chain has such an image, it reduces the transaction costs in the whole chain and makes it more competitive.

³ Materials obtained from the PR department of Intermarché.

⁴ muszkieterowie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=125:dietogram-i-wiesz-co-jesz&catid=45:aktualnoci-2008&Itemid=114, accessed 18.09.2013.

⁵ <http://www.retail-conferences.com/relacje/54-relacja-2013-sesja-zakupy/122-agnieszka-wisniewska>, accessed 18.09.2013

In Poland, retailers striving for the leadership position on FMCG market try to build positive image by communicating about the social programs towards suppliers and the other stakeholders groups, although the reality seems to be slightly different. It can lead to supplier opportunism and finally the deterioration of the retailer image. If the retailers competing in the Polish marketplace, would like to be successful, they should develop a long term relations with suppliers. Relations should be based on the values which are rooted in the corporate culture, as is the case of Intermarché.

7. LITERATURE

1. Alstynne, M. (1997), The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks, *Journal of Organizational Computing*, no 7(3), pp. 83-151.
2. Barczak B., Walas Trębacz J.(2011), *Uwarunkowania tworzenia relacji partnerskich w ramach sieci dostaw*, (Determinants of Creating Partnership Relations in Supply Networks) [in] *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, ed. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Warszawa, SGH, Oficyna Wydawnicza., pp. 26-49.
3. Christopher M., (2000), The agile supply chain competing in volatile market, *Industrial Marketing Management* 29 (1), pp. 37-44.
4. Christopher M., (1998), *Logistics and Supply Chain Management Strategy for Reducing Cost and Improving Services*, London, Financial Times Publishing.
5. Cruz M., (2008), The impact of corporate social responsibility in supply chain management: Multicriteria decision-making approach, *Decision Support Systems*, no 47, pp. 224-236.
6. Kinsey J. (2000), A faster, leaner, supply chain: New uses of information technology, *Amer. J. Age. Econ.*, no 5, 1123-1129.
7. Kłosiewicz- Górecka U. (2012), Współpraca sieci handlowych z dostawcami towarów, *Handel Wewnętrzny*, styczeń – luty.
8. Raport UOKiK,(2005), *Koncentracja i konkurencja w handlu artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych* Warszawa.
9. Lawson R. H.(2001), Retail operational strategies in complex supply chain, *International Journal of Logistics Management*, no 12, pp. 97-111.
10. Pokorska B. (2012), Dobre praktyki we współpracy przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych, *Handel Wewnętrzny*, styczeń – luty.
11. Stefańska M., *Wizerunek w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, (Image in developing the retailers; competitive advantage), [in:] *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy*, ed. G. Śmigielska, Difin, pp.232-267.
12. Szczepankiewicz W. (2011), *Funkcjonowanie sektora handlu w łańcuchach dostaw*, Difin.
13. Stevens G. C. (1989), Integrating the Supply Chain, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19(8), pp. 3-8.
14. Williamson O.E. (1985), *The Economics Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

Other sources:

15. <http://www.retail-conferences.com/relacje/54-relacja-2013-sesja-zakupy/122-agnieszka-wisniewska>, accessed 18.09.2013
16. http://www.intermarche.pl/o_nas,historia.html, accessed 18.09.2013.
17. Materials obtained from the PR department of Intermarchè
18. muszkieterowie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=125:dietogram-i-wiesz-co-jesz&catid=45:aktualnoci-2008&Itemid=114, accessed 18.09.2013

CROSS-DOCKING U LANCIMA OPSKRBE

Prof.v šk.dr.sc. Drago Pupavac
Veleučilište u Rijeci, Hrvatska

Sažetak

Temeljni cilj ovoga rada jest istražiti važnost cross dockinga u lancima opskrbe, odnosno dokazati postavljenu hipotezu da cross-docking predstavlja temeljni element optimalizacije tokova unutar sustava distribucije. Da bi se dokazala postavljena hipoteza u različitim su kombinacijama primjenjene brojne znanstvene metode od kojih se izdvaja metoda linearnog programiranja čija je matematička struktura prilagođena mrežnom modelu. Rezultati istraživanja se radi zornog predočavanja implementacije cross-dockinga u lancima opskrbe temelje na praktičnom primjeru optimizacije distribucijske mreže jednog regionalnog proizvodnog poduzeća koje iz svoja dva proizvodna pogodna opskrbljuje trgovinska poduzeća u osam srednje europskih gradova. Za optimalizaciju distribucijske mreže uporabljena je proračunska tablica Excel, odnosno njezin dodatak Solver. Dobivene spoznaje trebaju predstavljati kvalitetna polazišta za sagledavanje važnosti cross-dockinga u lancima opskrbe, a s ciljem stjecanja konkurentskih prednosti posredstvom postizanja optimalnih performanci distribucijskog sustava.

Ključne riječi: cross-docking, lanci opskrbe, optimalizacija, konkurentska prednost, sustav distribucije

CROSS-DOCKING IN SUPPLY CHAINS

Drago Pupavac, Ph.D.

Polytechnic of Rijeka, Croatia

Summary

The basic objective of this paper is to examine the importance of cross-docking in supply chains, and to prove the hypothesis that cross-docking is a fundamental element of flux optimization within the distribution system. To prove the hypothesis, various combinations of scientific methods were applied, especially the linear programming method whose mathematical structure was adapted to the network data model. To further clarify the presentation of cross-docking implementation in supply chains, research results are based on a practical example of optimization of a regional productive enterprise distribution network, which supplies commercial companies in eight Central European cities from its two manufacturing systems. Spreadsheet Excel and its extension Solver were used to calculate distribution network optimization. The resulting scientific knowledge should be a qualitative basis for consideration of importance of cross-docking in supply chains, where the aim is to gain competitive advantage through optimal performance of the distribution system.

Keywords: cross-docking, supply chains, optimization, competitive advantage, distribution system

1. UVOD

Brzina i proizvodnost lanaca opskrbe važan su čimbenik rasta suvremenih poduzeća. *Cross-docking* jedna je od strategija koja može pomoći da se ostvari konkurentska prednost. *Cross-docking* je postrojenje u opskrbnom lancu koje prima robu od dobavljača, sortira je u alternativne grupe i odmah otprema u skladu sa zahtjevom nizvodnih sudionika lanca opskrbe. Ovdje se čini primjerenim naglasiti da neki autori (Vogt, 2010) ne identificiraju cross-dock sa skladištem, s obzirom da se *cross-dock* može obavljati i na mjestima koja nisu skladište nego su samo prilagođena za *cross-docking* funkciju. Odgovarajućom primjenom i pod pravim uvjetima *cross-docking* može osigurati značajno povećanje efikasnosti lanca opskrbe i skratiti vrijeme manipularinja pošiljkama. Neki su proizvodi više od drugih usmjereni na *cross-docking*. Tako primjerice *cross-docking* je posebno primjenjiv kod lakopokvarljivih proizvoda, visokovrijednih proizvoda koji ne zahtijevaju provjeru kvalitete tijekom prijema robe, označeni (bar kode, RFID) i etiketirani proizvodi koji su spremni za isporuku kupcu, promocijski proizvodi i proizvodi koji se tek uvode na tržište, osnovni trgovinski proizvodi s konstantnom potražnjom ili s potražnjom koja pokazuje male oscilacije, proizvodi koji su prepakirani i označeni u skladu sa zahtjevima kupaca uzvodno u lancu opskrbe.

Zahtjevi koji se postavljaju pred *cross-docking* jesu: eliminiranje držanja nepotrebnih i skupih zaliha, korištenje prednosti infrastrukture suvremenih informacijskih sustava u lancima opskrbe, označavanje i pridruživanje dolazećih proizvoda krajnjim kupcima uzvodno u lancu opskrbe tako

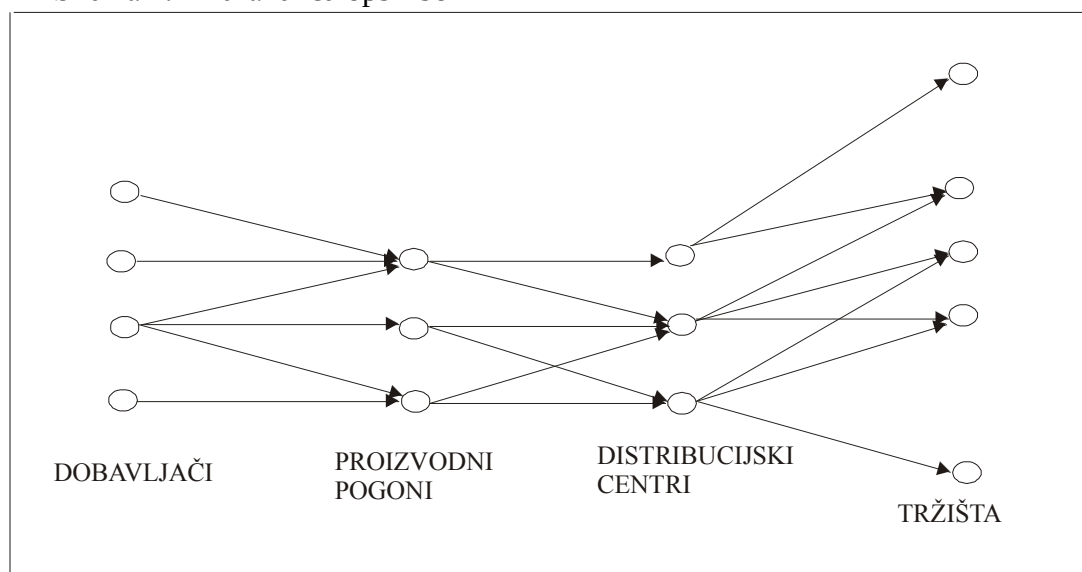
da se u *cross-docking* skladištu obavi samo konsolidacija i otprema proizvoda, *Just-In-Time* za distribuciju. Da bi se ovi zahtjevi i realizirali, odnosno *cross-docking* uspješno implementirao u lancu opskrbe nužni preduvjeti jesu: značajan i stabilan tok proizvoda, standardne transportne jedinice manipuliranja prikladne za mehanizirano manipuliranje, dobar i pouzdan tok informacija unutar lanca opskrbe.

U radu se koriste uobičajene znanstvene metode (analize, sinteze, deskripcije, eksplanacije, komparacije, indukcije, dedukcije), dok se glavni nalazi istraživanja temelje na matematičkoj metodi, odnosno metodi rješavanja transportnog problema. Da bi se zorno predložili učinci implementacije *cross-dockinga* u poslovnoj praksi te utvrdile opće pravilnosti u radu se koristi metoda poslovnog slučaja, odnosno istražuje poslovni problem regionalnog proizvodnog poduzeća koje svoje prehrambene proizvode iz dva proizvodna pogona smještena u Hrvatskoj i Slovačkoj distribuira u šest odabranih europskih država.

2. TEORIJSKI OKVIR I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Lanac opskrbe predstavlja dinamičan sustav unutar kojega se između sudionika u svim procesima odvijaju stalni tokovi informacija, proizvoda i novca. Tipičan lanac opskrbe predstavlja mrežu (cf. shemu 1), te se čini primjerenijim govoriti o logističkim mrežama, nego o lancima opskrbe.

Shema 1. Mreža lanca opskrbe



Izvor: Zelenika & Pupavac, 2008, 456

Mreža lanca opskrbe predložena shemom 1 sačinjena je od četiri objektnih razina. Proizvodni tok se odvija nizvodno od dobavljača do proizvodnih pogona, od proizvodnih pogona do distribucijskih centara i od distribucijskih centara do tržišta. Lanac opskrbe može se sastojati od proizvoljnoga broja objektnih razina. Nadalje, proizvodni tokovi nekada se odvijaju i nizvodno kada se poluproizvodi ili dijelovi proizvoda vraćaju u proizvodne pogone na doradu ili kada se

proizvodi koji nisu za daljnju uporabu vraćaju iz maloprodajnih objekata do distribucijskih centara radi recikliranja.

Suvremeni lanci opskrbe predstavljaju dinamične, fleksibilne i responzivne mreže, koje rade po načelu «predvidi i odradi» nasuprot tradicionalnom pristupu «proizvedi pa prodaj». Konkurencija se više ne odvija između poduzeća, već između lanaca opskrbe. Brzi odgovor na promjene potražnje zahtijeva učinkovita rješenja u svim fazama lanca opskrbe: proizvodnji, nabavi, skladištenju, transportu i distribuciji. Menadžment lanca opskrbe označava integraciju aktivnosti u funkciji nabave materijala i usluga, njihovu transformaciju u intermedijarne i gotove proizvode te njihovu isporuku krajnjim potrošačima. Generirana vrijednost lanca opskrbe označava razliku između onoga što proizvod vrijedi za kupca

$$P = q \times \varphi(q) \quad (1)$$

gdje je q – obujam proizvodnje (potražnje) a $\varphi(q)$ inverzni oblik funkcije potražnje, i troškova koje su učinjeni unutar logističkog lanca u funkciji ispunjavanja zahtjeva kupca

$$T = F(q). \quad (2)$$

Profitabilnost logističkoga lanca određuje se iz razlike funkcije ukupne dobiti koja se dijeli između svih aktivnih sudionika unutar logističkoga lanca i ukupnih troškova, odnosno

$$D = P - T \quad (3)$$

ili

$$D = q \times \varphi(q) - F(q) \quad (4)$$

gdje je D – funkcija ukupne dobiti izražena u obliku funkcije obujma proizvodnje promatranog proizvoda.

Ako je potražnja za proizvodima lanca opskrbe nepromijenjena tada se dobit lanca opskrbe može povećati jedino snižavanjem ukupnih troškova. Ovo je bitno imati na umu jer poduzeća obično drže velike zalihe i osiguravaju višak kapaciteta radi obrane od promjenljivosti i nepostojanosti potražnje.

Za proizvodna i uslužna poduzeća troškovi lanaca opskrbe često su vrlo bitni (cf. tablicu 1).

Tablica 1: Troškovi lanaca opskrbe u % od prodaje

Gospodarska djelatnost	%
Industrija	52
Automobilska industrija	67
Prehrambena industrija	60
Drvena industrija	61
Industrija papira	55
Naftna industrija	79
Transport	62

Izvor: Heizer & Render, 2004, 416

Temeljem podataka iz tablice 1 razvidno je da je efikasna strategija upravljanja logističkim lancima od vitalne važnosti za uspjeh brojnih poduzeća iz različitih gospodarskih djelatnosti. Jednako tako je razvidno da efikasno upravljanje logističkim lancima predstavlja glavnu prigodu za snižavanje troškova poslovanja i ostvarivanje veće stope dobiti.

Možebitni učinici koje menadžment poduzeća može ostvariti unapređivanjem lanaca opskrbe zorno su predloženi tablicom 2.

Tablica 2. Kunski iznos od uobičajene prodaje potreban da se ostvari efekt uštede jedne kune unutar logističkoga lanca

Stopa dobiti poduzeća	Postotak od prodaje utrošen unutar logističkoga lanca						
	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
2	2,78	3,23	3,85	4,76	6,25	9,09	16,67
4	2,70	3,13	3,70	4,55	5,88	8,33	14,29
6	2,63	3,03	3,57	4,35	5,56	7,69	12,50
8	2,56	2,94	3,45	4,17	5,26	7,14	11,11
10	2,50	2,86	3,33	4,00	5,00	6,67	10,00

Izvor: Heizer & Render, 2004, 416

Poduzeće koje troši 50% od prodane kune unutar lanca opskrbe i ostvaruje dobit po stopi od 6% treba povećati prodaju za od 3,57 kuna da bi ostvarilo isti učinak koji se može ostvariti uštedom 1 kune unutar opskrbnoga lanca. Takav podatak zorno predložava važnost optimalnog upravljanja lancima opskrbe u funkciji povećanje profitabilnosti. Razmotrimo slijedeći primjer. Poduzeće

troši 50% kunske prodaje unutar lanca opskrbe ostvarujući pri tom dobit od 2%. Preostalih 48% čine drugi varijabilni troškovi i fiksni troškovi u iznosu od po jedne polovice. Tako struktura ostvarenih prihoda poduzeća od 100 kuna izgleda na slijedeći način: 50 kuna su troškovi lanca opskrbe, 24 kune drugi varijabilni troškovi, 24 kune fiksni troškovi i 2 kune dobit. Povećanje prodaje za 3,85 kuna rezultirat će slijedećom strukturom (cf tablicu 3).

Tablica 3. Ekonomija lanca opskrbe

Troškovi unutar logističkog lanca	51,93 kune
Drugi varijabilni troškovi	24,92 kune
Fiksni troškovi	24,00 kune
Dobit	<u>3,00</u> kune
Ukupan prihod od prodaje	103,85 kuna

Izvor: Heizer & Render, 2004, 416

Povećanje prodaje za 3,85 kuna rezultiralo je povećanjem dobiti za jednu kunu, s dvije na 3 kune. Isti se učinak može ostvariti snižavanjem troškova unutar logističkoga lanca za 1 kunu.

Suvremeni lanci opskrbe sve više se temelje na *cross-docking*. Radi se o pristupu koji je predstavio i afirmirao *Wall-Mart*, a po kojem se roba ne skladišti u skladište. Umjesto toga, dobavljači različite pošiljke dopremaju do skladišta. Ovdje se pošiljke razbijaju u manje količine i prekrcaju na vlastite kamione kojima se otpremaju dalje. U suvremenim lancima opskrbe prehrambenih proizvoda, *cross-dock* skladišta najviše koriste maloprodavatelji, premda *cross-docking* skladišta mogu posjedovati i proizvođači, distributeri ili prijevoznici. Kada se govori u suvremenom pristupu *cross-docking* u lancima opskrbe tada je zamjetna intencija da *cross-docking* skladište ili distribucijski centar zajednički koriste svi sudionici lanca opskrbe, a ne samo jedan i to najčešće onaj koji dominira. Primjena *cross-docking* u lancima opskrbe zahtijeva unapređenje odnosa između svih sudionika kako bi se osigurala točna i pravodobna isporuka (kvantitativno i vremenski).

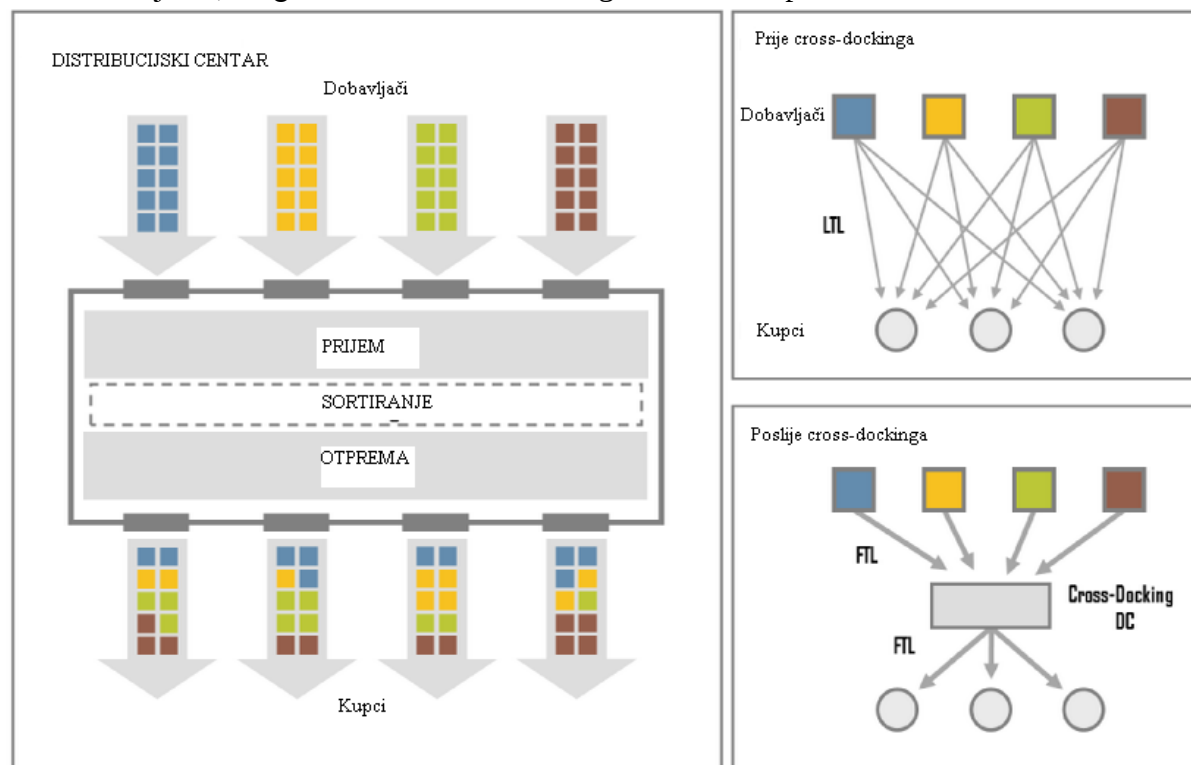
Cross-docking pogoduje isporuci robe na vrijeme, boljem usklađivanju sa zahtjevima kupaca i učinkovitijem korištenju transportnih sredstava. Distribucijski centri u stvari djeluju kao mjesta u lancu opskrbe specijalizirana za mnogobrojne manipulacije u vezi s robom, primjerice: istovar (iskrcaj), pretovar (prekrcaj), utovar (ukrcaj), pakiranje i raspakiranje, signiranje, vaganje, mjerenje, brojenje, palteriziranje, punjenje i pražnjenje kontejnera, miješanje, sortiranje, tramakanje i sl. Osnovu distribucijskih centara čine specijalizirana i univerzalna skladišta u kojima se obavljaju prethodno navedene manipulacije u vez s robom (Zelenika & Pavlić, 83).

Tradicionalni pristup razvoju distribucijskih centara temeljio se na skladišnoj funkciji, dok suvremeni pristup stavlja naglasak upravo na minimiziranje/eliminiranje troškova skladištenja. Ulazni robni tokovi (od dobavljača) transferiraju se u izlazne robne tokove (do kupaca) s malo ili nimalo skladištenja. Pošiljke se zadržavaju u distribucijskim centrima manje od 24 sata, ponekad manje i od jednog sata. U tradicionalnom sustavu distribucije, roba se skladišti u distribucijskom centru ili kod dobavljača (proizvođača) i čeka da kupac ispostavi narudžbu. U takvim uvjetima

teško je imati isporuke koje će u cjelosti iskoristiti kapacitet prijevoznih sredstava. Glavnina kamiona je nedovoljno popunjena (LTL). S *cross-dockingom* roba je već pridružena kupcu. Distribucijski centar prima robu od dobavljača, roba se prekrca u skladište, gdje se priprema (sortira) i odmah otprema do kupaca. Često uključuje otpremu robe od različitih dobavljača do kupaca. I tako dok dobavljači isporučuju manje pošiljke, od distribucijskog centra do kupaca većina pošiljaka se otprema u punim kamionima (FTL).

Temeljem prethodno navedenog može se zaključiti da se učinkovit *cross-docking* sustav u lancu opskrbe sastoji od predistribucijskog *cross-dockinga* i postdistribucijskog *cross-dockinga*. Predistribucijski *cross-docking* označava sustav u kojemu je proizvod pridružen kupcu prije nego pošiljka bude otpremljena od proizvođača. Ona dolazi u *cross-docking* zapakirana i označena za transfer. Postdistribucijski *cross-docking* označava sustav u kojemu *cross-dock* samostalno alocira robu do svojih trgovina. Mjesto, uloga i važnost *cross-dockinga* u lancima opskrbe zorno su predloženi shemom 2.

Shema 2. Mjesto, uloga i važnost *cross-dockinga* u lancima opskrbe



Izvor: Priredio autor prema: <http://people.hofstra.edu/> (pristup: 12.01.2013.)

Cross-docking se može primijeniti u različitim situacijama. U **proizvodnji**, *cross-docking* se može koristiti za konsolidaciju ulaznih materijala od dobavljača, te može podržati *just-in-time* proizvodnju (dijelovi za različite faze tvoričke proizvodnje). U **distribuciji**, *cross-docking* se može koristiti za konsolidaciju ulaznih proizvoda od različitih dobavljača koji se mogu isporučiti kada je primljena posljednja ulazna pošiljka. U **transportu**, *cross-docking* uključuje konsolidaciju pošiljki od nekoliko dobavljača (često u serijama LTL) kako bi se postigla

ekonomičnost s FTL. U **maloprodaji**, *cross-docking* se odnosi na prijem proizvoda od više dobavljača te njihovo sortiranje u izlazne pošiljke za različite trgovine. Najveći svjetski trgovac, Wal-Mart, isporučuje oko 85% svoje trgovačke robe koristeći *cross-docking* sustav.

Što se tiče primjene *cross-dockinga* u maloprodaji čini se primjerenim naglasiti da on više odgovara maloprodavateljima s užim i plićim asortimanom poput diskontera koji imaju velik obrtaj relativno visokog postotka proizvoda u asortimanu. S obzirom na to da su diskonteri obično i vertikalno povezani (većinom kroz korporativni vertikalni marketing) s dobavljačima proizvoda visokog obrtaja (obično su to vlastite trgovačke marke) lakše se usklađuju zahtjevi *cross-docking* strategije i bolji su njezini učinci. Maloprodavatelji sa širim i dubljim asortimanom mogu provoditi *cross-docking* s manjim postotkom svojih proizvoda i pri tome se puno češće susreću s problemima vezanim uz suradnju s dobavljačima po pitanju *cross-dockinga*. Ipak, danas i oni barem djelomično uvode *cross-dock* postrojenja kako bi iskoristili njihove prednosti (Dujak, 2012).

Temeljne prednosti *cross-dockinga* ogledaju se u: 1) smanjenju troškova rada – proizvodi više ne zahtijevaju prikupljanje, tramakanje i prijevoz unutar skladišta, 2) skraćuje se vrijeme koje je potrebno da proizvod stigne od proizvođača do potrošača što rezultira povećanjem zadovoljstva potrošača i 3) smanjuju se troškovi skladišnog prostora jer proizvodi više ne zahtijevaju skladištenje.

3. PRAKTIČNI PRIMJER OPTIMIZACIJE REGIONALNE DISTRIBUCIJSKE MREŽE

Polazna pretpostavka je da proizvodno poduzeće ima dva proizvodna pogona, i to u Zagrebu i u Bratislavi. Poduzeće prodaje proizvode posredstvom trgovinskih poduzeća u osam srednje europskih gradova.

Operativni menadžment poduzeća treba odlučiti s kojih lokaliteta će opskrbljivati koja tržišta uz napomenu da u proizvodnom pogonu u Zagrebu ima na raspolaganju tjedno 130 punih 20' kontejnera, a u proizvodnom pogonu u Bratislavi 55 punih 20' kontejnera prehrambenih proizvoda.

Logistički troškovi dani su kao zbroj troškova prijevoza, manipulacijskih troškova, pakiranja, troškova špediterskih usluga, troškova osiguranja, (cf. tablicu 4). Cilj je u što većoj mjeri minimizirati logističke troškove.

Tablica 4. Logistički troškovi (Eura/TEU)

Od/do	ZG	BG	BUD	MUN	WIEN	LINZ	BRAT	GRAZ	Ponuda
Zagreb PP1	60	350	400	650	550	520	580	390	130
Bratislava PP2	580	520	400	670	300	350	50	500	55
Potražnja	30	25	18	15	28	20	26	13	

Temeljem podataka vidljivo je da je potražnja 175 TEU, što je za 10 TEU manje od ukupne ponude koja iznosi 185 TEU tjedno. O načinu postavljanja i rješavanja ovakvog i sličnih problema u Excelu, detaljnije vidi, Pupavac et al. 2003 i Shapiro, 2001.

Model za rješavanje navedenoga transportnoga problema može se predložiti kao problem mreže (cf. zemljovid 1).

Zemljovid 1. Mreža lance opskrbe



Ako se uzme da je

XPJ – tijek punih TEU iz proizvodnoga pogona u Zagrebu do tržišta J

XSJ – tijek punih TEU iz proizvodnoga pogona u Bratislavi do tržišta J

tada se matematički model za rješenje navedenoga problema, koji kao jedini kriterij uvažava minimalne troškove može predložiti na sljedeći način (cf. tablicu 5).

Tablica 5. Matematički model poslovnoga problema

MIN 60 XP1 + 350 XP2 + 400 XP3 + 650 XP4 + 550 XP5 + 520 XP6 + 580 XP7 + 390 XP8 + 580 XS1 + 520 XS2 + 400 XS3 + 670 XS4 + 300 XS5 + 350 XS6 + 50 XS7 + 500 XS8		
XP1 + XP2 + XP3 + XP4 + XP5 + XP6 + XP7 + XP8 <= 120	}	ograničenja
XS1 + XS2 + XS3 + XS4 + XS5 + XS6 + XS7 + XS8 <= 55		ponude
XP1 + XS1 = 30	}	ograničenja potražnje
XP2 + XS2 = 25		
XP3 + XS3 = 18		
XP4 + XS4 = 15		
XP5 + XS5 = 28		
XP6 + XS6 = 20		
XP7 + XS7 = 26		
XP8 + XS8 = 13		
Sve varijable su nenegativne		

Optimalno rješenje uz uvažavanje svih navedenih ograničenja prikazano je u tablici 6.

Tablica 6. Rješenje problema uz uvažavanje minimalnih troškova kao jedinoga kriterija

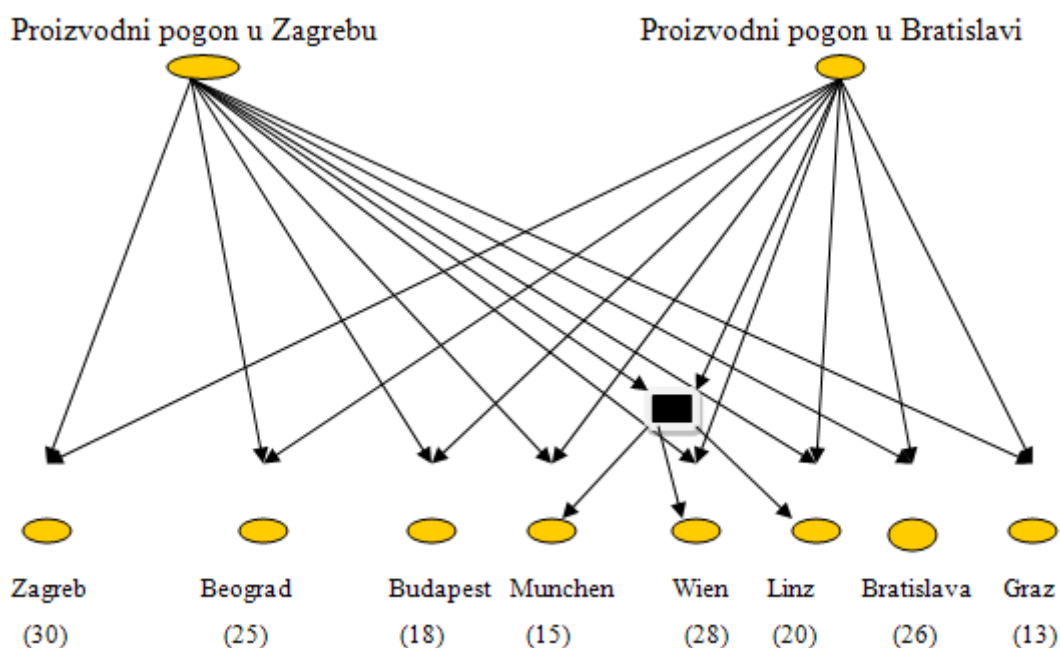
Od/do	ZGB	BGD	BUD	MÜN	WIEN	LINZ	BRAT	GRAZ	Ponuda
Zagreb PP1	30	25	18	15	0	19	0	13	120
Bratislava PP2	0	0	0	0	28	1	26	0	55

MINIMALNI TROŠKOVI: 52 500,00 €

Dobiveno rješenje je bolje za 77,71% od iskustveno najnepovoljnijeg rješenja koje se dobije kada se funkcija riješi po maksimumu. Temeljem dobivenog rješenja vidljivo je da će se proizvodni kapacitet pogona u Bratislavi koristiti u cjelosti, dok će se u Zagrebu tjedno proizvoditi 120 TEU ili 10 TEU manje od maksimalno mogućeg.

No, kako je s vremena na vrijeme jednom uspostavljeni logistički sustav nužno analizirati s ciljem potrage za novim optimalnim rješenjima operativni menadžment poduzeća razmatra mogućnost otvaranja *cross-docking* skladišta u austrijskom gradu *Welsu* iz kojega bi potencijalno opskrbljivao tržišta *Münchena*, *Linza* i *Wiene* te na taj način eventualno ostvario dodatne uštede. Za početak je odabrano malo skladište u kojemu se može tjedno preraditi 30 kontejnera robe, a troškovi prerade po kontejneru iznose 20 €. Kako se radi o vrlo malom prostoru roba se nakon prijema i konsolidacije odmah otprema do tri navedena tržišta (cf. shemu 3).

Shema 3. Cross-docking u mreži lanca opskrbe



Troškovi otpreme robe od proizvodnih pogona do *cross-docking* skladišta i od *cross-docking* skladišta do trgovinskih poduzeća u navedena tri grada dani su u tablici 7.

Tablica 7. Logistički troškovi (Eura/TEU)

Od/do	Cross-docking				
Zagreb PP1	420	Od/do	MÜN	WIEN	LINZ
Bratislava PP2	350	Cross-docking	120	100	50

Da bi se riješio ovaj prošireni transportni problem potrebno je definirati dodatne varijable:

XPC - tijek punih TEU iz proizvodnoga pogona u Zagrebu do cross-docking skladišta

XWC – tijek punih TEU iz proizvodnog pogona u Bratislavi do cross-docking skladišta

Z – tijek punih TEU kroz cross-docking skladište

YCJ – tijek punih TEU iz cross-docking skladišta do tržišta J (J = 4, 5, 6)

Matematički model za rješenje ovoga problema ima sljedeći oblik:

Tablica 8. Matematički model cross docking poslovnoga problema

MIN 60 XP1 + 350 XP2 + 400 XP3 + 650 XP4 + 550 XP5 + 520 XP6 + 580 XP7 + 390 XP8 + 580 XS1 + 520 XS2 + 400 XS3 + 670 XS4 + 300 XS5 + 350 XS6 + 50 XS7 + 500 XS8 +420 XPC + 350 XWC + 20 Z + 120 YC4 + 100 YC5 + 50 YC6		
XP1 + XP2 + XP3 + XP4 + XP5 + XP6 + XP7 + XP8 + XPC <= 140		ogr.
XS1 + XS2 + XS3 + XS4 + XS5 + XS6 + XS7 + XS8 + XWC <= 45		ponude
XPC + XWC – Z = 0	cross-docking	ograničenja
Z – YC4 – YC5 – YC6 = 0		
Z ≤ 30		
XP1 + XS1 = 30	ograničenja potražnje	
XP2 + XS2 = 25		
XP3 + XS3 = 18		
XP4 + XS4 + YC4 = 15		
XP5 + XS5 + YC5 = 28		
XP6 + XS6 + YC6 = 20		
XP7 + XS7 = 26		
XP8 + XS8 = 13		
Sve varijable su nenegativne		

Optimalno rješenje uz uvažavanje svih navedenih ograničenja prikazano je u tablici 9.

Tablica 9. Optimalno rješenje proširenog transportnog modela

	ZG	BG	BUD	MUN	WIEN	LINZ	BRAT	GRAZ	Wels
Zagreb PP1	30	25	18	0	0	4	0	13	30
Bratislava PP2	0	0	0	0	28	1	26	0	0
Wels Cross-docking				15	0	15			

MINIMALNI TROŠKOVI: 50 700,00 €

Temeljem podataka iz tablice razvidno je da će se trgovinska poduzeća u *Munheni* i *Linz* opskrbljivati preko *cross-docking* skladišta i to tjedno od po 15 TEU. Roba do *cross-docking* skladišta optremat će se iz proizvodnog pogona u Zagrebu. Rješenje distribucije proizvoda posredstvom *cross-docking* skladišta povoljnije je za 3,55 % u odnosu na prethodno postavljeno optimalno rješenje. U apsolutnom iznosu u prezentiranom primjeru to je 1 800 € tjedno ili 93 600 € godišnje. Temeljem podataka iz tablice 9 također je vidljivo da će se iz proizvodnog pogona u Zagrebu izravno za Linz tjedno otpremiti 4 TEU robe. Povećanjem proizvodnosti rada u *cross-docking*u za 4 TEU tjedno moglo bi se ostvariti dodatno smanjenje troškova od 120 € tjedno. Ovakve i slične kombinacije stoje menadžmentu poduzeća na raspolaganju u smislu provođenja brojnih „*what-if*“ analize.

4. ZAKLJUČAK

Cross-docking se može primijeniti u proizvodnji, distribuciji, transportu ili maloprodaji. U suvremenim lancima opskrbe *cross-docking* skladišta najviše koriste maloprodavatelji. *Cross docking* se temelji na polaznoj pretpostavci logistike po kojoj je potrebno eliminirati nepotrebno ili ekonomskim riječnikom deblokirati financijska sredstva i staviti ih u funkciju povećanja dobiti. Ako je polazna pretpostavka da se logistička aktivnost skladišta smatra gubitkom i rasipanjem tada se njenim eliminiranjem ubrzavaju logistički procesi u lancu opskrbe, a da ne bi došlo do nepotrebnih zastoja u odvijanju logističkih procesa performance svih sudionika lanca opskrbe dižu se na (naj)višu razinu.

Lanci opskrbe temeljeni na *cross-docking* skladištenju daleko su učinkovitiji od lanaca opskrbe temeljenih na tradicionalnim skladištima. Učinkovit *cross-docking* sustav u lancu opskrbe sastoji od predistribucijskog *cross-dockinga* i postdistribucijskog *cross-dockinga*. Učinkovitost lanaca opskrbe temeljenih na *cross-docking*u upravo je proporcionalna mogućnosti što ranijeg identificiranja proizvoda u lancu opskrbe. Stoga ne čudi činjenica da je *cross-docking* s teretom upravljanim od strane dobavljača najučinkovitiji za lanac opskrbe.

Temeljne prednosti *cross-dockinga* ogledaju se u smanjenju troškova skladišnog prostora, smanjenju troškova rada i skraćivanju vremena potrebnog da proizvod stigne do proizvođača. Snižavanjem logističkih troškova lanca opskrbe i povećanjem zadovoljstva potrošača *cross docking* pridonosi ostvarivanju dva najčešća cilja koja se postavljaju pred trgovačke lance. Na

praktičnom primjeru istražen je utjecaj otvaranja *cross-docking* skladišta na uspješnost lanca opskrbe prehrambenim proizvodima u šest europskih država. Pomoću postavljenog modela dokazano je da se uvođenjem cross dockinga mogu ostvariti značajne uštede u lancu opskrbe. Praktična uporabljivost postavljenog modela proizlazi i iz činjenice da metodom simulacije omogućava menadžmentu da istraži i vrednuje brojne alternative.

5. LITERATURA

1. Dujak, D. (2012): *Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem*, Ekonomski fakultet u Osijeku, doktorska disertacija (neobjavljena).
2. Heizer, J., Render, B. (2008), *Operations Management*, 9/e, Pearson, New Jersey [dostupno na <http://wps.prenhall.com>, pristup: 24.07.2011].
3. Heizer, J., Render, B.: *Operations Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
4. <http://people.hofstra.edu/> (pristup: 12.01.2013.)
5. Pupavac, D. et al (2003). Marketing logističkog sustava, *Naše more*, Veleučilište u Dubrovniku, Vol 50, No 1-2, str. 61 – 67.
6. Shapiro, J. (2001), *Modeling the Supply Chain*, Duxbury Thomson Learning, USA.
7. Vogt, J.J. (2010), The successful cross-dock based supply chains, *Journal of Business Logistics*, 31 (1), 2010., str. 99-121.
8. Zelenika, R. & Pavlić, H. (2007), *Upravljanje logističkim mrežama*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
9. Zelenika, R. & Pupavac, D. (2008), *Menadžment logističkih sustava*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

ULOGA I VAŽNOST ŠPEDITERA U LANCU OPSKRBE

Prof.dr.sc. Jadranka Bendeković

Dora Vuletić, mag.oec.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Marko Gotovac

Toma-Soft d.o.o, Hrvatska

Sažetak

Današnje vrijeme okarakterizirano globalizacijskim promjenama i procesima nije zaobišlo ni špediciju tj. špeditere. Opće je poznata važnost špeditera u lancima opskrbe no današnji trend „tjera“ klasičnog špeditera u zaborav te one najspremnije transformira u logističke špeditere koji obavljaju brojne i kompleksnije aktivnosti i funkcije. U tom smjeru ide i ovaj rad gdje se nastoji pojasniti kako je jedina perspektiva klasičnog špeditera upravo logistički špediterski operator kao organizator i planer integriranosti i koordiniranosti svih elemenata u transportnom i logističkom lancu. S tim u vezi proučavaju se globalni čimbenici i logistički trendovi koji utječu na razvoj logističke špedicije i logističkoga špeditera te perspektivu klasične špedicije. Naposljetku su dane smjernice koje bi trebali poduzeti klasični špediteri kako bi što uspješnije izvršili transformaciju u logističkog operatora te tako opstali na konkurentnom globalnom tržištu.

Ključne riječi: klasični špediter, logisitčki špediter, globalizacijske promjene, lanac opskrbe, logistički trendovi

ROLE AND IMPORTANCE OF FREIGHT FORWARDER IN THE SUPPLY CHAIN

Jadranka Bendeković, Ph.D.

Dora Vuletić, MA

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Marko Gotovac

Toma-Soft, Croatia

Abstract

The situation in the world today is marked by globalization processes and changes and this is also reflected in forwarding, that is, the forwarders. The importance of forwarders in the supply chains is widely acknowledged but the trends of today are “pushing” the classic forwarders into history and are transforming those better prepared into logistics forwarders that have numerous, more complex activities and functions. This work is aimed at this as it is trying to explain that the only perspective for a classic forwarder is the logistics forwarding operator as a planner and an organizer of integration and coordination of all elements in the chain of transport and logistics. Global factors and trends that affect the development of logistic forwarding and the logistics forwarder and perspective of classic forwarders are analysed here. The final part provides the guidelines for classic forwarders to transform into logistics operators as efficiently as possible in order to survive in the competitive global market.

Key words: classic forwarder, logistic forwarder, globalization processes, supply chain, logistic trends

1. UVOD

Tema rada je opis uloge i važnosti špeditera u lancu opskrbe. Danas, uvjeti globalizacijskih procesa na transportnom tržištu nameću potrebu transformacije klasičnog špediterskog operatora u logističkog špediterskog operatora, koja bi, ujedno, trebala uvjetovati i promjenu funkcija klasične špedicije u brojne i kompleksnije aktivnosti i funkcije logističke špedicije. Cilj rada je, kroz objašnjenje osnovnih obilježja međunarodne špedicije i špediterskih operatora, opisa transformacije klasičnog špediterskog operatora u logističkog operatora i definiranje strategije i poslovne politike špediterskog logističkog operatora, sveobuhvatno obraditi pojam špeditera kao logističkog operatora i ukazati na činjenicu da je logistički špediterski operator jedina perspektiva klasičnog špeditera.

2. ZNAČAJ ŠPEDITERA U MEĐUNARODNOJ EKONOMIJI

Pojam međunarodne špedicije odnosi se na skup specifičnih funkcija, poslova, operacija i pravila koja djelotvorno omogućuju otpremu robe iz vlastite u strane države, dopreme robe iz stranih u vlastitu državu i provoz robe između stranih država preko vlastite države.

Međunarodna špedicija kao znanost je skup interdiscipliniranih i multidiscipliniranih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih vanjsko-trgovinskih i prometnih (transportnih) aktivnosti koje djelotvorno omogućavaju otpremu robe iz vlastite u strane zemlje (izvozna špedicija), dopremu robe iz stranih u vlastitu zemlju (uvozna špedicija) i prijevoz robe između stranih zemalja (prijevozna ili tranzitna špedicija) (Zelenika, 2005). Danas, međunarodna je špedicija vrlo značajna gospodarska djelatnost u sustavu društvene reprodukcije, koja se inkorporirala i ekonomski učvrstila u sustavu razmjene dobara, kroz koju povezuje proizvodnju i potrošnju, odnosno ponudu i potražnju (Zelenika et al, 2000).

Špediter se definira kao gospodarstvenik, pravna ili fizička osoba koja se isključivo i obrtimce bavi organizacijom otpreme robe svojih komitenata pomoću vozara i drugim poslovima koji su s tim u vezi (Turina, 1965). Osnovni je zadatak međunarodnog špeditera da oslobodi svojega nalogodavca (izvoznika, uvoznika, proizvođača) cjelokupnog napora i brige oko otpreme, dopreme i provoza robe u međunarodnom prometu. U izvršavanju toga zadatka međunarodni se špediter susreće s raznovrsnim kompleksnim i brojnim poslovima bez kojih ne bi mogli optimalno funkcionirati suvremeni vanjskotrgovinski i prometni sustavi.

Radi jedinstvenog nastupanja i izjednačenja uvjeta rada otpremnici se udružuju u svoje asocijacije, kako na domaćem, tako i na međunarodnom planu. Poslovanje špeditera u većini zemalja nije uređeno posebnim propisima. U odnosu na pravnu narav otpremničkih poslova, otpremnik može djelovati kao komisionar u vlastito ime, a za tuđi račun (u europskom zakonodavstvu), kao zastupnik (agent) u ime i za račun nalogodavca (u anglosaksonskom zakonodavstvu) te kao samostalan gospodarstvenik koji obavlja špediterske poslove u vlastito ime i za vlastiti račun (Bendeković i Aržek, 2008).

Angažiranje špedicije u vanjskotrgovinskoj razmjeni daje niz prednosti: tarifne, zbog pojeftinjenja transportnih i drugih trošova otpreme; tehničke, zbog uvježbanosti radne snage pri manipuliranju teretom; distribucijske, zbog korištenja skladišta špeditera, prijevoznih sredstava za tzv. loko špediciju, itd. Poslove koje špediter obavlja u sklopu svoje djelatnosti dijele se u dvije skupine – u osnovne poslove i u posebne (specijalne) poslove (Andrijanić et al, 2001).

Prva skupina su osnovni špediterski poslovi, a oni su: stručni savjeti i sudjelovanje u pregovorima radi sklapanja ugovora o međunarodnoj kupoprodaji; instradacija; doziv robe; sklapanje ugovora o prijevozu robe na klasičan način - uporaba prijevoznog sredstva jedne prometne grane; sklapanje ugovora o multimodalnom transportu robe i organiziranje transporta "od vrata do vrata" prihvata robe radi otpreme; otprema, doprema i provoz robe u užem smislu; sklapanje ugovora o ukrcaju, iskrcaju i prekrcaju robe; sklapanje ugovora o transportnom osiguranju; sklapanje ugovora o skladištenju i skladištenje robe; ispostavljanje i pribavljanje prijevoznih i drugih dokumenata; obavljanje poslova u vezi sa carinjenjem robe; kontrola ispravnosti dokumenata i obračuna vozarine, carine i drugih pristojbi i troškova; informiranje nalogodavatelja.

Druga skupina su specijalni poslovi, koje špediter obavlja povremeno, odnosno samo u posebnim prilikama kada pomoću njih kompletira paket svojih usluga: sklapanje ugovora o pakiranju i signiranju, te obavljanje tih poslova; sklapanje ugovora o vaganju i sortiranju, te obavljanje tih poslova; izdavanje jamčevnih pisama; izdavanje špediterskih potvrda i drugih FIATA dokumenata; uzorkovanje robe; zastupanje nalogodavatelja u regresnom postupku prema trećim osobama; zastupanje nalogodavatelja u slučaju zajedničke havarije; ugovorna kontrola kvalitete i kvantitete robe u međunarodnom prometu; hranjenje i pojenje živih životinja; doleđivanje robe; sajamski poslovi; leasing poslovi; međunarodni pomorski prometno-agencijski poslovi; kreditiranje nalogodavatelja; otprema, doprema i provoz zbirnog prometa; drugi propisani ili uobičajeni poslovi u vezi s otpremom, dopremom i provozom robe.

3. IZAZOVI POSTAVLJENI PRED KLASIČNE ŠPEDITERE

U suvremenim tržišnim uvjetima poslovanja u špediterskim poduzećima, posebno manjim i srednjim, gotovo je nemoguće baviti se svim oblicima i vrstama špediterske djelatnosti - takvo poslovanje u pravilu ne bi bilo ekonomično i rentabilno, jer najekonomičnije i najrentabilnije poslovanje zahtijeva specijalizaciju u špediterskoj djelatnosti. U literaturi se spominje više različitih kriterija prema kojima se klasificiraju specijalističke špedicije i špediteri. Prema djelokrugu rada razlikuju se loko-špedicija (poslovanje se ograničava na obavljanje špediterskih usluga na užem geografskom području, a najdalje unutar jedne zemlje) i međunarodna špedicija (predmet poslovanja je pružanje špediterskih usluga u unutarnjem i međunarodnom transportu robe). Tri su vrste poslovanja u međunarodnoj špediciji, a to su lučko, kontinentalno i pogranično špeditersko poslovanje (Bendeković i Aržek, 2008). Budući da se oko 75 % svjetske trgovine odvija preko mora, lučkoj špediciji pripada najznačajnije mjesto među vrstama špedicije.

Ukoliko žele opstati u nacionalnome prometnom i gospodarskom sustavu, klasični špediteri u tranzicijskim i nerazvijenim državama, pa tako i u Hrvatskoj, ubrzano moraju poduzeti sve relevantne aktivnosti za efikasnu i efektivnu transformaciju klasične špedicije u suvremenu logističku špeditersku djelatnost (Bendeković i Aržek, 2008). Općenito, zemlje u tranziciji zbog nedovoljnih skladišnih, ostalih infrastrukturnih kapaciteta i uskih grla u prijevoznim tokovima ne mogu odgovoriti na masovni dotok uvezene robe. Uz manjkavu infrastrukturu, kvaliteta lučkog, prometnog, poštanskog, špediterskog i carinskog osoblja u tranzicijskim zemljama je na nezadovoljavajućoj razini. U većini nerazvijenih zemalja ne primjenjuju se suvremene tehnologije prijevoza, stoga je međunarodnom špediteru teško kvalitetno obavljati poslove.

Da bi špediteri "preživjeli", odnosno ostvarili mogućnost za proširenje aktivnosti, moraju se moći prilagoditi suvremenim tržišnim uvjetima obzirom na međunarodne globalizacijske procese. Slijedom navedenih čimbenika i trendova koji impliciraju razvoj i afirmaciju logističkih usluga, proizlazi da je jedina perspektiva i opstanak domaćih klasičnih špeditera uvjetovan njihovom transformacijom u logističkoga operatora koji pretpostavlja širenje područja djelovanja klasičnih špediterskih poduzeća pri dobavi i distribuciji, umrežavanje poduzeća, tehnološki razvoj, primjenu informacijskih tehnologija kako bi udovoljili sadašnjim i budućim promjenama na proizvodnom i prometnom svjetskom tržištu (Bendeković i Aržek, 2008).

Dakle, špediteri se upućuju na preobrazbu u logističke operatere ili specijalizaciju za druge poslove osim carinskog zastupanja, iz djelokruga otpremništva i logistike, na iznalaženje poslova vezanih uz robne tokove, na iznalaženje sredstava za restrukturiranje poslovanja, prekvalifikacije zaposlenih, preusmjeravanje zaposlenih u druge djelatnosti i slično (www.poslovni.hr).

Klasična špedicija sve više i u najrazvijenijim državama svijeta postaje stvar prošlosti jer je neprijeporna činjenica o prerastanju velikihšpediterskih tvrtki u svojevrsne logističke operatere, koji sve više, kao proizvođači logističkih usluga, koordiniraju, organiziraju i/ili izvršavaju sve aktivnosti u logističkim procesima.

4. SMJERNICE ZA TRANSFORMACIJU KLASIČNOG ŠPEDITERA U LOGISTIČKOG OPERATORA

Proces globalizacije, koji se odvija u svijetu, nameće potrebu da se pod utjecajem razvitka svjetskoga gospodarstva i društva, uklanjanja trgovinskih barijera, te jačanja međunarodne, svjetske konkurencije, tehnologije, širenja mogućnosti i povećanja pojedinih tržišta na mnogo široj razini od nacionalne, ustroji i globalni logistički sustav, čija je zadaća omogućiti globalnim kompanijama kombiniranje domaćih i međunarodnih resursa na način koji će omogućiti efikasnu i efektivnu realizaciju njihovih poslovnih pothvata unutar globalnoga prometnoga, logističkoga i gospodarskoga sustava.

Uz pretpostavku transformacije klasičnih špeditera u logističke operatere, može se očekivati da će se logistički operatori iz nerazvijenih i tranzicijskih država naći na udaru globalnih logističkih operatora iz razvijenijih narodnih gospodarstava te sukladno tomu, u kratkome roku trebaju osmisliti poslovnu strategiju koja će im osigurati amortiziranje tržišnog udara logističkih operatora iz razvijenijih narodnih gospodarstava.

Kao što je već istaknuto, opstanak špediterskih poduzeća u konkurentnom okruženju pretpostavlja znatno proširenje ponude špeditersko-logističkih usluga uključujući i nudeći usluge: skladištenja robe, distribucije robe, financijske poslove u vezi s dostavom robe, izvršavanje unutarnjih logističkih funkcija u poduzeću i brojne druge usluge. U svezi s ponudom logističke špedicije, zanimljiva je usporedba opsega aktivnosti klasične špedicije s opsegom aktivnosti logističke špedicije, gdje se, prema nekim podacima, tvrdi da je opseg potonje špedicije za oko 30 % veći, složeniji, zahtjevniji od opsega aktivnosti klasične špedicije.

Budući da se njihovo poslovanje odvija u okolnostima djelovanja čimbenika i logističkih trendova koji sve više impliciraju vrijednost logističkih usluga, a klasičnu špediciju čine nečim što postaje stvar prošlosti, suvremeni špediteri prisiljeni su širiti ponudu špediterskih usluga nastojeći koordinirati, organizirati i obavljati sve aktivnosti unutar logističkih sustava.

Moguće je navesti nekoliko skupina relevantnih aktivnosti koje bi trebali pravodobno poduzeti klasični špediteri. Primjerice, trebali bi znatno proširiti i produbiti špediterske aktivnosti na području proizvodne logistike, trgovinske logistike, transportne, odnosno prometne logistike, skladišne logistike, osiguravateljne logistike, menadžment logistike, marketing logistike, kontroling logistike (Zelenika, 2005). Također, potrebno je znatno proširiti i produbiti znanja svojih zaposlenika, odnosno špediterskih i logističkih eksperata, specijalista za suvremenu

špeditersku logistiku, špeditersko-logističkih menadžera na sve tri razine: višoj, srednjoj i nižoj razini. To ne znači samo formalno obrazovanje i usavršavanje, nego, prije svega, njihovo permanentno osposobljavanje putem specijalističkih poslovnih škola i tečajeva, ali i njihovo primjereno organiziranje i motiviranje.

Nadalje, važno je i konzistentno definiranje logističke poslovne politike špeditersko-logističkoga poduzeća i njegovih osnovnih podpolitika: kadrovske, tržišne (marketinške), proizvodne, financijske i razvojne politike. Sva špeditersko-logistička poduzeća trebaju izgraditi novi, partnerski odnos sa svim važnijim sudionicima logističkih lanaca. Velika, mega špeditersko-logistička poduzeća svoje logističke usluge trebaju prodavati na svjetskome tržištu, odnosno na tržištima tranzicijskih i nerazvijenih tržišta.

Zbog "zaboravljenosti" i neistraženosti područja logistike te neosporive činjenice da logistički sustav pruža velike mogućnosti povećanja efikasnosti i efektivnosti svih narodnih gospodarstava, nerazvijene i tranzicijske države trebaju pristupiti osmišljavanju kvalitetnih strateško razvojnih logističkih sustava, koji će biti u stanju njihova gospodarstva, odnosno aktivne sudionike gospodarskoga sustava najprimjerenije uključiti u regionalno i globalno konkurentsko okružje. Sukladno tomu, strateški razvoj logističkih sustava nerazvijenih i tranzicijskih država treba promatrati kao čimbenik kreiranja mogućnosti za stjecanje očitih pozitivnih prednosti vlastitih poslovnih pothvata u odnosu na poslovne pothvate iz konkurentskih gospodarsko-logističkih sustava te efikasnijega nuđenja vlastitih prirodnih i tržišnih resursa i potencijala regionalnim i globalnim poslovnim pothvatima s ciljem postizanja viših stopa rasta (Zelenika et al, 2000).

Dakle, odrednice koje bi trebale biti sastavni dio poslovanja logističkih špediterskih operatora su sljedeće: permanentno povećavanje razine kvalitete intelektualnoga kapitala, aktivno uključivanje u aktivnosti svih vrsta logistika, obavljanje dijela logističkih usluga izvan svojih tvrtki, stalno prilagođavanje poslovne politike zahtjevima i potrebama korisnika logističkih usluga, stalno prilagođavanje organizacije tvrtke potrebama i zahtjevima korisnika usluga te suvremeno organiziranje informacijskih sustava (Zelenika, 2005).

4.1. Trendovi koji obilježavaju tržišna kretanja

Duboke promjene poslovanja u virtualnoj ekonomiji uzrok su preinakama koje su u novije vrijeme uočljive u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe. Osnovni pokretači tih promjena predstavljaju tehničkotehnološki progres te razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije koji su, ujedno, i pokretači globalizacije svjetskih tržišta. Proces globalizacije, koji se provodi u svijetu, nameće potrebu da se pod utjecajem razvitka svjetskoga gospodarstva i društva, uklanjanja trgovinskih barijera, te jačanja međunarodne, svjetske konkurencije, tehnologije, širenja mogućnosti i povećanja pojedinih tržišta na mnogo široj razini od nacionalne, ustroji i globalni logistički sustav (Poletan Jugović i Jurčić, 2005).

Zbog svoje prirode, globalno poslovanje otvara mogućnost izbora lokacije poslovanja i smještanja proizvodnje na najpovoljnije lokacije gdje se očekuju najbolji prinosi. Na taj način trend "outsourcinga", odnosno eksternalizacije ukupne proizvodnje ili pojedinih dijelova lanca stvaranja vrijednosti suvremenih poduzeća, bilježi strahoviti porast. U takvom okruženju i transportno tržište obilježavaju značajne promjene. Dolazi do spajanja različitih kompanija, dojučerašnjih konkurenata s ciljem formiranja dobavljača integriranih transportnih usluga.

Govoreći o logističkim trendovima značajno je spomenuti i logističku uslugu "cross docking" koja svakako svoje mjesto mora naći i u djelatnosti logističkoga špediterskog operatora. "Cross docking" se može definirati kao izravan tok robe preko logističko-distribucijskih centara (LCD-a) od prihvatne do distribucijske funkcije, koji isključuje potrebu skladištenja, što znači reduciranje svih manipulacija koje roba prolazi između prihvata (preuzimanja) i isporuke (dostave) (Zelenika, 2001). Bit "cross docking-a" je prebacivanje fokusa s opskrbe na potražnju. Svaka klijentova isporuka robe odmah se na ulazu u sustav "cross docking-a" sortira i slaže prema potražnji, tj. prema prethodno primljenim narudžbama njegovih kupaca. Osim prednosti za klijenta (smanjenje troškova manipulacije, smanjenje zaliha, smanjenje potrebnog skladišnog prostora, brzina isporuke), primjena tehnologije "cross docking-a" donosi korist i operatorima, kroz ostvarenje poslovnih prihoda i optimalno iskorištenje skladišnih kapaciteta.

Uloga špeditera, u sve većoj mjeri, preklapa s ulogom logističkoga operatora te se, u dogledno vrijeme, može očekivati potpuno prožimanje funkcija tih subjekata i njihovo stapanje u ulogu jedinstvenog subjekta, špeditera kao 3PL operatora (Poletan Jugović i Jurčić, 2005). Navedeni trendovi otvaraju novi prostor za daljnji razvoj djelatnosti špedicije upravo u području logistike, gdje se otvara veliko tržište logističkih usluga na kojemu špediteri trebaju ponuditi vlastita rješenja, infrastrukturu i "know-how". Trendovi posljednjih godina upućuju na to da špediteri sve bolje šire svoje tradicionalno poslovanje, "kao arhitekti transporta", na dodatne logističke djelatnosti za poduzeća - od poduzeća preuzimaju naloge za skladištenje i distribuciju robe te financijska sredstva za njenu nabavu. Na osnovi analize koristi, koju im donosi "outsourcing" poduzeća odlučuju o intenzivnosti povezivanja sa špediterima te se špediteri u logističkom lancu proizvodnog poduzeća javljaju na više međufaznih pozicija.

Aktualni trend prepuštanja poslova izvan osnovne djelatnosti specijalistima ("outsourcing") ukazuje na to da će davatelji logističkih usluga biti sve manje zainteresirani za investiranje u vlastitu infrastrukturu, uzevši u obzir aktualne cijene dugoročnog najma potrebnih kapaciteta i očekivani obrt kapitala u ovoj djelatnosti. U prilog tomu govore i činjenice da vodeći europski logističari (nekadašnji klasični špediteri) koji su, u posljednjih nekoliko godina, započeli s poslovanjem u Hrvatskoj, kao "Schenker", "Kuhne & Nagel", "Gebruder Weiss" te neki domaći špediteri, primjerice "Transadria", nisu dalje investirali u vlastitu infrastrukturu, već su se odlučili za dugoročni najam potrebnih kapaciteta (Poletan Jugović i Jurčić, 2005).

S tim u svezi, prioritet treba dati razvoju vlastitog logističkog intelektualnog kapitala (logistički "know how") i vlastitih proizvoda koji se mogu plasirati na tržištu. Tzv. 3PL operatori (engl. *third party logistics*) svojim klijentima danas nude i dopunske, naprednije logističke proizvode. Riječ je o tzv. uslugama dodane vrijednosti (eng. Value Added Services – VAS) koje predstavljaju dopunske usluge koje nadopunjuju osnovne logističke usluge LDC-a (logističko-distribucijskih centara).

4.2. Špediterska logistika kao vodilja za budućnost

U posljednjih dvadesetak godina logistika se razvila i afirmirala više nego u prethodnih stotinjak godina. Posljedica je to brojnih činjenica koje su implicirale ubrzani razvoj i afirmaciju logističkih usluga i njihovo vrijednosno povećavanje u bruto domaćem proizvodu privrede i ekonomskih integracija (npr. Europske unije). Neki od najvažnijih činitelja su: globalizacija i

konkretizacija gospodarskih aktivnosti, ubrzani rast i razvoj znanstvenih spoznaja u svim znanstvenim područjima, ubrzani razvoj i modernizacija prometne infrastrukture i prometne suprastrukture, tetrastransportnih tehnologija, razvoj i afirmacija logističkih centara, smanjenje cijene domaće robe na inozemnom tržištu, povećanje kupovne moći stanovništva visokorazvijenih i srednje razvijenih zemalja, jačanje pozicije Europske unije u globalnim svjetskim razmjerima, jačanje demokratizacije, prije svega u tranzicijskim državama, itd. (Zelenika, 2005).

Na današnjem stupnju razvoja znanosti, proizvodnih snaga, proizvodnih i društvenih odnosa moglo bi se reći da je špediterska logistika, kao znanost, skup interdisciplinarnih i multidisciplinarnih znanja koja izučavaju i primjenjuju zakonitosti brojnih i složenih planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, pravila, operacija, radnji...) koje pomoću aktivnosti partnera logističkih lanaca, materijalnih resursa i drugih potencijala, funkcionalno i djelotvorno povezuju sve spoznaje koje su izravno i/ili neizravno u funkciji svladavanja prostornih i vremenskih udaljenosti brzih, sigurnih i racionalnih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, poluproizvoda, repromaterijala u optimalne jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, dobara, tereta od točke isporuke (tj. od jednoga mjesta, u pravilu, u jednoj državi) do točke primitka (tj. do drugoga mjesta, u pravilu, u drugoj državi), uključujući i pripadajuće tokove informacija, a da se pritom maksimalno zadovolje zahtjevi i potrebe aktivnih sudionika u logističkim lancima (Zelenika et al, 2000).

Na sličan je način moguće definirati špeditersku logistiku kao aktivnost (Zelenika, 2005). Na današnjem stupnju razvoja znanosti, proizvodnih snaga, proizvodnih i društvenih odnosa može se reći da je špediterska logistika, kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) kojima se u partnerskim odnosima s aktivnim sudionicima logističkih lanaca funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih udaljenosti brzih, sigurnih i racionalnih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, poluproizvoda, repromaterijala, živih životinja u optimalne jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala, dobara, tereta od točke isporuke (u pravilu, u jednoj državi) do točke primitka (u pravilu, u drugoj državi), uključujući i pripadajuće tokove informacija, a da se pritom maksimalno zadovolje zahtjevi i potrebe aktivnih sudionika u logističkim lancima.

Logistički operator je čimbenik koji uspješno dizajnira i optimizira logističku mrežu koja je sve više integrirana u nacionalni, regionalni i/ili globalni gospodarski sustav. Logističkim operatorima globalna strategija nameće se kao "conditio sine qua non" u funkciji minimaliziranja troškova, učinkovitoga logističkoga kontrolinga i unaprjeđivanja koordinacije između različitih i brojnih sudionika u globalnim logističkim lancima, čime špediter evoluira u logističkog operatora kao bitnog čimbenika dinamizacije logističkih procesa i snižavanja ukupnih logističkih troškova (Poletan Jugović i Jurčić, 2005). Svojim nastupom na tržištu, kreirajući inkluzivni globalni logistički sustav (temeljni preduvjet inkluzivnog globalnog gospodarskog sustava), logistički operatori smanjuju potrebu za brojnim tržišnim posrednicima, uslugama carinskoga zastupanja, skladišnim prostorima, pojednostavljuju administrativnu proceduru, uz istodobno poticanje razvoja proizvodnih djelatnosti, izgradnju logističko-proizvodnih centara i novih logističkih kapaciteta za potrebe inkluzivnoga globalnoga logističkoga i gospodarskoga sustava (Pupavac, 2006).

Dakle, logistički operator je registrirana i ovlaštena pravna ili fizička osoba koja u pravilu u svoje ime i za svoj račun (u vlastito ime i za vlastiti račun) izvršava ili organizira izvršanje brojnih logističkih aktivnosti u vezi sa manipuliranjem, prijevozom, prijenosom, premiještanjem, distribucijom sirovina, poluproizvoda, repromaterijela, gotovih proizvoda, robe, stvari, tvari, živih životinja od točke isporuke, tj. sirovinske baze proizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika do točke primanja tj. skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača i koja pri tome uz minimalne uložene resurse maksimalno zadovoljava zahtjeve tržišta, odnosno svojih nalogodavatelja, partnera (Zelenika, 2001).

Danas, u uvjetima sve veće konkurencije opstaju samo oni koji su dovoljno fleksibilni da se prilagode kretanjima na tržištima, a to znači da špediterska strategija treba anticipirati i buduće događaje. Također, bez konzistentno definirane i izgrađene poslovne politike klasična špediterska poduzeća ne mogu ostvariti svoju stabilnost i sigurnost u poslovanju, pa, prema tome, ni svoje uključivanje u logistički sustav.

5. STRATEGIJA ŠPEDITERSKOG LOGISTIČKOG OPERATORA ZA USPJEŠNO POSLOVANJE

Svako špeditersko poduzeće, posebno ono koje se želi afirmirati kao logistički operator ili se već u toj funkciji afirmiralo, treba definirati svoju logističku strategiju kao skup dugoročnih ciljeva, smjernica, planova, resursa, potencijala potrebnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva (Zelenika et al, 2000). Primjereno definirana logistička strategija špediterskih logističkih operatora treba, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, dati pravi odgovor na pitanje kako špeditersko poduzeće može uspješno i racionalno ostvarivati postavljene logističke ciljeve.

Budući da su špediterska poduzeća tranzicijskih država pod snažnim utjecajem procesa globalizacije i gospodarske politike Europske unije, ona trebaju, u determiniranju svojih poslovnih politika, voditi računa o mogućim logističkim strategijama: nacionalnoj logističkoj strategiji, međunarodnoj logističkoj strategiji, europskoj logističkoj strategiji, tranzitnoj logističkoj strategiji, partnerskoj logističkoj strategiji i prekomorskoj logističkoj strategiji (Zelenika et al, 2000).

Iako se špediter se još uvijek pojavljuje najviše u funkciji klasičnoga operatora, na svjetskom tržištu sve su više dominantni špediteri kao megalogički operatori i niša logistički operatori.

Špediter u funkciji megalogičkog operatora angažira, koordinira i povezuje brojne aktivne sudionike gospodarskoga, vanjskotrgovinskoga i prometnoga sustava. Naime, špediter se uključuje već u procesu dopreme robe od prodavatelja, tj. proizvođača do logističkoga centra. Pritom treba imati na umu da doprema svih dobara mora biti sinkronizirana s njezinom otpremom, odnosno da predmeti razmjene trebaju stići do krajnjega korisnika u pravo vrijeme, na pravo mjesto, traženoj kvaliteti i, naravno, uz što je moguće manje troškove. Špediter kao megalogički operator istodobno angažira i brojne druge sudionike logističkoga lanca, logističkih distribucijskih lanaca i logističkih mreža, kao što su: tijela državne uprave, slobodne zone, univerzalne i/ili specijalizirane terminale, carinska skladišta, robnodistribucijske, robnotrgovinske, robnotransportne centre, razne financijske institucije koji su nezaobilazna karika u otpremi, dopremi i provozi robe do krajnjeg korisnika, tj. kupca – potrošača.

Budući da efikasnost ostvarenoga pothvata uvelike ovisi o tokovima informacija, u cjelokupnome logističkome procesu, špediter kao megalogiški operator mora stalno raspolagati informacijama: o poduzetim aktivnostima, stanju i kretanju dobara, odnosno predmeta prometovanja, eventualnim zastoјima, poteškoćama, mogućim rješenјima.. Aktivnosti koje poduzima mega špediter, kao i odgovornosti s kojima je suočen, mnogo su šire nego kada se špediter javlja kao klasični operator, odnosno kada se špediter javlja u funkciji niša logističkoga operatora (Zelenika i Pavlić, 2004). Može se reći da su niša operatori mali ili srednji špediteri, odnosno špediterska poduzeća, koja djeluju u područјima, aktivnostima i poslovima za koje mega operateri ne mogu, iz stanovitih razloga, pružiti kvalitetnu i ekonomičnu otpremu, dopremu ili provoz robe od izvoznika do uvoznika, odnosno od prodavatelja do kupca. To je najčešće u slučajevima malih i/ili specijaliziranih tržišta, na kojima uloga, značenje, funkcije i prednosti mega špeditera ne dolaze do punoga izražaja. Upravo zato niša špediteri kao logistički operatori djeluju na manjim, lokalnim tržištima, ili specifičnim tržištima na kojima vlada specifična ponuda ili potražnja, kojoj ne mogu udovolјiti mega logistički operatori.

Poslovna politika špediterskih poduzeća: velikih, srednjih i malih, obuhvaća determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, odnosno instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće resurse i potencijale za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj. Bez konzistentno definirane i izgrađene poslovne politike klasična špediterska poduzeća ne mogu ostvariti svoju stabilnost i sigurnost u poslovanju, pa, prema tomu, ni svoje uključivanje u logistički sustav. Takvu je politiku moguće, s obzirom na funkcionalnu međuovisnost svojih osnovnih aktivnosti, promatrati analizom osnovnih njezinih pet potpolitika: špediterska kadrovska politika, špediterska tržišna politika (marketing), špediterska proizvodna politika, špediterska financijska politika i špediterska razvojna politika (Zelenika i Pupavac, 2001).

Budući da je ljudski potencijal najvažniji, temeljni i gotovo jedini element proizvodnje špediterske, odnosno špeditersko-logističke usluge, kadrovska politika špediterskoga poduzeća je najvažnija potpolitika njegove poslovne politike. Važnost kadrovske politike u poslovanju, rastu i razvoju špediterskoga logističkog operatora determinira bitne odrednice paradigme takve politike, primjerice: ciljeve, instrumente, načela; obrazovanje, usavršavanje, osposobljavanje špeditersko-logističkih specijalista i menadžera na sve tri razine (višoj, srednjoj i nižoj razini) (Zelenika i Pavlić, 2004).

Špediterski marketing je kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih aktivnosti (tj. funkcija, poslova, mjera...) koje omogućuju organizaciju uspješne i učinkovite proizvodnje prometnih usluga (Zelenika i Pupavac, 2001). To praktički znači da aktivnosti špediterskoga marketinga trebaju omogućiti špediteru efikasnu i efektivnu proizvodnju špediterskih usluga, a takvim uslugama špediter omogućuje proizvodnju prometnih usluga, odnosno organizaciju otpreme, dopreme i provoza (tranzita) robe, robnih tokova (tj. svih vrsta predmeta prometovanja).

Špediterska proizvodna politika stvara sve relevantne pretpostavke za implementaciju svih ciljeva, instrumenata, načela, mjera, akcija kadrovske i tržišne politike špediterskoga poduzeća, odnosno špeditera kao logističkoga operatora, a uspješnim ostvarivanjem temeljne misije špediterske proizvodne politike špeditersko poduzeće stvara temeljne pretpostavke za determiniranje i ostvarivanje misije svoje financijske politike (Zelenika i Pavlić, 2004).

Temeljni cilj špeditorske financijske politike je trajno osiguravanje maksimalnoga financijskog rezultata, koji bi omogućio likvidno poslovanje, primjeren standard zaposlenika, rast i razvoj špeditorskoga poduzeća. Pritom je temeljni zadatak stvaratelja i izvršitelja ciljeva financijske politike stalno izučavanje i unapređivanje financijskih odnosa između špeditera i kupaca i špeditera i dobavljača, uz istodobno pronalaženje i primjenu primjerenih mjera unapređenja financijskoga poslovanja i ostvarivanja misije špeditorskoga poduzeća.

Cjelovitu financijsku politiku špeditorskoga poduzeća čini više međusobno povezanih potpolitika, a najvažnije su ove: politika pribavljanja financijskoga kapitala, politika financijskih odnosa s dobavljačima (tj. prijevoznicima, skladištarima, slagačima, prometnim agentima, osiguravateljima, izvršiteljima ugovorne kontrole, sanitarnim, veterinarskim i fitosanitarnim inspektoratima, carinskim i drugim upravnim tijelima...), politika financijskih odnosa s kupcima (tj. s špediterovim nalogodavateljima), devizna politika, politika amortizacije, politika plasmana financijskoga kapitala, politika utvrđivanja i raspodjele ukupnoga prihoda i dohotka, politika zadržane dobiti (Zelenika i Toković, 2000).

Razvojna politika špeditorskoga poduzeća zaokružuje mozaik poslovne politike uspješnih, organiziranih, poznatih i afirmiranih špeditorskih kompanija. Uvažavajući i drukčija promišljanja o razvojnoj politici špeditorskih poduzeća, moglo bi se reći da je špeditorska razvojna politika kao aktivnost skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih špeditorskologističkih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, akcija, poslova, pravila...) kojima se određuje osnovna misija rasta i razvoja dotičnoga špeditorskog poduzeća koja se želi i realno može u nekomu razdoblju ostvariti, kao i kojima se određuju strategije i taktike, instrumenti i sredstva za ostvarivanje determinirane misije u dugoročnom, srednjoročnom i tekućem planskom razdoblju (Zelenika i Pavlić, 2004).

6. ZAKLJUČAK

Klasična špedicija sve više i u najrazvijenijim državama svijeta postaje stvar prošlosti jer je neprijeporna činjenica o prerastanju velikih špeditorskih tvrtki u svojevrzne logističke operatore, koji sve više, kao proizvođači logističkih usluga, koordiniraju, organiziraju i/ili izvršavaju sve aktivnosti u logističkim procesima.

Danas, u uvjetima sve veće konkurencije opstaju samo oni koji su dovoljno fleksibilni da se prilagode kretanjima na tržištima, a to znači da špeditorska strategija treba anticipirati i buduće događaje. Također, bez konzistentno definirane i izgrađene poslovne politike klasična špeditorska poduzeća ne mogu ostvariti svoju stabilnost i sigurnost u poslovanju, pa, prema tome, ni svoje uključivanje u logistički sustav.

Otpremnici koji su ostali bez svih ili dijela poslova koje su do sada obavljali upućuju se na preobrazbu u logističke operatore ili specijalizaciju za druge poslove osim carinskog zastupanja, iz djelokruga otpremništva i logistike, na iznalaženje poslova vezanih uz robne tokove, na iznalaženje sredstava za restrukturiranje poslovanja, prekvalifikacije zaposlenih, preusmjeravanje zaposlenih u druge djelatnosti i slično. Općenito, suvremeni špediteri prisiljeni su širiti ponudu špeditorskih usluga nastojeći koordinirati, organizirati i obavljati sve aktivnosti unutar logističkih

sustava. U tom će kontekstu morati osigurati da svaka vrsta robe, bilo kakve kakvoće i količine dođe na traženo mjesto, u traženo vrijeme, udovoljavajući sve zahtjevnijim potrebama i preferencijama korisnika usluge. Upravo iz tog razloga jedina je perspektiva klasične špedicije poslovanje na logističkim principima, uz odgovarajuću razinu kvalitete širokog spektra usluga koje se korisniku nude „u bilo koje vrijeme, na bilo kojem mjestu“.

7. LITERATURA

1. Andrijanić, I., Aržek, Z., Prebežac, R., Zelenika, R. (2001), *Transportno i špeditersko osiguranje*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
2. Bendeković, J., Aržek, Z. (2008), *Transport i osiguranje*, Mikrorad, Zagreb.
3. *Izobrazbu i prekvalifikaciju radniku bi mogla financirati Europska komisija*, [dostupno na: <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/plenkovic-europska-komisija-bi-mogla-financirati-prekvalifikaciju-speditera-u-rh---301148.html>, pristupljeno: 7. rujna 2013.].
4. Poletan Jugović, T., Jurčić, J. (2005), Logistički špediterski operator kao perspektiva klasičnoga špeditera, *Pomorski zbornik*, Vol. 43, No. 1, str. 151-163.
5. Pupavac, D. (2006), Logistički operator – čimbenik dinamičke optimalizacije globalnih logističkih lanaca, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Rijeka.
6. Turina, A. (1965), *Međunarodna špedicija*, Viša pomorska škola, Zavod za pomorsku navigaciju i pogon broda, Rijeka.
7. *Ulazak u Europsku uniju pomest će špeditere*, [dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/ulazak-u-europsku-uniju-pomest--ce-speditere-190274.aspx>, pristupljeno: 7. rujna 2013.].
8. Zelenika, R. (2001), *Prometni sustavi: Tehnologija-organizacija-ekonomika-logistika-menadžment*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
9. Zelenika, R. (2005), *Temelji logističke špedicije*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
10. Zelinika, R., Pavlić, H. (2004), *Strategijske odrednice poslovne politike špediterskoga logističkoga operatora*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
11. Zelenika, R., Pupavac, D. (2001), Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkog sustava, *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 3-4, str. 354-378.
12. Zelenika, R., Pupavac, D., Rudić, D. (2000), Špediter u funkciji logističkog operatora, *Pomorski zbornik*, Vol. 38, No. 1, str. 143-157.
13. Zelenika, R., Toković, K. (2000), Pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja prometnog poduzeća, *Hrvatska gospodarska revija*, Inženjerski biro d.d., Zagreb, XLIX, No. 2.

KOMPARATIVNA ANALIZA LOJALNOSTI POTROŠAČA PROIZVOĐAČKIM MARKAMA I MARKI MALOPRODAVAČA

Doc.dr.sc. Emir Agić

Adi Alić, mag. oec.

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Sažetak

U skladu sa konstantnim rastom tržišne prisutnosti i financijskog uspjeha privatnih marki, ova studija se fokusira na ispitivanje utjecaja proizvođačkih marki i marke maloprodavača na stav potrošača prema privatnim markama. Osnovni cilj studije je, zapravo, istražiti relativni uticaj koju lojalnost potrošača prema proizvođačkim markama i krovnoj marki maloprodavača ima na njihov stav prema privatnim markama. Uzorak istraživanja se sastoji od potrošača dva različita tipa maloprodajnih lanaca, DM i Konzum. Analiza validnosti mjerenih konstrukata urađena je putem konfirmativne faktorske analize (CFA), a istraživačke hipoteze su testirane modeliranjem putem strukturalnih jednačina (SEM). Istraživanje ukazuje da lojalnost potrošača prema marki maloprodavača ima značajan uticaj na njihov stav prema privatnim markama. S druge strane, lojalnost potrošača proizvođačkim markama koje se nude u prodavnicama maloprodajnog lanca, nema statistički signifikantan uticaj na stav prema privatnim markama maloprodavača, ali ima značajan uticaj na lojalnost potrošača prema marki maloprodavača. Značaj istraživanja se ogleda u osiguranju novih, empirijski potvrđenih saznanja u okviru aktuelne debate o komparativnom značaju proizvođačkih i privatnih marki, kao i činjenici da se radi o pionirskom istraživanju ovakvog tipa na prostoru Bosne i Hercegovine, kao izranjajućeg tržišta sa intenzivnim rastom i razvojem koncepta privatnih marki. U praktičnom smislu, nalazi istraživanja ukazuju da maloprodavci koji posluju na tržištu Bosne i Hercegovine, u cilju povećanja privrženosti njihovim privatnim markama, trebaju različite marketinške strategije za potrošače lojalne proizvođačkim markama i potrošače lojalne samoj marki maloprodavača. Osim toga, rad ima direktne implikacije na strateška opredjeljenja svih učesnika u lancu snadbijevanja, s konačnim ciljem iznalaženja optimalnih međusobnih odnosa i postizanja optimalnih poslovnih performansi.

Ključne riječi: privatne marke, proizvođačke marke, lojalnost, stav potrošača, Bosna i Hercegovina

COMPARATIVE ANALYSIS OF CUSTOMERS' LOYALTY TO MANUFACTURER AND RETAIL BRANDS

Emir Agić, Ph.D.

Adi Alić, MA

University of Sarajevo, School of Economics and Business Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

Abstract

This study examines the influence that manufacturer brands and retail brands exert on the consumer's attitude towards private labels, in relation to the increase in the market presence, as well as the financial success that these private labels make. The main aim of the study is to explore the relative influence which the loyalty of the consumers, in relation to the manufacturer brands and the umbrella retail brand, may have as far as their attitude toward the private labels is concerned. The sample used is based on the consumers of two types of retail chains: DM and Konzum. The validity analysis of the measured constructs was carried out by means of Confirmative Factor Analysis (CFA), and the research hypotheses were tested using Structural Equation Modeling (SEM). The research has shown that the consumer loyalty in relation to the retail brands has an important influence when it comes to their attitude towards the private labels. On the other hand, the loyalty in relation to the manufacturer brands offered in retail shops does not have statistically significant influence on consumer's attitude towards private labels, but it has an important influence on the consumer loyalty in relation to the retail brands. The importance of this research is mirrored in providing new, empirically confirmed findings that will contribute to the current debate on the comparative importance of the manufacturer and retail brands, as well as in the fact that we are talking about a pioneer research of this kind when it comes to the area of Bosnia and Herzegovina – an emerging market where the private labels are experiencing an intensive growth and where this very concept is evolving. In the practical sense, our findings point out that the retail businesses operating in Bosnia and Herzegovina need different marketing strategies for the consumers loyal to the manufacturer brands, as opposed to those needed for the costumers loyal to the very retail brand, if they are aiming at strengthening the customer loyalty to their private labels. Furthermore, the study implicitly examines the strategic commitments of all the participants in the supply chain, making it its aim to find the optimal correlations and achieving optimal operating performance.

Key words: private label, manufacturer brands, consumer loyalty, consumer attitude, Bosnia and Herzegovina

1. UVOD

Gradenje snažnih marki je danas prioritetni cilj od kojeg polazi većina kompanija. Izgradnja jake marke sa sobom donosi, prije svega, brojne marketinške i tržišne koristi. Snažne marke kreiraju značajne vrijednosti u mislima potrošača (Keller, 2008), a imidž marke i reputacija povećavaju mogućnost diferencijacije, potencijalno stvarajući pozitivan uticaj na kupovno ponašanje (Gordon, et al., 1993; McEnally i de Chernatony, 1999). Osim toga, također se pokazalo da

branding finalnih potrošačkih proizvoda dovodi do poboljšanja finansijskih performansi kompanija i konkurentske pozicije na duži vremenski period (Mudambi, 2002), pa je postalo od ključne važnosti shvatiti i usvojiti činjenicu da jedino razvoj, upravljanje i korištenje marki predstavlja siguran oslonac u izgradnji strateških prednosti na tržištu.

Tradicionalno su proizvođači bili glavni kreatori markiranih potrošačkih proizvoda, što potvrđuje i vremenska i obimna dominantnost istraživanja u ovoj oblasti. Međutim, tijekom 90-ih godina 20. stoljeća tradicija proizvođačkih marki se značajno mijenja, kako u akademskom tako i u kontekstu biznisa. Pomijeranje moći sa proizvođača na trgovinu, posebno ka maloprodajnoj fazi kanala prodaje i svojevrsna trgovinska revolucija (vidjeti više u: Lovreta, 2009). dovodi do toga da se prioritetni fokus akademske i biznis zajednice počinje stavljati na sektor trgovine, sa posebnim fokusom na maloprodaju. Praktično se trgovina se od pasivnog i prostog posrednika transformira u veoma aktivnog učesnika, uz usvajanje marketinških strategija i veću usmjerenost na tržište. Ova transformacija se može promatrati sa dva međusobno povezana aspekta.

S jedne strane, postajući svjesni da potrošačima moraju ponuditi dobar razlog za kupovinu u njihovim prodavaonicama radije nego u konkurentskim, maloprodavci se fokusiraju na kreiranje diferencijacije i izgradnju lojalnosti prodavaonici radije nego proizvodu (Bridson i Evans, 2004). Naime, jednom kada potrošači postanu lojalni prodavnici, maloprodavac je u mogućnosti da ostvaruje značajnu konkurentsku prednost (Sirgy i Samli, 1985). U tom smislu poseban fokus se počinje stavljati na izgradnju marke maloprodavača (Jacoby i Mazursky, 1984), kao jednog od najvažnijih trendova u sektoru maloprodaje (Grewal et al., 2004).

S druge strane, pomjerajući se ka dominirajućoj poziciji u kanalima marketinga, maloprodavci kao najjače strateško i marketing oružje sve više počinju koristiti vlastite privatne marke (Kumar, 1997), koje se odnose na proizvode, proizvedene od strane, ili proizvedene u korist maloprodavača i prodavane pod markom maloprodavača ili vlastitom tržišnom markom kroz vlastita prodajna mjesta maloprodavača (Baltas, 1997). Drugim riječima, privatne marke predstavljaju marke u vlasništvu ili marke uspostavljene od strane onih organizacija, čija je primarna ekonomska djelatnost distribucija, prije nego proizvodnja (Schutte, 1969).

Konstantan rast tržišne prisutnosti i finansijskog uspjeha privatnih marki, dovodi do toga da ove marke postaju centralni element na kojem se bazira cjelokupna strategija maloprodavača. Međutim, s obzirom na dominantno profitno orijentisane ciljeve maloprodavača, od posebne je važnosti posmatrati privatne marke, kako to indicira Mininni (2007), kao dio ukupnog kupovnog iskustva koje maloprodavac nudi. Ono kupovno iskustvo je u najvećoj mjeri određeno ukupnim okruženjem kreiranim od strane maloprodavača, odnosno naporima ulozenim u razvoj različitih elemenata imidža prodavnice i maloprodavača kao marke, a u čemu su proizvođačke marke tradicionalno igrale važnu ulogu. Sumarno se može govoriti o međusobnom odnosu četiri osnovna elementa: (1) marka maloprodavača; (2) proizvođačka marka; (3) privatna marka; (4) potrošači. Pri tome je primarni zadatak maloprodavača osigurati balans prve tri, međusobno korelirajuće komponente, s konačnim ciljem postizanja optimalne kombinacije za potrošače, kao centralnu komponentu koja određuje konačan uspjeh.

Prethodni aspekt također upućuje na važnost promatranja privatnih marki u mnogo složenijem kontekstu, kao važnog faktora koji ima značajne i direktne implikacije u lancu snabdijevanja, u smislu odnosa maloprodavaca i proizvođača. Ovi odnosi se ne ogledaju samo u kontekstu pitanja

proizvodnje privatnih marki, nego i položaja proizvođačkih marki u pojedinim kategorijama ili općenito asortimanu maloprodavača. Proizvođački su s jedne strane zainteresirani za maksimiziranje profita svojih marki, dok se maloprodavci fokusiraju na maksimiziranje profita kategorija proizvoda, uključujući i profite ostvarene i na osnovu proizvođačkih i na osnovu privatnih marki (Hoch i Lodish, 1998). Pomalo paradoksalno, dok, s jedne strane, uvođenjem privatnih marki, vlasnici „slabijih“ proizvođačkih marki dolaze u poziciju da se nisu u mogućnosti konkurentski nadmetati sa vodećim proizvođačkim ili uvedenim privatnim markama (Pauwels i Srinivasan, 2004; Meza i Sudhir, 2008), s druge strane određeni proizvođači aktivno podržavaju privatne marke uslijed mogućnosti stvaranja potpuno novih uslova i strateških pravaca njihovog razvoja (Craig i Douglas, 1997; Cullen i Whelan, 1997; Tarzijan, 2004).

Bez obzira na odnose u lancima snadbijevanja, potrošači su ti koji određuju konačan ishod i privatnih i proizvođačkih marki na tržištu, indirektno određujući i uspjeh trgovaca i proizvođača. U skladu s tim, u interesu i proizvođača i trgovaca je da shvate faktore koji utiču na kupovne odluke potrošača usmjerene na privatne ili proizvođačke marke. Ova studija upravo nastoji istražiti komparativne efekte lojalnosti prema proizvođačkim markama i lojalnosti marki maloprodavača na stavove potrošača prema privatnim markama. U istraživanju polazimo od činjenice da se stav potrošača prema brandu može posmatrati kao ključni faktor izbora konkretne marke, s obzirom da u velikoj mjeri određuje šta potrošač osjeća prema brandu (npr. naklonost ili odbojnost), kao i cjelokupnu evaluaciju branda (npr. dobar ili loš) (LaTour i LaTour, 2009).

Značaj ovog istraživanja se, prije svega, ogleda u osiguranju novih, empirijski potvrđenih saznanja u okviru aktuelne debate o komparativnom značaju proizvođačkih i privatnih marki, kao i činjenici da se radi o pionirskom istraživanju ovakvog tipa na prostoru Bosne i Hercegovine, kao izranjajućeg tržišta sa intenzivnim rastom i razvojem koncepta privatnih marki. Saznanja proizašla iz studije mogu pomoći marketarima u razumijevanju osnovnih faktora koji pokreću njihovo kupovno ponašanje, a što svakako, predstavlja kritično znanje potrebno za razvoj uspješnih strategija brandiranja i poslovanja općenito. U praktičnom smislu, uvidom u rezultate istraživanja nacionalni i internacionalni maloprodajni lanci koji posluju u Bosni i Hercegovini mogu pravilnije definirati asortiman svojih privatnih marki, te odrediti adekvatan način komunikacije u cilju povećanja privrženosti privatnim markama, vodeći računa o različitostima koje postoje među potrošačima lojalnim proizvođačkim markama i potrošača lojalnih marki maloprodavača. S druge strane vlasnici proizvođačkih marki, takođe, mogu izvući korisna saznanja u cilju izbora i kreiranja odgovarajućih strategija odbrane i odgovora na pritisak koji stvara pojava privatnih marki.

Rad je organiziran na način da se u narednom dijelu najprije razmatraju konceptualne teoretske postavke istraživanja, sa detaljnim uvidom u nalaze postojeće relevantne literature, potrebnim kao osnov za uspostavljanje relacija između konstrukata i hipoteza u okviru istraživanja. U trećem dijelu se opisuje primijenjena metodologija istraživanja, a nakon toga diskusija rezultata istraživanja. Sljedeći dio se odnosi na teoretske i praktične implikacije istraživanja. Konačno, rad se zaključuje ograničenjima i sugestijama za buduća istraživanja.

2. TEORETSKE POSTAVKE I HIPOTEZE

Uloga i značaj privatnih marki, koje su uglavnom ekskluzivno vezane za određeni lanac maloprodaje i konkurentne u sve više kategorija proizvoda, dramatično se promijenila u posljednjih nekoliko decenija. Privatne marke su evoluirale u potpuno ravnopravne alternative, sposobne da se nadmeću sa markama proizvođača, ne samo cijenom nego i kvalitetom (Quelch i Harding, 1996), samim tim doprinoseći održivosti profitabilnosti, diferencijaciji i lojalnosti maloprodavaca (Corstjens i Lal, 2000). Generalno, strateški fokus privatnih marki se mijenja, u nastojanju da postanu više brand orijentisane (privlačnija pakovanja, veći kvalitet, potraga za drugačijim identitetom) (Ollé i Riu, 2009). Tome u prilog ide i činjenica da u posljednje vrijeme maloprodajni lanci lansiraju premijske, organske i “zdrave” privatne marke, koji često nisu jeftinija alternativa proizvođačkim markama (Richardson, 1997; Tarnowski, 2005). To dovodi do konflikta kod potrošača, remeteći njihovu ustaljenu percepciju privatnih marki kao nečega sasvim drugačijeg od poznatih proizvođačkih marki. S pravom se može reći da milenijski rat između proizvođačkih marki poprima jednu novu dimenziju, ili kako to Kotler (1997) ocjenjuje „rat između proizvođačkih i privatnih marki“.

Uspjeh privatnih marki i rast njihovog tržišnog učešća je dominantno određen mikroekonomskim faktorima, prvenstveno vezanim za potrošače. Hoch i Banerji (1993) navode da potrebe, očekivanja i ponašanje potrošača definiraju potražnu stranu kao jednu od ključnih determinanti uspjeha privatnih marki. U tom smislu, veliki broj istraživanja privatnih marki, od njihove inicijalne pojave do danas, uglavnom je fokusiran na profiliranje potrošača privatnih marki, u smislu njihovih kupovnih navika, percepcije, stavova ili socioekonomskih faktora i personalnih karakteristika (vidjeti npr.: Dick et al., 1995; Richardson *et al.*, 1996; Burton et al., 1998; Batra i Sihna, 2000; Ailawadi *et al.*, 2001; Miguel et al., 2002; Baltas, 2003; Veloutsou et al., 2004; De Wulf *et al.*, 2005; Mieres *et al.*, 2006; Zielke i Dobbelsstein, 2007; Baltas i Argouslidis, 2007).

U okviru različitih istraživanja promatrano s aspekta potrošača, stav se uobičajeno koristi kao osnova brojnih modela ponašanja (Binninger, 2008), s obzirom da utiče na tendenciju potrošača da se ponašaju predvidljivo u odnosu na određen objekt (Perry, 1969), te predstavlja relativno trajnu kategoriju. Stav se generalno definira kao naučena predispozicija da se ponašamo na dosljedno povoljan ili nepovoljan način s obzirom na određeni objekt (Schiffman i Kanuk, 2004), odnosno kao psihološki lični naklon na dosljedno pozitivan ili negativan odgovor ili ponašanje, na osnovu stimulansa i kao rezultat postojanja odgovarajućeg stava (Page i Luning, 2003). Bolje razumijevanje stavova i veze ovog koncepta sa ukupnim ponašanjem potrošača, s konačnim ciljem poduzimanja efektivnih aktivnosti u njihovom formiranju ili izmjenama, dovelo je do razvoja brojnih modela interpretacije stava kao psihološkog koncepta. Najveći broj teoretskih modela podrazumijeva postojanje tri komponente stava – kognitivnu, afektivnu i konativnu, pri čemu Schiffman i Kanuk (2004) naglašavaju da se konativna komponenta, kao tendencija da se u odnosu na objekt, prema kojem se ima stav, nešto i poduzme, tj. da se pristupi određenoj akciji, najčešće tretira kao izraz kupovnih intencija potrošača.

U skladu sa opštom definicijom stava, kao psihološke kategorije, stav potrošača prema marki se definira kao potrošačka sveukupna evaluacija marke (Percy i Rossiter, 1992), odnosno stepen do kojeg potrošači favorizuju ili nefavorizuju određenu marku. Razvoj stava prema marki može biti uzrokovan oglašivačkim aktivnostima marke, ali i postkupovnim iskustvom potrošača nakon uporabe marke (Nagar, 2009), a kada se uspostavi, stav prema marki utiče na izbor marke i

ukupno kupovno ponašanje (Occhionero, 2000). Zapravo, kako to navode Winchester i ostali (2008), različiti aspekti stava prema marki služe kao motivator potrošačima u njihovom nastojanju da stiču, održavaju i posjeduju marku (bilo da se radi o proizvođačkoj ili privatnoj marki).

2.1. Stav potrošača prema privatnim markama

Polazeći od opće definicije stava potrošača prema marki, Burton i ostali (1998) definišu stav potrošača prema privatnim markama kao predispoziciju za poželjnu ili nepoželjnu reakciju prilikom evaluacije proizvoda, procjene njegove kupovine i samoprocjene vezane za proizvode pod privatnom markom. Oni takođe uvide inicijalnu skalu za mjerenje stavova potrošača prema privatnim markama (ATPL skala), često korištenu u kasnijim istraživanjima u domenu privatnim marki (vidjeti npr. Garretson et al., 2002; Jin i Suh, 2005; Liu i Wang 2008).

Veliki broj istraživanja se fokusira na različite aspekte analize stavova potrošača prema privatnim markama. Tako se npr. istraživanja fokusiraju na uzročnike, odnosno faktore koji utiču na stavove potrošača prema privatnim markama (Richardson et al., 1996; Burton et al., 1998; Nelson i McLeod, 2005; Liu i Wang, 2008; Ashokkumar i Gopal, 2009; Steenkamp et al., 2010; Walsh i Mitchell, 2010; Chaniotakis et al., 2010; Pandya i Joshi, 2012), na karakteristike potrošača sa stavovima prema privatnim markama, (Guerrero et al., 2000; Garretson et al. 2002), poređenje stavova prema privatnim i proizvođačkim markama (Gala i Patil, 2013) ili različite posljedice stavova prema privatnim markama (Collins-Dodd i Lindley, 2003; Chaniotakis et al. 2010; Broyles et al., 2011). Tako se npr. među faktorima koji utiču na stavove potrošača prema privatnim markama najčešće izdvajaju cjenovna osviještenost potrošača, percepcija odnosa cijene i kvaliteta, ukupna korisnost koju potrošač ostvaruje kupovinom, stavovi prema aktivnostima kupovine, impulsivnost, lojalnost brandu, familijarnost prema marki maloprodavca, oslanjanje potrošača na ekstrinzične faktore, dvosmislenost, percepcija vrijednosti privatne marke ili percipirana razlika između privatnih i proizvođačkih marki (Burton et al., 1998; Richardson et al., 1996).

Evidentno je da se primarni fokus prethodnih istraživanja dominantno stavlja na faktore intrinzične prirode, prvenstveno karakteristike potrošača. Međutim, kako to navodi Richardson (1997), entrinzični faktori mogu imati puno značajniju ulogu u ponašanju potrošača. U tom smislu specifičan i originalan pristup u analizi faktora koji utiču na stavove potrošača prema privatnim markama daju Broyles i ostali (2011), uzimajući u obzir tri kategorije marki i njihove relacije. Oni zapravo u vezu dovode marku maloprodavača, proizvođačke marke i privatne marke u svojevrsnu vezu, pri čemu se u fokusu nalaze stavovi potrošača prema privatnim markama. Polazeći od ove studije, u našem istraživanju takođe nastojimo istražiti vezu navedenih konstrukata, uzimajući u obzir lojalnost prema marki maloprodavača, te lojalnost prema proizvođačkim markama, kao uzročnike stavova potrošača prema privatnim markama. Dodatnu okolnost predstavlja činjenica da je lojalnost maloprodavcu u velikoj mjeri određena lojalnosti markama proizvođača, iako ta veza nije specificirana u prethodno pomenutom istraživanju.

2.2. Lojalnost marki maloprodavača

Tržišna situacija, ili era, u kojoj se vlasnicima proizvođačkih marki pridavao najmoćniji položaj u kanalima marketinga, s obzirom, prevashodno, na dominantnu vrijednost njihovih marki, je

praktično okončana, posebno u oblasti maloprodaje kao jedne od karika u lancu opskrbe. S pojavom moćnih maloprodajnih lanaca (posebno *inovatora vrijednosti* ili *ubojica kategorija*) u posljednjih nekoliko godina, odnos moći se mijenja, s obzirom da se sve više maloprodavaca pomijera ka potrošački usmjerenom poslovanju, stavljajući veliki značaj na razvoj marki, ne samo proizvodnih, nego i vlastite korporativne marke maloprodavača.

Drugim riječima, branding postaje osnovni strateški faktor, ne samo u domenu proizvođačkih brandova, nego i domenu usluga, posebno maloprodaje (De Chernatony i Riley, 1998). Rast brandova malopordavaca se zapravo smatra jednim od najznačajnijih trendova u maloprodaji općenito (Leahy, 1994), što potvrđuje i činjenica da su danas neki od najuspješnijih korporativnih marki, upravo marke maloprodavača, nastali kao rezultat značajnih ulaganja u izgradnju imidža branda i njegove ukupne vrijednosti.

Marka maloprodavača se može definisati kao grupa maloprodajnih prodavnica koje imaju jednak naziv, simbol, logo ili kombinaciju ovih elemenata (Zentes et al., 2008). Iako postoji mogućnost primjene tradicionalnih koncepata brandinga i brand menadžmenta (Ailawadi i Keller, 2004), treba imati u vidu da se maloprodaja ne odnosi samo na ponudu proizvoda, nego se i usluga javlja kao ključni čimbenik u izgradnju marke malopordavca, sa primarnim fokusom na održavanje odnosa sa potrošačima i izgradnju lojalnosti marki (McGoldrick 2002). Dodatno, kako to navode Ailawadi i Keller (2004), marke maloprodavača su mnogo osjetljivije u odnosu na proizvodne marke po prirodi stvari i moraju se značajno oslanjati na prethodno iskustvo potrošača.

Kao rezultat, konceptualizacija marke maloprodavača je znatno evaluirala, pa se od uskog inicijalnog fokusa isključivo na proizvode (bilo pod privatnim ili proizvođačkih markama), dolazi do šire perspektive koje uzimaju u obzir prodavnice i korporativne dimenzije unutar marke maloprodavača (Burt i Davies, 2010). Bitna karakteristika brandinga u kontekstu marke maloprodavača se ogleda u činjenici da omogućavaju potrošačima ispoljavanje osobnih preferencija i reduciranje troškova traženja. Drugim riječima, marka maloprodavača i ukupan kontekst prodavnice u sklopu marke određenog malopordavaca povećava vjerojatnoću identifikacije i prepoznavanja, što se u konačnici reflektira u ponovljenim kupovinama, odnosno konceptu poznatom kao lojalnost potrošača (Burt i Davies, 2010).

Kao potrošači, najčešće se odlučujemo koju prodavnicu ili grupu prodavnica određene marke maloprodavača ćemo posjetiti, prije nego što uopšte počnemo aktivnosti kupovine, a na osnovu prethodnog iskustva i svojevrsne interakcije koju smo prethodno doživjeli u prodavnici. Već odavno je poznato i prihvaćeno da malopordavci zapravo kreiraju imidž i reputaciju u mislima potrošača, što kao posljedicu stvara jedan od najvažnijih stubova uspješnog poslovanja, lojalnost potrošača.

Početkom 1990-tih godina, lojalnost potrošača, počinje smatrati ključnim konceptom, usko povezanim sa drugim faktorima, kao što su zadovoljstvo, predanost, povjerenje, poistovjećivanje, veza ili stav prema marki. Ovo se često promatra i kao potpuna promjena paradigme, shvatajući da je troškovno mnogo isplativije zadržavati postojeće nego nastojati pridobiti nove potrošače, te da je profitabilnost potrošača vremenom značajno uvjetovana njihovom lojalnosti. Osim toga, lojalni su potrošači spremni potrošiti mnogo više novca prilikom prvog izbora, nego potrošači skloni stalnim izmjenama prodavnica ili marke maloprodavača (Pepe et al., 2011), a i mnogo manje koštaju u smislu potrebe njihovog usluživanja (Knox i Denison, 1999).

Sve to praktično rezultira konceptom marketinga odnosa, koji se smatra kritičnim faktorom u mnogim sektorima (Dawkins i Reichheld, 1990), posebno u sektorima usluga i distribucije (Berry i Gresham, 1986). Kako to objašnjavaju Jacoby i Chestnut (1978) uspješnost u dugoročnom smislu nije bazirana na broju potrošača koji su kupovinu obavili jednom, nego na broju potrošača koji postaju stalni kupci ili pristalice određene marke, što nadalje, kako to navodi Samli (1989), može služiti kao značajna konkurentna prednost kompanije u visoko konkurentnim industrijama, kakva je maloprodaja danas. Sve to dovodi do činjenice da su istraživanja lojalnosti potrošača markama maloprodavača jako važna, u cilju uspješnog razumijevanja naklonosti i aktivnosti u ponašanju potrošača u odnosu na marku maloprodavača (Keller, 2008; Hardesty i Bearden, 2009).

Lojalnost potrošača prema marki maloprodavača, proizilazi iz njihove tendencije da preferiraju kupovine u prodavaonicama određenog maloprodavca, kojeg smatraju ključnim (Pappu i Quester, 2008), uvažavajući činjenicu da ova lojalnost može značajno varirati kada su u pitanju različite kategorije proizvoda. Privatne marke, predstavljaju sastavni dio ponude maloprodavača, pa imaju mogućnost da „uživaju“ prednosti stečene lojalnosti prema marki maloprodavača, posebno iz razloga što najčešće imaju jednak naziv marke kao i naziv marke maloprodavača, ali i zbog činjenice da su ekskluzivno vezane za prodajna mjesta konkretnog maloprodavača.

Kako to navode Ailawadi i Keller (2004), privatne marke su zapravo ekstenzija marke maloprodavača, pa povoljna potrošačka percepcija marke maloprodavača može biti transferirana i na privatne marke. Veliki broj istraživanja potvrđuje ulogu koju maloprodavac ili češće prodavnice maloprodavača imaju u percepciji i ukupnoj evaluaciji privatnih marki od strane potrošača (Richardson et al., 1996; Collins-Dodd i Lindley, 2003; Ailawadi i Keller, 2006; Semeijn et al., 2004; Vahie i Paswan, 2006). U tom smislu, logično je pretpostaviti da stav potrošača prema privatnim markama, zavisi od lojalnosti koju potrošači pridaju marki maloprodavca.

H1: Lojalnost marki maloprodavača ima pozitivan utjecaj na stav potrošača prema privatnim markama.

2.3. Lojalnost proizvođačkim markama

Uloga proizvođačkih marki i lojalnosti koju potrošači imaju prema njima nije nestala pojavom privatnih marki, pa bi bilo akademski nedopustivo zanemariti je u istraživanjima ovog tipa. Jasno ih ističući kao poseban tip marki, De Chernatony i McWilliam (1988) na sveobuhvatan način definiraju proizvođačke marke kao suštinsku dodanu vrijednost, koncipiranu i primarno razvijenu od strane proizvođača za specifičnu grupu potrošača, koja podržava jedinstvenu, relevantnu i posebnu osobnost, kroz podršku proizvodu, promotivnim aktivnostima, te odgovarajućoj cjenovnoj strategiji i strategiji distribucije.

Proizvođačke marke osiguravaju brojne prednosti direktno potrošačima i indirektno kompanijama u čijem su vlasništvu (vidjeti npr. Anselmsson et al., 2007), unutar kojih se kao poseban aspekt često izdvaja sposobnost generiranja lojalnosti potrošača. Naime, kada marka zasluži povjerenje i lojalnost potrošača, oni su naklonjeni da ponove pozitivno iskustvo, radije nego da eksperimentiraju sa neisprobanim proizvodima konkurenata (Davis, 2002), što s druge strane

osigurava predvidljivost i sigurnost tražnje za kompaniju te štiti kompaniju od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni da konkuriraju jakim markama.

Kako to navode Jacoby i Kyner (1973) i Jacoby (1975) lojalnost marki odražava prostu pristranost pojedinca prema marki, a Aaker i Joachimsthaler (2000) idu dalje, ukazuju na to da je lojalnost prema marki toliko važna da zapravo predstavlja centralni dio ukupne vrijednosti marke. Dok određeni autori (vidjeti npr. Bandyopadhyay et al., 2005) vide lojalnost kao refleksiju učestalosti i ponovljenog obrasca u kupovnom ponašanju, drugi autori (vidjeti npr. Lim i Razzaque, 1997) navode da lojalnost reflektira stav koji potrošač ima prema objektu, kao što je marka proizvoda. Nadalje, određeni autori (vidjeti npr. Weinstein, 1972) indiciraju da stav prema marki može uzrokovati kupovno ponašanje, dok drugi (vidjeti npr. Dimitriades, 2006) indiciraju da se kupovno ponašanje i stav mogu objediniti u jedinstven makro konstrukt. Pojednostavljeno, može se govoriti o lojalnosti temeljnoj na stavu ili pak bihevioralnoj lojalnosti. S obzirom na fokus našeg istraživanja, usmjerenog na bolje razumijevanje kupovnog ponašanja potrošača, fokusiramo se na bihevioralni aspekt lojalnosti.

Potrošači lojalni određenoj proizvođačkoj marki imaju naviku njihove kupovine zbog emocionalne povezanosti i zadovoljstva prijašnjim kupovinama (Lim i Razzague, 1997), što rezultira u negativnom utjecaju na stav potrošača o privatnim markama (Burton et al., 1998; Garreston et al., 2002; Broyles et al., 2011). S druge strane, Martínez i Montaner (2008), u svom istraživanju dolaze do potpuno suprotnog zaključka da, između lojalnosti potrošača proizvođačkim markama i stava prema privatnim markama ne postoji statistički značajna veza. U tom smislu zaključaj ovog istraživanja može pomoći u boljem razumijevanju navedene relacije, formirane u obliku naredne hipoteze istraživanja.

H2: Lojalnost proizvođačkim markama ima negativan utjecaj na stav potrošača prema privatnim markama.

Osim toga, generalno je neosporna činjenica da potrošačke preferencije ili lojalnost prema proizvođačkim markama mogu biti toliko izražene da je konkurentan asortiman poznatih proizvođačkih marki kritičan za profitabilnost maloprodavača (Ailawadi, 2001). Ovo je u skladu sa zaključcima do kojih su došli Farris i Kusum (1992) i Johnson (1999) da maloprodavci ne smiju forsirati vlastite privatne marke na račun proizvođačkih marki, s obzirom da su proizvođačke marke i dalje glavni kreatori promet, pa njihovo reduciranje može učiniti malopordavca manje atraktivnim za najprofitabilnije potrošače.

Drugim riječima, što je veći broj potrošača lojalnih proizvođačkim markama, malopordavci ih, ukoliko žele obezbijediti profitabilnost morati imati u asortimanu (Garreston et al., 2002). Lojalnost potrošača proizvođačkim markama dovodi do toga da će potrošači tražiti navedene marke u prodavaonicama, a ukoliko ih ne uspiju naći, biće spremni promijeniti prodavaonicu i malopordavca. Na taj način opravdano je govoriti o povezanosti lojalnosti potrošača proizvođačkim markama i lojalnosti marki maloprodavača, bez obzira da je li je ta veza pozitivna ili negativna.

H3: Lojalnost proizvođačkim markama ima statistički značajan utjecaj na lojalnost potrošača markama maloprodavča;

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U skladu sa postavljenim hipotezama istraživanja, ovaj rad nastoji pronaći adekvatne argumente i ponuditi odgovore po pitanju prethodno obrazloženih varijabli koje se odnose na lojalnost marki maloprodavača, lojalnost proizvođačkoj marki i stav potrošača prema privatnoj marki. Bazirano na teorijskoj osnovi, zavisna varijabla u modelu se odnosi na stav potrošača prema privatnim markama, dok su nezavisne varijable lojalnost prema marki maloprodavača i lojalnost proizvođačkoj marki. Dodatno se podrazumijeva i povezanost nezavisnih varijabli, u smislu uticaja lojalnosti potrošača proizvođačkoj marki na lojalnost marki maloprodavača.

Metodologija istraživanja se primarno bazira na modeliranju putem strukturalnih jednadžbi (SEM), u Mplus statističkom *software*-u. Analiza validnosti mjerenih konstrukata urađena je putem konfirmativne faktorske analize (CFA).

Istraživanje uzima u obzir dvije privatne marke, *Kplus* u vlasništvu trgovačkog lanca Konzum i *Balea* u vlasništvu trgovačkog lanca DM. Istraživanje je provedeno u prodavaonicama pomenutih trgovačkih lanaca, na području tri grada u Bosni i Hercegovini. Oba trgovačka lanca koriste strategiju privatnih marki, uz upotrebu različitih imena za proizvode pod privatnom markom u odnosu na ime samog maloprodavca. Proizvodi koji su predmet istraživanja su čokolada kada je u pitanju *KPlus* i trgovački lanac Konzum, te dezodorans, kada je u pitanju *Belea* i trgovački lanac DM. Svrha odabira proizvoda iz različitih kategorije se ogleda u mogućnosti veće generalizacije rezultata istraživanja.

Podaci su prikupljeni kroz ispitivanje potrošača direktno na mjestu prodaje navedenog proizvoda (*eng. mall-intercept method*). Istraživanje je provedeno radnim danima i vikendom, u svim prodajnim objektima odabranih lanca maloprodaje. Dva asistentata bili stacionirani u na mjestu prikupljanja podataka. Prije prikupljanja podataka, asistenti su se morali predstaviti, te ukratko objasniti svrhu istraživanja potencijalnim ispitanicima.

3.1. Karakteristike uzorka

U literaturi se mogu naći različite preporuke po ovom adekvatne veličine uzorka. Tako npr. Kline (2005) navodi da za opisne svrhe uzorke možemo podijeliti u male (ispod 100 ispitanika), srednje (100-200 ispitanika) i velike (preko 200 ispitanika), ali da minimalna veličina zavisi prvenstveno od kompleksnosti modela, tehnike koja se koristi za procjenu modela i ispunjenosti pretpostavke o normalnosti distribucije. Kad je riječ o kompleksnosti modela neki autori navode nekoliko pravila za određivanje veličine uzorka. Tako se spominje da bi trebali imati od 10 do 20 ispitanika po broju varijabli u modelu (Mitchell, 1993). U našem slučaju možemo reći da je riječ o velikom uzorku ($N = 469$) a budući da imamo 9 opserviranih varijabli zadovoljen je i kriterij da imamo minimalno 20 ispitanika po varijabli.

Tabela 1. Pregled veličine uzorka prema spolu

Spol	Broj ispitanika	Procentualno učešće
Muški	123	73.8
Ženski	346	26.2
Ukupno	469	100.0

Izvor: Analiza podataka dobivenih primarnim istraživanjem

Kada je u pitanju spolna struktura ispitanika, veće učešće imaju ispitanici ženskog spola, (73,8%) u odnosu na učešće muškaraca (26,2%) (Tabela 1). U pogledu strukture uzorka prema starosnoj dobi ispitanika, dominantno je učešće ispitanika koji pripadaju starosnoj dobi između 21 i 30 godina (Tabela 2).

Tabela 2. Pregled strukture uzorka prema starosnoj dobi ispitanika

Starosna dob	Broj ispitanika	Procentualno učešće
Ispod 20	30	6.4
21-30	313	66.8
31-40	72	15.3
41-50	39	8.3
Preko 50	15	3.2
Ukupno	469	100.0

Izvor: Analiza podataka dobivenih primarnim istraživanjem

U pogledu obrazovne strukture, dominantnu skupinu predstavljaju ispitanici sa visokom stručnom spremom (VSS – 46,1%), uz značajno učešće i ispitanika sa srednjom stručnom spremom (SSS – 30,5%). Najmanje učešće imaju ispitanici koji posjeduju doktorat (svega dva ispitanika, odnosno 0,4%).

Ispitanici su poprilično ravnomjerno raspodijeljeni u pogledu strukture uzorka prema dohotku domaćinstva, uz određen broj nedostajućih odgovora (ukupno 463, Tabela 3).

Tabela 3. Pregled strukture uzorka prema dohotku domaćinstva ispitanika

Dohodak domaćinstva ispitanika	Broj ispitanika	Procentualno učešće
Ispod 1000	132	28.1
1000-2000	135	28.8
2000-3000	109	23.2
Preko 4000	87	18.6
Ukupno odgovoreno	463	98.7
Nedostaje odgovor	6	1.3
Ukupno	469	100.0

Izvor: Analiza podataka dobivenih primarnim istraživanjem

Konačno, ispitanici su anketirani u prodavaonicama dva velika trgovačka centra u Sarajevu. U prodavaonicama tržnog centra Konzum, anketirano je 296 (63,1%) ispitanika, dok je u prodavaonicama anketirano 173 (36.9%) ispitanika.

3.2. Instrument istraživanja - upitnik

Upitnik se sastoji od ukupno 20 pitanja najvećim dijelom baziranih na multidimenzionalnim skalama, prilagođenim iz postojeće literature i obuhvata tri osnovna dijela, ne uključujući pitanja opće demografske prirode: (1) dio upitnika je namijenjen za mjerenje lojalnosti potrošača marki maloprodavača; (2) dio namijenjen mjerenju lojalnosti potrošača proizvođačkim markama; (3) dio namijenjen mjerenju stavova potrošača prema privatnim markama. Mjerne skale korištene u istraživanju su preuzete i adaptirane na osnovu kombinacije nekoliko izvora: Putrevu i Lord, 1994; Kelley i Davis, 1994; Burton et al., 1998; Harcar et al., 2006; Broyles, 2011.

3.3. Priprema i analiza podataka

Priprema se sastojala od nekoliko koraka. Prvo, urađena je provjera ispravnosti unesenih podataka. Tokom ove faze urađeno je kodiranje upitnika tako što su sve varijable iz upitnika prevedene u niz brojeva koji se zapisuju u bazu podataka koja se kasnije analizira. Pregled kodova svih varijabli nalazi se u **prilogu 1**. Također je urađena logička analiza odgovora da bi utvrdili da li postoje nelogični odgovori koji bi eventualno mogli narušiti konzistentnost datog ispitanika i da li se svi odgovori nalaze unutar odgovarajućih raspona.

Drugi korak koji se radi u toku pripreme podataka je analiza nedostajućih podataka (*missing data analysis*). U našem slučaju nije bilo nedostajućih podataka niti po jednoj varijabli.

U okviru trećeg koraka urađena je provjera normalnosti distribucije varijabli indikatora. Provjera univarijantne distribucije manifestnih varijabli urađena je izračunavanjem indeksa simetričnosti (*skewness*) i indeksa zaobljenosti (*kurtosis*) za date varijable. Vrijednosti ovih indeksa su predstavljene u **prilogu 1**. Normalna distribucija bi trebala imati oba indeksa što bliža vrijednosti 0. Međutim, kao što možemo uočiti iz tabele u prilogu, neke varijable imaju indekse simetričnosti i zaobljenosti dosta različite od nule što upućuje na to da odstupaju od normalne distribucije. Ovakav zaključak je potvrđen i vizuelnom inspekcijom dijagrama stupaca za svaku varijablu.

Budući da pretpostavka o normalnosti distribucije nije ispunjena, korištenje standardne ML (*maximum likelihood*) estimacije u okviru SEM-a moglo bi dovesti do povećanja greški prvog tipa (*Type I error*), tj. do podcjenjivanja standardnih greški vezanih za izračunate parametre modela. Manje standardne greške znače da ćemo često odbaciti nultu hipotezu kojom se testira da li je parametar u populaciji jednaki nuli, u slučaju kada je hipoteza tačna. Također, χ^2 vrijednost za model (χ^2_{gof}) u ovakvim situacijama ima tendenciju rasta što može imati za posljedicu odbacivanje modela koji dobro reprezentira podatke (Kline, 2005).

S obzirom na izloženo, za estimaciju ćemo koristiti MLM (*Maximum likelihood mean adjusted*) metodu estimacije parametara koja ne zahtijeva multivarijantnu normalnost. U slučaju narušavanja pretpostavke o normalnosti MLM metod daje dobru procjenu standardnih greški i χ^2_{gof} vrijednosti.

3.4. Provjera pouzdanosti i validnosti mjernih skala

Pouzdanost mjernih skala je analizirana primjenom *Cronbach alfa* koeficijenta (poželjno je da ovaj koeficijent bude najmanje 0.7, s tim da vrijednosti iznad 0.8 ukazuju na dobru pouzdanost). Također, primijenjeni su i pokazatelji „*alpha-if-deleted*“ i „*item-to-total*“ korelacijski koeficijenti s ciljem identificiranja eventualnih tvrdnji koje utječu na smanjivanje vrijednosti *Cronbach alpha* koeficijenta, kao i onih koje imaju slabu korelaciju sa ukupnom vrijednošću pripadajuće mjerne skale (vrijednosti manje od 0.3 se generalno smatraju problematičnim). Dobiveni rezultati su sumirani i predstavljeni u tabeli 4.

Tabela 4. Rezultati analize pouzdanosti

Konstrukt	Cronbach alpha (N=469)
Lojalnost marki proizvođača / pm1-4 /	.836
Lojalnost marki maloprodavača / mm1-4 /	.878
Stav prema privatnoj marki maloprodavača / pl1-3 /	.865

Sama analiza validnosti urađena je kreiranjem mjernog modela. Kako smo već ranije rekli, obzirom da je distribucija opserviranih varijabli nesimetrična korištena je MLM metoda estimacije. Odabir ovog metoda uvjetovan je i činjenicom da nije bilo nedostajućih odgovora pa MLM predstavlja sasvim zadovoljavajući izbor.

Mjerni model je pokazao nešto slabiju reprezentativnost: χ^2_{gof} je signifikantan ($\chi^2 = 209.87$, $N = 469$, $df = 41$, $p < 0.01$), CFI = 0.936, TLI = 0.914, RMSEA = 0.094, SRMR = 0.053. Hair et al. (2009) navode da bi, za modele koji imaju manje od 12 varijabli indikatora i više od 250 opservacija, CFI i TLI indeksi trebali biti najmanje 0.95, RMSEA bi trebao biti 0.07 ili manji dok se SRMR ne razmatra jer je u datim situacijama pristrasan.

Detaljnou inspekcijom modifikacionih indeksa utvrđeno je da varijable *pm3* („Obično znam koju marku proizvoda ću izabrati“) i *mm1* („Drugima govorim pozitivno o DM/Konzum prodavnicama“) predstavljaju problem. Obje varijable su imale i relativno niže standardizirane koeficijente učitavanja na pripadajuće faktore (0.652 za *pm3*, odnosno 0.656 za *mm1*).

Nakon što smo izbacili *pm3* i *mm1*, ponovo smo estimirali model. Indeksi reprezentativnosti modela (*fit indexes*) su se poboljšali i iznose: $\chi^2 = 100.95$, $N = 469$, $df = 24$, $p < 0.01$), CFI = 0.966, TLI = 0.949, RMSEA = 0.083, SRMR = 0.043. Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni u **tabeli 5**.

Tabela 5. Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za mjerni model

Opservirana varijabla	Latentni konstrukt	β	B	SE	p
pm1	PM (Lojalnost marki proizvođača)	0.745	1.000		
pm2		0.860	1.306	0.091	0.000
pm4		0.761	1.064	0.077	0.000
mm2	MM (Lojalnost marki maloprodavača)	0.809	1.000		
mm3		0.896	1.123	0.038	0.000
mm4		0.858	1.021	0.046	0.000
pl1	PL (Stav prema privatnoj marki)	0.837	1.000		
pl2		0.887	1.136	0.046	0.000
pl3		0.759	0.846	0.051	0.000

Napomena: β - standardizirani koeficijenti, B – nestandardizirani koeficijenti, SE – standardna greška, Two-tailed p -value.

Pouzdanost unutar mjernog modela procijenjena je izračunavanjem kompozitne pouzdanosti (CR). Ona mjeri internu konzistentnost varijabli koje opisuju latentni konstrukt i trebala bi biti 0.7 ili veća (Hair *et al.*, 2009). Rezultati su prikazani u **tabeli 6**. Vrijednosti kompozitne pouzdanosti za posmatrane konstrukte kreću se u rasponu od 0.833 do 0.891.

Konvergentna validnost je procijenjena na osnovu standardiziranih učitavanja faktora, ekstrahovane varijance i procjene pouzdanosti. Već ranije je ustanovljena zadovoljavajuća pouzdanost a i sva standardizirana učitavanja faktora za naš model su veća od 0.7 što ukazuje konvergentnu validnost. Treći način utvrđivanja konvergentne validnosti je izračunavanje postotka izvedene varijance (*Variance Extracted* – VE). Ovaj postotak bi trebao biti 50% ili veći (Hair *et al.*, 2009), a u našem slučaju za posmatrane konstrukte iznosi: PM (62%), MM (73%), i PL (69%).

Diskriminatorna validnost je procijenjena na osnovu usporedbe korelacija između konstrukata i kvadratnog korijena prosjeka izvedene varijance svakog konstrukta (AVE). Da bi se osigurao dokaz za diskriminatornu validnost korijen izvedene varijance konstrukta bi trebao biti veći od korelacije tog i ostalih konstrukata u mjernom modelu (Fornel i Larcker, 1981; Hair, et al., 2009). Ove vrijednosti su date u tabeli 6.

Tabela 6. Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijanse

	Composite reliability	PM	MM	PL
PM	0.833	0.790 ^a		
MM	0.891	.091	0.855	
PL	0.868	.105	.825	0.829

Napomena: ^a Vrijednosti na dijagonali predstavljaju kvadratni korijen prosjeka izvedene varijance - AVE

Na osnovu rezultata predstavljenih u tabeli 3 možemo zaključiti da je zadovoljen uslov diskriminatorne validnosti.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Strukturalni model

Estimacija strukturalnog je pokazala zadovoljavajuću reprezentativnost, a indeksi su ostali istovjetni onima kod mjernog modela ($\chi^2 = 100.95$, $N = 469$, $df = 24$, $p < 0.01$), $CFI = 0.966$, $TLI = 0.949$, $RMSEA = 0.083$, $SRMR = 0.043$. Također, nisu se promijenila ni učitavanja pojedinih indikatora na pripadajuće faktore pa sva učitavanja prikazana u tabeli 2 vrijede i ovdje. Ono što je novo su procijenjeni parametri međusobnog uticaja koji su predstavljeni u tabeli 7.

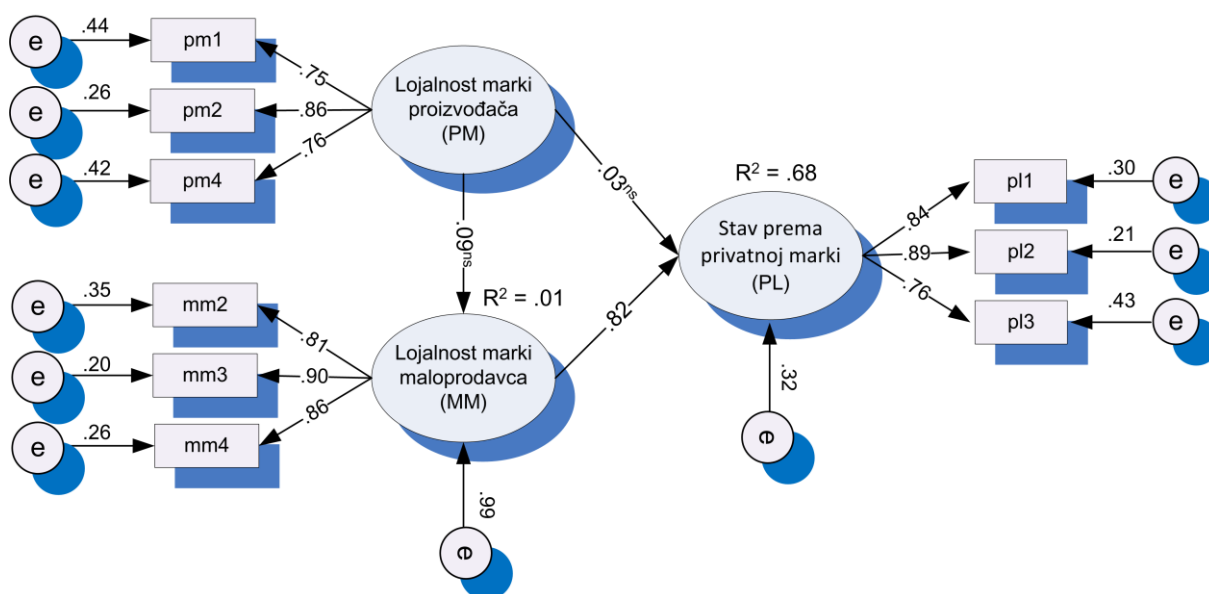
Tabela 7. Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za strukturalni model

Egzogena varijabla	Endogena varijabla	β	B	SE	p
PM →	MM ($R^2 = 0.01$)	0.091	0.115	0.074	0.120
PM →	PL ($R^2 = 0.68$)	0.003	0.035	0.044	0.431
MM →	PL ($R^2 = 0.68$)	0.822	0.730	0.042	0.000

Napomene: β - standardizovani koeficijenti, B - nestandardizovani koeficijenti, SE - standardna greška, Two-tailed p -value.

Kompletnan model sa standardizovanim koeficijentima prikazan je na slici 1.

Slika 1. Strukturalni model



4.2. Diskusija

Rezultati konačnog modela istraživanja upućuju na zaključak da lojalnost koju potrošači imaju prema marki maloprodavača ima statistički signifikantan i pozitivan utjecaj na kreiranje stavova potrošača prema privatnim markama u vlasništvu maloprodavača ($R^2 = .672$). Preciznije, % varijabilnosti konstrukta koji se odnosi na stav potrošača prema privatnoj marki se može objasniti sa konstruktom lojalnosti potrošača prema marki maloprodavača. Ovaj zaključaj podržava prvu hipotezu istraživanja (*H1*), i u skladu je sa zaključcima do kojih su u svom istraživanju došli Broyles i ostali (2011).

S druge strane, lojalnost potrošača određenoj proizvođačkoj marki, nema statistički signifikantan utjecaj na kreiranje stavova prema privatnoj marki, pa druga hipoteza (*H2*) ne može biti prihvaćena. Dobiveni rezultati su u suprotnosti u odnosu na rezultate do kojih su u svom istraživanju došli Broyles i ostali (2011). Međutim, Martínez i Montaner (2008), u svom istraživanju dolaze do potpuno suprotnog zaključka da, između lojalnosti potrošača proizvođačkim markama i stava prema privatnim markama ne postoji statistički značajna veza. što je dodatno potvrđeno ovim istraživanjem.

Konačno, lojalnost potrošača proizvođačkoj marki ima pozitivan i statistički signifikantan (uz $P < 0.10$) utjecaj na lojalnost potrošača prema marki maloprodavača, čime i treća hipoteza istraživanja (*H3*) može biti prihvaćena. Ovi rezultati, ne samo da potvrđuju važnost koju proizvođačke marke imaju u strategiji asortimana i cjelokupnog poslovanja maloprodavača, nego na indirektan način, posredstvom utjecaja na lojalnost marki maloprodavača, svakako utiču i na stavove prema privatnim markama u njihovom vlasništvu.

5. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog istraživanja je istražiti direktni i komparativni utjecaj lojalnosti koju potrošači pridaju proizvođačkim markama i markama maloprodavca prilikom izgradnje vlastitih stavova prema privatnoj marki u vlasništvu maloprodavca, kao i uticaj koju lojalnost prema poznatim proizvođačkim markama (što uglavnom predstavlja ključni faktor u generiranju ukupnog prodajnog prometa prodavnica određenom maloprodavca) ima na lojalnost prema marki odabranog maloprodavača na tržištu Bosne i Hercegovine. Drugim riječima, koristeći podatke prikupljene primarnim istraživanjem, nastojali smo istražiti koje od navedenih determinanti i u kojem stupnju određuju stavove potrošača prema privatnim markama, sa posebnim fokusom na koncept lojalnosti poznatim markama proizvođača i korporativnoj marki maloprodavca.

Prethodna istraživanja sugeriraju da lojalnost marki maloprodavača predstavlja značajnu odrednicu njihovih stavova prema privatnim markama, uz napomenu da su uglavnom promatrane trgovačke marke, koje karakterizira jednak naziv marke kao i marke maloprodavača u čijem su vlasništvu. Istražujući navedenu relaciju, rezultati ovog istraživanja, također, potvrđuju da lojalnost potrošača marki maloprodavača, ima značajan pozitivan utjecaj na formiranje stavova prema privatnim markama u vlasništvu maloprodavca. Dakle, bez obzira što se radi o konceptu privatnih marki, kao konceptu kojeg karakterizira primjena strategije nezavisnih naziva marke, te u tom smislu i manji stepen svjesnosti potrošača o njihovom stvarnom vlasniku, odnosno manja

vjerojatnost njihovog dovođenja u vezu sa markom maloprodavača, analizirana relacija sa markom maloprodavača ne izostaje.

Potvrda utjecaja lojalnosti marki maloprodavača na kreiranje stavova prema privatnim markama u njihovom vlasništvu, dovodi do jednostavnog zaključka da postoji mogućnost daljeg rasta učešća privatnih marki, poklanjanjem veće pažnje strategijama izgradnje vlastite korporativne marke malopordavača, što također, indirektno, stvara mogućnost daljeg jačanja moći malopordavača u okviru lanaca snadbijevanja, prevashodno kroz mogućnost da favorizuju vlastite privatne marke.

S druge strane, u potpunosti izostaje direktan utjecaj lojalnosti potrošača proizvođačkim markama na formiranje stavova potrošača prema privatnim markama. Posljedica toga se ogleda u praktičnoj, menadžerskoj implikaciji, u smislu da maloprodavci mogu i moraju razvijati potpuno različite marketing strategije usmjerene na grupe potrošača lojalne proizvođačkim markama i one koji su lojalni marki malopordavca i u tom smislu naklonjeniji privatnim markama maloprodavača. Drugim riječima, maloprodavci koji nastoje razvijati i promovirati vlastite privatne marke moraju više usmjeravati svoje napore na potrošače koji izražavaju snažnu lojalnost marki maloprodavača, s obzirom, kako to navode Broyles i ostali (2011), potrošači koji su lojalni proizvođačkim markama imaju negativan stav prema privatnim markama, pa nisu niti skloni izmjenama u svojim kupovnim ponašanjima usmjerenim prema njima. S druge strane lojalnost potrošača proizvođačkim markama ne smije biti zanemarena činjenica, s obzirom da su to marke koje u najvećem broju slučajeva generiraju prodajni promet, određujući na taj način profitni potencijal malopordavača. Ovim markama mora biti posvećena posebna pažnja u okviru strategija maloprodavača, ne samo zbog spomenutog značaja u profitnom smislu, nego i u smislu indirektnih koristi koje putem lojalnost marki malopordavača stvaraju za privatne marke.

Sumarno, značaj ovog istraživanja se svakako ogleda u širenju postojeće baze saznanja u domenu ponašanja potrošača i marketinga, sa posebnim fokusom na oblast brandinga i brand menadžmenta. Osim toga rezultati istraživanja imaju jasne implikacije u menadžerskom ili praktičnom smislu, kako za maloprodavače, tako i vlasnike proizvođačkih marki, pri čemu poseban faktor predstavlja činjenica da se radi o pionirskom istraživanju ovakvog tipa na prostoru Bosne i Hercegovine. Naime, privatne marke na tržištu Bosne i Hercegovine se praktično nalaze na početku svog životnog ciklusa, što iziskuje jasnu potrebu za istraživanjima ovog fenomena, uzimajući u obzir karakteristike i specifičnosti tržišta Bosne i Hercegovine. Korištenjem saznanja do kojih se došlo ovim istraživanjem, maloprodavci moraju postati svjesni da fokus na razvoj korporativnog brandinga može igrati važnu ulogu i značajno koristiti u izgradnji povjerenja prema privatnim markama. S druge strane, vlasnici proizvođačkih marki, kroz rezultate ovih istraživanja mogu uvidjeti važnost koju izgrađena lojalnost marki ima u cjelokupnoj strategiji odnosa prema potrošačima, ali isto tako moraju biti svjesni opasnosti rastuće moći privatnih marki, kao i korporativnih marki maloprodavača. Pomalo paradoksalno, suočeni su sa situacijom da se praktično moraju boriti sa rastućom moći maloprodavača i njihovih privatnih marki, a u isto vrijeme svojim markama doprinose daljem jačanju moći maloprodavača.

Rezultati istraživanja imaju jasne implikacije na rasvjetljivanje postojećih relacija koje postoje u lancima snadbijevanja, sa fokusom na tri glavna učesnika: malopordavce, proizvođače i potrošače. Istraživanja ovog tipa su potrebna u cilju sticanja potpunije slike i razumijevanje kompleksnih odnosa koje postoje u okviru lanaca snadbijevanja od ključne je važnosti za razvoj

uspješnih strategija svih učesnika, sa konačnim ciljem zadovoljstva potrošača, kao ključne ciljne interesne skupine.

Osnovno ograničenje rada se prije svega odnosi na mogućnost generaliziranja rezultata, iako se istraživanje temelji na dvije kategorije proizvoda i dva različita tipa maloprodajnih lanaca. Ovaj jaz može poslužiti kao potencijalni prostor za buduća istraživanja, u smislu istraživanja navedenih koncepata u drugim kategorijama proizvoda i drugim maloprodajama prisutnim na tržištu Bosne i Hercegovine. Osim toga, istraživanje je provedeno u samo jednom gradu u Bosni i Hercegovini, te bi buduća istraživanja mogla obuhvatiti ispitanike šireg geografskog prostora, ili čak na kros-nacionalnom nivou. Naravno, postoji mogućnost uključivanja drugih faktora, kao što su faktori vezani za maloprodavača (npr. elemente imidža prodavaonice), faktora vezanih za marke proizvođača (npr. različite aspekte promotivnog miksa), kao i različitih faktora vezanih za ponašanje potrošača.

6. LITERATURA

1. Aaker, D.A. i Joachimsthaler, E. (2000), *Brand leadership – the new imperative*, Brand Leadership, The Free Press, New York.
2. Ailawadi, K. L. i Keller, K. L. (2004), Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities, *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 4, str. 331-342.
3. Ailawadi, K.L., Neslin, S.A. i Gedenk, K. (2001), Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus major brand promotions, *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 1, str. 71-89.
4. Ailawadi, K.L. (2001), The retail power-performance conundrum: What have we learned?, *J. Retailing*, Vol. 77, No. 3, str. 299–318.
5. Dick, A., Jain, A. i Richardson, P. (1995), Correlates of store brand proneness: some empirical observations, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4, No. 4, str.15- 22.
6. Anselmsson, J., Johansson, U. i Persson N. (2007), Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16, No.6, str. 401-414.
7. Ashokkumar, S. i Gopal, S. (2009), Diffusion of Innovation in Private Labels in Food Products, *The Icfai University Journal of Brand Management*, Vol. 6, No. 1, str. 35-56.
8. Baltas, G. (1997), Determinants of store brand choice: a behavioral analysis, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 5, str. 315-24.
9. Baltas, G. (2003), A combined segmentation and demand model for store brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No.10, str. 1499-1513.
10. Baltas, G. i Argouslidis, P.C. (2007), Consumer characteristics and demand for store brands, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No.5, str. 328-341.
11. Bandyopadhyay, S., Gupta, K. i Dube, L. (2005), Does brand loyalty influence double jeopardy? A theoretical and empirical study, *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 No.7, str. 414-423.
12. Batra, R. i Sinha, I. (2000), Consumer-level factors moderating the success of private label brands, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, str. 175-191.
13. Berry, L.L. i Gresham, L.G. (1986), Relationship retailing: transforming customers into clients, *Business Horizons*, November/December, str. 43-7.

14. Binninger, A. (2008), Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 2, str.. 94-110.
15. Bridson, K., i Evans, J. (2004), The secret to a fashion advantage is brand orientation, *International Journal of Retail and Distribution Management* Vol.32, No.8, str. 403-411.
16. Broyles, S.A., Ross, R.H., Davis, D., i Leingpibul, T. (2011), Customers' comparative loyalty to retail and manufacturer brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20, No.3, str..205 – 215
17. Burton, S., Lichtenstein, D.R., Netemeyer, R.G. i Garretson, J.A. (1998), A scale for measuring attitude toward retail brand products and an examination of its psychological and behavioral correlates, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, str.. 293-306.
18. Chaniotakis, I. E., Lymperopoulos, C. i Soureli, M. (2010), Consumers' intentions of buying own-label premium food products, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.19, No.5, str. 327-334.
19. Collins-Dodd, C. i Lindley, T. (2003), Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, str. 345-352.
20. Corstjens, M. i Lal, R. (2000), Building store loyalty through private labels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, str. 281-291.
21. Craig, C.S. i Douglas, S.P. (1997), Managing the Transnational Value Chain---Strategies for Firms from Emerging Markets, *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 3, str. 71-84.
22. Cullen, B. i Whelan, A. (1997), Concentration of the retail sector and trapped brands, *Long Range Planning*, Vol. 30, No.6, str. 906-916.
23. Davis, S. M. (2002), *Brand Asset Management – Driving Profitable Growth Through Your Brands*, Jossey – Bass, San Francisco.
24. Dawkins, J. i Reichheld, F.F. (1990), Customer retention as a competitive weapon, *Directors and Boards*, Vol. 14, No. 4, str. 42-47.
25. De Chernatony, L. i McWilliam, G. (1988), Clarifying the difference between manufacturers' brands and distributors' brands, *Quarterly Review of Marketing*, Vol. 13, str. 1-5.
26. De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Goedertier, F. i Van Ossel, G. (2005), Consumer perceptions of store brands versus national brands, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, No. 4, str. 223-232.
27. Dimitriades, Z.S. (2006), Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: some evidence from Greece, *Management Research News*, Vol. 29, No. 12, str. 782-800.
28. Farris P.W. i Kusum, A. (1992), Retail Power: Monster or Mouse? *Journal of Retailing*, Vol. 68, str. 351-369.
29. Fornel, C., i Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, str. 186-192
30. Gala, D. i Patil, R.D. (2013), Consumer Attitude towards Private Labels in Comparison zo National Brands, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, No. 5, str.12-18.

31. Garretson, J.A., Fisher, D. i Burton, S. (2002), Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences, *Journal of Retailing*, Vol. 78 No. 2, str. 91–99.
32. Gordon, G.L., Calantone, R.J. i di Benedetto, C.A. (1993), „Brand Equity in the Business-to-Business Sector: An Exploratory Study“, *Journal of Product and Brand Management*, 2(3), 4-16.
33. Grewal, D., Levy, M. i Lehmann D. R. (2004), Retail Branding and Customer Loyalty: An Overview, *Journal of Retailing*, Vol. 80, No.4, str. 9-12.
34. Guerrero, L., Y. Colomer, M.D. Guardia, J. Xicola, i R. Clotet (2000), Consumer Attitude Towards Store Brands, *Food Quality and Preference*, Vol. 11, No. 5, str. 387–395.
35. Hair, J., Black, W., Babin, B., i Anderson, R. (2009), *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Prentice Hall, New Jersey.
36. Harcar, T., Kara, A. i Kucukemiroglu, O. (2006), Consumers’ perceived value and buying behavior of store brands: an empirical investigation, *The Business Review*, Vol. 5, No. 2, str. 55-62.
37. Hardesty, D.M. i Bearden, W.O. (2009), Consumer behavior and retailing, *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 3, str. 239-44.
38. Hoch, L. i Lodish, M. (1998), Store brands and category management, *Working paper*, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
39. Hoch, S.J. i Banerji, S. (1993), When do private labels succeed?, *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 1, str. 57-67.
40. Jacoby, J. (1975), “A brand loyalty concept: comments on a comment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2 No. 4, pp. 484-7.
41. Jacoby, J. and Kyner, D.B. (1973), “Brand loyalty vs repeat purchasing behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-9.
42. Jacoby, J.W. i Chestnut, R.W. (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, Wiley, New York.
43. Jacoby, J. i Mazursky, D. (1984), Linking Brand and Retailer Images Do the Potential Risks Outweigh the Potential Benefits?, *Journal of Retailing*, Vol. 60, No. 2, str.105-122.
44. Jin, B. i Suh, Y.G. (2005), Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, No. 2, str. 62–71.
45. Johnson, M. (1999), From understanding consumer behavior to testing category strategies, *Journal of Marketing Research Society*, Vol. 41, str. 259-288.
46. Keller, K. L. (2008), *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*, 3rd ed., Upper Saddle River, Pearson Education Inc., New Jersey.
47. Kelley, S.W. i Davis, M.A. (1994), Antecedents to customer expectations for service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, str. 52-61.
48. Kline, R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd ed., The Guilford Press, USA.
49. Knox, S., i Denison, T. (2000), Store loyalty: its impact on retail revenue. An empirical study of purchasing behavior in the UK, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7, str. 33–45.
50. Kotler, P. (1997), *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall International, New Jersey.
51. Kumar, N. (1997), The Revolution in Retailing: from Market Driven to Market Driving, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, str. 830-835.

52. Percy, L. i Rossiter, J.R. (1992), A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies, *Psychology & Marketing*, Vol. 9, No. 4, str. 263–274
53. LaTour, K.A. i LaTour, M.S. (2009), Positive mood and susceptibility to false advertising, *Journal of Advertising*, Vol. 38, No. 3, str. 127–42.
54. Leahy, T. (1994), The emergence of retail brand power, u: *Brand Power*, Stobart, P. (Ed.), Macmillan Press, Guildford.
55. De Chernatony, L., Riley, F.D. (1998), Modelling the components of the brand, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, str.1074 – 1090.
56. Lim, K.S. i Razzaque, M. (1997), Brand loyalty and situational effects: an interactionist perspective, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 4, str. 95-115.
57. Liu, T. C., i Wang, C. Y. (2008), Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 3-4, str. 283-298.
58. Lovreta, S. (2009), *Trgovinski menadžment*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
59. Martínez, E. i Montaner, T. (2008), Characterization of Spanish store brand consumers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No. 6, str. 477-493.
60. McEnally, M.R. i de Chernatony, L. (1999), The Evolving Nature of Branding: Consumer and Managerial Considerations, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2, str. 1-24.
61. McGoldrick, P. J. (2002), *Retail marketing*, McGraw-Hill Education, Berkshie.
62. Meza, Sergio and K. Sudhir (2008), “Do Private Labels Increase Retailer Bargaining Power”, *Quantitative Marketing and Economics*, 8 (3), 333-63.
63. Mieres, C.G., Martín, A.M.D. i Gutiérrez, J.A.T., (2006), Antecedents of the difference in perceived risk between store brands and national brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No.2, str. 61–82.
64. Mininni, T. (2007), Packaging that works for the planet, *Brandweek*, Vol. 48, No. 1, str. 20.
65. Mudambi, S. (2002), Branding Importance in Business-to-Business Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, str. 525-533.
66. Nagar, K. (2009), Effect of deceptive advertising on claim recall: an experimental research, *Journal of Services Research*, Vol. 9, No. 2, str. 105-122.
67. Nelson, M.R., i McLeod, L.E. (2005), Adolescent brand consciousness and product placements: awareness, liking and perceived effects on self and others, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 29, No.6, str. 515-528.
68. Occhionero, M.F. (2000), Generations and value change across time, *International Review of Sociology*, Vol. 10, No. 2, str.. 223-33.
69. Ollé, R. i Riu, D., (2009), *Elnuevo Brand Management*, Gestión 2000, Barcelona.
70. Page, C. i Luding, Y. (2003), Bank managers direct marketing dilemmas – customer attitudes and purchase intention, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No. 3, str. 147-163.
71. Pandya, A. R. i Joshi, M. A. (2011), A Comparative Study on Consumers’ Attitude Towards Private Labels: A Focus on Gujarat, *The IUP Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 1, str. 19 – 34.
72. Pappu, R. i Quester, P.G. (2006), Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No.1, str. 4–14.
73. Pauwels, K. i Srinivasan, S. (2004), Who benefits from store brand entry?, *Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, str. 364-390.

74. Pepe, M.S., Abratt, R. i Dion, P. (2011), The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20, No. 1, str. 27-36.
75. Perry, M. (1969), Discriminant analysis of relations between consumers' attitudes, behavior, and intentions, *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, No. 2, str. 34-39.
76. Putrevu, S. i Lord, K.R. (1994), Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions, *Journal of Advertising*, Vol. 23 No. 2, str. 77-90.
77. Quelch, J.A. i Harding, D. (1996), Brands versus private labels, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, str. 99-109.
78. Richardson, P., Jain, A.K. i Dick, A. (1996), „The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands”, *Journal of Product & Brand Management*, 5(1), 19-27.
79. Richardson, P.S. (1997), Are store brands perceived to be just another brand?, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 6, str. 388-404.
80. Samli, A. (1989), *Retail Marketing Strategy: Planning, Implementation, and Control*, Quorum Books, New York.
81. Schiffman, L., i Kanuk, L. L. (2004), *Consumer behavior* (8th ed.), Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
82. Schutte, J.F. (1969), The semantics of branding, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No.2, str. 5-11.
83. Semeijn, J., van Riel, A. C. R. i Ambrosini, A. B. (2004), Consumer evaluations of store brands: Effects of store image and product attributes, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, No. 4, str. 247-258.
84. Sirgy, M. Joseph i A. Coskun Samli (1985), A Path Analytic Model of Store Loyalty Involving Self-Concept, Store Image, Socioeconomic Status, and Geographic Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, str. 265-291.
85. Steenkamp, J.-B., E. M., Van Heerde, H. J. i Geyskens, I. (2010), What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels?, *Journal of Marketing Research*, Vol. 47. str. 1011-1024.
86. Burt, S., i Davies, K. (2010), From the retail brand to the retail-er as a brand: themes and issues in retail branding research, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 11/12, str. 865 – 878.
87. Tarnowski, J. (2005), Think global, act label, *Progressive Grocer*, Vol. 84, No. 16, str. 24-28.
88. Tarzijan, J. (2004), Strategic effects of private labels and horizontal integration, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, No. 3, str.. 321-335.
89. Vahie, A. i Paswan, A. (2006), Private label brand image: its relationship with store image and national brand, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 1, str. 67-84.
90. Veloutsou, C., Gioulistanis, E. i Moutinho, L. (2004), Own label choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 4, str. 228-241.
91. Walsh, G. i Mitchell, V.-W. (2010), Consumers' intention to buy private label brands revisited, *Journal of General Management*, Vol. 35, No. 3, str. 3-24.
92. Weinstein, A.G. (1972), Predicting behavior from attitudes, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 36, No. 3, str. 355-360.

93. Winchester, M., Romaniuk, J. i Bogomolova, S. (2008), Positive and negative brand beliefs and brand defection/ uptake, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 5/6, str. 553-70.
94. Zentes, J., Morschett, D., i Schramm-Klein, H. (2008), Brand personality of retailers - an analysis of its applicability and its effect on store loyalty, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, No. 2, str. 167-184.
95. Zielke, S. i Dobbelstein, T. (2007), Customer's willingness to purchase new store brands, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.16, No.2, str. 112-121.

Prilog 1 – Indeksi simetričnosti i zaobljenosti

		Mean	SD	Skewness	Kurtosis
pm1	Kupujem samo preferiranu proizvođačku marku	4.16	1.851	-.219	-.857
pm2	Preferiram samo jednu proizvođačku marku	4.06	2.094	-.054	-1.278
pm3	Obično znam koju marku proizvoda ću izabrati	4.76	1.989	-.505	-.954
pm4	Kupujem samo omiljenu proizvođačku marku	4.58	1.929	-.400	-.932
mm1	Drugima govorim pozitivno o DM/Konzum prodav.	4.99	1.822	-.677	-.508
mm2	Svoje potrebe obavljam u DM/Konzum prodavnicama	3.97	2.164	-.012	-1.377
mm3	Preferiram kupovati Balea/KPlus* u DM/Konzum prodav.	3.65	2.193	.215	-1.363
mm4	Kad kupujem proizvod X, DM/Konzum je moj prvi izbor	2.96	2.083	.723	-.834
pl1	Najbolji izbor su proizvodi sa privatnom markom	3.83	1.857	.079	-.997
pl2	Prefer. privat. marke zbog vrijednosti koju daju za novac	4.22	1.989	-.129	-1.143
pl3	Imam pozitivan stav u pogledu privatnih marki	5.05	1.734	-.584	-.551

* Napomena: Balea/KPlus su privatne marke

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TRGOVINI U SUSTAVU LANCA OPSKRBE

Marina Guzovski, univ. spec. oec.

Dr. sc. Mirko Smoljić

Slobodan Stojanović, univ. spec. oec.

Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Hrvatska

Sažetak

Menadžment ljudskih potencijala je proces koji obuhvaća aktivnosti formuliranja politika koje se odnose na integraciju svih zaposlenih u trgovinskom poduzeću, poticanje uspješnosti na radu kroz motiviranje zaposlenih u trgovini, razvijanje kreativnosti i ocjenjivanja njihove uspješnosti, poticanja fleksibilnosti i kvalitete rada. Tako postavljene osnove upravljanja ljudskim potencijalima rezultiraju zadovoljnim i efikasnim zaposlenicima u trgovini. Ostvarenje definirane vizije i misije trgovinskog poduzeća ne može se ostvariti bez adekvatnog upravljanja ljudskim potencijalima, a upravo upravljanje pomoću ciljeva jedna je od najčešćih metoda koju koriste menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima. Povećanje zadovoljstva zaposlenika u trgovini rezultirat će povećanjem zadovoljstva kupaca, zadržavanju postojećih kupaca i privlačenju novih, a ujedno i omogućiti zaposlenima lakše prilagođavanje na promjene. Promjene neće rezultirati otporom zaposlenika nego će biti dio novog izazova za povećanje uspješnosti poduzeća i ostvarenja postavljenih ciljeva definiranih strategijom te postizanje konkurentne prednosti. Ulaganjem u ljude, infrastrukturu i sustave kroz upravljanje rizicima i ostvarivanjem stabilnog lanca opskrbe utječe se na stvaranje njihove vrijednosti koja postaje ključna uslijed dinamične prirode poslovanja i konkurentskih pritisaka. U radu se daje osvrt na značaj pojedinih čimbenika u upravljanju ljudskim potencijalima u trgovini, poput motivacije zaposlenika te općenito briga menadžera ljudskih potencijala za zaposlenike u svim segmentima (pribavljanje ljudstva, selekcija, obrazovanje i usavršavanje, nagrađivanje, ali s druge strane i zadovoljstvo zaposlenika poslom koji obavljaju). Za upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je bitno i radno pravo koje daje temelje radnih odnosa, postavlja prava i obveze poslodavaca i posloprimaca te institucionalnih prava zaposlenika i drugih specifičnih problema vezanih uz ljudske potencijale i definiranje strategija i politika upravljanja zaposlenicima.

Ključne riječi: ljudski potencijali, konkurentnost, trgovina, strategije, motivacija

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TRADE IN THE SUPPLY CHAIN

Marina Guzovski, Spec.M.Sc.Econ.

Mirko Smoljić, Ph.D.

Slobodan Stojanović, Spec.M.Sc.Econ.

Polytechnics Lavoslav Ružička, Vukovar, Croatia

Abstract

Human resource management is a process that includes activities of formulating policies relating on the integration of all the employees in the trading company, encouraging success at work through motivating employees in trade, developing creativity and evaluating their performance, encouraging flexibility and work quality. This set of fundamentals of human resource management is resulting with satisfied and efficient employees in trade. The realization of the defined vision and mission of the trade companies cannot be achieved without adequate human resource management, and managing by objectives is one of the most common methods used by managers for managing human resources. Increasing employee satisfaction in trade will result with increased customer satisfaction, retaining existing customers and attracting new ones, and also will allow employees more easily adapt to changes. The changes will not result in resistance of employees but will be part of the new challenge for increasing the performance of the enterprise and achieving objectives defined in the strategy and competitive advantages. Investing in human resources, infrastructure and systems through risk management and stable supply chain affects the creation of their value, which becomes critical due to the dynamic nature of business and competitive pressures. This paper gives an overview of the importance of individual factors in human resource management in trade, such as employee motivation and, in general, cares of the manager of human resources for employees in all segments (manpower recruitment, selection, education and training, rewarding, but also satisfaction of the employee with their job performing). For human resource management is extremely important labour law which provides the foundation of labour relations, setting out the rights and obligations of employers and employees as well as the institutional rights of employees and other specific issues related to human resources and defining strategies and employee management policies.

Keywords: human resources, competitiveness, trade, strategy, motivation

1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima u prodaji u sebi ima presudne i dugoročne efekte za poslovno ponašanje i uspješnost poduzeća. U uvjetima globalizacije, konkurencije i informatičkih tehnologija poduzeća se moraju prilagođavati promjenama i njima upravljati jer razvoj pruža određene prednosti, ali i ograničenja. Treba polaziti od ostvarivanja strategijskih ciljeva gdje važan element ima i upravljanje ljudskim resursima koji imaju ključnu ulogu u oblikovanju i

provedbi strategije, a odnos ljudskih resursa prema poslu i ponašanje odraz su poslovanja poduzeća.

Kako bi zadržale i povećale vrijednost intelektualnog kapitala, te kako bi napredovali u prodaji, tj. imali što bolju poziciju na tržištu, tvrtke ulažu u obrazovanje, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sustav ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova, kupuju licence za tehnologije i sl. U uvjetima suvremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog ljudskog bića samo su djelomično iskorišteni. (Marušić, 2004)

Ljudski potencijal je jedan od elemenata koji određuje vrijednost tvrtke, njime se obuhvaća i naglašava značaj ljudi, njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh poduzeća, te organizaciju poslovanja, inovativnosti poduzeća i odnose s potrošačima. Ljudski kapital postaje ključni faktor za postizanje poslovnih ciljeva i poslovne uspješnosti. Tu uspješnost i vrijednost osiguravaju djelomično (ili potpuno) ljudi, koji nisu samo najznačajniji potencijal, nego i najskuplji i “najproblematičniji” resurs koji poduzeće ima. Oni uključuju iskustvo, vještine, prosudbe, sposobnosti, znanje, kontakte, preuzimanje rizika i mudrost pojedinaca pridruženih poduzeću. (Vujić, 2004).

Za opstanak na tržištu neophodno je podići kvalitetu međusobnih odnosa poduzeća stvaranjem dodane vrijednosti u uslugama i proizvodima, a time i stvaranjem veće vrijednosti za kupca. Takva superiorna mreža isporuke vrijednosti kupcima naziva se i opskrbeni lanac. Za stjecanje konkurentnih prednosti nije dovoljno opskrben lance učiniti bržim i troškovno djelotvornijim. Uspješno poslovanje ovisi o tome koliko je poslovni subjekt spreman prepoznati konkurentske prednosti izvan vlastitog poslovanja, a koje se nalaze unutar lanca vrijednosti dobavljača, distributera i klijenata (Kotler i Keller, 2008). Bitne su tri dodatne komponente: agilnost, prilagodljivost i usklađenost. Agilnost je ključna zbog brzog i širokog fluktuiranja potražnje i ponude. Poduzeća isto tako moraju biti sposobna prilagođavati svoje opskrben mreže kada se tržišta i strategije mijenjaju. Na kraju, poduzeća moraju usklađivati interese partnera u opskrbnim lancima sa svojim vlastitim interesima (Vouk, 2005).

2. ZAKONSKI OKVIR

Udruga trgovine, Sindikat trgovine Hrvatske, Granski sindikat trgovine sklopili su u Zagrebu, 11. prosinca 1997. godine Kolektivni ugovor za djelatnost trgovine kojim se uređuju prava i obveze zaposlenika iz rada i temeljem rada, kao i prava i obveze poslodavca u djelatnosti trgovine. Izmjene i dopune Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine sklopljene su 24. ožujka 2005. Ministar Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva u lipnju 2005. godine donio je Odluku o proširenju primjene Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine kojom se primjena odredbi navedenog Kolektivnog ugovora proširuje na sve poslodavce i radnike u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj (bez obzira na članstvo u ugovornim stranama). U siječnju 2013. pokrenuta je inicijativa poslodavaca za raskidanjem Kolektivnog ugovora jer ne podržava niti prati trendove i funkcioniranje moderne trgovine te je neusklađen sa postojećim zakonodavstvom i praksom u trgovini te je kao takav neodrživ i štetan kako za poslodavce tako i za zaposlene u trgovini. Kolektivni ugovor za djelatnost trgovine je propisivao minimum prava kojih su se morali pridržavati svi poslodavci u djelatnosti trgovine.

Kolektivni ugovor prestao je važiti 15.07.2013. godine, a poslodavci su u obvezi prilagoditi sadržaje ugovora o radu, odnosno pravilnika o radu, novoj situaciji. Poslodavci koji zapošljavaju najmanje 20 radnika u obvezi su imati Pravilnik o radu, a kojim je uređeno pitanje plaće, organizacije rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja važna za radnike zaposlene kod njega. Ostali poslodavci koji nisu u obvezi imati pravilnik o radu, mogu ga donijeti ukoliko žele. Glede ostalih poslodavaca, koji nisu u obvezi imati pravilnik o radu, moraju s radnikom sklopiti ugovor o radu koji sadržava cjelokupni obvezni sadržaj ugovora o radu propisan čl. 13. Zakona o radu.

Pitanja koja se uređuju pravilnikom o radu i ugovorom o radu jesu:

- Dužina probnog rada, čl. 35. Zakona o radu, ugovoreni probni rad ne smije trajati duže od 6 mjeseci,
- Osposobljavanje pripravnika može trajati najduže godinu dana, ako zakonom drugačije nije određeno, čl. 39. Zakona o radu,
- Raspored korištenja godišnjeg odmora, trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćeg propisanog zakonom te broj dana koji se uračunavaju u godišnji odmor radnika, kao i naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora čl. 56.st.1. i čl. 60.st.1.
- Vrijeme i korištenje plaćenog dopusta čl. 65.st.2.
- Plaća te osnove i mjerila za isplatu plaće te vrijeme isplate plaće i naknade plaće, čl. 82.i84.st.3.
- Iznos povećanja plaće za otežane uvjete rada, prekovremeni rad i noćni rad te za rad nedjeljom i blagdanom i sl., čl. 86. Zakona o radu
- Stimulativni dio iznosa plaće te kriteriji i mjerila za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće – po želji,
- Povećanje plaće za radni staž – po želji, sva ostala materijalna prava (jubilarne nagrade, regres, troškovi prijevoza i sl.) – po želji, štetne radnje i unaprijed predviđeni iznos naknade štete, kao i uvjeti i način smanjenja ili oslobađanja radnika od dužnosti naknade štete, čl. 100. i 102. Zakona o radu,
- Odrediti iznos otpremnine (zakon je propisao donju granicu), čl. 119.

Pitanja koja nije moguće urediti Pravilnikom o radu, nego Ugovorom o radu ili sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća:

Svi poslodavci mogu donijeti Odluku o rasporedu radnog vremena ili isto urediti ugovorom o radu ili sporazumom s radničkim vijećem, čl. 46.st.1. Zakona o radu.

Propisi kojima se uređuje djelatnost trgovine jesu:

- Zakon o trgovini (NN 87/08 i 116/08),

(Ustavni sud Republike Hrvatske, donio je dana 19. lipnja, 2009. godine, Odluku kojom se ukidaju članak 58. stavci 1., 2., 3., 4. i 5., članak 59., članak 60. i članak 62. stavci 2. i 3. Zakona o trgovini („Narodne novine“ broj 87/08 i 116/08), a kojim odredbama je bilo propisano radno vrijeme prodavaonica tijekom tjedna kao i nedjeljom. Temeljem navedene Odluke iz koje su na tržištu Republike Hrvatske posljedično nastale nove okolnosti u području radnog vremena prodavaonica, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva kao resorno za djelatnost trgovine, upućuje na primjenu članka 57. stavka 1. Zakona o trgovini.)

- Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo u Republici Hrvatskoj (NN 39/09),
- Pravilnik o minimalnim tehničkim i drugim uvjetima koji se odnose na poslovne prostore, opremu i sredstva u prodajnim objektima i uvjetima za prodaju robe izvan prodavaonica (NN 66/09, izmjene NN 108/09),
- Pravilnik o posebnim uvjetima za obavljanje poslova direktne prodaje putem zastupnika (NN 102/09),
- Izmjene i dopune Zakona o zaštiti potrošača (NN 79/09),
- Zakon o zaštiti potrošača (NN 79/07),

i drugi propisi kao što su: Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Zakon o hrani, Zakon o elektroničkoj trgovini, Zakon o radu i dr.

3. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju (Bahtijarević - Šiber, 1997).

Upravljanje ljudskim resursima u prodaji kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih. Funkcionalni cilj menadžmenta ljudskih potencijala jest uspostaviti, ali i njegovati skladne odnose. Potrebno je i osigurati što bolju strukturu zaposlenih i njihovu motiviranost za rad i uspješno obavljanje poslova. (Vujić, 2004)

Proces razvijanja ljudskih potencijala kreće od njihova zapošljavanja, profesionalnog razvoja, poticanja uspješnosti na radu i informiranja u području ljudskih resursa odnosno ostvarivanja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Cilj upravljanja ljudskim resursima je pomoći organizaciji kako bi ostvarila svoje strateške ciljeve privlačeći i zadržavajući kvalificirane zaposlenike, učinkovito upravljajući njima uz poštovanje svih zakonskih propisa koji se odnose na rad i zapošljavanje. Nova filozofija menadžmenta podrazumijeva da se čovjek promatra ne kao isključivo racionalno biće već kao jedinstveno, emocionalno i iracionalno biće.

Specifičnost ljudskih resursa ogleda se u tome da kvaliteta ljudi, njihove sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor vanjske, konkurentske strategije i njezinu uspješnu primjenu, te da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih resursa (stalno obrazovanje i razvoj, motiviranje i nagrađivanje) u neposrednoj funkciji uspješnog provođenja strategije.

Glavno obilježje upravljanja ljudskim resursima u prodaji je njegova usmjerenost na budućnost, osiguranje i razvoj ljudi u skladu s budućim položajem poduzeća i poslovnim potrebama uz eliminiranje slabosti što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja. Pored obrazovanja i

stručnosti jedna od bitnih stavki na koju treba obratiti pozornost prilikom zapošljavanja jeste karakterni profil osobe, njezino ponašanje i odnos s drugima. Pravila na poslu se mijenjaju. Ocjenjivanje se obavlja prema novim mjerilima, nije bitna samo inteligencija, ni naobrazba i stručnost, već i umješnost kojom se nosimo s vlastitom osobom, kao i s drugima. Ta se nova mjerila sve više primjenjuju prilikom odlučivanja tko će biti zaposlen, a tko ne, tko će biti otpušten, a tko zadržan, tko zaobiden, a tko unaprijeđen. (Goleman, 2000)

Ključne točke u razvoju ljudskih resursa su izbor za radno mjesto, uvođenje u posao, sudjelovanje, školovanje uz rad i napredovanja. Profesionalni razvoj jeste dio koji je usko povezan sa samom motivacijom zaposlenika. Ukoliko su glavni čimbenici profesionalnog razvoja prisutni u poduzeću javlja se motivacija, zadovoljstvo, proizvodnost i ravnomjeran razvoj. Razvoj karijere vrlo je bitan za čovjeka budući da kroz posao postiže kvalitetu života, socijalnu jednakost, poštivanje samog sebe, samokontrolu i na kraju upravlja vlastitom karijerom, te mu je zbog toga nužno pružiti savjetovanje i podršku. Danas, stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa.

Profesionalna se orijentacija odvija u sklopu podsistema evidentiranja zaposlenih, informiranja, izbora i rasporeda zaposlenih, uvođenja u posao, napredovanja u radu, tehnoloških promjena, praćenja ljudskih resursa i predviđanja su da će doći do bitnog poboljšanja funkcije profesionalne orijentacije u svim njezinim aspektima, posebno u području obrazovanja i osposobljavanja. Čovjek se ne zapošljava da bi ostao uvijek na istome radnome mjestu i istoj razini, već traži napredak, osobni uspjeh, promjene na bolje. (Buble, 2006)

Stručni izbor kandidata za napredovanje mora biti jednak kao izbor i raspoređivanje novih ljudi - on uključuje predlaganje kandidata, ocjenjivanje njihovih ličnosti, donošenje odluka i praćenje razvoja karijere. Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaći zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva. (Bahtijarević – Šiber, 1999)

Poticanje uspješnosti u radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Motivacija za rad može predstavljati problem u području upravljanja ljudskim resursima jer je potrebno obratiti pozornost na sve zaposlenike, biti objektivan, te jednak prema svima što nikada nije jednostavno i lako. U današnje vrijeme jedan od ključnih zadataka menadžera jeste uspješno upravljanje ljudskim resursima i u sklopu toga je i izgradnja cjelovitog sustava motivacije.

Za jedne su dovoljni motivacijski faktori u materijalnom obliku i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. U svakom slučaju potrebna je kombinacija svih motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se u potpunosti obuhvatile potrebe pojedinaca. Vrednovanje rada služi prvenstveno za praćenje realizacije ciljeva kako bi se pravodobno razvijala strategija upravljanja resursima, te se prilagodilo promjenjivom okruženju. Ukoliko menadžer svoje ljude ne čini zadovoljnim, neće ni oni svoje klijente.

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim resursima, zato je potrebno davati poticaj svemu što bi za posljedicu imalo uspješnije poslovanje. U tome imaju

važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti. Kupci su izravno pogođeni načinom na koji se postupa s ljudima u poduzeću. Ako zaposleni ljudi osjete da za njih nitko ne mari, kako se od njih može očekivati da mare za kupce? (Blanchard, Peale, 1999)

Upravljanje prodajnim osobljem je jako važno za uspješno poslovanje tvrtke, a obuhvaća niz međusobno povezanih aktivnosti te uključuje proces planiranja, pribavljanja, selekcije, obučavanja, motiviranja i ocjenjivanja prodajnog osoblja kako bi se prodajni ciljevi što efikasnije ispunili. Osoba odgovorna za provedbu tih ciljeva je rukovoditelj prodaje, čiji je krajnji cilj postići željenu razinu prodaje i profita. Rukovoditelj prodaje je odgovoran za uspjeh prodajnog osoblja te zajedno sa svojim suradnicima mora izabrati odgovarajuće osoblje i na primjeren način ga motivirati, odnosno usmjeravati i njime upravljati (Mihić, 2006).

Odjel upravljanja ljudskim resursima mora obavljati svoje funkcije kako bi se postigla cjelovitost sustava te zadovoljstvo ljudi i ciljevi poduzeća. Četiri temeljne funkcije ljudskih potencijala su odabir, ocjena ostvarenja, nagrade i razvoj. Ta četiri faktora utječu na organizacijsko ostvarenje zbog toga plan ljudskih potencijala mora biti usklađen sa strateškim planom tvrtke. Ne postoji univerzalno rješenje izgradnje motivacijskog sustava poduzeća jer on ovisi o politici pojedinačne organizacije. S toga su ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postali središte menadžmenta ljudskih resursa jer ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentске sposobnosti i prednosti na tržištu.

Uspješno upravljanje razvojem i upotrebom ljudskih resursa nije moguće bez informacijskog sustava i informiranja u području djelovanja vezanima za taj potencijal. Osnovni cilj informacijskog sustava ljudskih resursa u poduzeću je pravovremena informiranost svih zaposlenih o tome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu nadležnosti njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u poduzeću.

Postojanje informacijskog sustava znatno olakšava obavljanje poslova evidencije o razvoju ljudskih resursa, plaćama, troškovima vezanim za razvoj i uporabu ljudskih resursa, školovanju i usavršavanju. Time je bitno olakšan rad odjela ljudskih resursa budući da su im takvi izvještaji dostupni istovremeno s postavljanjem zahtjeva od strane vlasnika i menadžera poduzeća. Također je vrlo bitna stavka i obučavanje zaposlenika za pravilno i uspješno rukovanje informacijskim sustavom.

Suradnja s dobavljačima i partnerima važna je za buduće poslovanje osobito u dijelu zajedničkog planiranja i praćenja, unaprjeđenja pakiranja i elektronske obrade podataka. Inovativna rješenja temelje se na smanjivanju funkcionalne i procesne kompleksnosti kako bi se osigurale uštede i postigla jednostavnost u opskrbnim lancima. Osim korištenja novih tehnologija u logistici, ulaganja u informatizaciju i automatizaciju razvijen je cijeli niz programa za podršku logistike, odnosno inovacija u lancu opskrbe (Šafran i Rogić, 2011).

4. UPOTREBA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PRODAJI

Motivacija se definira kao proces u kojem su potrebe i želje prodajnog osoblja prepoznate i zadovoljene kako bi usmjerili njihovo ponašanje prema ispunjenju prodajnih ciljeva poduzeća, a

uključuje količinu napora kroz koju prodavač iskazuje želju za poboljšanjem rezultata svojih aktivnosti kao što su: ostvarivanje većeg broja prodajnih posjeta, timski rad, planiranje i priprema prodajnih prezentacija, poboljšavanje odnosa s kupcima i distributerima, pravovremeno prosljeđivanje povratnih informacija o promjenama na tržištu svojim nadređenima, davanje informacija o kupčevim potrebama, preferencijama, prigovorima, sugestijama i aktivnostima konkurencije na tržištu. Najvažniji zadatak menadžera i funkcije ljudskih potencijala u vezi s motivacijom za rad zaposlenih može se rezimirati kroz zahtjev i potrebu kreiranja, izgradnje i primjene odgovarajućeg i sveobuhvatnog motivacijskog sustava kroz cjelovitost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju radi stimuliranja napora zaposlenih. (Bahtijarević – Šiber, 1999)

Motivacija zaposlenika ostvaruje se kroz materijalne, ali i nematerijalne kompenzacije jer cilj motivacije je zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Pod kompenzacijama se obično razumijevaju sve naknade koje zaposleni primaju za svoj rad u poduzeću (plaće, nagrade, premije, pohvale, povlastice i ostali oblici stimuliranja zaposlenih). One mogu biti u novcu, robi i raznim uslugama materijalne i nematerijalne naravi. (Žugaj et al, 2004). Ukoliko je sustavom motivacije postignuto zadovoljenje više potreba tada je stvorena podloga za bolje ostvarivanje ciljeva. Kako potrebe nisu samo materijalne već i socijalne i psihološke potrebno je uspostaviti mehanizme kroz sustav materijalne stimulacije koji ukazuje na značenje svakog pojedinca za poduzeće i njegov individualni doprinos u postavljanju ciljeva, uključivanju zaposlenika u donošenje odluka, odgovornosti, oblikovanju poslova, suradnji, fleksibilno radno vrijeme, itd.

Aдекватno materijalno nagrađivanje čini temelj na kojemu treba dograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja da bi se povećao ukupni motivacijski potencijal i privlačnost radne situacije. Materijalne kompenzacije su neophodne, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje široke motivacije, te raznolikog ponašanja unutar poduzeća. Posebno treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati povjerenje u cjelokupni sustav kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti nadnice i poticajne plaće jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Kvalitetan sustav motivacije podrazumijeva da menadžeri razumiju potrebe svojih zaposlenika, psihološku strukturu individue, njezine potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetne radne atmosfere, a pretpostavke nužne za kvalitetno provođenje sustava motivacije jesu: nepristrano ocjenjivanje, omogućavanje napredovanja u poslu, te da sve razine menadžmenta posjeduju značajke kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Uspješan program motivacije znači da zaposlenici dobivaju informacije, znanje, vještine, moć i nagrade, a menadžeri moraju vršiti opunomoćenje zaposlenika kroz: uključivanje radnika u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti radnicima, ohrabrivanje ideja i prijedloga. Cilj svakog menadžera jeste da otkrije akcije koje će motivirati njegove zaposlenike jer će to ovisiti o uspješnosti njegovog poslovanja, te poslovanja cjelokupnog poduzeća.

4.1. Motivacija i usavršavanje prodajnog osoblja

Zaposlenici od poslovođa žele da im ispune što brže neke potrebe, ali imaju i neke dugoročne želje. Očekuju od tvrtke ne samo onu klasičnu sigurnost kako se ne bi morali brinuti za posao,

već žele raditi u tvrtki koja ima dobru reputaciju, a to znači i plaću, učenje, napredovanje pa se tako dobiva osjećaj da se ta reputacija ne samo stječe, održava već i raste vlastitim doprinosom (Pavlek, 2004).

Motiviranje zaposlenika je jedan od ključnih zadataka i funkcija menadžera. Motiviranje zaposlenika potrebno je usmjeriti i temeljiti na onome što se želi postići odnosno treba nagrađivati i poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju ciljeva organizacije. Motivacija prodajnog osoblja podrazumijeva odgovarajuću plaću koja većim djelom ovisi o uspješnosti prodavača, sredstva za reprezentaciju, odobravanje dodatnih povlastica, stručno usavršavanje, mogućnosti napredovanja, nagrađivanje za prekovremeni rad, veći stupanj samostalnosti u obavljanju posla.

Ljudi će raditi ono što žele ili za što su motivirani. Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Motivatori su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama. (Wehrich i Koontz, 1994) Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan je od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentске prednosti. Usavršavanje prodajnog osoblja postiže se raznim specijalističkim tečajevima, razgovornim sastancima te savjetovanjima. Specijalistički tečaj je poseban oblik praktičnog usavršavanja te se obično organizira u prostorima poduzeća. Tečaj održavaju kvalificirani stručnjaci iz raznih područja prodaje (npr. upoznavanje kupaca s novim proizvodom, pristup kupcu, reakcije nezadovoljnih kupaca i sl.).

Na tečajevima se prodajno osoblje upoznaje s promjenama u razvoju potreba kupaca, obilježjima tržišta (pojave novih oblika prodaje, novih proizvoda, povećanih zahtjeva u pogledu približavanja ponude proizvoda i usluga neposrednim korisnicima), upoznaju se sa širenjem poslovnih aktivnosti poduzeća, obogaćenom nomenklaturom, većom specijalizacijom, pojavom specifičnih proizvoda (Tomašević Lišanin, 2010).

Uspješni stalno uče svoje ljude vještinama prodavanja, kao i vještinama iz drugih područja marketinga. Osoblje im je upućeno u sve tajne i spremno je odgovarati kupcima, savjetovati ih, učiniti im kupovanje ugodnim (Pavlek, 2004.)

4.2. Nagrađivanje prodajnog osoblja

Sustav nagrađivanja zahtijeva dobru procjenu radne uspješnosti u odnosu na postavljene ciljeve poduzeća odnosno trgovine. Kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima, a nagrada je zahvalnost za uloženi trud i postignute rezultate, a ujedno može biti i poticaj za daljnje zalaganje.

Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposlenicima odnosno prodajnom osoblju. Za nagrađivanje prodajnog osoblja većinom je to novac, ali tvrtke mogu dati i nagrade (razni kuponi, priznanja za dobar rad i sl.) svojim djelatnicima za njihov rad koji je pomogao u dobiti tvrtke. Kod nagrađivanja prodajnog osoblja najčešće se koriste navedeni načini nagrađivanja: plaća, provizija i kombinirano. Kod nagrađivanja kombiniranim novčanim naknadama jedan dio primanja se sastoji od fiksne plaće, a drugi od provizije i bonusa temeljenih na ostvarenju plana, stanju prodajnih mjesta i uspješnosti s kupcima. Fiksni dio primanja većinom

iznosi oko 60-70% ovisno o vrsti radnog mjesta i prodajnih zadataka dok je ostatak varijabilan. Osim novčanih nagrada postoje i druge vrste nagrada za dobro obavljen posao, a jedna od njih je i mogućnost napredovanja vezana uz radno mjesto i kvalifikacije.

Nagrade moraju biti povezane uz pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem, dakle, mora postojati jasna veza između rezultata i nagrade. Sustav nagrađivanja se mora temeljiti više na pozitivnim nego na negativnim pokazateljima radnog ponašanja. Kada se povećava materijalna nagrada, ona mora biti dovoljno velika kako bi se opravdao i poticao dodatni napor koji se ulaže, ali mora i neposredno slijediti povećane rezultate. Nagrade se moraju percipirati kao primjerene uloženom radu, fer i pravične u odnosu s drugima.

U sklopu regije je moguće napredovanje na liniji: unapređivač- trgovački predstavnik- voditelj programa, ili prelazak u drugu regiju ili u centralu. Napredovanje u centrali obično ide prema izvršnom menadžmentu ili imenovanje na mjesto direktora regije. U nekim većim poduzećima/ trgovinama kvalitetniji i bolji prodavači imaju osigurano dodatno zdravstveno i životno osiguranje te za ostvarenje zadanog prometa dobivaju dodatne slobodne dane i darove. Poduzeće nagrađuje i timski napor pa manje važnim postaje tko je u konačnici doveo do zaključenja prodajnog posla u odnosu prema sinergijskom učinku svih prodavača uključenih u poslovni proces (Tomašević Lišanin, 2010).

Istraživanja su pokazala da su u sklopu kupovnih centara najposjećenije one prodavaonice koje imaju ljubazno osoblje i uvijek spremno na pomoć te je zbog toga potrebno uspješno provoditi sustave motivacije i nagrađivanja osoblja.

5. USPJEŠNI PRODAVAČ

U današnjem suvremenom poslovnom svijetu prodaja je nadišla nekadašnji jednostavan i danas već zastario koncept kojem je jedina svrha zaključivanje prodajnog posla (Tomašević Lišanin, 2010). Današnji cilj prodaje je zadovoljavanje potreba i rješavanje problema iako je prodaja proces postavljanja i postizanja ciljeva, a prevladavanje zapreka izazov koji čini tu profesiju. Prodavači imaju zahtjevan i izazovan zadatak formiranja optimalnog načina prodaje koji će rezultirati zadovoljstvom i za prodavača i za kupca. Prodavače treba konstantno nagrađivati jer je prodaja posao koji zahtjeva kombinaciju različitih vještina i sposobnosti te konstantan rad na vlastitom performansu jer uspješni prodavači prvo prodaju sebe pa tek onda proizvod.

Osobna prodaja se može različito definirati, ali kao prihvatljiva i operativna definicija može se izdvojiti ona po kojoj prodaja predstavlja proces otkrivanja i zadovoljavanja svih potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, kao i pružanje poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos (Mihić, 2006). Prodajno osoblje predstavlja značajan poslovni izvor informacija, osobito kod kupnje složenije robe koja zahtijeva detaljnije informacije i upute te kod nedovoljno upućenih potrošača .

Usluga nekog poduzeća se vrlo često procjenjuje prema ponašanju zaposlenika jer su oni u stalnom kontaktu s korisnicima i predstavljaju sliku uslužnog poduzeća u javnosti. Za poslovni uspjeh potrebno je: 10% vizije, 25% strasti i 65% znoja. Da bi bio uspješan, suvremeni

poduzetnik mora imati sposobnosti za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnost inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, biti strpljiv, sistematičan i uporan. Na optimalan način mora upravljati ljudima, financijskim i materijalnim sredstvima i informacijama (Škrtić, Mikić, 2011).

Poduzetnik može puno poslova prenijeti na druge, ali mora očuvati opću kontrolu nad tijekom cjelokupnog posla. Zbog toga, menadžer (poduzetnik) osim sposobnosti inicijative i vodstva mora imati i sposobnost upravljanja. U kontaktu s kupcem prodavač mora posjedovati dovoljno znanja i informacija o obilježjima i sastavu robe koju nudi, ponašati se na način da kupac stekne utisak kako robu može slobodno probati, upozoriti kupca i uputiti ga na kvalitetniji ili jeftiniji artikal.

Svojim kreativnim sposobnostima, prodajno osoblje (prodavač) može doprinijeti uspjehu prodaje. Može se reći da prodavač predstavlja tvrtku, a i za većinu kupaca je prodavač tvrtka (zbog pristupa kupcu, razgovora s njim i sl.) jer je prodavač jedan od najfleksibilnijih medija komuniciranja. On može prilagoditi poruku svakom pojedinom kupcu, pratiti njegove reakcije te se korištenjem povratnih informacija, trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima (Mihić, 2006).

Dobar prodavač posjeduje određene osobine koje su zapravo kombinacija karakternih crta i naučenih prezentacijskih sposobnosti (Tomašević Lišanin, 2010). U prodaji je vrlo važna komunikacija između prodavača i kupca pa tako osim verbalne postoji i neverbalna komunikacija. Priprema je najbolji put do uspjeha, ona pomaže da ostavite dojam upućene, pouzdane i vjerodostojne osobe. Nedostatak dosljedne i razborite pripreme i planiranja jedan je od najčešćih uzroka neuspješnog postizanja kvota (Susac, 2005).

Spremnost na tvrdi rad i pouzdanost su osobine na koje se može dugoročno osloniti što je u prodaji vrlo važno kako bi se ispunila očekivanja i obećanja. Iako je pouzdanost karakterna osobina na njoj se može raditi u ranijoj dobi i poticati njezin razvoj odgojem, a kasnije i vježbanjem. Dalje, samopoštovanje je isto tako na visokom mjestu jer je to uvjet za aktivno uključivanje u situacije koje mogu biti i rizične. Neke od najvažnijih osobina za uspješnog prodavača su: znanje i komunikativnost, samopouzdanje, dobri odnosi s kupcima i osjećaj za raspoloženje kupaca. Osim znanja (poznavanje proizvoda, usluga, konkurencije, kupce) potrebne su i sposobnosti dobre komunikacije s postojećim ili potencijalnim kupcima.

Uspješni prodavači dolaze iz različitih sredina i različitih su osobina, što znači da ne postoji profil uspješnog prodavača. Glavne osobine uspješnih prodavača su upornost i velika želja za uspjehom. Oni si lako postavljaju ciljeve te djeluju u skladu s njima, ali je isto tako važno imati realnu predodžbu vlastitih ciljeva i ciljeva tvrtke. Uspješan prodavač poznaje svoje kupce, njihovo privređivanje i njihove zahtjeve te je u procesu stalne prilagodbe kako bi zadovoljio potrebe svojih klijenata. Današnji uspješni prodavači moraju raspolagati vještinama koje se razlikuju od onih jučerašnjih (Susac, 2005). Moraju biti spremni na mijenjanje metoda i stila kako bi se mogli prilagoditi očekivanjima sutrašnjeg okruženja. Uspješan prodavač postavlja prava pitanja, aktivno sluša kupca, brzo donosi zaključke i svoje mišljenje govori jasno, sadržajno i uvjerljivo.

6. ZAKLJUČAK

U vremenu velikih promjena i konkurencije na tržištu, poduzeća trebaju tretirati ljude kao najvažniji resurs koji će doprinijeti interesima samog poduzeća. Potrebe individua i čimbenici koji ih motiviraju postali su jedni od glavnih stavki istraživanja i analiza.

Ljudski resursi su temeljni čimbenik uspjeha poduzeća i upravo ona poduzeća koja su shvatila njihov značaj i razvili sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika uspješnija su od onih u kojima vlada loša uprava i organizacija ljudskih resursa.

Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja, pogodne poslovne klime u poduzeću, te pravedan platni sustav zadaci su koje poduzeća trebaju uspješno provoditi kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

Motivacija osoblja je vrlo bitna kompetencija svakog poduzeća pa tako i prodajnog poduzeća/trgovine. Ako nema motivacije, osoblje neće ulagati maksimum u svoj rad i razvoj poduzeća. Zbog toga je potrebno stalno motivirati svoje osoblje jer ako su oni motivirani i dobro obavljaju svoj posao to vodi do njihovog zadovoljstva, a samim time i do zadovoljstva menadžera/poduzetnika. Važno je kvalitetno provoditi sustave motivacije jer bez motivacije osoblja ne može niti poduzeće biti motivirano za uspjeh. Djelatnici moraju znati da poduzeće/trgovina cijeni njihov rad i trud te ih zbog toga treba i kvalitetno nagraditi kako bi nastavili uspješno obavljati svoj posao.

Čovjek je temeljni faktor uspjeha svakog poduzeća i zato mu treba pridavati veliku pozornost. U tu svrhu, menadžeri usklađuju različite potrebe pojedincima i organizacijama, tako što prikupljaju, odabiru, zapošljavaju i unaprjeđuju zaposlenike. Pažnja se također posvećuje i pravodobnom informiranju zaposlenika, te nastojanju da se i oni uključe u donošenje odluka. Ne treba zanemariti ni politiku dobrih međuljudskih odnosa, davanje veće odgovornosti i prosuđivanje njihovih zasluga kako bi stekli povjerenje u postojeći sustav.

Sve navedene činjenice predstavljaju osnovu za izgradnju kvalitetnog, održivog, dugotrajnog motivacijskog sustava u kojem zaposlenici i samo poduzeće mogu ostvariti svoje ciljeve jer svi zajedno zapravo čine jednu cjelinu bez koje ne mogu.

U uvjetima visoko konkurentnog okruženja poduzeća moraju staviti naglasak na svoje ključne sposobnosti, povećati svoju fleksibilnost i pravovremeno reagirati na promjene. Čimbenicima koji utječu na opskrbi lanac možemo smatrati smanjenje broja dobavljača, porast konkurencije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda i tehnologiju. Poduzeća sa svojim dobavljačima razvijaju partnerske odnose važne za donošenje strateških odluka za razliku od čisto transakcijskog odnosa zasnovanog na niskom trošku. Tradicionalno shvaćanje nabave potisnuto je razvijanjem strategije koja se zasniva na kvaliteti i koja je usmjerena na razvijanje dugoročnih partnerskih odnosa sa dobavljačima, na neprekidno poboljšanje kvalitete proizvoda i snižavanje troškova.

7. LITERATURA

1. Bahtijarević - Šiber, F. (1997), *Strategijski menadžment i upravljanje ljudski potencijalima*, Organizacija i menadžment, Zagreb
2. Bahtijarević - Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Blanchard, K., Peale, N.V. (1999), *Kako poslovati uspješno i uspjeti*, Iliricum, Zagreb
4. Buble, M. (2006), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Goleman, D. (2000), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb
6. Kotler, P., Keller, K.L. (2008) *Upravljanje marketingom*, 12. Izdanje, MATE, Zagreb
7. Marušić, S. (2004), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mozaik knjiga, Zagreb
8. Mihić, M. (2006), *Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
9. Pavlek, Z. (2004), *Uspješna prodavaonica*, M.E.P. Consult, Zagreb
10. Susac, K. (2005), *Tajne uspješne prodaje*, Školska knjiga, Zagreb
11. Šafran, M., Rogić, K. (2011), Logističko - distribucijski centri-budućnost razvoja, *Poslovni savjetnik*, br. 79, str. 42.
12. Škrtić, M., Mikić, M. (2011), *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb
13. Tomašević Lišanin, M. (2010), *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*; HUPUP, Zagreb
14. Vouk, R. (2005), *Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća*, [dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=15992, pristupljeno: 29.10.2013.]
15. Vujić, V. (2004), *Menadžment ljudskog kapitala*, M.E.P. Consult, Zagreb
16. Weihrich, H., Koontz, H. (1994), *Menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb
17. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004), *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

VAŽNOST POSTPRODAJNIH USLUGA U RAZVOJU POSLOVNIH PROCESA NA AUTOBUSNOM TRŽIŠTU RH

Mr.sc. Josip Družijanić

Ministarstvo poduzetništva i obrta, Hrvatska

Mirna Družijanić, dipl. ing. agr., univ. spec.oec

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, Hrvatska

Sažetak

Kvalitetno upravljanje postprodajnim uslugama, u autobusnoj industriji ide korak unaprijed, nastojeći spriječiti odlazak kupca, na način da se potencijalno nezadovoljni kupci identificiraju puno prije nego napuste određenu marku autobusa. Stoga primjena postprodajnih usluga pomaže ne samo u selekciji kvalitete dobavljača, nego i s druge strane prilagođavanju sve sofisticiranijim potrebama potrošača, a ciljanim postprodajnim uslugama i kvalitetnim upravljanjem opskrbnim lancem poduzeće može povećati konkurentnost i volumen prodaje. Kako do sada nije objavljen rad kojim se istraživao utjecaj postprodajnih usluga na prodaju autobusa, ovaj rad je dobra baza za daljnje analize utjecaja postprodaje na prodaju kako autobusa tako i drugih vrsta roba. Na taj je način stvorena baza za premošćivanje jaza u stručnoj literaturi između navedenih područja u Republici Hrvatskoj, te su postavljene konkretne odrednice vlasnicima tj. menadžerima poduzeća, koja svoje aktivnosti obavljaju na autobusnom tržištu Republike Hrvatske ili izlaze izvan granica države, glede implementacije postprodajnih usluga prilikom analize prodajnih potencijala kako mini autobusa, autobusa, drugih vozila te raznih ostalih roba.

Ključne riječi: Postprodaja, usluge, autobus, kupac, prodaja, prodajni lanac

THE IMPORTANCE OF AFTER-SALES SERVICES IN THE BUSINESS PROCESS DEVELOPMENT AT THE CROATIAN BUS MARKET

Josip Družijanić, M.Sc.

Ministry of Entrepreneurship and Crafts

Mirna Družijanić, MA.Agr., Spec.M.Sc.Econ.

Paying Agency for Agriculture, Fisheries and Rural Development, Croatia

Abstract

Quality management of after-sale services in the bus industry goes a step forward. Its aim is to try to prevent the customers leaving in a way that it identifies potentially dissatisfied customers before their attempt to leave a particular brand of buses. Therefore, the application of after-sales services helps not only in the selection of quality suppliers, but on the other hand in adapting increasingly sophisticated needs of consumers. Also, with targeted after-sale services and quality supply chain management, company can increase competitiveness and sales volume. Because there are no published works that explore the impact of after-sales services on the sale of buses, this work is a good base for further analysis of the impact of after-sale on sale of buses and other types of goods. In this work the database is created to bridge the gap in the literature between these subjects (after-sale, supply chain and sale) in the Republic of Croatia, and specific guidelines are set to the owners and corporate managers who carry out their activities at the Croatian bus market or even go beyond the borders of the country, with regard of the implementation of after-sales services in analysis of sales potential in mini-buses, buses, other vehicles and various other commodities.

Key words: after-sale, services, bus, sale, supply chain

1. UVOD

Dinamične tržišne promjene i rastuća konkurencija, danas od svih gospodarskih subjekata, zahtijevaju stalnu usmjerenost na tržište, prikupljanje informacija o tržišnim kretanjima i njihovu obradu, pri čemu svaki od sudionika prodajnog lanca mora biti svjestan svoje uloge u procesu prodaje. Sama prodaja više nije i ne smije biti isključiv cilj poduzeća, već cjelokupna briga za kupca, čime postprodajne usluge postaju prioritetne u cilju zadržavanja kupca, pridobivanja novih kupaca i povećanja volumena prodaje.

Poduzeća, koja se po prirodi poslovanja nalaze između proizvođača i kupaca, posebice su danas izložena dinamičnim promjenama te im primjena postprodajnih usluga i osluškivanje želja i potreba kupaca pomaže u selekciji kvalitetnih dobavljača/proizvođača, a s druge strane prilagođavanju sve sofisticiranijim potrebama krajnjeg potrošača, te time i prodajni lanac biva učinkovitiji.

Nesposobnost brzog reagiranja na promjene potražnje i sklonosti potrošača ponajprije je uzrokovana značajnom količinom držanih zaliha sirovina i gotovih proizvoda, a koje su morale biti iscrpljene prije da bi poduzeća mogla početi opskrbljivati kupce novim proizvodom (Vouk, 2005).

Ovdje do izražaja dolazi jedna od ključnih stvari u kreiranju zadovoljstva kupca i u njegovoj odluci o ponovnoj kupnji ili preporuci prodavatelja. Autobusni segment po pitanju ponude u Hrvatskoj relativno je uzak, te su, osim po procjeni kupca uz najbolji omjer cijene i kvalitete, upravo postprodajne aktivnosti ključni čimbenik u njegovoj odluci o investiciji u pojedinu marku autobusa. Poboljšanjem postprodajnih aktivnosti, cilj poduzeća je prije svega usmjerenje na otkrivanje profila tipičnog kupca za određene vrste autobusa, tj. profila kupca koji je sklon prihvatiti ponudu konkurencije i njegove razloge za tu odluku, predvidjeti trendove pojava, te otkriti sličnosti među određenim tržišnim kategorijama. Da bi poduzeće sve navedeno uspješno provelo u poslovanju, ono mora stvoriti i koristiti što opsežniju bazu podataka. Na temelju tih informacija, poduzeće ciljanim postprodajnim aktivnostima može povećati konkurentnost i povećati prodajni rezultat. Utjecaj postprodajnih usluga na rast prodaje u autoindustriji predmet su istraživanja mnogih radova (Zeithaml, 2000; Deveraj i sur., 2001)

Svrha ovog rada je utvrditi utjecaj primjene postprodajnih aktivnosti na stanje i položaj poduzeća unutar sektora prodaje autobusa i mini autobusa u Hrvatskoj, te analizirati modalitete kojima proizvođači i trgovci mogu zajedno unaprijediti brigu prema kupcima na dinamičnom autobusnom tržištu. Cilj rada je ukazati na važnost utjecaja postprodajnih aktivnosti na prodaju, kao jednu od aktivnosti opskrbnog lanca. U radu su analizirani osnovni pojmovi iz područja postprodaje, stanje u prodaji autobusa i mini autobusa u Hrvatskoj, predstavljena su poduzeća sudionici na autobusnom tržištu RH, te projekcija kupaca tj. korisnika te vrste autobusa u Hrvatskoj; zatim su definirane konkurentne prednosti i konkurentne sposobnosti poduzeća na primjeru korištenja autobusa i mini autobusa u njihovu poslovanju; pojašnjena je važnost postprodaje kao preduvjeta povećanja konkurentnosti poduzeća u uvjetima sve bržeg razvoja tržišta i globalizacije; te je objašnjeno kako od velikog broja informacija vezanih za postprodajne aktivnosti, pravilno odabrati i iskoristiti pravu informaciju i tako povećati konkurentnost i uspješnost poslovanja poduzeća na hrvatskom tržištu.

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj postprodajnih usluga na rast prodaje na autobusnom tržištu. Analizom slučaja iz prakse prikazano je kako kvalitetnom primjenom postprodajnih aktivnosti poduzeće može povećati konkurentnost, lojalnost kupca i spriječiti eventualni odljev kupaca; utvrđena je važnost koncepta brige prema kupcu i sustavnih postprodajnih akcija koje se provode, a sve u svrhu kupčevog ukupnog zadovoljstva proizvodom i poduzećem. Da bi se odgovorilo na ciljeve istraživanja provedeno istraživanje na uzorku od 24 autobusna poduzeća na području Republike Hrvatske, koje je pokazalo sljedeće: 1) primjenom postprodajnih usluga u poslovanju poduzeće utječe na povećanje prodaje; 2) primjenom postprodajnih aktivnosti poduzeće utječe na povećanje lojalnosti kupaca; 3) primjena postprodajnih usluga utječe i na sprečavanje eventualnog prekida poslovnog odnosa između kupca i poduzeća. Analiza podataka je uključila sortiranje, kategoriziranje, rangiranje i utvrđivanje međuovisnosti između varijabli pomoću relevantnih statističkih metoda.

Stanje na autobusnom tržištu u Republici Hrvatskoj opisano je u poglavlju dva. U poglavlju tri govori se o postprodajnim uslugama na autobusnom tržištu Republike Hrvatske. U poglavlju

četiri su prezentirani rezultati istraživanja. Poglavlje pet sadrži zaključke, ograničenja i smjernice za buduća istraživanja.

2. PREGLED STANJA NA AUTOBUSNOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ

U odnosu na druge vrste prijevoza cestovni prijevoz ima određene prednosti i nedostatke. Prednosti autobusnog prijevoza naspram drugih vidova prijevoza su u fleksibilnosti ove vrste prijevoza koja se u vrlo kratkom vremenu može prilagoditi potrebama kupaca. Također neke od prednosti koje kupci ističu su i velika mobilnost kao i udobnost putovanja. Relativna cjenovna privlačnost kao i manje zagađenje okoliša su dodatni elementi koji korisnici usluga prijevoza autobusima navode kao glavne prednosti autobusnog prijevoza. Nedostatak autobusnog prijevoza je što je ovisan o vremenskim i drugim uvjetima u prijevozu.

2.1. Sudionici u prodaji na tržištu autobusa Republike Hrvatske

U Hrvatskoj je 2012. godine prodano 33 nova autobusa, te 52 autobusa iz kategorije midi i mini autobusa. U odnosu na 2011. godinu došlo do rasta prodaje za više od 50%; sa 20 prodanih autobusa u 2011. godini na 33 prodana autobusa u 2012. godini. U kategoriji midi i mini autobusa došlo je do rasta prodaje od gotovo 25%; sa 39 na 52 autobusa (Jović, 2012 i 2013.).

U kategoriji autobusa najviše je prodano autobusa marke Irisbus, njih četrnaest, što u ukupnom broju prodanih autobusa čini postotak od visokih 42%, zatim slijedi Setra sa devet prodanih autobusa ili 27% ukupne prodaje, te MAN sa tri prodana autobusa i udjelom od 9% od ukupnog broja prodanih autobusa. Što se tiče midi i mini autobusa tu je tržišni predvodnik u 2012. godini marka Renault sa 13 vozila, zatim Isuzu i Mercedes sa po 12 vozila.

Prodaja autobusa slijedi suprotan trend prodaji kamiona koja je u konstantnom padu i nakon 2009. godine kada su unatoč krizi oboreni rekordi prodaje, u 2011. i 2012. dolazi do pada tj. stagnacije prodaje.

Naime, nakon izostanka velikih isporuka Mercedes-a, Man-a i Irisbusa gradskim prijevoznicima prodajne brojke su više nego skromne.

Glavni cilj menadžmenta u prometnim prijevozničkim poduzećima usmjeren je prema stvaranju što kvalitetnijih prijevoznih usluga, uz što je moguće niže troškove. Za ostvarenje toga nimalo lakog ni jednostavnog cilja potrebno je: maksimizirati vrijeme korištenja vozila; maksimizirati iskorištenost kapaciteta vozila; minimizirati kilometražu; minimizirati broj korištenih vozila i koristiti vozila s aerodinamičnim linijama i stimulirati vozače za štednju goriva (Šamanović, 2009).

Najveći problem cestovnim prijevoznicima je problem nemogućnosti naplate potraživanja kao i predugi rokovi plaćanja usluga prijevoza.

Posljedice gospodarske krize očituju se i u području autobusnog prometa jer je to grana koja izravno osjeća poremećaje na tržištu i u proizvodnji. Prijevoznici posebno ukazuju na turbulentna događanja u prijevozničkim vodama. Obujam posla smanjen je za 30% do 40% (Jović, 2012).

Nesumnjivo da cestovni promet (teretni i putnički) ima značajan utjecaj na gospodarstvo Hrvatske. Podaci o broju prevezenih putnika službeni su podaci Državnog zavoda za statistiku, a oni se odnose na godine 2008. i ranije. Prema tim podacima broj prevezenih putnika u 2007. je iznosi 63.144.000, a broj prevezenih putnika u 2008. iznosio je 62.064.000 što znači smanjenje broja prevezenih putnika za 1,71%.(www.dzs.rh, 2012). To je samo nastavak trenda konstantnog smanjenja broja prevezenih putnika u cestovnom prijevozu.

Bez obzira na utjecaj globalne ekonomske krize, za ovu i naredne godine očekuje se da će se broj prevezenih putnika i dalje smanjivati, a količina prevezenog tereta u cestovnom prometu povećavati.

Prema aktualnim podacima, za obavljanje prijevoza putnika u međunarodnom cestovnom prijevozu izdano je 334 licencija, za 2.351 autobusa (www.mppi.hr, 2012). Za obavljanje unutarnjeg prijevoza putnika izdano je 353 licencije za 1.584 autobusa (www.mppi.hr, 2012).

U RH je na snazi standard Euro 5 od 1.10. 2010. godine. Standard Euro 5 odnosi se na dopušten limit ispušnih plinova za nova vozila. Prema podacima od 31.12.2009. godine od ukupno licenciranih 11.120 vozila za obavljanje međunarodnog cestovnog prijevoza licencirano je (www.mppi.hr, 2012):

1. 1.274 Euro 5 vozila,
2. 248 Euro 4 vozila,
3. 3.155 Euro 3 vozila i
4. 4.677 Euro 2 i niže kategorije vozila.

Poduzeća koja se bave domaćim i međunarodnim autobusnim putničkim prijevozom ističu višegodišnje probleme: visoka cijena goriva, nelojalna konkurencija, rad na crno, trend pada broja putnika. Naglašavaju potrebu većeg angažiranja države u rješavanju ovih problema.

Mjerama koje se provode, kroz usklađivanje propisa, administrativno jačanje kapaciteta inspeksijskih službi, te edukacijom inspektora radi se na sprječavanju nelojalne konkurencije i sprječavanju rada na „crno“ i da se stanje u tom dijelu znatno popravilo. Naravno postoje i problemi na koje Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture ne može utjecati, kao što je smanjenje broja putnika i povećanje cijena goriva.

Prema podacima sa redovnih tehničkih pregleda vozila za 2011. godinu prosječna starost vozila je 11,7 godina za vozila za prijevoz putnika koja imaju preko 9 sjedala uključujući sjedalo vozača (Jović, 2012).

Ulaganja u obnovu voznog parka u uvjetima recesije kako je vidljivo iz podataka o prodaji u 2010. i 2011. godini, zbog niza razloga, sigurno će biti puno manja (Jović, 2012).

Poseban problem je niska konkurentnost hrvatskih cestovnih prijevoznika zbog viših troškova poslovanja u odnosu na konkurenciju iz susjednih zemalja. Najveći problem su cijene cestarina, naknade za ceste lokalnoj samoupravi, te visoke premije osiguranja.

Promet cestovnog međunarodnog prometa pao je oko 30% (Jović, 2012)., veći dio vodećih tvrtki u tom području ja na rubu egzistencije ili je propao.

Pad potražnje za uslugama međunarodnog cestovnog prometa u prvom redu je posljedica globalne ekonomske krize koja se osjeća u svim državama u našem okruženju pa i u Hrvatskoj. Kao i u svim drugim djelatnostima tako i u prijevozu putnika pojedina poduzeća propadaju i nastaju nova.

2.2. Pregled situacije na autobusnom tržištu EU i usporedba sa RH

Za razliku od Hrvatske, u Europi je manje zastupljen linijski autobusni prijevoz, a dominiraju turistički i drugi vidovi prijevoza. Što se geografske zastupljenosti tiče, Alpe, Sredozemlje kao i zemlje oko Sjevernog mora dominiraju u zastupljenosti ove vrste cestovnog prijevoza.

Pristupni pregovori za Poglavlje 14. Republike Hrvatske za ulazak u EU, a što se tiče cestovnog prijevoza su definirali nekoliko ograničenja i uvjeta prilikom pristupa RH u EU. Pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj Zajednici, odnosno od 01. srpnja 2013. godine, pravna ili fizička osoba smije obavljati djelatnost međunarodnog javnoga cestovnog prijevoza putnika ili tereta ako posjeduje licenciju Zajednice, izdanu sukladno uredbama EU (1071/2009, 1072/2009 i 1073/2009).

Prijevoznici koji obavljaju međunarodni prijevoz tereta ili putnika će morati imati licenciju Zajednice, umjesto sadašnje licencije za međunarodni cestovni prijevoz (www.mppi.hr., 2012). Licencija Zajednice će imati rok važenja do 10 godina, a za vrijeme njenog važenja moraju kontinuirano ispunjavati uvjete za izdavanje.

Prijevoznici će na temelju licencije Zajednice moći obavljati prijevoz tereta između država članica, bez ikakvih dodatnih dozvola i ograničenja. Licenciju Zajednice izdaje Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture.

Budući je EU zatražila prijelazno razdoblje za obavljanje kabotaže (2+2 godine), u navedenom razdoblju hrvatski prijevoznici ne smiju obavljati kabotažu u državama članicama, a obavljanje kabotaže u RH je zabranjeno za prijevoznike iz drugih država članica.

Ulaskom Hrvatske u EU prijevoznici koji kvalitetno odrađuju posao će profitirati jer se znatno povećava tržište prijevoznih usluga, smanjuju administrativna ograničenja u obliku raznih dozvola čiji broj je sada ograničen, smanjuje se broj praznih vožnji i povećava iskorištenost voznog parka i sl. S druge strane povećava se i konkurencija na tržištu prijevoznih usluga u Hrvatskoj jer će prijevoznici iz drugih država članica bez dozvola moći obavljati prijevoz iz Hrvatske u druge države članice i obrnuto.

Europski parlament usvojio je 15.veljače 2011. godine u Strasbourgu nova pravila kojima se putnicima u autobusnom prometu određuju veća prava (www.delhrv.ec.europa.eu, 2011). Nakon zračnog, željezničkog i brodskog prometa, specifične vrste putničkih prava uvode se i u cestovni promet čime se zaokružuje pravni okvir za korisnike svih prijevoznih sredstava na razini EU-a. Putnici u autobusnom prijevozu, a posebno invalidi i osobe s ograničenom mobilnošću, uživat će nova prava koja će ih štititi dok putuju bilo gdje unutar Europske unije.

3. POSTPRODAJNE USLUGE NA AUTOBUSNOM TRŽIŠTU RH

Postprodajne usluge kao vrlo značajna karika prodajnog lanca, komplementarni i nerazdvojni su dio ukupne ponude velikog broja poduzeća, one unapređuju prodaju tj. sredstvo su za proširivanje i obogaćivanje ponude te ostvarivanje većeg obujma prodaje i zadržavanje odabranih tržišnih segmenata.

Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onoga tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika (Previšić, Ozretić Došen, 2004).

Upravo je dominantna uloga sektora usluga jedno od temeljnih obilježja razvijenih tržišnih gospodarstava. Postprodaja, te općenito razvoj i značaj uslužnih djelatnosti, dugo su vremena bili u sjeni industrijskih procesa. U novije doba, se ipak došlo do spoznaje da bi svako poduzeće trebalo svoju djelatnost sagledati u okviru usluge koju pruža. Danas se u sektoru usluga, kako u nacionalnim okvirima tako i na globalnom planu, odvijaju najdinamičnija kretanja i događa najviše promjena. Porast udjela usluga u ostvarenom društvenom proizvodu neprekidno raste. Razvoj i značenje uslužnog sektora uzrokuju brojne pozitivne pojave kao što su povećanje zaposlenosti, rast međunarodne razmjene, tehnološke i ekonomske promjene (Previšić, Ozretić Došen, 2004).

Usluge su važan instrument necjenovne konkurencije jer pozicije stečene uslugama konkurenti teško mogu neutralizirati u kraćem vremenu. Dobra usluga u očima potrošača povećava tržišnu vrijednost i jednako kvalitetnim proizvodima stoga poduzeće treba napraviti takav miks usluga kako bi se, ne samo razlikovalo od konkurencije, već i te svoje otkrivene mogućnosti uspješno i trajno zadržalo.

Tehnološki napredniji i tehnički složeniji proizvodi zahtijevaju specijalističke usluge održavanja. Povećanje ekološke svijesti te potreba za zaštitom sve oskudnijih prirodnih resursa uvjetuju razvoj raznovrsnih usluga (Previšić, Ozretić Došen, 2004).

Neke od usluga na autobusnome tržištu su informiranje kupaca, obuka, razvoj, usluga leasinga, popravak i održavanje i inovacijske usluge (Khaksar i sur., 2011).

Upravo na primjeru proizvodnje autobusa, proizvođač nudi kupcu razonodu, sigurnost, status i pokretljivost, a ne samo tehnički i tehnološki sastav sklopova od raznih materijala koje zajedno čine krajnji proizvod koji zovemo autobus. Neopipljive komponente kao što su: pokretljivost, odsutnost problema, status, razonoda, integralni su dio proizvoda koji se prodaje kao autobus (Previšić, Ozretić Došen, 2004).

Poduzeće oblikuje, kontrolira i prilagođava marketinški miks usluge radi postizanja željene reakcije korisnika i ostvarenja planom utvrđenih ciljeva poslovanja. Svrha će biti ispunjena ako je marketinški miks kombinacija elemenata koja omogućuje zadovoljavanje očekivanja, potreba i želja izabranog tržišnog segmenta korisnika (Previšić, Ozretić Došen, 2004). Tradicionalni koncept marketinškog miksa koji uključuje samo četiri varijable (4P- product, price, place, promotion) razvijen je u skladu s potrebama poduzeća čiji su proizvodi dominantno opipljivi,

fizički. Zbog specifičnosti usluga nužno je povećanje broja varijabli. Neizostavno se moraju uključiti procesi, fizičko okruženje i ljudi, a često i druge varijable važne za određenu uslužnu djelatnost.

U suvremenim uvjetima poslovanja za trgovačka poduzeća kao uvjet opstanka u distribucijskom kanalu uz održavanje dobavnih termina sve je važniji ukupni paket usluga koje obavljaju i na tržištu nabave i na tržištu prodaje. Kupci ne zadovoljavaju svoje potrebe samo robom nego i uslugama koje prate ili dopunjavaju kupljene predmete, stoga se i pojam usluga danas znatno proširio.

Širina asortimana usluga u postprodaji ovisi o strukturi asortimana, tipu lokacije, segmentu kupaca, metodi prodaje. Porast razine usluga odražava se i na porast obujma prodaje, ali i na porast troškova te ih treba ukalkulirati u cijenu. Poduzeće također može povećati razinu usluga uz iste cijene ili sniziti cijenu, a zadržati razinu usluga (Zeithaml, 2000). Sve je veća polarizacija suvremenih sustava prodaje vezano uz usluge.

Postoji proturječnost između niske cijene, niskih troškova i visine razina usluga. Primjeri najuspješnijih lanaca prodavaonica u svijetu, koji nude visoku razinu usluga, niske cijene uz vrlo nisku bruto maržu i minimalne troškove ukupnog poslovnog procesa, upućuju na to da je u uvjetima velikog tržišta i potpune provedbe tako odabrane strategije, koja se svakodnevno prilagođava nastalim promjenama, moguće provoditi ovako kontradiktornu strategiju.

3.1. Faze postprodajnih aktivnosti

Postprodajni proces započinje prodajom usluge korisniku uz definiranje tehničkog rješenja. Cilj ovog modela je isporučiti krajnjem korisniku traženu uslugu, a sam proces pružanja usluge korisniku sastoji se od: prodaje usluge, isporuke usluge, korištenja usluge, održavanja usluge te korisničke podrške.

Prodaja inicira i aktivno koordinira početak procesa isporuke usluga, nakon toga slijedi postprodajni proces ili operativni proces isporuke usluge. Izmjenu usluge, kao i prijavu problema sa uslugama i ostali operativni zahtjevi korisnika čine model održavanja usluga.

Usporedbom potrebnih kompetentnosti sa vlastitim sposobnostima organizacija može transparentno donijeti odluke koje će procese, tehnologije i usluge sama omogućiti ili će povjeriti realizaciju drugim organizacijama /poduzećima (outsourcing) zadržavajući za sebe samo upravljanje zahtjevima za te procese ili usluge. Organizacija mora kombinacijom vlastitih i outsourcing sposobnosti (kroz ugovore sa partnerima) omogućiti potpunu realizaciju usluge zahtijevanu od strane kupca.

3.2. Elementi postprodajnih aktivnosti

Većina se teoretičara, a i praktičara slaže da je u pokušajima stvaranja što obuhvatnije podjele postprodajnih aktivnosti neophodno uzeti u obzir njenih sedam elemenata, a to su:

- obrasci (uzorci) kupovanja, koji se otkrivaju pronalaženjem odgovora na pitanja: što i kako često kupci kupuju,

- proces odlučivanja o kupnji o kojem se potrebna znanja prikupljaju iznalaženjem odgovora na pitanje: kako kupac donosi odluke o kupnji,
- stavovi kupca prema ponudi, traži odgovor na pitanje: zašto je kupac kupio to što je kupio,
- postupci prilikom kupovanja, odnosno proces kupovanja utvrđuju se otkrivanjem odgovora na dva ključna pitanja: kako kupac kupuje i na koji način obavlja kupoprodajne transakcije,
- osobine životnog ciklusa kupca određuje odgovor na pitanje: koje su osobitosti u ponašanju kupca tijekom čitavog životnog vijeka,
- vanjski čimbenici od utjecaja utvrđuju se pronalaženjem odgovora na pitanje: što se događa izvan organizacije, a ima utjecaja na ponašanje kupca prilikom kupnje,
- proces uporabe kupljenih proizvoda i korištenja postprodajnih usluga zapravo proizlazi iz odgovora na jedno ključno pitanje koje glasi: kakva su očekivanja kupca nakon obavljenog kupoprodajnog posla.

Primjer industrije koja se želi snažno upletati u procese odlučivanja kupaca o kupnji je autobusna industrija. Uspostavljanjem čvrstih odnosa s kupcima, oglašavanjem i suradnjom s brojnim posrednicima, proizvođači često nastoje formirati mišljenje kupca i utjecati na njih dok se odlučuju za marku i/ili model autobusa koji namjeravaju kupiti.

Saznanja o količini, tipu, prodajnim kanalima i učestalosti slučajeva u kojima kupac traži pomoć pri uporabi ranije kupljenog proizvoda ili usluge ključna su komponenta strategije zadržavanja kupca i povećanja profitabilnosti tijekom čitava životnog ciklusa. Velik broj organizacija danas nudi besplatnu postprodajnu podršku svojim kupcima, nastojeći tako pozitivno utjecati na njihovu lojalnost.

Postprodajna podrška u pravilu izaziva visoke troškove pa je neobično važno da poduzeće pažljivo analizira odnos troškova i koristi koje može očekivati, te dimenzionira količinu takve podrške ne ugrožavajući profitabilnost svojeg poslovanja. Da bi to moglo, poduzeće se mora potruditi i doći do sljedećih pouzdanih podataka o:

1. kanalima koje kupci koriste za podršku,
2. učestalosti traženja pomoći stručnjaka poduzeća,
3. odnosu troškova i koristi od pružanja postprodajnih usluga kupcima,
4. učestalosti traženja popravaka kupljenih proizvoda,
5. mogućnosti uspostave logičke veze, odnosno korelacija između količine pruženih postprodajnih usluga i stope zadržavanja kupaca.

Poduzeća danas intenzivno traže odgovarajuće načine integriranja informacija koje kupcima pružaju putem svojih kontaktnih centara i modela vrijednosti kupca. Uspješna poduzeća shvaćaju kako mogu smanjiti broj postprodajnih intervencija primjerenom edukacijom kupaca i slanjem korisnih poruka o samopomoći. No kad kupci već zatraže neki oblik postprodajne podrške, samo mali broj poduzeća zna kako tu činjenicu pretvoriti u poslovnu priliku i operacionalizirati je.

3.3. Utjecaj postprodajnih aktivnosti na lojalnost kupca

Lojalni korisnici promiču ugled poduzeća i usluge. Lojalnost korisnika počiva na zadovoljstvu. Uslužno poduzeće koje se opredijelilo za izgradnju i održavanje lojalnosti korisnika, opredijelilo se za cilj koji će donijeti višestruke koristi (Previšić, Ozretić Došen, 2004):

- lojalnost postojećih i privlačenje većeg broja novih korisnika (pozitivni publicitet ostvaruje se usmenom komunikacijom zadovoljnih korisnika),
- zadovoljni korisnici uslugu koriste češće i više, a rizik njihova odlaska konkurenciji je smanjen,
- poduzeće stječe konkurentske prednosti, posebice u području cijena, lojalni korisnici su spremni platiti više i ostati vjerni poduzeću koje udovoljava njihovim potrebama, ne žele riskirati odlaskom poduzeću čija je ponuda jeftinija,
- atmosfera i uvjeti rada u poduzeću su bolji, razvija se specifična organizacijska kultura, zaposlenici su motivirani i nagrađeni za uložene napore,
- ankete i druge vrste istraživanja čine formalna sredstva prikupljanja ovratnih informacija od korisnika, čime je pojednostavljeno i olakšano identificiranje i evidentiranje postojećih i potencijalnih problema, oblikovanje i primjena instrumenata i mjera za njihovo otklanjanje,
- ankete i druge vrste istraživanja prenose lojalnim korisnicima poruku o tome da se poduzeće brine o njima kao i o vrijednosti koju usluga poduzeća ima za njih.

Prema iskustvima voditelja projekta u kompaniji *Accenture* (međunarodna konzultantska tvrtka), primjenom kvalitetne postprodajne usluge poduzeća mogu smanjiti stopu napuštanja kupaca za oko 20%, uvećati prosječan prihod po kupcu do 10%, a učinkovitost privlačenja novih kupaca unaprijediti za čak 30% (newsroom.accenture.com, 2013.). U nekim slučajevima su kompanije uspjevale skratiti cikluse svojih marketinških kampanja na polovinu i sniziti troškove usluga pružanih klijentima za punih 35%.

Osnovna načela zadržavanja profitabilnih kupaca i kvalitetnog upravljanja odnosa sa kupcima možemo grupirati na slijedeći način (Panian sur., 2007):

1. Rana identifikacija "spavajućih" i nezadovoljnih kupaca
2. Valorizacija vrijednosti kupca (životni ciklus kupca)
3. Razumijevanje razloga mogućeg odlaska kupca (kvalitetnija usluga konkurencije, niža cijena, nezadovoljstvo uslugom, loša postprodajna aktivnost...)
4. Praćenje konkurencije
5. Podizanje kvalitete usluga koje su kupci ocijenili kao najproblematičnije i zbog kojih prestaju koristiti usluge/proizvode kompanije
6. Konstantno raditi na poboljšanju odnosa sa kupcima (ljubaznost, pristupačnost, stvaranje lojalnosti, postprodajne aktivnosti)

Dva su vida potencijalne suradnje unutar lanca opskrbe: vertikalna i horizontalna suradnja. Vertikalna suradnja uključuje suradnju poduzeća s kupcima, suradnju raznih segmenata u unutar poduzeća i suradnju s dobavljačima (Barratt, 2004).

Upravljanje odnosa s kupcima vrlo je bitan instrument uspješnog vođenja poduzeća, a iznosi koji se ulažu u projekte iz tog područja rapidno rastu. Upravljanje postprodajnim procesima je danas globalno poznat naziv koji podrazumijeva uspješno vođenje odnosa sa kupcima, njihovo zadržavanje uz poduzeće te poticaj za novom kupovinom. Neizbježno je da određeni broj kupaca ipak prijeđe konkurenciji jer i uz najbolju postprodajnu strategiju kupci će odlaziti. Cilj je broj odlazećih kupaca smanjiti na najmanju moguću razinu, tj. fokusirati se na zadržavanje najprofitabilnijih kupaca. Razlozi zbog kojih kupci prestaju koristiti usluge određenog poduzeća mogu biti različiti. Oni mogu prijeći konkurenciji jer više nemaju potrebe za

proizvodom/uslugom koju im određeno poduzeće nudi. S druge strane kvaliteta postprodajne usluge često ne zadovoljava očekivanja kupaca i stoga oni odlaze. U tom slučaju jednostavno nije bila stvorena lojalnost na relaciji poduzeće-kupac, koja bi zadržala kupca i potaknula ga na novu kupnju. Osim što kompanija gubi prihode od kupaca koji odlaze, ona narušava svoj ugled, reputaciju, te gubi znanje potrebno za razvijanje i unapređenje proizvoda/usluga.

Pravovremena identifikacija rizičnih kupaca, onih koji pokazuje znakove nezadovoljstva može biti kvalitetna podloga za primjenu "win-back marketinga", koji podrazumijeva posebno skrojene i usmjerene postprodajne aktivnosti upravo na te kupce.

Činjenice koje govore u prilog tome su slijedeće:

1. Privlačenje novih kupaca je puno skuplje nego zadržavanje postojećih. Poduzeća se trebaju fokusirati na povećavanje vrijednosti samog kupca (prihoda od kupca) kroz stvaranje dugoročno isplativog partnerskog odnosa.
2. Kupac tokom vremena postaje sve profitabilniji, tj. poduzeće od kupca više zarađuje tek u kasnijem životnom ciklusu. Iz tog razloga poduzeće ne bi smjelo u startu biti pohlepno i težiti brzom profitu. Pravi je put stvaranje win-win situacije na duži period, te postepeno povećavati vrijednost odnosa sa kupcem.
3. Statistike također pokazuju da je vjerojatnija situacija u kojoj će poduzeće vratiti prethodno izgubljenog kupca, ili prodati proizvod spavajućem kupcu, nego privući potpuno novog. Osim prvotnog efekta, povećanja prihoda kojeg su donijeli zadržani kupci, poduzeće dobiva puno više.

Zadnja tvrdnja uvelike potvrđuje važnost kvalitetne strategije upravljanja odnosa sa kupcima (engl. Customer Relationship Management) i konstantnom radu na zadržavanju kupaca (engl. Customer Retention).

Analizom i proučavanjem podataka u bazama poduzeća dolazimo do informacija o nezadovoljnim kupcima i njihovim karakteristikama. Poduzeća koja imaju velike ambicije takvu situaciju nastoje izbjeći, tj. spriječiti pravovremenim identificiranjem takvih kupaca i smišljenom marketinškom kampanjom djelovati na njih.

Kvalitetan upravljanje postprodajnim procesima, u autobusnoj industriji ide korak unaprijed, nastojeći spriječiti odlazak kupaca, na način da se potencijalno nezadovoljni kupci identificiraju puno prije nego napuste poznatu marku autobusa. Identifikacija se provodi analizom, praćenjem jednom riječju češljanjem podataka koje poduzeće prikuplja kroz redovno poslovanje. Podaci se prikupljaju u transakcijskim bazama podataka. Osnovna je misao iz mnoštva podataka dobiti sliku poslovanja sa kupcem kroz duži period, te dobiti uvid u njegove preference.

Metode kojima se podaci analiziraju, grupiraju, tumače, te utvrđuju neke zakonitosti ponašanja kupaca nazivamo rudarenje podataka (engl. Data Mining) te stvaranje kvalitetne postprodajne strategije prilagođene svakom pojedinačnom kupcu.

Ovisno o njihovim osobinama poduzeće će stupiti u kontakt s kupcima ili marketinški djelovati na njih, te pokušati zadržati kupca. Lojalnost kupca je konačni produkt uspješnog upravljanja odnosa s kupcima. Svi programi zadržavanja kupaca baziraju se na uspješnoj komunikaciji s kupcima, potičući ih na daljnje korištenja usluga/proizvoda i tako utjecati na vrijednost samog kupca. Danas je trend prodati kupcu što više (engl. Cross-selling), ali na način da se kupca

dovede pred svršen čin i da on sam odluči o kupnji novog proizvoda ili korištenja nove usluge. Uobičajeni pokazatelji lojalnosti kupaca su stopa zadržavanja, koja odražava udio kupaca koji nisu skloni ni pod kojim uvjetima prijeći konkurentskim poduzećima u ukupnoj masi kupaca poduzeća i stopa odlazaka, tj. udio kupaca koji su prešli konkurenciji u ukupnoj masi kupaca poduzeća.

Program poticanja lojalnosti kupca izvodi se u četiri koraka (Panian i sur., 2007):

1. Segmentacija baze kupaca
2. Utvrđivanje specifičnih poticaja lojalnosti određenog kupca
3. Razvoj životnog ciklusa kupca
4. Izbor događaja pomoću kojih će se maksimalizirati lojalnost kupca

Segmentacijska analiza pomaže poduzeću pri utvrđivanju čimbenika koji utječu na lojalnost kupca. Poduzeće prikuplja podatke o stavovima i ponašanju kupaca kako bi moglo razviti različite profile za svaki segment kupaca. Do takvih podataka može doći poduzimanjem ciljanih istraživačkih projekata (ankete, intervjui, razgovori s kupcima, itd.).

Utvrđivanje specifičnih poticaja lojalnosti kupaca, poduzeće odabire tri do pet područja koja segmenti njihovih kupaca smatraju posebno važnim i vrijednim. Neka od tih područja mogu biti specifična za određene kupce, dok neka mogu odražavati opće stavove svih kupaca, neovisno o njihovoj pripadnosti segmentima (Panian Ž. i sur., 2007).

Razvojem *životnog ciklusa kupca* poduzeće može definirati i razumjeti različite interakcije s kupcima, od njihova privlačenja do njihova eventualnog napuštanja poduzeća.

U izboru događaja pomoću kojih će se maksimalizirati lojalnost kupca, poduzeće polazi od rezultata segmentacije i odabranih poticaja lojalnosti kupaca pripadajućih svakom segmentu te razumijevanja zbivanja u životnom ciklusu kupca kako bi utvrdila specifične procese, interakcije, kanale i događaje koji bi mogli imati značajnijeg pozitivnog utjecaja na lojalnost kupaca (Panian i sur., 2007)..

Životni ciklus kupaca može se podijeliti u tri cjeline:

1. U prvoj fazi (identifikacija) - nastoje se identificirati mogući kupci, uspostaviti komunikacija s istima, te potaknuti razmjenu informacija kako bi kupca približili kompaniji.
2. U drugoj fazi ciklusa (faza rasta) - nastoji se stvoriti dugotrajno profitabilan odnos s kupcem, prodajom niza vezanih proizvoda (engl. cross-selling).
3. Treća faza životnog ciklusa kupca podrazumijeva konstantan rad na održavanju i unapređenju odnosa s kupcima, kroz povećanje kvalitete usluge. U ovoj fazi kupac koristi najprofitabilnije proizvode/usluge kompanije, stoga se radi na odnosu i popratnim pogodnostima koja dolaze uz sam proizvod. Nastoji se stvoriti jaka lojalnost između poduzeća i kupca.

Da bi se objasnilo ponašanje kupca lojalnost dobavljaču često se uzimala kao osnovna determinanta ponašanja pri kupovini. Poznato je, naime, da je lojalnost na industrijskom tržištu mnogo jača i dugotrajnija nego na tržištu osobne potrošnje. Taj odnos može nastati kao rezultat dugoročne uspješne suradnje s dobavljačem uz želju da se smanje neizvjesnost i rizik koji su

neizbježni pri promjeni partnera. Takvi poslovni odnosi kupca i dobavljača na industrijskom tržištu nepremostiva su prepreka za ulazak novih dobavljača na tržište.

Stupanj lojalnosti marki puno je veći ako je riječ o specijalnim dijelovima i opremi, jer su u takve poslove i kupac i dobavljač uložili velike napore da bi se došlo do zajedničkog rješenja, pa promjena partnera pretpostavlja visok stupanj rizika povezanog s materijalnim, ljudskim i vremenskim troškovima.

Lojalnost u ponašanju industrijskog kupca primarno se javlja kao rezultat želje da se izbjegne neizvjesnost i rizik. Ovisnost o jednom izvoru sirovina i opreme ne znači da je kupac racionalan, nego može biti i rezultat iskustva da aktualni dobavljač najbolje ispunjava njegove zahtjeve glede kvalitete, cijene, rokova isporuke itd.

Većina poduzeća danas ulaže velike količine novca u postprodajne aktivnosti koje obuhvaćaju istraživanja/ankete oko zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupaca postiže se uslugama/proizvodima koje svojom upotrebnom vrijednošću nadilaze očekivanja krajnjeg kupca. Kupac je zadovoljan proizvodom/uslugom kada ima osjećaj da je dobio više vrijednosti od one koja se manifestirala kroz financijski izdatak prilikom kupovine.

Međutim, zadovoljan kupac ne znači ujedno i lojalan kupac. Upravo u središtu putničkog transporta se nalazi čovjek sa svim svojim vrlinama i manama, tj. putnik kao predmet transportiranja. Putnici su najdelikatniji predmeti putovanja, jer su veoma zahtjevni, redovito i uporno traže i očekuju udobnost, sigurnost, redovitost, točnost, brzinu, a uz sve to i ekonomičnost svog putovanja. Da bi autobusni prijevoznici bili u stanju barem u većoj mjeri zadovoljiti veoma visoke zahtjeve svojih klijenata, moraju stalno podizati razinu svojih usluga, odnosno svojih ponuda, te usavršavati, održavati, modernizirati i razvijati prijevozna sredstva.

Kvalitetna i dobro organizirana postprodaja u suradnji sa prijevoznikom će omogućiti da jedan od najvažnijih zahtjeva putničkog prometa, a to je sigurnost, uvijek bude na najvišem nivou. Sigurnost putnika potaknula je i brojna nova rješenja u raznim područjima. To se prije svega odnosi na proizvodno područje jer se proizvode sve sigurnija prijevozna sredstva, zatim na području eksploatacije prijevoznih kapaciteta, području prometnog prava te području transportnog osiguranja.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA VAŽNOSTI POSTPRODAJNIH USLUGA NA AUTOBUSNOM TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

Prikupljanje i obrada primarnih podataka provedeno je temeljem istraživanja na uzorku od oko 30 autobusnih poduzeća, koji u svojem voznom parku imaju autobuse i mini autobuse. Instrument istraživanja je anketni upitnik, te obuhvaća pitanja iz područja poslovanja promatranih poduzeća, a odnose se na održavanje autobusa, postprodajne usluge koje koriste; analizu praćenja i evidenciju podataka o problemima (broj istih, složenost problema koji se dogodio, brzini odgovora, načinu i metodi rješenja, kvaliteti usluge i konačno o rješenju problema korisnika, zatim o djelatnosti koju kupac obavlja, stručna sprema osoba zaduženih za nabavku i održavanje kontakata s trgovinskim poduzećem, isporučenu opremu i usluge po svakom korisniku...); praćenje zadovoljstva kupaca (cijenom, brzinom i kvalitetom usluge), te njihove potrebe za

novom opremom i uslugama; procjena profila tipičnog kupca koji je sklon prekinuti suradnju pri dolasku konkurencije; utjecaj primjene postprodajnih usluga na stupanj lojalnosti kupaca; te utjecaj na sprečavanje eventualnog prekida poslovnog odnosa.

U okviru sekundarnih izvora analizirana je dostupna literatura iz područja trgovine, postprodajnih aktivnosti, ponašanja potrošača, konkurentnosti poduzeća, korištena je baza podataka Državnog zavoda za statistiku, internet stranice Hrvatske gospodarske komore, internet stranice Ministarstva gospodarstva, Ministarstva poduzetništva i obrta, Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture, statistika stručnih časopisa iz područja autobusa, te ostalu literaturu i internet stranice potrebne za kvalitetnu obradu ove teme.

Istraživanje je provedeno na cjelokupnom području Hrvatske. Provedeno je anketno istraživanje na uzorku vođitelja/direktora održavanja voznih parkova autobusnih poduzeća. Ponegdje, u manjim autobusnim poduzećima (poduzećima koja imaju do 10 autobusa, na anketu je odgovarao vlasnik poduzeća). Korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja koji je omogućio puno bržu analizu izučavanog problema i dobivenih rezultata, te je od ispitanika iziskivao manje vremena potrebnog za davanje odgovora.

Uzorak istraživanja činila su 33 autobusna poduzeća, od kojih je na anketu odgovorilo njih 24, što čini stopu odziva od 73%.

Osnovne hipoteze koje su u radu dokazane ili opovrgnute su:

H1: Postprodaja, odnosno njene sveobuhvatne aktivnosti su od presudnog utjecaja na zadržavanje postojećih kupaca kao i na povećanje prodaje na hrvatskom tržištu.

Navedena hipoteza provjerena je temeljem analize rezultata istraživanja i relativnim frekvencijama, te metodom uspoređivanja podataka o ostvarenoj prodaji prije i nakon primjene postprodajnih aktivnosti. Odgovori ispitanika o utjecaju postprodajnih aktivnosti na buduću kupnju novog autobusa prikazani su u tablici 4. 1. Istraživanje je pokazalo da od anketiranih poduzeća, njih 83% navodi da ukupne postprodajne usluge imaju utjecaj na buduću kupnju novog autobusa. Njih 17% pak navodi da postprodajne usluge nemaju utjecaj na buduću kupnju

Tablica 4. 1. Utjecaj ukupnih postprodajnih aktivnosti na buduću kupnju novog autobusa

Utjecaj ukupne postprodajne usluge na buduću kupnju novog autobusa	Broj poduzeća	Struktura u %
Da	20	83%
Ne	4	17%
Ukupno	24	100%

Izvor: Vlastito istraživanje autora

H2: Na temelju podataka o kupcima, te stvorenim bazama podataka, ciljanim se i vremenski tempiranim postprodajnim aktivnostima povećava stupanj lojalnosti kupaca na hrvatskom tržištu. Baza podataka o kupcima predstavlja sekundarni izvor podataka, a ustupila su ih poduzeća sa najvećim tržišnim udjelom.

Metode kojima se hipoteza provjeravala je analiza relativnim frekvencijama te usporedbe metodom komparacije.

Odgovori anketiranih poduzeća o mogućnosti kupnje novog autobusa iste marke, a na osnovu prethodno pozitivnih iskustava sa postprodajnim uslugama sa tom markom autobusa, predstavljeni su u tablici 4.2. Vidljivo je da 38% anketiranih navodi da je mogućnost kupnje novog autobusa iste marke, a na osnovu pozitivnih postprodajnih iskustava velika, a njih 21% da je takva mogućnost kupnje vrlo velika.

Tablica 4.2. Mogućnost kupnje novog autobusa iste marke na osnovu pozitivnih iskustava postprodajnim uslugama

Mogućnost kupnje novog autobusa iste marke na osnovu pozitivnih iskustava postprodajnim uslugama	Broj poduzeća	Struktura u %
Vrlo velika	5	21%
Velika	9	38%
Ni velika ni mala	5	21%
Mala	3	13%
Vrlo mala	2	8%
Ukupno	24	100%

Izvor: Vlastito istraživanje autora

H3: Praćenjem aktivnosti kupaca, a primjenom postprodajnih usluga, može se predvidjeti i spriječiti eventualni prekid poslovnog odnosa između kupaca i trgovinskih poduzeća.

Navedena hipoteza provjerena je anketnim upitnikom, te analizom relativnim frekvencijama i usporedbom metodom komparacije. U tablici 4.3. navedeni su prijedlozi za poboljšanje postprodajnih usluga, prihvatanjem prijedloga i provođenjem najtraženijih postprodajnih aktivnosti kao što su snižavanje cijena servisa, produljenja jamstvenog perioda te više preventivnih pregleda, poduzeće može spriječiti eventualni neželjeni prekid poslovnog odnosa.

Tablica 4.3. Prijedlozi autobusnih poduzeća za poboljšanje postprodajnih usluga

Prijedlozi poboljšanja postprodajnih usluga	N	Minimum	Maksimum	Prosjek	Std. Dev.
Više preventivnih pregleda	24	2	5	3,04	1,00
Dulji jamstveni periodi	24	3	5	3,88	0,95
Sniziti cijene servisa	24	3	5	4,25	0,79
Brža isporuka dijelova	24	1	5	1,96	1,00
Mobilno EU jamstvo	24	1	5	1,88	1,42

Izvor: Vlastito istraživanje autora

Pri tumačenju rezultata istraživanje potrebno je uzeti u obzir činjenicu da je isto provedeno u ograničenom vremenskom razdoblju. Također radi se o relativno malom uzorku trgovačkih poduzeća, što predstavlja ograničenje istraživanja.

Za dobivanje potpunije slike o utjecaju postprodaje na prodaju autobusa, kao i o njihovoj povezanosti bilo bi neophodno provesti istraživanja u duljem vremenskom razdoblju, te uključiti

veći broj ispitanika (servisi, uvoznici, vlasnici/menadžeri autobusnih poduzeća, korisnici prijevoznčkih usluga čiji su međusobni odnosi bili predmet analize.

5. ZAKLJUČAK

U današnjem suvremenom gospodarskom sustavu, usluge imaju sve dominantniju ulogu i postaju važan čimbenik u povećanju prodaje. Udjel usluga u bruto društvenom proizvodu se neprekidno povećava, a i raste broj zaposlenih u sektoru usluga (Previšić, Ozretić Došen, 2004). Također, procjenjuje se da će u ovom stoljeću usluge, to jest razmjena neopipljivih komponenti dominirati nad razmjenom materijalnih proizvoda.

Danas marketinške kampanje mnogih poduzeća tvrde da su upravo oni ti koji najbolje brinu o svojim kupcima. Takav pristup svakako ima smisla, jer u tržišnoj utakmici, briga za kupca je jezičac na vazi koji razdvaja "velike" od "malih". Zadržavanje kupaca i pronalaženje novih uvijek je bio težak i dugotrajan proces. Mnoge kompanije su puno uložile u tehnologiju i sofisticirani software, koji bi im pomogao u dovođenju novih i zadržavanju starih profitabilnih klijenata.

Konkurencija je prisilila mnoga poduzeća na radikalne zaokrete u poslovanju. Mnogi se još sjećaju vremena kada su kupci doslovno "na koljenima" dolazili u banke po kredite ili kupci kod ovlaštenih uvoznika na kupnju autobusa, a danas je situacija sasvim suprotna, konkurencija se bori za apsolutno svakog kupca. Ona poduzeća koja uspiju identificirati kupce koji pokazuju naznake nezadovoljstva postprodajnom uslugom, mogu pametnom kampanjom i pravovremenim akcijama spriječiti njihov odlazak drugoj autobusnoj marki.

Kupce je potrebno segmentirati prema kupovnim navikama i uslugama koje koriste, te prema segmentaciji kupaca kreirati opskrbne lance koji će odgovoriti na kupčeve specifične potrebe. Tako kreirani opskrbni lanci zahtijevaju zasebne taktike i stilove upravljanja lancem i stilove, kako bi se učinkovito i kvalitetno odgovorilo na specifične kupčeve potrebe.

Ono što je prije petnaestak godina bilo nezamislivo, danas je razvojem tehnologije postalo moguće. Kompanije moraju djelovati proaktivno kako bi opstale na tržištu. Vremena kada se moglo samo čekati da kupac dođe kupiti proizvod ili uslugu su prošla. Sada se borba vodi za svakog kupca, a ona poduzeća koje će najbolje uspjeti segmentirati i prepoznati svoju ciljnu skupinu, uz kvalitetnu postprodajnu uslugu će opstati. Tehnologijama prikupljanja podataka, njihovog pohranjivanja i detaljnog analiziranja olakšan je proces praćenja aktivnosti kupaca, te njihovih preferenci. Na tržištu danas postoji mnogo ponuđača takove tehnologije, no ono što je bitno je umijeće tumačenja tih prikupljenih podataka, jer bez toga podaci će ostati samo podaci, a ono što mi želimo je dobiti informaciju.

Dok mnoge kompanije većinom prate broj novih kupaca tokom određenog vremenskog razdoblja, rijetke su one koje prate broj izgubljenih kupaca. Upravo u tome leži velika zabluda. Kako poduzeće može spriječiti lavinu odlazaka ako ne razumije uzroke odlaska kupaca. Za uspješnu prodaju mora se pratiti i broj novih, ali također se pažnja mora posvetiti i broju kupaca koji su napustiti tvrtku.

Postprodaja danas nije samo efikasna i profitabilna strategija, nego je i nužnost. To posebno dolazi do značaja kada znamo da se 80% prihoda ostvaruje od 20% kupaca (Parettovo pravilo). Poduzeća mnoga sredstva ulažu u privlačenje novih kupaca, ali je istovremeno potrebno naporno raditi na zadovoljstvu postojećih, podižući vrijednosti takvih klijenata kroz stvaranje dugoročnog odnosa sa njima.

Ovo su samo neke mogućnosti koje stoje pred poduzećima kojima će stvoriti bolji, kvalitetniji i dugoročniji odnos s kupcem na obostrano zadovoljstvo. Poduzeća koja su prepoznala važnost postprodajnog odnosa kupac-poduzeće, primjenjuju tehnologije koje im olakšavaju zadržavanje kupaca. Kupci postaju sve zahtjevniji, sumnjičavi, sve su obrazovaniji. Zbog toga je sve teže zadržati kupca u situaciji kada na tržištu imamo desetak i više konkurenata koji također imaju slične proizvode ili usluge. Ono čime se uspješna poduzeća diferenciraju od prosječnih su konstantan rad na dizanju kvalitete postprodajne usluge, kroz pružanje personaliziranih i za određenog kupca posebno skrojenih usluga, održavanju kontakta nakon samog čina prodaje i mnoge druge aktivnosti. Na taj način dugoročno vezujemo kupca uz sebe, a mnogi tvrde da su lojalnost i povjerenje najprofitabilnije osobine kod kupaca.

U svakoj pojedinoj fazi ključno je (a i najteži zadatak) uslugu poistovjetiti sa nečim što je poznato, nečim što je dio navike/podsvjesnog ponašanja ciljanog segmenta, što u konačnici dovodi do toga da kupac u moru sličnih alternativa donosi odluku o ponovnoj nabavci iste marke autobusa, odnosno nečega što mu se je poznato od prije. Grubo rečeno, porukama trebamo stvoriti takvo psihološko okruženje korisnika koje kupovinu treba učiniti uobičajenim ponašanjem, rutinom.

Da bi bila trajnije uspješna, poduzeća se ne smiju zadovoljavati osrednjošću, već neprekidno trebaju poboljšavati osobito liderstvo, motiviranost zaposlenika kao ključnih nositelja u postprodajnoj aktivnosti, upravljanje, procese, modele i alate. Ukratko moraju težiti ostvarenju poslovne izvrsnosti, a to su oni rezultati koji zadovoljavaju sve interesne skupine. Uz to, izvrsne organizacije s kupcima razvijaju i održavaju najbolje prijateljske odnose. Iznadprosječnu profitabilnost i uspješnu ponovnu prodaju u grani prodaje autobusa ostvarit će ona poduzeća koje će na dugi rok uspjeti održati konkurentsku prednost.

Poduzeće koje odluči da uz jednaku kvalitetu proizvoda koje nudi na tržištu bude vodeće u postprodajnom odnosu prema kupcu, te ako uspije postati i vodeće u pogledu troškova, zasigurno će po poslovnim rezultatima biti iznadprosječno i moći će diktirati cijenu proizvoda. Takva poduzeća će za svoj rad na postprodajnim procesima moći očekivati ponovnu kupnju autobusa koje nude, te osigurati iznadprosječnu profitabilnost, čak i uz slabo rastuću ili padajuću potražnju na tržištu.

Iz rezultata anketnog istraživanja kako postprodajne aktivnosti utječu na prodaju hrvatskih autobusnih poduzeća, pokazalo se da poduzeća iz uzorka imaju umjerenu do veliku vjerojatnost da bi kvalitetno usmjerenim postprodajnim aktivnostima, mogli rezultirati ponovnom prodajom što ukazuje na veliku povezanost primjene postprodajnih usluga i ponovne kupnje.

Iz navedenoga je uočljivo da se primjenom postprodajnih usluga u poslovanju poduzeća djelovalo na povećanje prodaje.

Nadalje, istraživanjem kako primjena postprodajnih usluga utječe na lojalnost kupaca pokazalo se da se prema poduzećima iz uzorka, primjenom ciljanih postprodajnih aktivnosti, smanjila stopa napuštanja kupaca te se može zaključiti da primjena postprodajnih usluga utječe na povećanje lojalnosti kupaca.

Kroz istraživanje utjecaja primjene postprodajnih usluga na sprečavanje eventualnog prekida poslovnog odnosa između kupaca i poduzeća, iz rezultata ankete tj. odgovora na pitanja vezana uz lojalnost, pravovremene promotivne, servisne akcije proizašle iz analize podataka o kupcima, praćenja i analize razine zadovoljstva kupaca, te primjenom informacija o kupcima pri kreiranju postprodajnih usluga, u poduzećima iz uzorka, na lojalnost te na povećanje broja kupaca može se zaključiti da primjena ciljanih postprodajnih aktivnosti utječe i na sprečavanje eventualnog prekida poslovnog odnosa između kupaca i poduzeća.

6. LITERATURA

1. Andrijanić, I. (2001), *Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom -2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Mikrorad, Zagreb
2. Barratt, M. (2004), Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply chain management: An international journal*, Vol. 9, No. 1, str. 30-42.
3. Deveraj, S., Matta, K., Conlon E. (2001), Product and service quality: The antecedents of customer loyalty in the automotive industry, *Production and Operations Management* Vol. 10, No. 4, str. 424-439.
4. Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (2004), *Service management fourth edition*, McGraw Hill, Irwin
5. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy R.L. (2008), *Management: people, performance, change*, McGraw Hill, New York
6. Jović, M., (2012), Prodaja gospodarskih vozila od 1.1.do 31.12.2011, *Kamion&bus*, Vol. 13, No.72, str. 20-25.
7. Jović, M., (2013), Prodaja gospodarskih vozila od 1.1.do 31.12.2012, *Kamion&bus*, Vol. 14, No.78, str.16-21.
8. Kesić T. (1999), *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb
9. Khaksar, S. (2011), Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty, *International journal of humanities and social science*, Vol. 1 No. 7, str.253-260.
10. Knežević B. (2010), Položaj distributivne trgovine u gospodarstvu Hrvatske i EU, *Izazovi trgovine u recesiji*, Ekonomski fakultet Zagreb, str.1-14.
11. Maier, L. (1993), Institutional Consumer Representation in The European Community, *Journal of Consumer Policy* Vol. 16, No. 3/4 str. 355-374.
12. Oslić, I. (2008), *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*, M.E.P. Consult, Zagreb
13. Panian Ž. (2007), *Poslovna inteligencija: studije slučajeva iz hrvatske prakse*, Narodne novine, Zagreb str. 13-15.
14. Porter M. (1985.), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
15. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999), *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb
16. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004.), *Marketing*, Adverta, Zagreb
17. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb

18. Segetlija, Z. i grupa autora (2011), *Ekonomika trgovine*, Novi informator, Zagreb
19. Segetlija Z., Lamza-Maronić M.(1999), *Strategija maloprodaje*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
20. Stanković J.(2011), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Šamanović, J. (2009), *Prodaja distribucija logistika*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
22. Tipurić, D. i grupa autora (2005), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
23. Vranešević, T. (2000), *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb
24. Vouk R. (2005), Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled* , Vol. 56, No. 11, str. 1013-1030.
25. Zeithaml, V.A., (2000) Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1 str.. 67-85.
26. Zelenika, R. (2001), *Prometni sustavi*, EFRI, Rijeka
27. Zakon o prijevozu u cestovnom prometu, (2004) Narodne novine 178/04, Narodne novine, Zagreb
28. Izvještaj o izdanim dozvolama za obavljanje međunarodnog prijevoza putnika 2012.g. www.mppi.hr (pristupljeno 20.02.2012.)
29. Izvještaj o izdanim dozvolama za obavljanje domaćeg prijevoza putnika 2012. g. www.mppi.hr (pristupljeno 20.02.2012.)
30. Delegacija Europske unije u RH, Veća prava putnika u autobusnom prometu <http://www.delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=3115> (pristupljeno 20.02.2012.)
31. Conway, Kelly D., (2003.) Customer Connections: A Breakthrough Model for Analyzing and Influencing Customer Behavior <http://www.ventes-marketing.com/References/Exploitation%20de%20la%20loyaute/eLoyalty/Customer%20Connections.pdf> , (pristupljeno 20.02.2012.)

SOCIJALNA TRGOVINA KAO DRUŠTVENA INOVACIJA

Dr.sc. Ivana Marić

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska

Sažetak

Društvo znanja u kojem danas živimo i poslujemo nameće brojne trendove: globalizaciju, informatičko-tehnološku revoluciju, upravljanje znanjem, upravljanje kvalitetom, održivi razvoj, socijalno poduzetništvo i dr. Tragajući za učinkovitim menadžmentom koji prati društvena, ekonomska, tehnološka i politička kretanja, organizacije teže pronalaženju najboljeg puta upravljanja u visoko turbulentnoj okolini. Suvremeno okruženje novim organizacijama (bilo da su one profitno ili neprofitno orijentirane) postavlja visoke kriterije u postizanju poslovne izvrsnosti što uključuje: društvenu odgovornost, samoodrživost, stalni razvoj te imperativ uravnoteženosti društvenih i ekonomskih ciljeva. Jedno od propulzivnijih područja djelovanja jest upravo socijalno poduzetništvo gdje se javljaju brojni izazovi, ali jednako tako i inovacije. Socijalna trgovina kao jedna takva inovacija unutar socijalnog poduzetništva postaje važno mjesto razmjene koja promiče društvene vrednote solidarnosti, umreženosti i filantropije, te stvara bitan društveni utjecaj. U vremenu kada je globalna kriza dovela do velikog broja nezaposlenosti, povećanje broja socijalno ugroženih i siromašnih u društvu, ovakav primjer poduzetničkog stava pronalazi veliko odobravanje i značajnu uključenost građana. Kroz mehanizme civilne angažiranosti i djelovanja civilnih udruga, volonteri, donatori te različiti posrednici tvore učinkovitu mrežu društvenog djelovanja, odnosno mrežu koja povezuje sektore i stvara djelotvornu socijalnu kreaciju koja za cilj ima umanjivanje društvenih problema i pokretanje pozitivnih društvenih promjena.

Ključne riječi: kriza, solidarnost, društvene promjene, socijalno poduzetništvo, društveni utjecaj, neprofitne organizacije

SOCIAL TRADE AS AN SOCIAL INNOVATION

Ivana Marić, Ph.D.

University of Zagreb, Faculty of Economics and Business Zagreb, Croatia

Abstract

The knowledge society in which we live and do business is imposing many new trends such as globalization, IT revolution, knowledge management, quality management, sustainable development and social entrepreneurship. The organizations are trying to find the best way of managing highly turbulent environment, having as a final goal a model of an effective management that would monitor the social, economic, technological and political movements. The modern environment of new organizations (for-profit or non-profit-oriented) sets high criteria for achieving business excellence, which includes: social responsibility, sustainability, continuous development, and balancing the imperative of social and economic goals. One of the most propulsive action areas is the social entrepreneurship offering many challenges and innovations. Social trade as an innovation within the social enterprise is becoming an important place of exchange, promoting solidarity, networking and philanthropy and thus creating a significant social impact at the time when the global crisis has led to a high unemployment rate, and increased the number of the disadvantaged and the poor. Through civil engagement and civil organizations' mechanisms of actions, volunteers, donors and intermediaries form an effective network of social self-organization, a network of sectors that aims to decrease social problems and run positive social change.

Key words: crisis, solidarity, social change, social entrepreneurship, social impact, non-profit organization

1. UVOD

U Hrvatskoj se nedavno otvorila šesta po redu socijalna trgovina, što ukazuje da brojni građani trebaju konkretnu materijalnu pomoć usred gospodarske neizvjesnosti i siromaštva koje je potaknula globalna ekonomska kriza gdje država (koja dijeli sudbinu s ostalim europskim zemljama) ne pronalazi načine sustavnog i učinkovitog rješavanja rastućih socijalnih problema. Ovaj relativno nov pojam - socijalne trgovine - pokazuje kako se solidarnost može i treba materijalizirati kroz društveni angažman onih koji imaju priliku dati na raspolaganje svoje vrijeme (volonteri), robu (donatori) i ostalo (prostor, organizaciju itd.). Socijalna trgovina jedan je takav primjer djelovanja volontera, trgovačkih lanaca, privatnih donatora i ostalih sudionika koji prikupljaju i pružaju socijalno najugroženijima prijeko potrebne namirnice. Osim tržišne vrijednosti koja se može mjeriti ekonomskim parametrima, ovakav način djelovanja u zajednici ima važnu društvenu dimenziju koja govori o brizi za bližnje, ističe važnost solidarnosti, uključenosti i odgovornosti lokalne zajednice, ali svjedoči i o međudjelovanju sektora. Zdravo društvo treba skrbiti za svoje najranjivije skupine koje su u krizi postale najviše ekonomski i socijalno pogođene te same ne pronalaze rješenje za vlastite egzistencijalne probleme. Socijalno

poduzetništvo prepoznaje nesklad u društveno – tržišnoj neravnoteži, a odnosi se na primjenu poduzetničkih načela u društvenom sektoru.

Četiri ključna čimbenika potaknula su zamah socijalnog poduzetništva: jaz svjetskog bogatstva, pokret društvene odgovornosti, tržišni, institucionalni i državni neuspjesi, te tehnološki napredak i podjela odgovornosti (Zahra i sur., 2008). Socijalna trgovina nalazi se na granicama socijalnog poduzetništva, društvene odgovornosti, solidarnosti i jasne društvene angažiranosti. Trgovina kao pojam sam za sebe ima za cilj prodati neku robu ili uslugu, dok socijalna trgovina ima dvojako značenje. Određena ekonomska vrijednost robe koju daruju veliki trgovački lanci prosljeđuje se potrebitima, tj. besplatno se daruje tako da u procesu razmjene kroz socijalnu trgovinu imamo tržišnu, ali u isto vrijeme društvenu vrijednost same usluge. U okviru socijalne trgovine promiče se solidarnost kao vrednota koju socijalno poduzetništvo kroz inicijativu i kreaciju zagovara kao nešto čemu treba težiti, te na taj način umanjiti u društvu nesklad i proturječe ekonomskih i socijalnih ciljeva koji često idu na štetu pojedincima (posebno iz socijalno ranjivih skupina).

2. ULOGA OSTVARIVANJA DRUŠTVENIH VRIJEDNOSTI KAO MISIJA SOCIJALNE TRGOVINE I NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Sušтина organizacija koje žele ostvariti društveni utjecaj, a zovemo ih agentima društvenih promjena, jest u misiji koja ima neprofitni karakter. Riječ je o tzv. neprofitnim organizacijama, koje za razliku od profitnih koje su utemeljene radi novčanog profita, imaju društveni predznak, služe javnosti tj. važna im je civilna uključenost ili obuhvaćaju organizacije koje su od javnog interesa. Dakle, primarna zadaća neprofitnih organizacija jest izgradnja zajednice i usmjerenost na zajedničko dobro (Drucker, 1989: 14). Društvene vrijednosti su polazište onim organizacija koje nisu usmjerene samo na ostvarivanje profita, već su primarno usmjerene na sam proces stvaranja društvenih vrijednosti i ciljeva, tj. na društvo u cjelini. Kako samo ime *socijalna trgovina* navodi, riječ je o primarno društvenoj uključenosti (inicijativa građana kroz udruge) koja podrazumijeva stvaranje društvenih promjena, ali podrazumijeva aspekt trgovine kroz besplatno davanje određene robe (najčešće je riječ o potrebnim namirnicama) socijalno ugroženim pojedincima. Koncept socijalne trgovine blizak je socijalnom poduzetništvu i prostoru neprofitnog djelovanja organizacija koje u svoj rad uključuju volontere, imaju primarno neprofitni karakter i kao konačan cilj podrazumijevaju stvaranje pozitivnog društvenog utjecaja. Dakle, da bi objasnili koncept, ulogu i smisao socijalne trgovine potrebno je odrediti ulogu i značenje neprofitnih organizacija u društvu, sljedno tome i njihovo značenje unutar modela socijalnog poduzetništva.

Neprofitna organizacija ima za konačan cilj stvaranje pozitivnih društvenih vrijednosti organizacija. Pojam neprofitne organizacije usko je povezan s neprofitnim aktivnostima i blizak je pojmovima civilnog društva, socijalnog poduzetništva i društvene odgovornosti. U društvu dakle postoje organizacije koje za temeljnu svrhu nemaju prikupljanje novčane dobiti, već postavljaju smjernice društvene solidarnosti socijalno ugroženima kao primarni fokus svog djelovanja.

Neprofitna organizacija je ona organizacija čiji je primarni cilj pružanje usluga društvu, na neprofitnoj osnovi (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001: 340). Danas u vrijeme velike globalne krize, preispitivanja društvene odgovornosti i vrednota, stvaranja građanskih inicijativa, postoje

značajne potrebe u društvu koje iziskuju kreiranje pozitivnih društvenih utjecaja gdje neprofitne organizacija djeluju kroz različite udruge kako bi postepeno rješavale različite društvene probleme.

Možemo se složiti s mišljenjem kako „neprofitne organizacije stvaraju nove granice društva, novu predanost aktivnom građanstvu, društvenoj odgovornosti i vrijednostima“ smatra Drucker (1989: 93). Na tablica 1., vide se temeljne dimenzije različitosti struktura profitne od neprofitnih organizacija, stoga se može zaključiti da se različitosti nalaze u polazištu, usmjerenosti, konceptu, areni te rezultatima.

Tablica 1. Razlike profitnih i neprofitnih organizacija prema temeljnim dimenzijama

DIMENZIJA	PROFITNE	NEPROFITNE
POLAZIŠTE	Profit	Opće javno dobro/ služenje javnosti
USMJERENOST	Potrošaču	Pojedincu/građaninu
KONCEPT	Ekonomski	Socijalni
ARENA DJELOVANJA	Tržište	Društvo
REZULTATI	Ekonomski/Mjerljivi/Kvantitativni	Društveni/Nemjerljivi/Kvalitativni

Izvor: Marić, I. (2011), str. 38

Poveznica između socijalne trgovine i suštine neprofitnih organizacija nalazi se u društvenoj misiji koja se temelji na vrednotama: solidarnosti, pravednosti, služenju i općem dobru. Dakle, organizacije koje imaju izraženu socijalnu dimenziju razumiju da tržište i država kao važni mehanizmi upravljanja ne mogu riješiti sve postojeće probleme stoga im je potrebna pomoć civilnog društva koje poduzetničkim načinima pokušava kreirati rješenja i inicirati promjene koje će u ključnim domenama života donijeti ponekad mala, ali ipak značajna unapređenja.

Drucker (1990: 112) ističe da su neprofitne organizacije agenti, odnosno sredstva društvenih promjena. Njihovi rezultati su uvijek promjene u ljudima, u njihovom ponašanju, viziji, nadama, zdravlju te iznad svega sposobnostima i mogućnostima. Stoga za neprofitne organizacije kažemo da su to organizacije utemeljene na određenim vrednotama.

U socijalnoj trgovini sudjeluju građani koji kroz socijalnu poduzetničku akciju i kreiraju nove društvene vrijednosti pokušavajući ispraviti nejednakosti stvorene u tržišnim i društvenim podsustavima. Socijalna trgovina je pokazatelj društvene zauzetosti i uključenosti pojedinaca koji angažmanom pokazuju društvenu odgovornost putem organiziranih aktivnosti. Socijalna trgovina ukazuje na društvenu odgovornost zajednički povezanih pojedinaca s istim ciljem iskazivanja solidarnosti socijalno ugroženim osobama kroz materijalna dobra koja pribavljaju od privatnih donatora ili velikih trgovačkih lanaca.

Socijalnu trgovinu povezuje se s fenomenom društvenih poduzeća, to su ona poduzeća koja nastoje utjecati kroz pozitivne promjene i stvoriti društvenu vrijednost kroz poduzetničke socijalne inovacije (Dees, 2003). Zajedničko svim navedenim konceptima (socijalnom

poduzetništvu, neprofitnim organizacijama i društvenim poduzećima) jest da imaju društvenu svrhu i potrebu stvaranja inovacija u području socijalnog djelovanja.

3. SOCIJALNA TRGOVINA KAO DIO PROSTORA SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

Širi kontekst djelovanja i razumijevanja socijalne trgovine je socijalno poduzetništvo. Zajednička komponenta u području socijalnog djelovanja podrazumijeva preuzimanje rizika, inovativnost i logiku djelovanja, no sam spektar djelovanja socijalnog poduzetništva je vrlo širok i složen, te višedimenzionalan. Socijalno poduzetništvo je relativno novi koncept, različit i u nekoj mjeri sličan tradicionalnom poduzetništvu, no taj je pojam danas evoluirao u globalni fenomen (Nicholls, 2008; Jiao, 2011). Inicijatori pozitivnih društvenih promjena i kreatori društvenih novina su socijalni poduzetnici.

Socijalne poduzetnike treba prepoznati kao osobe koje se suprotstavljaju nepovoljnoj ravnoteži koja uzrokuje zanemarivanje, marginalizaciju ili patnju dijela čovječanstva. To su osobe koje svojom inspiracijom doprinose promjenama, a svojim stavom spremnim na akciju, kreativnost, hrabrost i snagu, strateški utječu na stvaranje nove stabilne ravnoteže koja osigurava trajnu dobrobit za ciljanu skupinu i društvo u cjelini (Perčin 2011, 19)

Određenje socijalnog poduzetništva ističe da je to način koji obuhvaća one organizacije koje smještaju socijalnu misiju u središte svog svemira, dok je njihova glavna svrha unaprjeđenje skupa socijalnih ciljeva i stvaranje društvenih vrijednosti. Socijalno poduzetništvo može se definirati kao proces u kojem građani koristeći poduzetničke metode i sredstva grade ili transformiraju postojeće strukture kako bi pronašli rješenja društvenih problema kao što su siromaštvo, isključenost, nepismenost, kršenje ljudskih prava, uništavanje okoliša i korupcija, a sve u svrhu poboljšanja kvalitete života svih slojeva stanovništva zaključuje Jiao (2011).

Međutim, područje pojma socijalnog poduzetništva je vrlo široko i obuhvaća različita djelovanja i aktivnosti, koje variraju od onih krajnje komercijalnih do potpuno filantropskih (primjerice socijalna trgovina predstavlja krajnju točku). Na tablici 2. prikazan je širok spektar društvenog poduzetništva, gdje se ističu bitno različiti motivi, metode i ciljevi unutar organizacija određuje Dees (1998).

Tablica 2. Spektar društvenog poduzetništva

		Potpuno filantropski	↔	Potpuno komercijalan
Motivi, metode i ciljevi		Poziva se na dobru volju	Raznoliki motivi	Poziva se na osobni interes
		Pokretač je ostvarenje misije	Pokretač je ostvarenje misije i ostvarenje uspjeha na tržištu	Pokretač je uspjeh na tržištu
		Društvene vrijednost	Društvena i ekonomska vrijednost	Ekonomska vrijednost
Ključne zainteresirane strane	Korisnici usluge	Ne plaća se ništa	Subvencionirane cijene ili kombinacija onih koji plaćaju punu cijenu i onih koji ne plaćaju ništa	Cijene određene tržištem
	Kapital	Donacije i darovi	Kapital dospio s tržišta ali nedovoljan ili kombinacija donacija i kapitala sa tržišta	Kapital po tržišnoj cijeni
	Radna snaga	Volonteri	Cijene rada manje od cijene rada na tržištu, ili kombinacija volontera i potpuno plaćenog osoblja	Tržišna cijena rada
	Dobavljači	Donacije dane u robi ili uslugama	Specijalni popusti ili kombinacija donacija u robi i u novcu	Tržišne cijene

Izvor: Dees (1998, str. 60)

U samoj biti pojma socijalnog poduzetništva ističe se pojam društveno odgovornog poslovanja. No, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva i vrijednosti koje primjenjuju i ona poduzeća koja su isključivo profitno orijentirana, stoga je potrebno razlikovati način percepcije društvene odgovornosti. Društveno poduzetništvo ima za cilj u isto vrijeme uskladiti potpuno oprečne principe: društvene, ali i tržišne /ekonomske što znači da se poduzetničke pothvate treba obavljati na način da se poštuju i socijalne i ekonomske vrijednosti. U tom smislu u neprofitnim organizacijama mogu se uočiti razlike u motivima i ciljevima: od općih društvene vrijednosti i dobre volje do samog osobnog interesa, uspjeha na tržištu i ekonomske vrijednosti. Nadalje, korisnici usluga kao najvažnija interesna strana za određene usluge ništa ne plaćaju, dobivaju besplatnu uslugu ili robu kao kod socijalne trgovine, na drugom mjestu postoje subvencionirane cijene i konačno drugdje postoje cijene određene tržištem u krajnje komercijalnoj točki. Sam oblik kapitala može biti promijenljiv tj. može varirati u obliku različitih donacija i darova, pa sve do kapitala koji ima stvarnu tržišnu cijenu. Kada se promatra domena radne snage stvari mogu biti različito definirane. S jedne strane to mogu biti volonteri (koji besplatno i dobrovoljno rade; nude svoje vrijeme i rad) ili pak zaposlenici koji imaju tržišnu cijenu rada. Konačno, dobavljači kao interesna strana mogu dostavljati robu ili usluge u obliku donacija do robe ili usluga plaćenih po tržišnoj cijeni.

Nova paradigma društveno odgovornog poslovanja 21. stoljeća donosi pred sve organizacije nove izazove i poslovna potraživanja koji podrazumijevaju dvostruke ciljeve: svrhu ispunjenja društvenih ciljeva i nezaobilazne financijske rezultate. Tako i društveno poduzetništvo nastoji zadovoljiti obje dimenzije: tržišnu i socijalnu, a u tom kontekstu ističe se važnost vrijednosti društvenih poduzeća koje zastupaju takve vrijednosti u društvu. Smisao praćenja globalnih trendova i postizanje društvene održivosti i odgovornosti socijalne trgovine ili kako ih još

nazivaju, socijalne samoposlude, postaju pozitivan način rješavanja nagomilanih društvenih problema koje zapošljavaju volontere i nude besplatnu robu socijalno ugroženima pojedincima. Takav potpuno filantropski oblik socijalnog poduzetništva jasan je oblik socijalne inicijative koja oživotvoruje socijalno poduzeće u praksi, a pokreću ga angažirani i posebno socijalno osjetljivi poduzetnici.

4. UPRAVLJANJE LANCIMA DOBAVE KOD SOCIJALNE TRGOVINE

Socijalna trgovina je relativno nova pojava u Hrvatskoj, prve socijalne trgovine se pojavljuju posljednjih godina, a njihova pojava je rezultat učinkovitog djelovanja socijalnih poduzetnika koji su imali jasnu društvenu misiju smanjivanja siromaštva te okupili volontere kroz konkretne udruge tj. socijalne samoposlude ili trgovine. Postoje već nekoliko takvih građanskih udruga u Rijeci, Vinkovcima, Puli, Zagrebu koje pokazuju solidarnost, inicijativu i zdrav poduzetnički duh kojim se pokušavaju ispraviti ili preciznije rečeno umanjiti nejednakosti u društvu i jaz između siromašnih i onih ostalih. Svakako se možemo složiti s idejom da je područje socijalne trgovine vrlo izazovno i zanimljivo socijalnim poduzetnicima današnjice koji vide prilike da stvari promjene, poboljšaju odnosno transformiraju stvarnost u smjeru općeg dobra.

Socijalne poduzetnike treba prepoznati kao osobe koje se suprotstavljaju nepovoljnoj ravnoteži koja uzrokuje zanemarivanje, marginalizaciju ili patnju dijela čovječanstva. Socijalni poduzetnici su osobe koje svojom inspiracijom doprinose promjenama, a spremnošću na akciju, kreativnošću, hrabrošću i snagom ciljano utječu na stvaranje nove stabilne ravnoteže koja osigurava trajnu dobrobit za ciljanu skupinu i društvo u cjelini (Perčin 2011: 19).

Dakle, ključni elementi socijalne trgovine su postizanje društvenih promjena kroz konkretan rad volontera i pomoć u osnovnim za život potrebnim namirnicama, temeljenim na inicijativi socijalnih poduzetnika, ali i suradnji svih sektora odnosno segmenata društva koji donacijama omogućavaju rad takvih udruga. Za razumijevanje uloge i djelovanja socijalne trgovine potrebno je shvatiti suštinu djelovanja neprofitnih organizacija i logiku njihovog neprofitnog karaktera koja ima polazište u društvenim vrijednostima. Sljedeća tablica 3 prikazuje osnovne dimenzije socijalne trgovine kroz elemente: (1) svrhe, (2) pokretača/inicijatora, (3) područja djelovanja, (4) nosioce promjena, (5) korisnike, (6) vrednote i (7) rezultate.

Tablica 3. Dimenzije socijalne trgovine

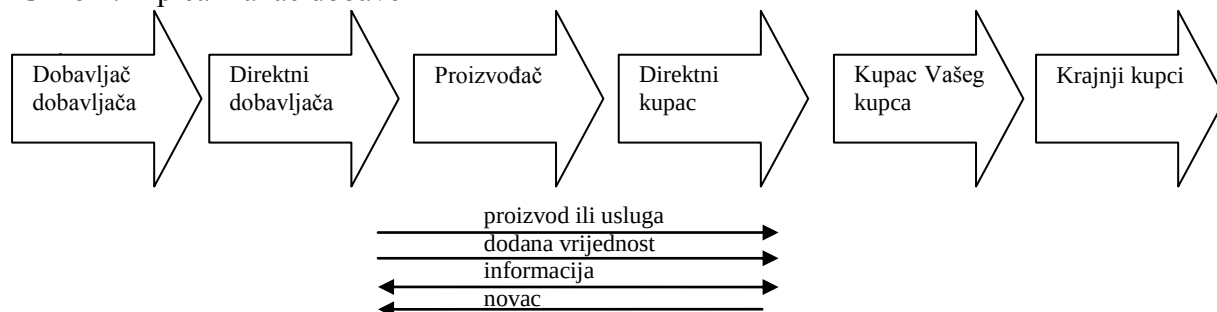
Svrha/cilj	Pozitivna društvena promjena
Pokretači	Socijalni poduzetnici
Područje djelovanja	Socijalno ugroženi, siromašni
Nosioci promjena	Volonteri Trgovački lanci Caritas Donatori
Korisnici	Siromašni, nezaposleni, socijalno ugroženi, itd.
Vrednote	Solidarnost, profesionalizam Filantropija, pravednost
Rezultati i društveni utjecaj	Smanjenje siromaštva i društvene isključenosti Razvijanje društvene odgovornosti i senzibiliziranje javnosti za društvene probleme
Suradnja sektora	Privatni sektor, država, civilne udruge, Crkva

Izvor: Vlastiti prikaz

4.1. Upravljanje lancima dobave

S aspekta trgovine može biti važno razumjeti specifičnosti koju imaju organizacije ovakvog tipa u procesu upravljanja lancima dobave. Polazeći od pretpostavke da lanac dobave čine barem dva poduzeća koja su povezana razmjenom materijala, informacijama i novcem (Prester 2012: 21 prema Lapide 2005), kod socijalne trgovine važan je samo posljednji dio lanca dobave. Na slici 1. prikazan je tipičan lanac dobave te razmjena proizvoda, dodane vrijednosti, informacija i novca.

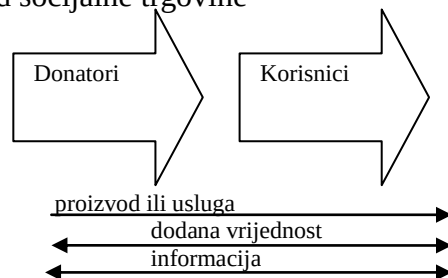
Slika 1. Tipičan lanac dobave



Izvor: Prester (2012) prema Chopra i Meindl (2010: 22)

Socijalna trgovina kao netipičan aspekt trgovine ima primarnu društvenu vrijednost, odnosno svrha razmjene i samog procesa nije novac, kojeg korisnici u principu niti ne susreću, jer krajnji korisnik dobiva robu besplatno. Ovdje za pruženu uslugu nema nikakve protuvrijednosti, odnosno ona nije materijalne prirode, primjerice volonteri kao i donatori dobivaju drugačiju dodanu vrijednost u obliku zahvalnosti, zadovoljstva i osjećaja ispunjenja. Pojednostavljeno imamo samo dva ključna segmenta to su: donatori i korisnici (vidjeti sliku 2).

Slika 2. Lanac dobave kod socijalne trgovine



Izvor: Vlastiti prikaz

Iako model izgleda prilično jednostavan, jer sva potrošna sredstva koja idu u ruke korisnicima nemaju za cilj razmjenu u novcu i ne događa se tipičan proces razmjene roba ili usluga već se materijalne vrijednosti pretvaraju u socijalne, a informacije i vrijednosti se razmjenjuju obostrano. Konačno i roba koju trgovački lanci rado doniraju (posebno ako je pri isteku roka), ima potpuno drugo značenje i smisao u ovoj razmjeni. Ponekad se može činiti da su naponi aktivnosti socijalnih trgovina nedovoljni, neučinkoviti u kontekstu smanjenja širih društvenih problema, ali zasigurno veliki broj korisnika – stotine njih, putem uključenosti velikog broja volontera, mijenjaju vlastite mentalne mape, a pomalo i društvenu stvarnost i u konačnici postižu svoj cilj i ispunjenje. Može se zaključiti da djelovanje socijalnih trgovina svjedoči o uspješnosti takvih organizacija, a one izvršavaju zadanu misiju, poboljšavaju svoj rad i čine važan društveni utjecaj u vremenu kada se čini da se sve mjeri profitom i ekonomskom računicom.

5. ZAKLJUČAK

Jaz između gospodarskog razvoja razvijenih zemalja te tehnoloških i informacijskih mogućnosti koje one nude suprotstavljene su brojnim problemima današnjeg globalnog umreženog društva, a posebice pojedincima i grupama koje nisu obuhvaćene razvojem i društvenim dobrima. Ponekad se može činiti da su naponi neprofitnih organizacija pa tako i aktivnosti socijalnih trgovina nedovoljne, neučinkovite u kontekstu smanjenju širih društvenih problema (smanjenja siromaštva, nezaposlenih, problema socijalno ugroženih skupina) no zasigurno veliki broj korisnika – stotine njih, uključenost velikog broja volontera, mijenjaju mentalne mape, društvenu stvarnost i konačno postižu svoje ciljeve. Kako ističe Frumkin (2004) da su neprofitne i volonterske organizacije slabe, neučinkovite i neusmjerene, ni najmanje nije točna konstatacija, upravo suprotno, one posjeduju skup jedinstvenih prednosti koje ih postavljaju na posebno mjesto gdje izvršavaju važne društvene funkcije koje niti vlada, niti tržište ne mogu ostvariti. Dakle, socijalne trgovine svakako realiziraju svoju svrhu (o čemu svjedoči veliki broj korisnika) te pronalaze načine kako poboljšati svoj rad i šire svoje djelovanje. Socijalna trgovina kao ideja i fenomen spada u područje djelovanja neprofitnih organizacija, dakle ima kao osnovu neprofitni karakter. Kako ističe Drucker (1989: 14) poznato je da je primarna zadaća neprofitnih organizacija izgradnja zajednice i usmjerenost na zajedničko dobro. U tom smislu socijalna trgovina odlično se naslanja na koncept neprofitnih organizacija, te u svojoj biti nosi karakteristike socijalnog poduzetništva. Nadalje, socijalna trgovina ima važnu komponentu solidarnosti te počiva na radu

volontera što ističe snažnu socijalnu misiju koja je zajednička svim neprofitnim organizacijama pogotovo onim u području filantropije.

Nadalje, kako navode Letts, Ryan i Grossman (1999: i) važnost neprofitnih organizacija je u tome da stvaraju neku opću zajedničku korist povezujući određene ljude u izvršenje nekog većeg dobra. Kako smo ranije odredili dimenzije i principe djelovanja socijalne trgovine vidimo da ona učinkovito ostvaruje temeljnu misiju neprofitnih organizacija i predstavlja oblik pozitivne socijalne inovacije koja povezuje sektore i promiče važne civilne vrednote: solidarnosti, odgovornosti i pravednosti.

6. LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001), *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb
2. Dees, J. G. (1999), *Enterprising Nonprofits*, *Harvard Business Review on nonprofits*, Harvard Business Review Press, New York
3. Dees, J. G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kansas City: Kauffman Foundation
4. Drucker, P. (1989), What business can learn from Nonprofits?, *Harvard Business Review*, 67(4), str. 88-93.
5. Drucker, P. (1990), *Managing the Non-Profit Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford
6. Frumkin, P., Galaskiewicz, J. (2004), Institutional Isomorphism and Public Sector, *Public Administration Research Theory*, Vol.14, No. 3, str. 283-307.
7. Jiao, H. (2011). "A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 2, str. 130-149
8. Letts, W. C, Ryan, W. P., Grossman, A. (1999), *High Performance Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., NY
9. Marić, I. (2011), *Specifičnosti funkcija menadžmenta neprofitnih organizacija*, doktorska disertacija, Zagreb
10. Nicholls, A. (2008). "Introduction". In A. Nicholls, *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 1-35). Oxford: Oxford University Press.
11. Perčin, M.,(2011), *Socijalno poduzetništvo-inovacija za dobrobit čovječanstva*, *Organizacija za građanske inicijative*, Osijek
12. Prester, J. (2012), *Upravljanje lancima dobave*, Sinergija, Zagreb
13. Zahra, S.A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D.O., Hayton, J.C. (2008), Globalisation of Social Entrepreneurship Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, No. 2, str. 117-131

STRATEŠKI SAVEZI KENIJSKIH MALIH FARMERA

Mr. sc. James MacGregor

Sveučilište u Göteborgu, Odjel za ekonomiju, Švedska, Worley Parsons, EcoNomics Group, Ujedinjeno Kraljevstvo

Mr. sc. Åsa Nordin

Mid Sweden University, Odjel za poslovnu ekonomiju, ekonomiju i pravo, Švedska

Dr. sc. Jesper Stage

Mid Sweden University, Odjel za poslovnu ekonomiju, ekonomiju i pravo, Švedska

Sažetak

Implementacija i usklađivanje s normama i certificiranje često povećava troškove za sudionike opskrbnog lanca. Ovi povećani troškovi uzrokovani su unapređenjem proizvodnje, logistike i marketinga koja su potrebna za postizanje usklađenosti djelo, a može dovesti do isključivanja sudionika iz opskrbnog lanca. Konkretno, često se izvješćuje o isključenju malih farmara u zemljama u razvoju, koje rezultira iz ekspanzije i širenja privatnih dobrovoljnih standarda (engl. Private Voluntary Standards, PVS) koje koriste i zahtijevaju veliki kupci. Troškovi PVS-a su po certifikaciji, a uobičajeno je jedinica pojedinačna farma, bez obzira na njenu veličinu. U mnogim zemljama u razvoju dominira u domaćoj proizvodnji hrane dominiraju mali posjednici i oni se suočavaju s proporcionalno većim troškovima po jedinici površine za certifikaciju i usklađivanje. Prednosti PVS mjere se na temelju jedinice proizvodnje, čime se daje prednost većim gospodarstvima. Proizvodnja malih posjednika u zemljama u razvoju često je na manje od jednog hektra, dajući relativno malu proizvodnost. U usporedbi s troškom po farmi, ovo je svojstvena pristranost mnogim standardima i certificiranju koja je u prilog većim gospodarstvima. Standardi u izvozu hortikulture potencijalno mogu pozitivno utjecati na aktivnije sudjelovanje privatnog sektora u ulaganju u male uzgajivače na način koji je obostrano koristan za uzgajivače i izvoznike. Takva suinvesticija je značajka trgovačkih odnosa i poslovnih modela koji uključuju male uzgajivače. U kenijskoj hortikulturi, donatori, izvoznici i mali posjednici su u nekim slučajevima uspjeli pretvoriti PVS zahtjeve u profitabilan razvoj lokalne poljoprivrede. U ovom radu se koristi teorija resursa strateških saveza kako bi se objasnili obrasci poslovnih modela koje su razvili. Predlaže se veće korištenje teorije suradnje koja će omogućiti učinkovitije zahvate u svrhu gospodarskog razvoja koji su komplementarni s privatnim investicijama. Istražuje se kako se standardi mogu koristiti za ubrzanje inicijativa za rast.

Ključne riječi: strateški savezi, mali poljoprivrednici, Kenija, privatne norme, GlobalGAP

STRATEGIC ALLIANCES IN KENYAN SMALLHOLDER FARMING

James MacGregor, M.Sc.

University of Gothenburg, Department of Economics, Sweden, Worley Parsons, EcoNomics Group, United Kingdom

Åsa Nordin, M.Sc.

Mid Sweden University, Department of Business, Economics and Law, Sweden

Jesper Stage, Ph.D.

Mid Sweden University, Department of Business, Economics and Law, Sweden

Abstract

Implementing and complying with standards and certification often increases costs for supply chain actors. These increased costs are caused by the upgrading of production, logistics and marketing needed to achieve compliance, and can lead to the exclusion of actors from the supply chain. In particular, the exclusion of small-scale growers in developing countries as a result of the expansion and proliferation of private voluntary standards (PVS) used by large procurers has been extensively reported. Costs of PVS are per certification and the unit is usually the individual farm, regardless of size. In much of the developing world smallholder production dominates domestic food production, and these small farms face proportionately higher costs per unit area for certification and compliance. Benefits of PVS are per production unit, giving benefits to larger farms. Developing world smallholder production tends to be on less than one hectare, giving relatively small production. Compared with the costs per farm, there is an inherent bias in many standards and certification towards larger farms. Standards in export horticulture can, potentially, incentivize a more active role for the private sector in investing in small-scale growers in ways that are mutually beneficial for growers and exporters. Such co-investment is a feature of trading relationships and business models that are inclusive of small-scale growers. In Kenyan horticulture, donors, exporters and smallholders have in some cases managed to leverage PVS requirements into profitable local agricultural developments. In this paper, we use resource-based strategic alliance theory to explain the patterns that have evolved. We propose greater use of cooperation theory to help make more efficient economic development interventions which are complementary with private-sector investments. We explore how standards might be used to accelerate development initiatives.

Key words: strategic alliances, small scale agriculture, Kenya, private voluntary standards, GlobalGAP

1. INTRODUCTION

The implementation of, and compliance with, standards and certification is typically associated with increased costs for supply chain actors. These increased costs are incurred through the

necessary upgrading of production, logistics and marketing to achieve compliance. Exclusion of certain actors from the supply chain can be one consequence of these increased costs. In particular, the exclusion of small-scale growers in developing countries as a result of the expansion and proliferation of private voluntary standards (PVS) used by large procurers has been extensively reported.

Costs of PVS are per certification and the unit is usually the individual farm, regardless of size. In much of the developing world smallholder production dominates, and these small farms face proportionately higher costs per unit area for certification and compliance. Due to these problems, there is often an inherent bias in many standards and certification procedures towards larger farms. In those cases where development benefits can be demonstrated, there is potential to leverage donor funding, technical assistance and other support, which can reduce total cost burdens of compliance with standards and certification, but which pose important questions in terms of their long-term sustainability.

Benefits of PVS are per production unit, giving benefits to larger farms. Developing world smallholder production tends to be on less than one hectare, giving relatively small production. Compared with the costs per farm, there is an inherent bias in many standards and certification towards larger farms.

Indeed, considering all the concern about the exclusionary nature of PVS, perhaps the most surprising feature of horticultural exports from East Africa is the persistence of the market *inclusion* of smallholders. The Fresh Produce Exporters Association of Kenya estimates that there are 6000 small-scale growers involved in the production of fresh vegetables for export markets in Kenya alone. In addition to these 6000, many more are involved in the production of non-fresh, standards-compliant export markets. For example, up to 10,000 small-scale growers are thought to be involved in the production of French beans for canned and frozen exports.

Standards in export horticulture can, potentially, incentivize a more active role for the private sector in investing in small-scale growers in ways that are mutually beneficial for growers and exporters. Such co-investment is a feature of trading relationships and business models that are inclusive of small-scale growers.

In Kenyan horticulture, donors, exporters and smallholders have in some cases managed to leverage PVS requirements into profitable local agricultural developments; in other cases, PVS requirements have led to the exclusion of smallholders, and a collapse of previously existing sourcing arrangements. Using survey data on smallholder farming and large-scale exporters, we use strategic alliance theory to explain the patterns that have evolved.

2. BACKGROUND

The production and processing of fresh produce for export to European markets is an attractive opportunity for the agricultural sector in sub-Saharan Africa. In Kenya, the value of fruit and vegetable exports has more than quadrupled in real terms over the past thirty years; horticulture has become the country's largest single source of export earnings, and some 4.5 million people are estimated to be employed in production or processing of horticultural products (Fresh Produce Exporters Association of Kenya, 2013). Until 2003, export companies primarily relied

largely on casual purchases of vegetables, either directly from small-scale farmers or through informal supply chains of brokers and middlemen. However, since then the compliance framework for exports to the EU has been getting tighter, owing to food safety issues. The concern is that the tightening of regulations – both public and private – results in the exclusion of SSGs, with wider poverty implications for rural Africa.

Global Good Agricultural Practice, GlobalGAP (formerly known as EurepGAP) is a private sector body that sets voluntary standards for the certification of agricultural products around the globe (for up-to-date information about their certification requirements, see e.g. GlobalGAP 2013a, 2013b, 2013c, 2013d, and other documents available at www.globalgap.org). The GlobalGAP standard is primarily designed to reassure consumers about how food is produced on the farm by minimising detrimental environmental impacts of farming operations, reducing the use of chemical inputs and ensuring a responsible approach to worker health and safety as well as animal welfare. GlobalGAP has become the most widely respected and accepted family of standards for primary production of agricultural products. Today there are more than 130,000 GlobalGAP certified producers in over 120 countries. GlobalGAP certification has become virtually a mandatory market access requirement for producers wishing to sell to GlobalGAP's 48 food retailer members, which include most of the major players in the EU, the US, and Japan as well as retailers in China, Russia, South Africa, and other countries. GlobalGAP has standards for a wide range of products, including fruits, vegetables, combinable crops & herbs. Other GlobalGAP standards include coffee, tea, flowers and ornamentals, cattle, sheep, dairy, pigs, poultry, farmed fish (salmon and trout), plant propagation material, livestock transport and livestock feed manufacture.

Multiple benefits for retailers and other supply chain players can be provided by PVS such as GlobalGAP, including the demonstration of due diligence in compliance with public standards such as the EU food laws (showing the close interrelationship between public and private regulation), the creation of smoother business-to-business transactions and ammunition in the battle between branded goods and retailers' own brands. However, research has long shown that the adoption and implementation of private voluntary standards is costly (e.g. Borot de Battisti *et al.*, 2009). These costs occur at both the macro and micro levels. At the macro level, these costs are in the form of public investments in standards agencies, upgraded skills required for management in agronomy and infrastructure development, and the monitoring of trades. At the micro level, costs are incurred through producers and supply chain actors ensuring and demonstrating compliance in the form of investments in logistics, production and marketing. Costs of PVS are per certification and the unit is usually the individual farm, regardless of size. In much of the developing world smallholder production dominates, and these small farms face proportionately higher costs per unit area for certification and compliance. Due to these problems, there is often an inherent bias in many standards and certification towards larger farms. There is genuine concern that the proliferation of private standards adds further to the overall costs of, and hence barriers to, trade without adding compensatory value for supply chain participants.

Several researchers have found a falling number of small-scale farmers involved in export horticulture. This decrease has been attributed primarily to the rising costs of production associated with the need to adhere to increasingly stringent standards (Dolan and Humphrey, 2000; Gibbon, 2003; Humphrey *et al.*, 2004). Exporters typically take production in-house to

reduce transaction costs and risk, and move away from the more traditional spot-markets that were arguably easier for small-scale growers to access.

The GlobalGAP protocol has several options available for certification. Option 1 is a single farm certification where the farmer takes responsibility for ensuring compliance, whereas option 2 allows for certification of groups of farms under one certificate on condition that the group can demonstrate a centralised management system operating via a primary marketing organisation (PMO) with a GlobalGAP compliant ISO type quality management system in place. Each grower must be registered under the PMO and have signed a legally binding contract to comply with all the control measures for GlobalGAP specified by the PMO. Under option 2, the PMO takes full legal responsibility for GlobalGAP compliance by all members of the group. Option 2 was designed for group certifications (especially among the large cooperative farms of Southern Europe that sometimes have ~2,000 farms sites in one cooperative) and offers advantages in terms of cost savings by allowing for external auditing of a small number (typically the square root of the total number of sites is audited by the certifying body) of farm sites rather than all sites. This option also provides more opportunities for smallholder farmers in sub-Saharan Africa to become certified as part of the supply chain, provided that they become part of a certified group.

In view of the low level of homogeneity between farm sites, group certifications must meet the strict requirements of the GlobalGAP quality management system that only applies to option 2. Under option 2 each farm must pay a GlobalGAP registration fee, a fee must be paid for auditing the quality management system (QMS), and a similar fee is payable for each farm site chosen for audit by the certifying body. The time taken for an option 2 certification varies according to the number of farm sites to be audited but typically requires 2-5 days to complete with obvious cost implications in terms of auditors fees. Another cost for option 2 certification is the need for several random Maximum Residue Limit (MRL) tests per year, costing £85 – £150 per sample (Graffham, 2007).

In contrast, single farm certification audits under option 1 of GlobalGAP require between half and one day and have no QMS component, one registration and certification fee and one annual MRL test for the farm (Graffham, 2007). Many have considered getting groups of SSGs certified under option 1 of GlobalGAP as this would be much simpler and cheaper, but the general regulations of GlobalGAP have always prohibited this for the very good reason that a large group of farm sites with individual owners cannot be considered as having the same level of homogeneity as a single farm with only one management team.

This means that GlobalGAP and other PVS provide strong incentives for consolidation of agricultural production; such effects have been observed in other countries (see e.g. Maertens and Swinnen, 2009, who find clear evidence of this effect in Senegal) and similar effects might have been expected for the horticultural sector in Kenya. From an exporting company's viewpoint, there are two possible routes; either to bring production in-house by acquiring agricultural land for own production, certified under GlobalGAP's Option 1, or to form a permanent or semi-permanent arrangement with smallholder farmers who have a group certification under Option 2. From the viewpoint of the smallholder farmer, group certification, either through an exporter or through a farmer cooperative, is the only realistic means of remaining in horticultural production as an autonomous or semi-autonomous producer; the other options are to opt out of export

production and sell primarily to the domestic market, or to sell the land to a (certified) producer and potentially become a farm worker on a larger farm which is certified under Option 1.

Given the obvious transactions costs associated with dealing with a large number of semi-autonomous producers, it might seem likely that an exporter will opt for Option 1; acquiring land and establishing own, certified, production instead. However, as we shall see, in almost all cases that we studied the patterns that have actually emerged are different.

3. THEORY

Strategic alliances are ongoing, formalised business relationships between two or more independent organisations that wish to use the alliance setup in order to achieve common goals (Sheth and Parvatiyar, 1992) and therefore establish inter-firm cooperative arrangements in order to jointly accomplish their individual goals (Parkhe, 1993). Any voluntary cooperative agreement between firms that involves exchange, sharing, or co-development can be seen as a strategic alliance, and can include partner contributions of capital, technology, or firm-specific assets (Gulati, 1998; Gulati and Singh, 1998; Lin and Lin, 2010).

Strategic alliances are hybrid governance structures, where interactions are more formalised than arm's length transactions but less formalised than outright acquisitions. Firms may form strategic alliances for a variety of reasons (Elmuti and Kathawala, 2001). Being part of an alliance allows the firm access to complementary resources, making it possible to focus on a small part of the total value system (Porter, 1985) and still be able to offer a larger total value to customers (Gulati, 2007). Alliance formation therefore meets strategic needs and social opportunities, and alliances are more easily formed when there are firms within the alliance led by large experienced and well-connected top-management teams (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). According to Bleeke and Ernst (1995), the likelihood of success is better when alliances are formed between companies that complement each other, while alliances between competitive companies are more likely to fail since strong competition between two cooperating companies increases the risk for opportunistic behaviour.

Das and Teng (2000), in their seminal paper on resource-based strategic alliances, note that the resources available to different firms are frequently crucial for the types of relationships that these firms form. Firms are characterised by having access to different sets of productive resources which are useful in different types of production and which may or may not be easily transferable to other firms. They identify the decision to form a strategic alliance as what can be seen as an intermediary case between outright acquisition and arms-length market-based relationship, where the goal in all three cases is to make use of those of the other firm's productive resources that are useful for the own firm's production. If the services from the relevant resources in the other firm can be purchased efficiently through the market, firms will tend to prefer arm's length transactions where each firm maintains control over, and management responsibility for, its own assets. If the resources themselves can be purchased efficiently through the market, or if firms owning these resources can be purchased easily and the less attractive resources of the purchased firm can then be resold easily, firms will tend to prefer outright acquisition. Alliances become attractive when arm's length interactions with the other firm are inefficient, but the bundle of resources owned by the other firm also contain resources that are irrelevant for the own firm's production process and that cannot easily be disposed of.

In terms of the resources owned by a firm, Das and Teng (2000) distinguish between property-based resources linked to ownership (including intellectual property, if protected by law), and knowledge-based resources linked to know-how and skills. While an agent collaborating with other agents in an alliance can usually maintain control over its property-based resources, it will in practice often lose control over its knowledge-based resources once these become available to its allies in the network and these can begin to use that knowledge within their own organisations. This means that an agent which is primarily bringing property-based resources into an alliance will not be overly worried about losing control over these assets, and will be open to a wide range of organisational setups for the alliance. On the other hand, if an agent primarily brings knowledge-based resources into an alliance, it risks losing control over these assets – and thus becoming less important as an ally – once other agents in the alliance have gained access to its knowledge assets, and will therefore tend to prefer either outright acquisition of other agents in the alliance or, alternatively, an arm's-length working relationship with its partners such that they do not gain access to its resources. When both agents bring property-based resources into an alliance, the normal outcome is to have unilateral contracts specifying the commitments of the respective parties; when one of the parties brings knowledge-based resources into the alliance, equity-sharing arrangements tend to be more common; when both parties primarily bring knowledge-based arrangements into the alliance, bilateral contracts specifying joint knowledge development tend to dominate.

Moreover, the property-based and knowledge-based groups of resources both contain assets that may be either imperfectly mobile, and cannot be shifted easily to other organisations; or imperfectly substitutable, and cannot easily be replaced as part of the production process. Das and Teng (2000) identify human resources as imperfectly mobile and physical resources as examples of imperfectly substitutable property-based resources; we would add to this that in many developing countries, including Kenya, agricultural land is frequently not only imperfectly substitutable but may also be imperfectly mobile, because unclear tenure rules make land transactions onerous and costly. The skills needed to market produce in export markets have also become increasingly immobile; they were difficult to acquire for an individual smallholder even before the advent of PVS and GlobalGAP, but are now completely out of reach.

Prior to the establishment of GlobalGAP and its predecessor EurepGAP, the typical arrangement was an arm's-length supply chain where different agents along the supply chain primarily interacted through market transactions. Exporters purchased horticultural produce from smallholder farmers on a spot market basis, either directly through own procurement agents or indirectly through middlemen (for more details on Kenyan procurement arrangements, see e.g. Dolan, 2001, or Rao and Qaim, 2013). From a resource-based strategic alliance perspective, this pattern indicates that the main “service” provided by the smallholder farms, from the perspective of the exporters, was horticultural produce which could easily be purchased in the market. By maintaining the supply chain as a primarily market-based one, exporters could avoid taking on responsibility for the agricultural process itself. Exporters typically also maintained their own land holdings and their own agricultural production, but nonetheless clearly preferred also buying produce from farmers rather than producing everything themselves; a likely explanation is the fact that smallholders had better knowledge of the local markets and thus could more easily dispose of surplus production there, so that exporters could draw on smallholder production when needed but avoided responsibility for developing the skills needed to maintain domestic sales as well. On the other hand, from the perspective of the smallholder farmers, exporters provided an

attractive sales outlet, which provided the “service” of maintaining contacts with foreign purchasers. There was thus a clear division of labour, where different parts of the supply chain maintained control over different sets of resources and provided useful services for each other, while maintaining a high degree of autonomy.

With the advent of more stringent standards in the foreign export markets, the old supply chain relationship began breaking down (Dolan, 2003; Humphrey et al., 2004). The new certification procedures were too costly for individual smallholder farms to undertake on their own. Three potential scenarios would have been, (a) for farmers to form exporting co-operatives to co-manage certification procedures and exporting links (see, e.g., Fulton et al., 1996 for this type of marketing alliance in the US) which would typically have required financial assets for the initial certification investments, but would also have required the development of a new set of managerial skills in order to develop new, own-managed export businesses; (b) for exporters to acquire more land in order to set up own, certified agricultural production of all the crops needed for export (see, e.g., Maertens and Swinnen, 2009 for this type of outcome in Senegal), which would have required developing the skills needed to sell surplus and discarded production in domestic markets, and would also have meant undertaking the onerous process of acquiring land; or (c) some form of more formalised alliance between the two groups of agents than had been the case in the past. From a resource-based perspective, we can see that option (c) would enable both groups of agents to avoid some of the costs involved in acquiring the productive resources needed to take over the other group’s role in the supply chain, and we would therefore expect to see this option become the dominant one. Since both groups primarily provide property-based resources (land, farm labour and access to domestic markets on the one hand, financial resources and access to export markets on the other) we would expect from Das and Teng (2000) that the primary form of alliance should be one of unilateral contracts between exporter and farmer.

4. MATERIALS AND METHODS

A survey of eleven exporters and exporting organisations was carried out in Kenya (for details on the survey work, see Graffham *et al.*, 2007) in tandem with agricultural survey work in Zambia (reported in Graffham and MacGregor, 2007) and in Uganda (reported in Kleih et al., 2007). The surveyed exporters controlled over 50% of the Kenyan export horticulture market and over 80% of Kenyan horticultural exports to the EU. The survey found that there was indeed a drop in the formal participation of small scale growers in these companies’ supplier networks. The survey recorded a reduction of over 40% in their reported use of small-scale farmer suppliers to certified markets, from 9342 to 5475. No formal questionnaire was followed; rather a semi-structured interview process was used to elicit answers, views and reflections on financial costs and benefits, production changes, satisfaction with the compliance process and non-financial changes and benefits.

The survey tool collected a range of data and qualitative information to enable analysis of these data to ascertain the incentives involved with export horticulture. Interviews were conducted with company personnel and farmers involved in GlobalGAP compliant smallholder schemes. The data obtained gives a good perspective on the costs of compliance from the point of view of farmers and exporters, and qualitative information on the benefits of compliance and challenges faced by the various stakeholders. The figures for donor inputs only include those known to the

exporting companies, and could in reality be much higher as the exporters do not have figures for international consultant costs and costs of running donor projects in the country.

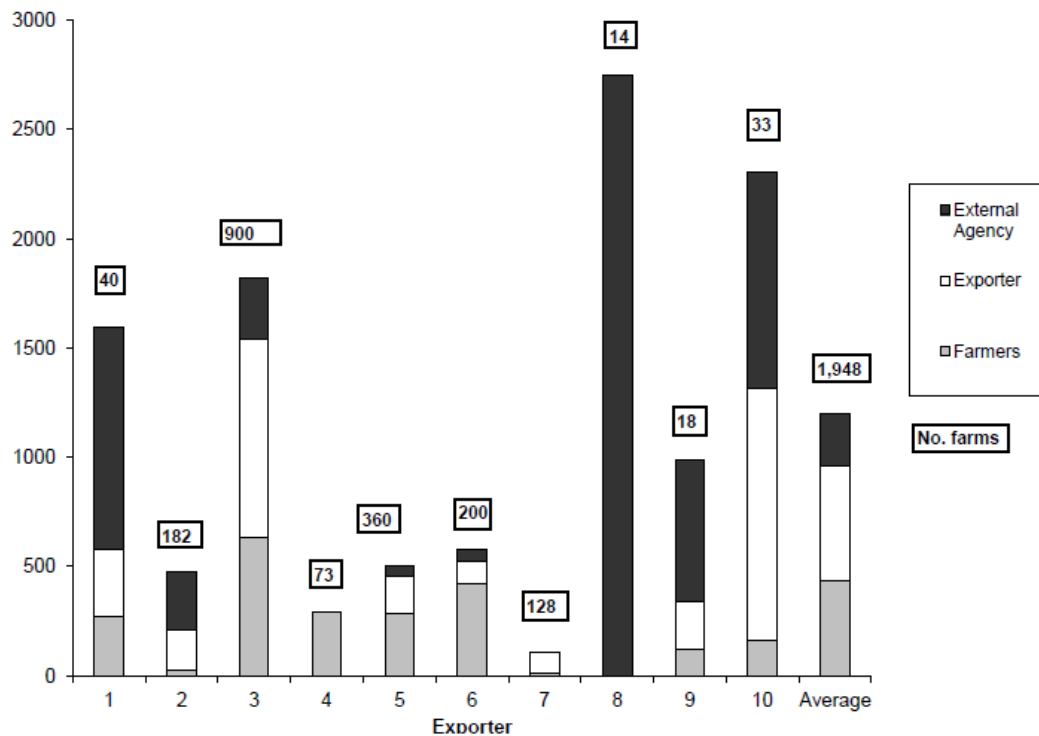
Data on the financial costs and benefits of producing export crops in Kenya were used to illustrate incentives for smallholder farmers to continue being part of GlobalGAP. From the analysis the viability of GlobalGAP compliance for small-scale growers could be examined, using data on turnover from crop sales (measured as price actually paid for harvested quantity minus discards), initial investment costs associated with setting up GlobalGAP compliant systems, recurring costs associated with compliance activities, production costs, credit costs associated with compliance, and increases in labour costs.

5. RESULTS

In eight of the eleven cases surveyed, the exporting firm had set up a contract-based alliance directly with selected smallholder farmers who were given support both for the investment costs needed to become certified under GlobalGAP's option 2 and for the subsequent costs needed to maintain certification. Two of the surveyed exporters had set up an alliance through a vegetable marketing organisation, which had been established by the exporters but which subsequently became an independent entity and which helped the farmers handle certification costs. In the last of the eleven cases surveyed, the exporting company had opted for GlobalGAP's option 1 and expanded "own production"; the quotation marks refer to the fact that this was a trial exercise where smallholder farmers retained ownership of their land but were, technically, hired by the exporting company as farm managers of their respective farms and required to implement the GlobalGAP certification standards. Thus, eight of the surveyed exporters had clearly opted for strategic alliances with selected farmer groups; the remaining three had, in theory, not done this, but had nonetheless established similar relationships that were less formalised than outright acquisitions but more formalised than the previous arm's length relationships.

In several of the cases surveyed, donors had provided support to the investment phase associated with setting up the GlobalGAP compliant system. The average investment costs per farmer, and the shares paid by farmer, exporter and donor, respectively, are shown in Figure 1.

Figure 1. Average initial costs for small-scale growers'

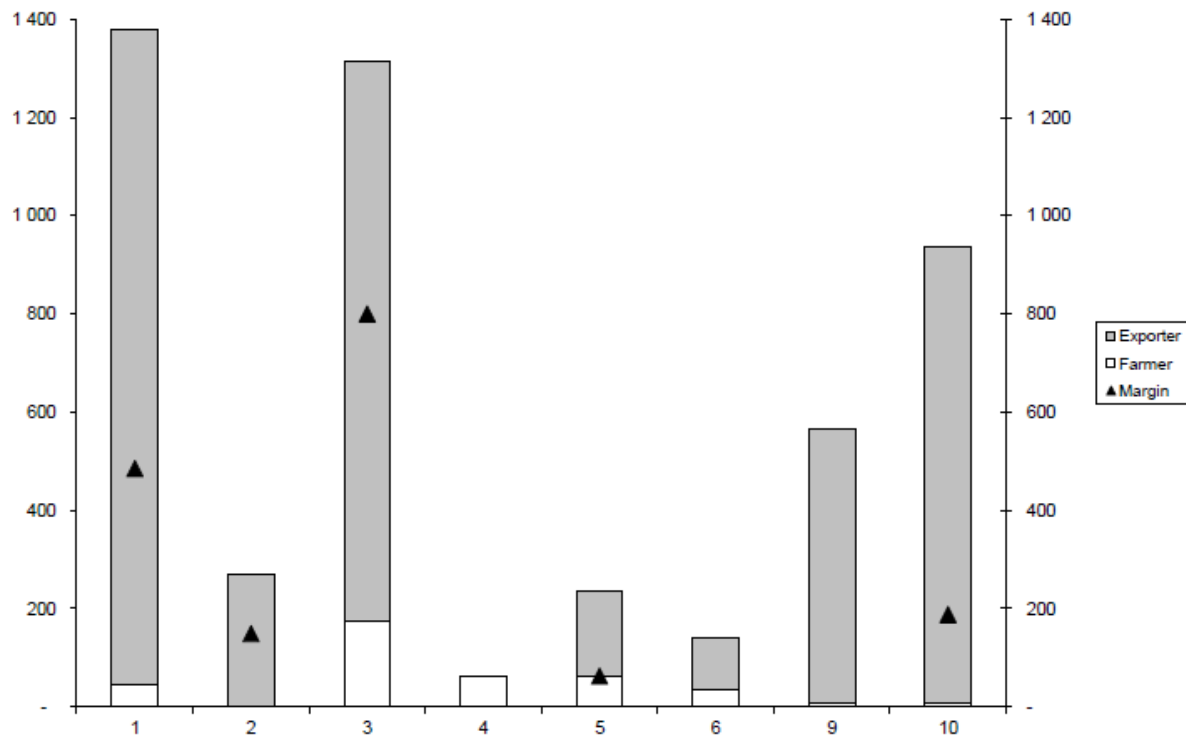


Source: GlobalGAP compliance, based on ten exporters and farmers engaged with them in trading relationships, Kenya, 2006 (from Graffham et al., 2007). Figures in inset boxes indicate the number of farmers sourced by each exporter. “Exporter 2” in the figure is the vegetable marketing organisation mentioned in the text (comprising two exporting firms) while Exporter 6 is the exporter opting for GlobalGAP’s Option 1.

It may be noted that donor support varied considerably between different exporters; smaller farmer groups typically received higher investment support, both as shares of the total and in absolute terms, than the larger groups did. It is not obvious that the donor support made the local distribution of costs more “pro-poor”, as several of the schemes with least donor support also saw the greatest share of local costs borne by exporters rather than by farmers.

Donor support can normally only be given to investment costs and not to recurrent costs, so crucial issues are whether the initial support (if any) is enough to make the compliant system financially sustainable and how the recurrent costs of maintaining the system are shared between the exporter and the farmers.

Figure 2. Average maintenance costs for small-scale growers'



Source: GlobalGAP compliance, based on ten exporters and farmers engaged with them in trading relationships, Kenya, 2006 (from Graffham et al., 2007). “Exporter 2” in the figure is the vegetable marketing organisation mentioned in the text (comprising two exporting firms) while Exporter 6 is the exporter opting for GlobalGAP’s Option 1.

The costs of maintaining GlobalGAP compliance were typically borne almost exclusively by the exporting firm rather than by the farmers (Figure 2); in all but one of the cases for which data on maintenance costs were available, the exporter paid for three quarters or more of the overall maintenance cost. In the (fewer) cases where enough data were available to assess the net margins remaining to farmers before paying for maintenance costs, we find that in most cases farmers could have paid substantially more of the maintenance costs. However, this would have made them highly sensitive to variations in the price of horticultural produce, and would have made the arrangements substantially less attractive for them.

The cost and revenue structure for sampled farmers in Buteko, a fairly typical smallholder farming area in Zambia, can serve as an example of why exporters in a sub-Saharan country might choose to fund such a large share of the farmers’ costs (Table 1). Net income among the surveyed farmers is some 669 GBP per year, which is a good income for a smallholder farmer but would only be sufficient to pay an external farm manager if that manager were recruited from some other smallholder farm. Educated external farm managers tend to expect substantially higher pay, so an exporter would either have to maintain roughly the same type of labour input as the current smallholder farms have, or acquire large tracts of land in order to utilise economies of scale. An average farm is subdivided over an average of 5.6 different plots, covering a total land area of only 6.2 hectares; thus, acquiring enough land to set up large scale farming would entail purchasing (or renting) numerous different farms in order to merge the different plots, which would not be a simple undertaking in a country where land markets function poorly. Finally, we

may note that the average exportable yield is approximately one eighth of the total yield, with the rest being discarded for exports for one reason or another such that it can only be sold in domestic markets. An exporter wishing to set up own farming on this land would need to develop new marketing channels in order to sell produce domestically, whereas the established farmers already have such channels. Thus, there are several problems facing an exporter wishing to set up own production, and continued smallholder production for export can thus be an attractive alternative for the exporters even if they have to support this production financially.

Table 1. Descriptive statistics over farming in Buteko area

	Average	Standard deviation	Minimum value	Maximum value
Number of plots	5.62	3.02	2	12
Total land area (hectares)	6.23	6.65	2	20
Total yield (tons)	8.12	5.18	4.09	18.94
Exportable yield (tons)	1.06	0.67	0.53	2.46
Gross income, £	1056	673	532	2462
Production costs, £	387	182	177	752
Net income, £	669	512	229	1709

Source: Authors' calculations based on data from a survey described in Graffham and MacGregor (2007).

Exporters were generally positive about the GlobalGAP system; they felt that good agricultural practice was important and delivered many benefits, especially in terms of good vertical and horizontal traceability, improved hygiene and better levels of worker safety. Exporters with compliant suppliers believed that the risk of being caught out on pesticide residues, microbial contamination or quality related issues is very low. In contrast, two of the biggest exporters in Kenya commented on the risks associated with the old system of spot buying from brokers and farmers where vertical and horizontal traceability was absent. Certification raised the exporters' confidence in the suppliers' ability to meet the EU retailers' requirements. Global GAP compliant record keeping on the side of the farmers was seen as possible but took time to achieve; one of the largest exporters in Kenya reported that it took at least six months to bring a small-scale grower up to the required standard. This made it important to select suitable growers, and to retain trained growers subsequent to completion of the compliance process.

Most farmers were capable of putting in place the required level of farm infrastructure (field toilets, hand-wash, plot markers, field shelter and first aid kit). However, very small farms lacked the finances to put in place these structures and would never get a return on their investment, hence several of the exporters in Kenya had eliminated growers with less than 0.5 hectare farms on this basis. The creation of centralised facilities by many of the schemes in Kenya was seen as beneficial by farmers, as they saved money on inputs such as seed, fertilisers, chemicals and protective clothing via bulk purchasing agreements. Schemes with centralised spray teams recognised the savings made on infrastructure and materials for crop protection. In one of the schemes, group organisation and improved management had been used to improve credibility for accessing credit for purchase of inputs.

Good agricultural practice had been seen to improve efficiency and profitability of farming operations, as yields and product quality had increased and wastage of chemicals had been reduced due to following proper crop protocols. GlobalGAP compliant record keeping enabled

farmers to evaluate the profitability of farming as a business and reduce theft of inputs by farm workers. Creation of traceable plots with coded markers linked to records enabled many farmers to calculate the cost of production per plot and hence to obtain a further measure of profitability. Introduction of proper crop rotation had improved soil fertility and reduced the number of pests seen in the crop. Using proper harvest containers exclusively for produce has improved product quality and income levels because the percentage of rejects has fallen due to less damage in handling.

However, many farmers complained that the cost of compliance was too high when compared to the level of return from fresh produce exports, and that the level of return could not justify the investment made in infrastructure and record keeping. Farmers who had left GlobalGAP arrangements of their own accord primarily cited high investment and maintenance costs and lack of (or inadequate) price premia for certified crops as their main reasons for doing so. Most farmers who had left GlobalGAP wished to continue export crops and many still did so to non-GlobalGAP markets; some had switched to producing for lower-paying domestic markets only, and some had developed other businesses altogether.

6. CONCLUSIONS

Private voluntary standards such as GlobalGAP present a challenge to horticultural producers and exporters in developing countries. The stricter requirements cause high investment and maintenance costs, which smallholder farmers cannot realistically finance on their own. At the same time, the problems associated with land acquisition and with developing domestic market links in order to sell surplus production discourages exporters from expanding their own production.

What we see in the Kenyan horticultural sector is an externally induced shift from the traditional, spot market based supply chain to a set of strategic alliances in the production and export of horticultural produce. Those exporters who remain in the business, and those farmers who still sell produce in EU markets, have developed formal alliances linked predominantly to GlobalGAP's Option 2 (and in the one case where they have not, the setup is very similar in practice to that chosen in the other alliances). The exporters continue to provide the knowhow and marketing channels that farmers need to sell horticultural produce in export markets, but now also provide financing for large shares of the investments needed for certification, as well as for the recurrent costs that farmers need in order to remain certified. In return, farmers provide land and cheap farm labour for the exporters' production process, but also maintain responsibility for farm management and for selling surplus or discard produce domestically. Both groups maintain control over resources that are important for their continued autonomy, but the strategic alliances now in place also enable both groups to continue accessing foreign markets that neither could have continued to access on their own.

We propose greater use of cooperation theory to help make more efficient economic development interventions which are complementary with private-sector investments. Understanding the nature of markets, and how to intervene with both donor funding and private sector investment, has considerable value, and deserves further attention.

Outside of the exclusionary tendencies of PVS, there are conspicuous advantages to both buyer and seller in the agriculture markets in East Africa which have resonance for other economic sectors. Standards might be used to accelerate development initiatives, align private and donor investment portfolios, and efficiently leverage the power of market forces for poverty reduction.

7. ACKNOWLEDGEMENTS

Financial support for this work from the Jan Wallander and Tom Hedelius Foundation, Elfors, the UK Department for International Development (DFID) and the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) is gratefully acknowledged. For parts of this paper we draw on earlier work, conducted with various other co-authors; we are grateful to these co-authors for permission to use the material, as well as for inspiring discussions. The usual disclaimers apply.

8. LITERATURE

1. Bleeker, J., Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, pp 97-105.
2. Borot de Battisti, A., MacGregor, J., Graffham, A. (eds) (2009), *Standard Bearers: Horticultural Exports and Private Standards in Africa*. International Institute of Environment and Development, London.
3. Das, T. K., Teng, B. - S. (2000), A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp 31-61.
4. Dolan, C. (2001), The “good wife”: struggles over resources in the Kenyan horticultural sector. *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 3, pp 39-70.
5. Dolan, C., Humphrey, J. (2000), Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies*, Vol. 37, No. 2, pp 147-176.
6. Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. (1996), Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, pp 136-150.
7. Elmuti, D., Kathawala, Y. (2001), An overview of strategic alliances. *Management Decision* Vol. 39, No. 3, pp 205-217.
8. Fresh Produce Exporters Association of Kenya (2013), Fresh Produce Exporters Association of Kenya website. www.fpeak.org
9. Fulton, J. R., Popp, M. P., Gray, C. (1996), Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing cooperatives. *Journal of Cooperatives* Vol. 11, No. 1, pp 1-14.
10. Gibbon, P. (2003), Value chain governance: Public regulation and entry barriers in the global fresh fruit and vegetable trade in the EU. *Development Policy Review*, Vol. 21, No. 5/6, pp 615-625.
11. GlobalGAP (2013a), General regulations Part I – General rules. Downloaded from www.globalgap.org on October 31st, 2013.
12. GlobalGAP (2013b), General regulations Part II – Rules for option 2 and option 1 multisites with QMS. Downloaded from www.globalgap.org on October 31st, 2013.

13. GlobalGAP (2013c), General regulations Part III – Certification body and accreditation rules. Downloaded from www.globalgap.org on October 31st, 2013.
14. GlobalGAP (2013d), Integrated farm assurance. Introduction. Downloaded from www.globalgap.org on October 31st, 2013.
15. Graffham, A. (2007), EU requirements for imports of fresh fruit and vegetables; a supplier's guide. Fresh Insights No. 1. International Institute of Environment and Development, London.
16. Graffham, A. Karehu, E., MacGregor, J. (2007), Impact of EurepGAP on small-scale vegetable growers in Kenya. Fresh Insights No. 6. International Institute of Environment and Development, London.
17. Graffham, A., MacGregor, J. (2007), Impact of EurepGAP on small-scale vegetable growers in Zambia. Fresh Insights No. 5. International Institute of Environment and Development, London.
18. Gulati, R. (1998), Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp 293-317.
19. Gulati, R. (2007), *Managing Network Resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*. Oxford University Press, Oxford.
20. Gulati, R., Singh, H. (1998), The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp 781-814.
21. Humphrey, J., McCulloch, N., Ota, M. (2004), The impact of European market changes on employment in the Kenyan horticulture sector. *Journal of International Development*, Vol. 16, No. 1, pp 63-80.
22. Kleih, U., Ssango, F., Kyazze, F., Graffham, A., MacGregor, J. (2007), Impact of EurepGAP on small-scale fruit and vegetable growers in Uganda. Fresh Insights No. 10. International Institute of Environment and Development, London.
23. Lin, C. - P., Lin, H. - M. (2010), Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp 43-56.
24. Maertens, M., Swinnen, J. F. M. (2009), Trade, standards, and poverty: Evidence from Senegal. *World Development*, Vol. 37, No. 1, pp 161-178.
25. Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, pp 458-483.
26. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
27. Rao, E. J. O., Qaim, M. (2013), Supermarkets and agricultural labor demand in Kenya: A gendered perspective. *Food Policy*, Vol. 38, pp 165-176.
28. Sheth, J., Parvatiyar, A. (1992), Towards a theory of business alliance formation, *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1, No. 3, pp 71-87.

ODABIR METODE PLAĆANJA U SPAJANJIMA I PRIPAJANJIMA U INDUSTRIJI PRODAJE HRANE I PIĆA

Mr. sc. Alfredo Coelho

UMR Moisa SupAgro-INRA Montpellier, Francuska

Dr. sc. Victor Castillo-Giron

Cuvalles – Universidad de Guadalajara, Jalisco, Mexico

Sažetak

Velika struja literature o međunarodnom poslovanju (engl. international business - IB) se fokusira na motive spajanja ili pripajanja poduzeća, kao što su ostvarivanje ekonomije razmjera i međunarodne ekspanzije u na zrela tržišta i tržišta u nastajanju. Međutim, samo nekoliko studija obrazlaže odabir načina plaćanja u spajanjima i pripajanjima (M&A) kao stratešku odluku. Obrazloženje odluke o financiranju M&A putem „gotovine“ ili „dionica“ može biti specifično ovisno o industriji. Ovaj rad istražuje odabir ' gotovinom ' ili ' dionice ' mogu biti specifični za neke industrije. Ovaj rad istražuje odabir metode plaćanja u različitim institucionalnim okruženjima u strukturi M & A transakcija u industriji prodavaonica hrane i pića u EU. Zanimljivo pitanje koje treba riješiti jest uočavaju li se razlike u metodama plaćanja u M&A u različitim državama unutar iste regije ili ista poduzeća koriste različite metode plaćanja u različitim državama. Nadalje, prikupljeni istraživači podaci omogućuju utvrđivanja institucionalnih razlika u propisima i porezima koji utječu na financiranje M&A aktivnosti. Prvi rezultati pokazuju dominaciju „gotovine“, kao sredstva plaćanja u M&A u trgovini hrane i pića. Diskutirani su motivi dominacije „gotovine“. Prema saznanjima autora, ovo je prvi rad na koji obrađuje ovaj specifični problem u trgovini hrane i pića.

Ključne riječi: trgovina hrane i pića, spajanja i pripajanja, način plaćanja, Europa, koncentracija

THE CHOICE OF PAYMENT MEHTODS IN MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE FOOD AND BEVERAGES STORES INDUSTRIES

Alfredo Coelho, M.Sc.

UMR Moisa SupAgro-INRA Montpellier, France

Victor Castillo-Giron, Ph.D.

Cuvalles – Universidad de Guadalajara, Jalisco, Mexico

Abstract

A large stream of literature on international business (IB) focuses on the motivations to merge or acquire companies, such as the achievement of economies of scale and international expansion in mature and emerging markets. However, only few studies address the choice of payment methods in M&A as a strategic decision. The explanation of the decision to finance M&A with 'cash' or 'shares' may be specific to an industry. We explore the choice of payment methods across different institutional environments to structure M&A deals in the food and beverage stores industries in the EU. This work uses a large sample of M&A deals in the European food and beverage stores by firm acquirers of publicly and privately held targets. Our sample includes approximately 2000 M&A completed deals across the period 1990-2012. The food and beverage stores industries are an ideal venue for assessing the importance of ownership and control issues in making M&A financing choices, given the large number of closely held firms. One interesting question to address is whether similar differences are observed in the methods of payment in M&A in the different countries within the same region or if the same firms use different payment methods in different countries. Furthermore, our dataset allows for a wide range of institutional differences in regulations and taxes affecting the financing of M&A activity. The first results show a dominance of 'cash' as a method of payment in M&A in the food and beverage stores industries. The motives for the dominance of 'cash' are discussed. To our knowledge, this is the first work to address this particular issue in the food and beverage stores industries.

Key words: food and beverage stores, mergers and acquisitions, payment methods, Europe, concentration