DISTRIBUCIJA SMRZNUTOG PROGRAMA NA PRIMJERU RADA TVRTKE "XY"

Ružić, Neno

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:670777

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Repository of University Department of Professional Studies

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij trgovinsko poslovanje

NENO RUŽIĆ

Z A V R Š N I R A D

DISTRIBUCIJA SMRZNUTOG PROGRAMA NA PRIMJERU RADA TVRTKE „XY“

Split, srpanj 2020.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij trgovinsko poslovanje

Predmet: Prodaja i distribucija

Z A V R Š N I R A D

Kandidat: Neno Ružić

Naslov rada: Distribucija smrznutog programa na primjeru rada tvrtke „XY“

Mentor: Mario Dadić, predavač

Split, srpanj 2020.

SADRŽAJ:

SAŽETAK **2**
SUMMARY **2**
1. UVOD **3**
2. DISTRIBUCIJA **4**
2.1. Nastupanje na međunarodnom tržištu 6
2.2. Fizička distribucija 8
3. TRŽIŠTE SMRZNUTE HRANE U REPUBLICI HRVATSKOJ **10**
4. TVRTKA „XY“ - OPĆENITO **13**
5. POSLOVANJE DISTRIBUCIJSKOG CENTRA TVRTKE „XY“ U SPLITU **17**
6. DISTRIBUCIJSKI KANALI TVRTKE „XY“ **21**
6.1. Izravni distribucijski kanali tvrtke „XY“ 22
6.2. Neizravni distribucijski kanali tvrtke „XY“ 24
6.2.1. Veletrgovci kao partneri 25
6.2.2. Veletrgovci kao kupci 25
6.2.3. Veletrgovci kao konkurencija 26
7. ZAKLJUČAK **27**
LITERATURA **28**

DISTRIBUCIJA SMRZNUTOG PROGRAMA NA PRIMJERU TVRTKE „XY“ - SAŽETAK

Distribucija smrznute hrane je djelatnost koja je u periodu ekspanzije. Razlozi za to su promjena načina života i globalizacija koja je omogućila brzu razmjenu dobara. Tvrtke uvoznici su motivirane nižim cijenama hrane na stranim tržištima koje im omogućavaju ostvarivanje većih profita. Potrebe domaćeg tržišta ne mogu biti zadovoljene domaćom proizvodnjom hrane. Uloga distribucije je raspodjela dobara i zadovoljavanje potreba što većeg dijela tržišta. Distribucija se ostvaruje kroz izravne i neizravne kanale. U distribucijskim kanalima sudjeluju tvrtke koje se bave veleprodajom i maloprodajom hrane. Tvrtka „XY“ je kroz godine rada izgradila svoju poziciju na tržištu. Tvrtka se u okvirima svojih mogućnosti orijentirala na područje Dalmacije, a osnovne dvije grupe proizvoda kojima trguje su jaka alkoholna pića i smrznuta hrana.

Ključne riječi: distribucija, smrznuta hrana, distribucijski kanali

FROZEN FOOD DISTRIBUTION BASED ON OPERATIONS OF „XY“ COMPANY - SUMMARY

Frozen food distribution is market activity which is in phase of expansion. Main reasons for it are change of lifestyle and globalization. Globalization enabled quick exchange of trading goods. Importing companies are being motivated by lower prices that are available at foreign markets and that allows them making greater profits. Requirements of domestic market currently cannot be satisfied with domestic food production. Distribution has role to divide goods and satisfy requirements of market. Distribution is being realized through direct and indirect distribution channels. Many companies based on wholesale and retail contribute in those channels. „XY“ company has built its market position by years of heavy work. Company is aware of its capabilities and oriented itself on Dalmatia´s market. There are two main groups of products which is company trading. Those are strong alcoholic beverages and frozen foods.

Keywords: distribution, frozen food, distribution channels

1. UVOD

U ovom radu obradit će se tema distribucije asortimana smrznute hrane na primjeru tvrtke „XY“. Prednosti smrznute hrane su dugotrajnost i niže nabavne cijene, a u posljednjih 30-ak godina velik je rast potražnje za smrznutom hranom na svjetskoj razini. Distribucija smrznute hrane je gospodarska grana koja je u korelaciji s drugim djelatnostima poput ugostiteljstva i prodaje, ali može se reći da je prati najveća međuovisnost s turizmom. Na domaćem tržištzu sezonsko ljetno povećanje potražnje iznad kapaciteta domaće proizvodnje hrane je glavni, ali ne i jedini okidač za potrebu uvoza smrznute hrane. Tvrtke poput „XY“ su prepoznale situaciju na tržištu i svoje djelovanje fokusirale na uvoz i daljnju distribuciju smrznutog asortimana kako bi zadovoljile potrebe tržišta i osigurale izvor prihoda.

Ovaj završni rad je podijeljen na šest poglavlja.

Prvi dio rada obrađuje temu same distribucije kao gospodarske djelatnosti, njene zadatke i pojam fizičke distribucije.

Drugo poglavlje je obuhvatilo analizu tržišta smrznute hrane n apodručju RH. U ovom dijelu ćemo se upoznati s promjenama koje su potakle sve veću konzumaciju smrznute hrane, ali i s bitnim igračima na domaćem tržištu. U svom poslovanju tvrtka iz primjera se svakodnevno sreće s tim poduzećima kroz razne uloge; konkurenti, partneri, kupci...

Općeniti dio poslovanja tvrtke „XY“ je opisan u trećem poglavlju rada. Ovo poglavlje sadržava detaljan profil tvrtke, njenu povijest, sadašnje poslovanje, poslovne jedinice te skupine roba kojim trguje.

U četvrtom poglavlju imamo priliku upoznati se s poslovanjem tvrtkinog distribucijskog centra u Splitu. Iz autorovog iskustva je prenesen ustroj ove poslovne jedinice, njeni poslovni rezultati u proteklim godinama, vozni park i radni zadaci osoblja te poslovni partneri.

Peto poglavlje sadržava opis distribucijskih kanala kroz koje djeluje tvrtka „XY“. Opisani su i međusobni odnosi sudionika unutar kanala.

Posljednje poglavlje je zaključak u kojem je izneseno viđenje situacije na tržištu smrznute hrane i kritički osvrt na tvrtku „XY“. Rad sadrži i popis korištene literature prilikom njegovog pisanja.

2. DISTRIBUCIJA

Distribucija je dio logističkog sustava i obuhvaća uže značenje od logistike. Ona prati put proizvoda od trenutka njihove proizvodnje do isporuke krajnjim potrošačima. Riječ distribucija u klasičnom smislu označava podjelu, razdiobu; raspoređenost.[1] Može se reći da prenesena u ekonomsko značenje, distribucija označava raspodjelu resursa adekvatno potrebama tržišta. Cilj je zadovoljiti potrebe tržišta u određenom trenutku. To se postiže na način da se proizvodi raspoređuju sa tržišta na kojima su u suficitu prema tržištima na kojima su u deficitu. Distributeri proizvoda su tvrtke koje prepoznaju potrebu tržišta za određenim proizvodima, ulaze u rizik posla kako bi sudjelovali u podmirivanju potreba tržišta i za svoj posao su nagrađeni zaradom.

Međunarodna trgovinska komora distribuciju definira kao „stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe“.[2] Dakle, zadatak distribucije je operativnim radnjama omogućiti da kupac dobije željeni proizvod, odnosno omogućiti tok robe prema kupcima putem distribucijskih kanala. Može se reći da distribucija ima ključan utjecaj na širinu asortimana proizvoda i usluga koje se nude na nekom tržištu.

Da bi poduzeće bilo uspješno u distribuciji, postoje dvije prednosti kojima se moguće služiti. To su niže nabavne cijene i brzina procesa distribucije.

Niže nabavne cijene moguće je postići:

- Udruživanjem više tvrtki iz iste ili slične djelatnosti (primjer NTL grupacije), postiže se bolja cijena zbog lakšeg pregovaranja s dobavljačima radi ukupnog volumena nabave
- Izbjegavanjem posrednika na tržištu, ostvarivanjem direktnog kontakta s proizvođačima proizvoda ili usluga. Ova opcija nije uvijek moguća zbog uvjetovanih količina od strane proizvođača.

[1] https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15460 Distribucija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. [preuzeto 27.4.2020.]
[2] Segetlija, Z. (2006) *Distribucija*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 10

Brži proces distribucije zahtijeva velike materijalne izdatke, a može se ostvariti:

- Intenzivnim praćenjem stanja na tržištu i prepoznavanjem situacije u pravom trenutku. Traži se vrhunski ljudski potencijal i njegova konstantna prisutnost na tržištu, donošenje ispravnih procjena.
- Ulaganjem u vozni park i praćenjem novih tehnologija u transportu. Podrazumijeva se adekvatno održavanje i obnova voznog parka i promjena vrste prijevoznih sredstava ukoliko je potrebno.
- Ulaganjem u software kojim se prati efikasnost. Tehnologija konstantno napreduje i programi za praćenje logističkih aktivnosti mogu pronaći način za uštedu vremena bolje od čovjeka.

2.1. Nastupanje na međunarodnom tržištu

Za mnoge tvrtke koje djeluju na tržištu, suočavanje s međunarodnim tržištem je veliki izazov. Sudjelovanje na ovim tržištima zahtijeva poznavanje međunarodnih propisa, zakonskih odredbi te poslovnih uzanci. Ovaj izazov zahtijeva od poduzeća posebna znanja i menadžerske kvalitete. Na međunarodnom tržištu u politici distribucije poduzeće se susreće s nekoliko važnih odluka kao što su[3]:

- Način stupanja na vanjska tržišta
- Izbor kanala
- Način upravljanja međunarodnom logistikom

Načini stupanja na vanjskim tržištima ovise o čimbenicima poput veličine poduzeća, mogućnost aktiviranja dodatnih resursa (fizičkih, financijskih, kadrovskih), tehničko-tehnološka razina te mogućnost suočavanja s konkurencijom. To su interni faktori poduzeća i na njih poduzeće može utjecati svojim poslovanjem. Način djelovanja na pojedinim vanjskim tržištima također ovisi i o određenim faktorima na koje poduzeće ne može utjecati. To su zakonske odredbe drugih zemalja, specifičnosti u drugim zemljama, kultura, običaji. Svi ovi faktori djelomično utječu na način stupanja na vanjskim tržištima. Načini stupanja na tržišta mogu biti klasični jednostavni načini (izravna i neizravna trgovina, trgovina sa zastupstvom u inozemstvu), klasični složeniji načini (kompenzacija, konsignacija, tranzit) i viši oblici suradnje s inozemstvom (licenca, jointventure, konzorcijarni poslovi, factoring) .

Kod međunarodne distribucije, postoje sljedeći izbori distribucijskog kanala[4]:

1) izbor distribucijskog kanala unutar zemlje izvoznice
2) izbor distribucijskog kanala između zemlje izvoznice i zemlje uvoznice
3) izbor distribucijskog kanala unutar zemlje uvoznice.

[3] Karpati, T. (1992), *Transparentnost tržišta, marketing, etika*, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zavod za znanstveni rad u Osijeku, Osijek
[4] Ibidem

Gospodarske subjekte koji djeluju u poslovima vanjske trgovine možemo prema načinu poslovanja podijeliti na[5]:

- Poduzeća za izravan uvoz/izvoz – imaju direktan odnos s proizvođačem, trguju robom bez uključivanja posrednika u proces. Ovakva vrsta trgovanja iziskuje veće troškove i bolje poznavanje tržišta, ali i omogućava ostvarivanje veće zarade.
- Poduzeća za neizravan uvoz/izvoz – u procesu trgovanja koriste usluge posrednika, što znači manje izravne troškove, ali nema direktnog kontakta s proizvođačima. Zbog većih troškova, smanjuje se potencijalni profit.

Vanjskotrgovinski posrednici se javljaju kao posrednici u poslovima neizravnog uvoza/izvoza. Poduzeća ovakvog tipa rade za profit koji mogu ostvariti na dva načina; ostvarenom provizijom prilikom izvršene usluge za drugu stranu ili razlikom u cijeni ako rade za svoj račun.[6]

Najvažnije i najčešće vrste vanjskotrgovinskih posrednika su[7]:

- Specijalizirana veletrgovinska poduzeća za uvoz/izvoz – djeluju samostalno, vrše istraživanje tržišta i nabavljaju robu direktno od proizvođača te je prodaju na inozemnom tržištu
- Komisionari – djeluju prema komisijskom ugovoru i po nalogu komitenta. Dobro poznaju određeni dio tržišta i zato su angažirani od strane proizvođača.
- Inozemni zastupnici – Rade u ime i za račun inozemnog nalogodavca. Samostalno poduzeće u odnosu na proizvođača. Mogu raditi istovremeno za više različitih komitenata s različitim vrstama robe.
- Distributeri – na tržištu djeluje u svoje ime i za svoj račun. Ima ekskluzivno pravo prodaje proizvođačevog asortimana na određenom području. Kupuje robu od proizvođača te je prodaju uz određenu stopu marže. Robu prodaje veletrgovcima i trgovcima na malo.
- Dileri – sličan odnos kao u slučaju distributera. Radi na nižem nivou i prodaje robu pojedinačnim kupcima. Ukoliko na istom ili bliskom području djeluje i distributer istog proizvođača, dilera se upućuje da robu nabavlja od tog distributera.

---

5 https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/59425/mod_resource/content/1/4.%20predavanje%20SUBJEKTI%20VTP%202020%20%282%29.pdf Dr.sc. Plazibat Ivana, prof.v.š.: Subjekti vanjske trgovine [preuzeto 05.07.2020.]

6 Ibidem

7 Ibidem

- Brokeri – posreduju u pojedinačnim poslovima i sudjeluju u povezivanju proizvođača i kupaca. Nisu vezani trajnim ugovorima s nijednom stranom, a naplaćuju se provizijom za odrađeni posao.
- Izvozni prekupci-jobberi – tzv. papirnati trgovci. Kupuju robu izravno od proizvođača i prodaju je na inozemnom tržištu. Ne skladište robu i nisu vezani ni za kupca ni za prodavatelja robe.

2.2. Fizička distribucija

Fizička distribucija obuhvaća širok spektar aktivnosti povezanih s djelotvornom isporukom sirovina, dijelova i finalnih proizvoda na željena mjesta, vrijeme i u željenom stanju.[8] Dakle, fizička distribucija podrazumijeva fizički tok robe od trenutka proizvodnje do tržišta krajnje potrošnje. Uključuje aktivnosti koje zahtijevaju upotrebu radne snage, voznog parka, korištenje računalne infrastrukture, povezivanje s partnerima radi špedicije, osiguranja robe i sl. Cilj fizičke distribucije je stvoriti efikasni sistem u kojem se racionalnim korištenjem resursa postiže brza distribucija proizvoda ili usluga. Efikasno korištenje resursa omogućava brže ostvarenje distribucijskog ciklusa, odnosno ponavljanje više takvih ciklusa u jednakom vremenskom intervalu.

Ključne funkcije fizičke distribucije su[9]:

- određivanje lokacije i vrste skladišnih objekata – u velikoj mjeri lokacija i vrsta skladišta se definira prema vrsti robe kojom se trguje. Zbog posebnih značajki proizvoda, ponekad se traže specifične lokacije ili specijalni skladišni objekti.
- manipuliranje robom – organizacija prihvata robe prilikom zaprimanja na skladište te načina obrade robe prilikom izlaza sa skladišta. Uključuje komisioniranje robe na skladištu, pakiranje, paletiranje.
- upravljanje zalihama – dosljedna primjena metoda kojom se upravlja zalihama na skladištu. Traži se sustav koji će omogućiti konstantnu kontrolu zaliha, predviđanje budućih potreba i optimalno stanje zaliha kroz čitavo vrijeme. Metode rada sa zalihama mogu biti FIFO (fisrt in-first out), LIFO (last in-first out), JIT (just in time, metoda pri kojoj se izbjegava skladištenje i stvaranje nepotrebnih troškova).
- obrada narudžbi – organizacija sistema prikupljanja narudžbi od kupaca i njihova obrada. Traži se idealan način prikupljanja narudžbi (telefonski, putem e-maila, obrazac

[8] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007) *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 276
[9] Ibidem

ispunjen pri fizičkom obilasku kupaca) koji će osim narudžbe proizvoda ili usluga omogućiti brzo i precizno prikupljanje informacija s tržišta.

- odabir metoda prijevoza – ovisno o vrsti robe kojom se trguje, organizira se adekvatan prijevoz koji omogućava da se roba ne oštećuje, ne kvari i ne mijenja svoja svojstva do isporuke krajnjem potrošaču. Osim sigurnosnog aspekta, bitan je i vremenski, odnosno traži se metoda prijevoza koja će omogućiti brzu isporuku.

3. TRŽIŠTE SMRZNUTE HRANE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tržište smrznute hrane je dio tržišta hrane koji u posljednje vrijeme ostvaruje sve veći rast. Na globalnoj razini može se reći da se radi o rastu u posljednjih 30-ak godina dok na domaćem tržištu govorimo o ekspanziji koja je počela prije 15-ak godina. Rast ovog tržišta je konstantan. U početku se radilo o visokim godišnjim stopama rasta, a stvaranjem navike stanovništva na smrznutu hranu, rast se usporio. I dalje se radi o blagom, ali konstantnom rastu. Procjene su da će stope rasta u periodu od 2020. do 2024. godine biti u prosječnom iznosu od 5% godišnje.[10] Ove analize su napravljene prije globalne pandemije virusa COVID-19 koji će ostaviti velike posljedice na čitavo tržište i posljedično siguran pad potrošnje smrznute hrane u 2020. godini. Razlozi za rast tržišta smrznute hrane velikim stopama su:

- **Promjena životnog stila** – prelaskom na kapitalistički sistem, dogodile su se promjene u načinu života. Radno vrijeme koje onemogućava dugotrajnu pripremu jela, napuštanje sela i život u gradu te brži ritam života su doveli do toga da se kao društvo hranimo sve češće van kuće, manje kvalitetno i konzumiramo fast food. Također, smrznuta hrana ima znatno duži rok trajanja, čuva svoja organoleptička svojstva i ne iziskuje brzo trošenje zbog svojih svojstava ili otvaranja pakiranja kao svježa hrana.
- **Promjena tehnologije** – razvojem tehnologije došlo je i do promjena u kuhinji koje su dovele do potrebe za smrznutom hranom koja je brza za pripremu i samim time poželjna. Tehnološki pomaci su nastali u vidu pojave mikrovalne pećnice, modernih pećnica, ekspresnih kuhala za vodu...
- **Promjena uloge žene** – u prošlim vremenima uloga žene često se svodila na brigu za djecu i obavljanje kućanskih poslova; između ostalog priprema hrane bila je jedan od osnovnih zadataka žene domaćice. Napretkom društva došlo je i do osvješćivanja žena koje su postale ravnopravnije. Moderne žene sve više biraju ulaganje u obrazovanje, poslovnu karijeru i odgađaju zasnivanje obitelji. Odbacivanjem stereotipa o ženi kao klasičnoj domaćici, gubi se i vrijeme za brigu o pripremi hrane te se povećava potreba za smrznutom hranom.
- **Razvoj modernih kuharskih vještina** – tehnološki napredak uvjetovao je i razvoj kuharskih tehnika i upotrebu novih sastojaka. Savladavanje novih vještina je uz pomoć interneta postalo lakše nego ikad prije, recepti za nova jela se šire velikom brzinom.

[10] https://www.businesswire.com/news/home/20200312005429/en/Frozen-Food-Market-2020-2024-Expansion-Retail-Stores [preuzeto 05.07.2020.]

Lako se kreira nova kuharska moda, sve češće se traže jela kao što su primjerice t-bone steak i ribeye steak, za koje ne postoji domaća proizvodnja. Na domaćem tržištu već godinama postoje i restorani s ponudom jela iz drugih kultura. Sastojke za takva jela nije moguće pronaći na tradicionalnim tržištima i javlja se potreba za smrznutom hranom.

- **Turizam** – gospodarska grana koja čini gotovo petinu ukupnih prihoda RH diktira mnogo toga na tržištu. Veliki broj turista na obali tijekom ljeta kreira veliku potražnju. Kako se gradi imidž Hrvatske kao mediteranske države i mediteranske prehrane kao jedne od najzdravijih na svijetu, mnogi turisti žele isprobati lokalna riblja jela i jela s morskim plodovima. Ogroman nerazmjer u ponudi i potražnji svježe ribe[11] doveo je do neodrživosti ribljeg fonda. Zato ugostitelji koji u ponudi imaju riblja jela kupuju smrznutu ribu kako ne bi izgubili goste. Postavlja se pitanje etičnosti takvog poslovanja.
- **Otvaranje tržišta ulaskom RH u Europsku Uniju** – pristup RH Europskoj Uniji imao je utjecaj na sve gospodarske aktivnosti na domaćem tržištu. Bescarinska zona za 28 zemalja članica imalo je efekt jeftinijeg stjecanja dobara sa ovog tržišta. Na primjeru tvrtke „XY“ to je značilo nesmetan unos smrznute hrane po jeftinijim cijenama zbog masovnosti proizvodnje (pogotovo na tržištima poput Španjolske i Poljske). Zbog povoljnih cijena, vrši se uvoz i stjecanje i hrane koja nije dostupna na domaćem tržištu, ali i hrane koja ima domaću proizvodnju. Zbog toga dolazi do općenitog opadanja proizvodnje hrane na tržištu RH.

U Republici Hrvatskoj postoji oligopol što se tiče proizvodnje smrznute hrane. Najveći udjel imaju tvrtke Ledo d.d. i Podravka d.d. koje su i najveći proizvođači hrane u državi.[12]

Ledo je općenito lider u segmentu smrznutog astortimana na domaćem tržištu i u svojoj ponudi ima najširu paletu proizvoda (segmenti: riba, povrće i voće, tijesta, gotova jela i meso) . Dio njihove ponude čine uvozni proizvodi, najviše u segmentu smrznute ribe.

Podravka je izazivač na ovom tržištu. Ima široku paletu proizvoda, s razlikom da u ponudi nema smrznutu ribu. Očekivani smjer budućeg poslovanja ove tvrtke je da razvije segment smrznute ribe.

[11] https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/prof-dr-alen-soldo-s-odjela-za-studije-mora-splitskog-sveucilista-znaju-se-krivci-za-katastrofu-u-jadranu-1023843 Prof. dr. Alen Soldo s Odjela za studije mora splitskog Sveučilišta: Znaju se krivci za katastrofu u Jadranu!, Slobodna Dalmacija, 30. svibnja 2020.[preuzeto 15.6.2020.]

[12] https://www.poslovni.hr/domace/utrostrucena-proizvodnja-smrznutog-voca-179972 [preuzeto 5.7.2020.]

Veliki dio na tržištu zauzimaju i robne marke trgovačkih lanaca. Prije svega to su međunarodni trgovački lanci koji djeluju na domaćem tržištu (Lidl, Kaufland). Hrana u ovim trgovačkim lancima u potpunosti ima strano porijeklo. Snažna logistika ovim trgovačkim lancima omogućava ponudu hrane s jako niskim cijenama.

Domaća proizvodnja smrznute ribe u zadnjih nekoliko godina je u blagom porastu. Kulture koje najviše sudjeluju u uzgoju su brancin, orada i tuna od ribe te segment školjaka. Potrebno je istaknuti kako postoje stroge kvote uzgoja tune, a većina ove ribe ide u izvoz (Japan). Najvažnija u ovom smislu je tvrtka Cromaris d.d. iz Zadra koja posjeduje 6 uzgajališta ribe i vlastitu preradu, a posluje kao veleprodaja i maloprodaja.

Slika 1: Proizvodnja u marikulturi RH (u tonama) za razdoblje od 2014. do 2018. godine

Vrsta	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Dagnja	714	746	699	920	882
Kamenica	32	52	64	62	54
Jakovljeva kapica		0,016	0,06	0,04	0,06
Tuna	2.224	2.603	2.934	2.162	3.227
Lubin	3.215	4.075	5.310	5.616	6.220
Komarča	3.655	4.488	4.101	4.830	5.591
Hama	60	67	125	253	808
Zubatac	7	4	1		
Kalifornijska pastrva	13				
Romb	0,5	7	0,5		
Pagar	40				
Total (t)	**9.960**	**12.043**	**13.235**	**13.843**	**16.782**

Izvor: https://ribarstvo.mps.hr/default.aspx?id=14 Akvakultura, Ministarstvo poljoprivrede [preuzeto 15.6.2020.]

4. TVRTKA „XY“ - OPĆENITO

Tvrtka „XY“ je poduzeće male veličine, osnovana je 2000. godine na Braču. Tvrtka je registrirana kao d.o.o., a radi se o obiteljskom biznisu. Vlasnik ove tvrtke ujedno je i direktor. Menadžment u klasičnom obliku ne postoji, tvrtkom se upravlja autokratski. Tvrtka ima dvije poslovne jedinice, u Supetru i u Splitu. Centralno skladište se nalazi u Supetru, a prijavljeno je kao carinsko i trošarinsko skladište. U Supetru je također administrativni dio tvrtke, kao i interno računovodstvo tvrtke. Tvrtka djeluje kao veleprodaja i kao maloprodaja, pretežno na tržištu srednje i južne Dalmacije. Broj zaposlenih varira ovisno o sezoni; tijekom cijele godine tvrtka ima 12 zaposlenika, a uoči i za vrijeme ljetne sezone taj broj se penje na cca 25. Dvije su glavne skupine robe kojom tvrtka trguje: jaka alkoholna pića i smrznuta hrana. Gotovo svu robu tvrtka nabavlja iz inozemstva, a većina se odnosi na stjecanje robe kupnjom na burzama unutar Europske Unije. Kod nabave robe, tvrtka djeluje i kao izravni uvoznik/stjecatelj (u slučaju nabave smrznute hrane) i kao neizravni uvoznik/stjecatelj (u slučaju nabave jakih alkoholnih pića).

Važan čimbenik za poslovanje tvrtke je vozni park. Bitan je radi dostave robe poslovnim partnerima, ali i radi međusobnih transakcija robom između poslovnih jedinica u Supetru i Splitu. Vozni park se sastoji od dva kamiona opremljena hladnjačom za smrznutu robu, dva kombija također opremljena hladnjačom i 5 manjih dostavnih vozila. Ostala radna pomagala kojima se djelatnici služe u svakodnevnom radu su viljuškari, ručni paletari, transportna kolica. Vozni park, skladišni prostori, i prostor za manipulaciju vozilima i transportnim sredstvima diktiraju potrebu za velikom površinom i velika ulaganja u vlastite nekretnine i najam tuđih nekretnina.

Skladišni prostori moraju zadovoljavati postojeće standarde što se tiče rada sa smrznutom hranom. Prema HACCP standardima[13], hrana se mora skladištiti u komorama na temperaturi ne višoj od -18^{o}C. Također, osim komora u kojima se skladišti hrana, potreban je i prostor predkomora, odnosno prostor u kojem se zaposlenici pripremaju za ulazak u komore i ekstremno niske temperature. Na taj način se izbjegava temperaturni šok za zaposlenike. Rad sa smrznutom hranom podrazumijeva postojanje neprekinutog smrznutog lanca u kojem temperatura hrane u nijednom trenutku ne smije prekoračiti -15^{o}C.

[13] https://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/haccp-standard HACCP standard, Hrvatski izvoznici 20. svibnja 2013. [preuzeto 27.4.2020.]

Što se tiče jakih alkoholnih pića, prema Pravilniku[14] o jakim alkoholnim pićima to su ona pića koja sadrže minimalno 15% vol. alkohola. Ovakva pića se najvećim dijelom nabavljaju putem dvije glavne burze; burze u Amsterdamu i burze u Genovi. Pristup tim burzama imaju rijetke tvrtke, na području RH radi se o manje od 10 tvrtki. Da bi se tvrtka uopće mogla baviti ovom djelatnosti, od strane države su propisani strogi propisi. Osnovni su nepostojanje poreznih dugovanja i promptno plaćanje trošarina. Nakon narudžbe robe, traži se najpovoljnija opcija za prijevoz robe prema centralnom skladištu. U većini slučajeva radi se o domaćim špediterskim tvrtkama koje često vrše prijevoz kamionima na sličnim ili istim relacijama. Alkoholna pića se dostavljaju zapakirana u kutijama, složena na paletama i zamotana u foliju kako ne bi došlo do rasipanja tijekom vožnje i iskrcaja s kamiona. Jedna paleta alkoholnih pića sadrži nekoliko desetaka kutija sa staklenim bocama velike vrijednosti i zato se mnogo pažnje posvećuje pakiranju i sigurnosti u prijevozu do odredišta. Tvrtka kod stjecanja alkoholnih pića osim troškova pića, ima zavisne troškove u vidu špedicije i osiguranja robe od oštećenja i krađe. Roba se zaprima u carinskom skladištu, a nakon fizičkog pregleda nužno je prije plasiranja na tržište robu deklarirati i nalijepiti trošarinske markice sukladno Pravilniku o trošarinama[15].

Vrste jakih alkoholnih pića kojima trguje tvrtka „XY“:

- Viski
- Votka
- Gin
- Alkoholni likeri
- Rum
- Tekila
- Pjenušava vina

Osim stjecanja alkoholnih pića unosom iz zemalja Europske Unije, manji dio jakih alkoholnih pića se nabavlja od domaćih proizvođača (Dalmacijavino, Maraska, Badel, Herba Dalmatica). U ovom slučaju radi se o domaćim tradicionalnim pićima poput rakija i likera.

Tvrtka „XY“ u trgovini jakim alkoholnim pićima postiže prilično visoke marže. Prosječna marža iznosi okvirno 40%, iako ima nekih pića za koja se postigne i marža od 60%. Razlozi tome su velika količina prilikom kupovine kojom se postiže niska nabavna cijena i visoka cijena koju drže konkurentske tvrtke. Naime, uvoz jakih alkoholnih pića je kamenčić u cipeli za neke

[14] https://www.propisi.hr/print.php?id=4108 Pravilnik o jakim alkoholnim pićima, Narodne novine br. 61/09, 141/09, 86/11, 104/11 i 118/12 [preuzeto 27.4.2020.]

[15] https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_01_1_1.html Pravilnik o trošarinama, Narodne novine br. 106/2018, čl. 148. [preuzeto 27.4.2020.]

konkurentske tvrtke jer se radi o tzv. paralelnom uvozu. Kod paralelnog uvoza, matična tvrtka ima razgranatu vlastitu distribuciju za izvoz i vlastite distributere za određene zemlje, a istovremeno postoje tvrtke poput „XY“ koje sasvim neovisno i legalno mogu nabaviti iste prozivode i prodavati ih na istom području kao i matična tvrtka preko svojih distributera.

U ovom primjeru, Coca-cola HBC Hrvatska d.o.o. je distributer za viski Jack Daniels na području RH. Coca-cola ima ekskluzivnu distribuciju Jack Danielsa, a u to uključuje i prigodna pakiranja boca u kartonskim kutijama, boce s dozatorima, promotivne materijale... S druge strane, Jack Daniels je moguće kupiti na europskim burzama alkoholnih pića. U tom slučaju, boce ne dolaze u kartonskim pakiranjima, nemaju dozatore, nema promotivnih materijala. Zbog pojednostavljenog proizvoda i zbog ostalih troškova koje na sebe vuče Coca-cola i njihov distribucijski sistem, boca pića koju nabavlja tvrtka „XY“ je znatno jeftinija od boce pića koja dolazi na tržište preko Coca-cole. Primjer Jack Danielsa i distribucije preko Coca-cole se preslikava i na većinu drugih alkoholnih pića. Tako tvrtka „XY“ nudi jaka alkoholna pića na tržištu po cijenama 15-20% nižim od konkurencije, a istovremeno ostvaruje natprosječnu maržu. Konkurenti tvrtke „XY“ na tržištu jakih alkoholnih pića su tvrtke Pernod Ricard, PPD, Ba-com, Zagora promet, Apfel, Makro, Roto dinamic, Badel, Dalmacijavino, Maraska...

Tvrtka smrznutu hranu također nabavlja preku burzi smrznute hrane. Ovisno o zemlji porijekla, radi se o uvozu ili stjecanju hrane. Svaka grupa hrane se razlikuje po zemlji porijekla. Smrznuta hrana se može podijeliti na sljedeće grupe i zemlje porijekla:

- Povrće – razne zemlje porijekla
- Krumpiri - Poljska
- Filetirana riba (brancin, orada) – Turska
- Filetirana riba (tuna) - Indonezija
- Lignje – Južnoafrička Republika, Španjolska
- Bifteci – Novi Zeland, Brazil, Španjolska, Argentina
- Piletina – Brazil
- Sipa – Maroko, Nizozemska
- Hobotnica – Indonezija
- Škampu – Velika Britanija, Norveška
- Losos - Norveška

Tvrtka je u dugogodišnjem poslovanju stekla dobra iskustva s određenim vrstama hrane pa ih nabavlja za svaku sezonu od istih dobavljača. Ovisno o porijeklu hrane, ona se doprema cestovnim ili morskim putem. U slučaju da se radi o cestovnom prijevozu, kamioni s natovarenim rashladnim kontejnerima iz zemalja Europske Unije dovoze robu na skladište.

Ukoliko se radi o hrani s porijeklom iz trećih zemalja, rashladni kontejneri s hranom se dopremaju najčešće u luku Koper u Sloveniji, odakle ih preuzimaju špediteri i dopremaju do carinskog skladišta u Supetru. Kod ovakvog uvoza, može se dogoditi da veterinarska inspekcija izuzme uzorak hrane i provede nadzor prilikom ulaska robe na teritorij Europske Unije. To u praksi može uzrokovati kraće zastoje, odnosno kašnjenje robe u odnosu na očekivani datum isporuke. Prilikom isporuke, dokumenti koji prate svu robu su otpremnica dobavljača s popisom robe i međunarodni teretni list (CMR)[16]. Marža s kojom tvrtka posluje u prodaji smrznute hrane je najčešće 15-20%. Cjenovna strategija tvrtke za segment smrznute hrane je metoda troškova plus[17] marže uz praćenje konkurencije. U ovom segmentu tržišta, najveći konkurenti za tvrtku su Ledo, Podravka, Centaurus, Stanić, Metro i Samsara, a od manjih konkurenata prisutni su Vivita food, Brid, Vrh, Sandolina, Santini...

[16] https://www.timocom.com.hr/lexicon/pojmovnik-transporta/cmr Pojmovnik transporta, Timocom [preuzeto 27.4.2020.]
[17] http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf Izv. prof. dr. sc. Sunčana Piri Rajh: Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija upravljanje cijenama [preuzeto 27.6.2020.]

5. POSLOVANJE DISTRIBUCIJSKOG CENTRA TVRTKE „XY“ U SPLITU

Distribucijski centar u Splitu je strateški važan za ukupno poslovanje tvrtke „XY“ iz više razloga. Prije svega, poslovanje sa samo jednim centrom i to na otoku Braču bi prilično ograničilo mogućnosti tvrtke zbog fizičke odsječenosti od kopna. U ljetnim mjesecima povezanost s kopnom je dobra, ali van ljetnih mjeseci bi se stvorila prevelika ovisnost o voznom rasporedu trajekata i vremenskim prilikama koje često ne dopuštaju odvijanje morskog prometa. Idući razlog je kontinuirana interakcija s trenutnim kupcima i obilaženje terena u potrazi za potencijalnim novim kupcima. Postojanjem distribucijskog centra u Splitu, raspon pokrivenog područja se širio iz godine u godinu i sada se proteže od Zadra do Dubrovnika, a obuhvaćeni su i otoci Šolta, Hvar, Vis i Lastovo. Obilasci tržišta i isporuka robe za pojedine relacije se vrše na tjednoj bazi. Distribucijski centar u Splitu je omogućio i dolazak kupaca na adresu tvrtke „XY“, bilo da se radi o poslovnim partnerima ili malim kupcima – fizičkim osobama koje su došle kupiti svega nekoliko boca alkoholnih pića. Na taj način, opskrbom ovakvih „last minute kupaca“ se dobila i količina prometa koja ne bi bila moguća bez ovog distribucijskog centra.

Distribucijski centar u Splitu zbog svojih specifičnosti ima veći broj trajno zaposlenih djelatnika u odnosu na sezonske zaposlenike. Tijekom čitave godine tu su minimalno 4 zaposlenika, a ljeti taj broj bude 6 ljudi. U ovom distribucijskom centru postoje dva fizički odvojena skladišta. U jednom skladištu su 3 komore za smrznutu hranu, a u drugom se skladište jaka alkoholna pića. Komore za skladištenje smrznutog asortimana rade ovisno o potrebama, zbog velike potrošnje električne energije nisu sve komore u funkciji tijekom čitave godine.

Vozni park distribucijskog centra u Splitu čine 1 kombi i 3 manja dostavna vozila. Za potrebe transakcija s centralnim skladištem na otoku Braču, koristi se kombi, a dostavna vozila se upotrebljavaju za obilazak terena i vršenje dostava.

Osoblje distribucijskog centra Split čine:

- Voditelj distribucijskog centra
- Voditelj skladišta
- Prodajni predstavnici/dostavljači

Voditelj centra je zadužen za komunikaciju s ključnim kupcima, koordinaciju prodajnog osoblja i planiranje obilaska terena. On je direktno odgovoran vlasniku tvrtke za poslovne rezultate centra. Najvažnija uloga voditelja centra je kontrola naplate potraživanja od kupaca. Voditelj skladišta ima zadatke komunikacije i kooperacije s glavnim skladištem tvrtke,

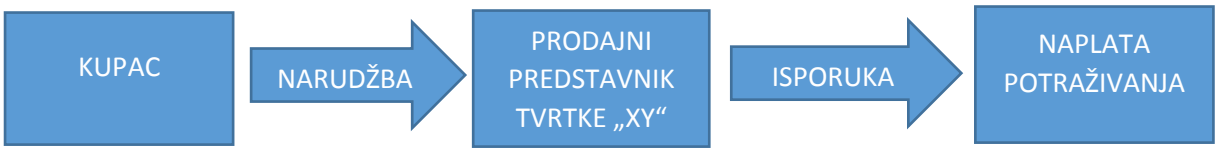
zaprimanje robe na skladište, izdavanje robe sa skladišta, blagajničko poslovanje, vođenje papirologije. Ključni dio zadataka voditelja skladišta je vezan uz stanje zaliha na skladištu. Nužno je kontinuirano pratiti ulaze u izlaze robe i sukladno potrebama reagirati na vrijeme, tj. prepoznati situaciju i prije nego se ona dogodi. Najgora opcija za tvrtku je nestašica proizvoda (*out of stock*), a u ovom slučaju još je gora opcija ukoliko se moglo na vrijeme reagirati i u koordinaciji s glavnim skladištem spriječiti nestašicu.

Prodajno osoblje u periodu van ljetne sezone intenzivno radi na širenju baze kupaca. Najintenzivniji obilazak terena vrši se u periodu od ožujka do svibnja (komunikacija u smjeru prodavatelj ⟶ kupac). U ovom trenutku su poznate nabavne cijene proizvoda pa vlasnik tvrtke kreira cijenik za sezonu, a u tom periodu s radom počinju i sezonski ugostiteljski objekti. Postoji određena razina slobode prilikom ugovaranja poslova pa za velike kupce postoji mogućnost formiranja posebnih cijena, odnosno odobravanje rabata na veću količinu naručene robe. Rabati se kreću u rasponu do 5% cijene. Kada krene ljetna sezona, prodajno osoblje više nema vremena za obilaženje terena i ugovaranje novih poslova. Gotovo sav rad u tom periodu odnosi se na prikupljanje narudžbi telefonskim putem (komunikacija u ovom dijelu godine ide u smjeru kupac ⟶ prodavatelj) i isporuku robe. Računi koji se ispostavljaju mogu biti virmanski i gotovinski, a naplata potraživanja je posljednji korak u lancu i potvrda obavljenog posla. Gotovinski računi podrazumijevaju promptnu naplatu prilikom isporuke robe. Polog gotovine na račun tvrtke se vrši nekoliko puta tjedno. Nenaplaćena potraživanja virmanskih računa distribucijskog centra u Splitu iznose između 0,5 i 1%.

Grafikon 1. Prikaz radnji prodajnog osoblja uoči ljetne sezone:



Grafikon 2. Prikaz radnji prodajnog osoblja u ljetnoj sezoni:



Izvor: Prikaz autora prema radu tvrtke „XY“

Osnovni cilj rada centra Split je ukupnom ostvarenom maržom pokriti sve nastale troškove i ostvariti profit na razini poslovne jedinice. Troškovi koje tvrtka ima u distribucijskom centru Split su plaće zaposlenika, najam skladišta, režije, gorivo, amortizacija voznog parka, uredski materijal.

Distribucijski centar u Splitu proteklih godina ostvario je sljedeće poslovne rezultate:

Tablica 1: Prihodi distribucijskog centra Split tvrtke „XY“ u razdoblju 2015.-2018. godine:

Poslovna godina	Ukupan prihod	Prihod od prodaje smrznute hrane	Prihod od prodaje alkoholnih pića
2015.	4.500.000,00kn	1.200.000,00kn	3.300.000,00kn
2016.	7.000.000,00kn	1.500.000,00kn	5.500.000,00kn
2017.	9.700.000,00kn	3.000.000,00kn	6.700.000,00kn
2018.	10.200.000,00kn	2.500.000,00kn	7.700.000,00kn
Ukupno u periodu 2015.-2018.	31.400.000,00kn	8.200.000,00kn	23.200.000,00kn

Izvor: Poslovni podaci o poslovanju tvrtke „XY“

Kao što je primjetno, svake godine se postizao rast ukupnih prihoda. Prijelomna godina za poslovanje centra po pitanju smrznute hrane bila je 2017. U toj godini je ostvaren dvostruki rast prihoda u segmentu smrznute hrane. Bitan faktor u tom rastu je kriza u koncernu Agorokor[18] koja je imala efekt na čitavo tržište. Tvrtka Ledo, koja je lider u segmentu smrznute hrane i direktni konkurent tvrtke „XY“, kao dio koncerna je pretrpjela veliku štetu jer je veliki dio poslovanja sa smrznutim asortimanom zbog afere prisilno zaustavljen. Naime, Ledo je s ostalim tvrtkama iz koncerna izdavao jamstva u korist Agrokora. Kako je velika afera Agrokora otkrivena početkom 2017. godine, Ledo je morao odustati od planiranih projekata i smanjiti svoje djelovanje na području smrznute hrane. Manje tvrtke u segmentu distribucije smrznutog asortimana su iskoristile ovu priliku i otele dio kolača. Tvrtka „XY“ nije bila iznimka, čak je krajem ljeta te godine došlo do nestašice nekih vrsta hrane koje bi se, da su bile dostupne, prodale i popravile poslovni rezultat tvrtke.

[18] https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ledo-krajem-2016-izdao-jamstva-agrokoru-od-18-9-milijardi-kuna-20170526 Ledo izdao jamstva Agrokoru u iznosu od 18,9 milijardi kuna, T-portal, 26. svibnja 2017. [preuzeto 27.4.2020.]

6. DISTRIBUCIJSKI KANALI TVRTKE „XY“

Pod pojmom distribucijski kanal podrazumijevamo sve institucije koje sudjeluju u dopremanju nekog proizvoda do konačnog kupca, odnosno potrošača. Pod ovim pojmom možemo smatrati i način na koji proizvodi ili usluge neke tvrtke dolaze do krajnjih potrošača.[19] Prema klasičnoj podjeli distribucijskih kanala postoje izravni i neizravni distribucijski kanali.[20] Izravni kanali su oni kod kojih nema posrednika između proizvođača i kupca, a kod neizravnih kanala postoji određen broj posrednika.

Neizravni distribucijski kanal može biti dug ili kratak, što ovisi o broju posrednika koji su uključeni u proces distribuiranja određenog proizvoda ili usluge. Ponekad, proizvod ili usluga može biti dostupan i kroz izravni i neizravni kanal ili kombinaciju ovih kanala.[21] Takvi primjeri omogućavaju pogodnosti za kupce koji mogu birati način kako će zadovoljiti svoju potrebu za proizvodom/uslugom. Također, ovo posljedično može dovesti i do povećanja prodaje. Omogućavanje dostupnosti proizvoda ili usluge i kroz izravne i kroz neizravne kanale distribucije zahtjeva velika ulaganja i složenu logistiku.

Prednost izravnih kanala je neposredan kontakt s kupcima, mogućnost učenja u radu s njima, samostalno rješavanje potencijalnih problema. Ono što je negativno su veliki troškovi koje stvara samostalan obilazak terena, marketinške aktivnosti. Ovakav kanal prikladno je koristiti ako postoji određeni broj kupaca na manjem geografskom području.

Kod neizravnih kanala prednost su manji troškovi i dobivene gotove informacije s tržišta, a mana je nedostatak izravnog kontakta s kupcima.

Na primjeru tvrtke „XY“, sama tvrtka je posrednik koja sudjeluje kao distributer za plasman proizvoda na određeno geografsko područje. No, ako trenutak stjecanja robe u vlasništvo tvrtke „XY“ promatramo kao početnu točku plasmana smrznutog asortimana, možemo primjetiti da tvrtka u plasmanu robe prema krajnjim potrošačima može koristiti izravne i neizravne kanale distribucije.

[19] Šamanović, J. (2009): *Prodaja, distribucija, logistika*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
[20] http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20012.pdf Paliaga, M. Upravljanje kanalima marketinga [preuzeto 5.7.2020.]
[21] https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp [preuzeto 5.7.2020.]

6.1. Izravni distribucijski kanali tvrtke „XY“

Tvrtka na tržištu većim dijelom djeluje kroz izravan kanal distribucije. Glavni kupci u ovom kanalu su ugostiteljski objekti koji sudjeluju kao krajnji potrošači robe. To su s aspekta smrznutog asortimana restorani, hoteli, fast food objekti. Prodaja se ostvaruje na način da prodajno osoblje obilazi teren i izravnim kontaktom nastoji privući pažnju potencijalnih kupaca za robom iz asortimana. Prisustvo na terenu je bitno zbog čestih promjena u vlasništva ugostiteljskih objekata, otvaranja novih objekata, promjene menadžerskih struktura u hotelima i sl.

Dostava robe vrši se svakodnevno, a narudžbe se zaprimaju za slijedeći dan ako se radi o daljim relacijama (Dubrovnik, Makarska, Šibenik, Zadar) te isti dan za područje Splita i okolice (Trogir, Solin, Omiš). Prilikom vršenja dostava za područje Dubrovnika i okolice, poteškoće stvara fizička odvojenost dva teritorija iste države koja razdvaja država nečlanica Europske Unije (Bosna i Hercegovina, neumski koridor). Zbog toga je potrebno planirati raniji polazak koji uvjetuje rad u ranim jutarnjim satima te dodatnu dokumentaciju u vidu T2L obrasca[22].

Velika prednost za tvrtku „XY“ je širina asortimana, odnosno ponuda dva različita segmenta proizvoda koju druge tvrtke nemaju. U nekim slučajevima presudna za ulazak u posao može biti izrazito niska cijena alkoholnih pića kojima se stvara podloga za ulazak u posao prodaje smrznute hrane. Također, kombinacija dvije vrste proizvoda omogućuje da davanjem većeg rabata na jednu vrstu proizvoda tvrtka dugoročno prodavajući kompletan asortiman ostvari veliku zaradu. Dodatna pogodnost za kupce je besplatna dostava robe bez obzira o količini naručene robe i lokaciji dostave.

Svjesna svojih prednosti i nedostataka, tvrtka kupcima iz izravnog distribucijskog kanala u pravilu ne uvjetuje nabavne količine. Tvrtka također rijetko sklapa ugovore o prodaji, a češće djeluje „u sjeni“ i prihvaća biti sekundarni dobavljač za velike kupce. To podrazumijeva da se tvrtka u odnosu s većim kupcima profilirala kao rezervna opcija i kao dobavljač koji je sigurna opcija nakon što kupci odrade ugovornu obvezu s primarnim dobavljačem. Primjerice, takav ugostiteljski objekt će sklopiti ugovornu obvezu s tvrtkom Ledo ili PPD. Tim ugovorom će se obvezati na kupnju određene količine robe od tih tvrtki i za uzvrat će biti stimuliran kroz gratis robu ili isplatu financijskih sredstava. Tvrtke dobavljači iz ovog primjera su ili proizvođači ili ovlašteni zastupnici za proizvode, te zbog toga njihovi prodajni predstavnici mogu nuditi i dodatne pogodnosti za kupce u vidu promotivnih materijala te promocija. Zbog velikog obrtaja

[22] https://carina.gov.hr/print.aspx?id=2762&url=print Neumski koridor, Ministarsto financija, Carinska uprava [preuzeto 27.4.2020.]

robe, kupac će sredinom sezone ispuniti zadane uvjete ugovora, a tada će se prebaciti na nabavu robe od tvrtke „XY“. Manje atraktivni ugostiteljski objekti rijetko imaju ugovornu suradnju s dobavljačima i takvim kupcima je tvrtka „XY“ primarni dobavljač zbog povoljnih cijena.

Grafikon 3. Prikaz izravnog distribucijskog kanala tvrtke „XY“:



Izvor: Prikaz autora prema poslovanju tvrtke „XY“

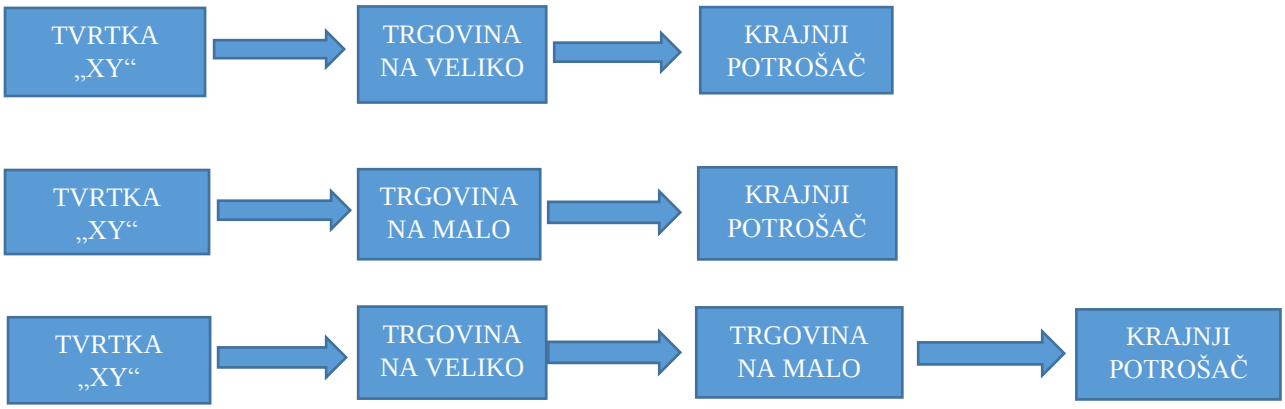
6.2. Neizravni distribucijski kanali tvrtke „XY“

Manji dio svoje prodaje tvrtka „XY“ ostvaruje kroz neizravne distribucijske kanale. U ovom slučaju u distribuciji su uključeni posrednici na tržištu. Na tržištu smrznutog asortimana posrednike se može podijeliti na veletrgovce i trgovce na malo.

Veletrgovci su daljni preprodavači koji su svojim poznanstvima, geografskim položajem, stvorenom mrežom odnosa ili ponudom specifičnih proizvoda stvorili stalno tržište koje tvrtka „XY“ ne može zadovoljavati. Odnos s veletrgovcima je specifičan jer u istom trenutku mogu predstavljati i partnere i kupce i konkurenciju za tvrtku. Ovisno o procjeni kojem od navedenih profila pripadaju, definira se i odnos tvrtke prema takvim sudionicima tržišta.

Trgovci na malo na ovom tržištu sudjeluju u jako malom postotku. To su trgovci koji djeluju na geografskim mikrolokacijama i njihova primarna djelatnost nije prodaja smrznute hrane. Zadovoljavaju pojedinačne potrebe za manjim dijelom asortimana iz ponude tvrtke „XY“. Strateški se ne smatraju bitnim partnerima za poslovanje tvrtke.

Grafikon 4. Prikaz mogućih neizravnih distribucijskih kanala tvrtke „XY“



Izvor: Prikaz autora prema poslovanju tvrtke „XY“

6.2.1. Veletrgovci kao partneri

Tvrtka „XY“ zbog objektivnih razloga (osobni odnosi s kupcem, već postojeća dugogodišnja suradnja između krajnjeg korisnika i drugog dobavljača, politika izbjegavanja sukoba s drugim dobavljačima) ne može biti dobavljač određenim krajnjim korisnicima. U takvim slučajevima, korisnije je graditi dobre odnose s drugom tvrtkom koja se bavi istim poslom i vršiti prodaju prema veletrgovcu. Prešutni dogovor je da se tvrtke ne bore za iste kupce, odnosno ne ulaze na tuđi teritorij. Interes takvih veletrgovaca je kupovina određenih proizvoda koje nema u svom asortimanu od tvrtke „XY“. Što se tiče tvrtke „XY“, suradnja s drugim distributerima u neizravnom kanalu je korisna s aspekta brže prodaje veće količine robe. Negativan efekt je prodaja robe po nižim cijenama, odobrena odgoda plaćanja i vječno pitanje bi li se ta ista roba mogla nekada prodati krajnjem potrošaču i po većoj cijeni.

Postoji i viši nivo suradnje, a u tom slučaju tvrtka-partner sudjeluje u izradi glavne narudžbe za sezonu. Najčešće se radi o jednom ili dva proizvoda za koja tvrtka „XY“ uspije dobiti povoljnu nabavnu cijenu. Razlog osim povoljne cijene može biti i skladištenje robe jer tvrtka-partner nema dovoljne skladišne kapacitete, a ovom suradnjom se može osigurati i skladištenje robe u skladištu tvrtke „XY“. Tvrtka partner odlučuje se za nabavu veće količine tog proizvoda i avansno uplaćuje sredstva na račun tvrtke „XY“. Profit koji ovakvim poslom ostvaruje „XY“ nije velik, ali je koristan za održavanje cash-flowa, a osim samog profita motiv je i buduća moralna obveza za suradnjom koju nakon ovakve transakcije tvrtka-partner ima.

6.2.2. Veletrgovci kao kupci

Veletrgovci u ulozi kupaca su najčešća vrsta veletrgovaca s kojima tvrtka posluje. Tu je prisutan klasičan odnos kupca i prodavača, a veletrgovac je najčešće diler smrznute hrane na udaljenijoj lokaciji. Ovakav odnos s veletrgovcima tvrtka ima na području Šibensko-kninske i Zadarske županije. Veletrgovci u ovakvom formatu kupuju asortiman proizvoda kojim zadovoljavaju potrebe svojih kupaca, krajnjih potrošača smrznute hrane. Tvrtka „XY“ ne može doprijeti do ovih kupaca jer su geografski prilično nedostupni i održavanje kontakata s njima bi uzrokovalo logističke probleme. Primjerice, veleprodajni kupac s otoka Murtera će puno lakše razvijati odnose s ugostiteljima koji rade na području Kornata, a za tvrtku „XY“ bi samo jedna dostava značila cjelodnevno odsudstvo djelatnika i vozila i velike troškove goriva.

6.2.3. Veletrgovci kao konkurencija

Kada govorimo o veletrgovcima koji su ujedno i konkurencija, govorimo o veletrgovcima koji se istovremeno i bore s tvrtkom „XY“ na tržištu za krajnje kupce i imaju potrebu kupovati proizvode iz asortimana tvrtke da bi zadovoljili potrebe svojih potrošača. Povremeno dođe do slučajeva u kojima se takve trvrtke, najčešće manjeg formata, dovedu u situaciju da moraju kupiti određeni proizvod kojeg više nemaju na zalihama. Tvrtka „XY“ u tom trenutku treba procijeniti kako reagirati na upit. Najčešći potez je prodaja tog proizvoda po višoj cijeni. To je strateški potez kako bi se:

- Prisililo veletrgovca da odustane od kupnje i tako posljedično ostavi krajnjeg potrošača u nestašici, što može rezultirati da krajnji kupac potraži proizvod kod tvrtke „XY“
- Natjeralo veletrgovca da zbog povišene nabavne cijene mora povećati prodajnu cijenu zbog čega bi krajnji kupac mogao potražiti proizvod kod tvrtke „XY“
- Ostvario dodatni profit koji dotad ne ostvaruje zbog toga što je krajnji kupac lojalan veletrgovcu
- Poslala poruka veletrgovcu da je bolje graditi partnerski odnos s tvrtkom „XY“ nego ratovati s njom

U suprotnom, postoji i opcija odbijanja prodaje konkurentskom veletrgovcu. To je potez koji donosi više rizika za poslovanje tvrtke „XY“. Ipak, nekad takav rizik može biti i isplativ jer:

- Ovim potezom veletrgovac daje do znanja kako vlada nestašica određenog proizvoda na tržištu. U tom slučaju, krajni potrošači će sami potražiti proizvod kod tvrtke „XY“. Potrošač se može prebaciti na nabavu većeg dijela asortimana kod tvrtke „XY“, a tvrtka ovo može procijeniti i kao znak da može podignuti cijenu tog proizvoda.
- Potez promjene dobavljača od strane veletrgovca se može protumačiti i kao znakom nelikvidnosti. Odbijanjem prodaje, tvrtka izbjegava nepotreban rizik u poslovanju.
- Tvrtka želi graditi suradnju isključivo na višem nivou, koji znači da veletrgovac od tvrtke nabavlja širi asortiman proizvoda i(li) veće količine . U ovom slučaju, postoji mogućnost da se odnos veletrgovca i tvrtke „XY“ izgradi na višu, partnersku razinu.

7. ZAKLJUČAK

Tržište asortimana smrznute hrane je rastuće tržište koje mora zadovoljiti sve veće potrebe u svijetu. Općeniti razlozi tome su ubrzane promjene u načinu života i stilu prehrane te rast svjetskog stanovništva u posljednjim desetljećima.

Distribucija kao grana ima zadaću odraditi preraspodjelu dobara i zadovoljiti potrebe nastale na tržištu. U slučaju distribucije smrznute hrane, zadatak tvrtki poput „XY“ je opskrba domaćeg tržišta hranom s tržišta Europske Unije i uvozom iz trećih zemalja. Ovo je veliki logistički izazov i zahtijeva visoku razinu organizacije. Potrebno je planirati nabavu, organizirati špediciju i skladištenje, ustrojiti prodajnu službu, imati adekvatan vozni park.

Tvrtka „XY“ djeluje na području Dalmacije i osigurala je sebi nišu u kojoj ubire zadovoljavajuću zaradu. Strateška odluka tvrtke je da posluje s dvije skupine proizvoda (jaka alkoholna pića i smrznuta hrana) kako bi izbjegla preveliku ovisnost o jednoj skupini i omogućila sebi pravovremeni manevar u slučaju potrebe. Tvrtka nema izrađen suvremeni pristup poslovanju što bi uključivalo menadžment na više razina. Limitirajuća činjenica je da svo poslovanje temelji na dosadašnjem poslovnom iskustvu jedne osobe, koliko god to iskustvo bilo uspješno.

2020. godina je pokazala koliko je tržište nepredvidljivo. Kriza uzrokovana virusom COVID_19 je uzrokovala općeniti gospodarski pad na globalnoj razini. To se već pokazuje kobnim za domaće gospodarstvo, a očekuje se i potpuni podbačaj ljetne sezone. Naravno da će se posljedice negativno odraziti i na poslovanju tvrtke „XY“. Pozitivni financijski rezultati iz prethodnih godina će pomoći u saniranju nastale štete, ali pitanje je kada će se gospodarstvo oporaviti od ovakvog udarca.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Karpati, T., Transparentnost tržišta, marketing, etika (1992), Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zavod za znanstveni rad u Osijeku, Osijek
2. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007) Osnove marketinga, Adverta, Zagreb
3. Segetlija, Z. (2006) Distribucija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 10
4. Šamanović, J. (2009): Prodaja, distribucija, logistika, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Internetski izvori:

1. Distribucija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15460 [preuzeto 27.4.2020.]
2. Dr.sc. Plazibat Ivana, prof.v.š.: Subjekti vanjske trgovine https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/59425/mod_resource/content/1/4.%20predavanje%20SUBJEKTI%20VTP%202020%20%282%29.pdf [preuzeto 05.07.2020.]
3. Frozen Food Market 2020-2024 | Expansion of Retail Stores Offering Frozen Food to Boost Growth | Technavio, 12. ožujka 2020. https://www.businesswire.com/news/home/20200312005429/en/Frozen-Food-Market-2020-2024-Expansion-Retail-Stores [preuzeto 5.7.2020.]
4. Prof. dr. Alen Soldo s Odjela za studije mora splitskog Sveučilišta: Znaju se krivci za katastrofu u Jadranu!, Slobodna Dalmacija, 30. svibnja 2020.[https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/prof-dr-alen-soldo-s-odjela-za-studije-mora-splitskog-sveucilista-znaju-se-krivci-za-katastrofu-u-jadranu-1023843 preuzeto 15.6.2020.]
5. Utrostručena proizvodnja smrznutog voća, Poslovni.hr, 24. svibnja 2011. https://www.poslovni.hr/domace/utrostrucena-proizvodnja-smrznutog-voca-179972 [preuzeto 5.7.2020.]
6. Neumski koridor, Ministarsto financija, Carinska uprava https://carina.gov.hr/print.aspx?id=2762&url=print [preuzeto 27.4.2020.]
7. HACCP standard, Hrvatski izvoznici 20. svibnja 2013. https://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/haccp-standard [preuzeto 27.4.2020.]
8. Pravilnik o jakim alkoholnim pićima, Narodne novine br. 61/09, 141/09, 86/11, 104/11 i 118/12 https://www.propisi.hr/print.php?id=4108 [preuzeto 27.4.2020.]

9. Pravilnik o trošarinama, Narodne novine br. 106/2018, čl. 148. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_01_1_1.html [preuzeto 27.4.2020.]
10. Pojmovnik transporta, Timocom https://www.timocom.com.hr/lexicon/pojmovnik-transporta/cmr [preuzeto 27.4.2020.]
11. Izv. prof. dr. sc. Sunčana Piri Rajh: Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija upravljanje cijenama http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf [preuzeto 27.6.2020.]
12. Ledo izdao jamstva Agrokoru u iznosu od 18,9 milijardi kuna, T-portal, 26. svibnja 2017. https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ledo-krajem-2016-izdao-jamstva-agrokoru-od-18-9-milijardi-kuna-20170526 [preuzeto 27.4.2020.]
13. Paliaga, M. Upravljanje kanalima marketinga http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20012.pdf [preuzeto 5.7.2020.]
14. Distribution Channel, Investopedia, 14. travnja 2019. https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp [preuzeto 5.7.2020.]
15. Neumski koridor, Ministarsto financija, Carinska uprava https://carina.gov.hr/print.aspx?id=2762&url=print [preuzeto 27.4.2020.]

POPIS SLIKA

Slika 1: Proizvodnja u marikulturi RH (u tonama) za razdoblje od 2014. do 2018. godine.....10

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prihodi distribucijskog centra Split tvrtke „XY“ u razdoblju 2015.-2018. godine..17

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz radnji prodajnog osoblja uoči ljetne sezone.....15
Grafikon 2. Prikaz radnji prodajnog osoblja u ljetnoj sezoni.....15
Grafikon 3. Prikaz izravnog distribucijskog kanala tvrtke „XY“.....21
Grafikon 4. Prikaz mogućih neizravnih distribucijskih kanala tvrtke „XY“.....22