

# UVOĐENJE ONLINE TRGOVINE POSLOVNOG SUBJEKTA LIDL NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

---

Plazibat, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:062650>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-04**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij, Logistički menadžment

Ivana Plazibat

**UVOĐENJE ONLINE TRGOVINE POSLOVNOG SUBJEKTA LIDL NA PODRUČJU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij, Logistički menadžment

Ivana Plazibat

**UVODENJE ONLINE TRGOVINE POSLOVNOG SUBJEKTA LIDL NA PODRUČJU  
REPUBLIKE HRVATSKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Međunarodno logističko poslovanje**

JMBAG: 0010218818

e-mail: [ivana.plazibat12@gmail.com](mailto:ivana.plazibat12@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study, Logistics management

Ivana Plazibat

**LAUNCH OF THE LIDL ONLINE SHOP IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA  
OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI  
DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Plazibat

JMBAG: 0010218818

OIB: 54580373489

e-mail za kontakt: ivana.plazibat12@gmail.com

Naziv studija: Logistički menadžment

Naslov rada: Uvođenje online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Republike Hrvatske

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Ivana Plazibat

## SAŽETAK

Diplomski rad prikazuje modele online trgovine, njezine prednosti i nedostatke te proces provođenja logističkih aktivnosti pri uvođenju novih proizvoda na tržište. Cilj je opisati implementaciju predviđanja potražnje i planiranja u dizajn distribucijske mreže iz kojeg proizlazi efikasno poslovanje online trgovine ali i rizike s kojim se poslovni subjekt susreće pri ulasku na novo tržište. Pri uvođenju proizvoda na novo tržište potrebno je provesti proces pregrupiranja, skladištenja, narudžbi, transporta i isporuke. Prethodno navedeni elementi su usko povezani te o njima ovisi uspješnost poslovanja. Naime, upotreba online trgovine osim u svijetu raste i na području Hrvatske, a njezinu rastu pridonijela je informatička pismenost i tehnološki napredak zemlje.

Za potrebe rada primarnom metodom istraživanja provedena je anketa čiji je osnovni cilj istraživanja bio uvidjeti postoji li potreba za uvođenjem online trgovine poslovnog subjekta Lidl te koji su uvjeti važni ispitanicima pri kupnji u online trgovini. Rezultati istraživanja pokazuju postoji li potreba ispitanika za uvođenjem ovog oblika trgovine, koliko često kupuju, kojim oblikom plaćanja te koji način dostave preferiraju. Nedostatak koji je prikazan u rezultatima istraživanja je taj što i dalje na tržištu postoji velik broj osoba koji nikada ne koriste online trgovinu. Uzorak na kojem je provedeno istraživanje donekle je zadovoljno uslugom online trgovine, dok navode kako su brzina i cijena dostave te kvaliteta proizvoda najvažniji čimbenik pri online kupnji.

Ključne riječi: online trgovina, modeli online trgovine, dizajn distribucijske mreže, Lidl

## **Launch of the Lidl online shop in the Republic of Croatia**

### **SUMMARY**

The graduate thesis presents the models of online retailing, its advantages and disadvantages, and the process of carrying out logistics activities when introducing new products to the market. The aim is to describe the implementation of demand forecasting and planning in the design of the distribution network, which results in the efficient operation of the online store, but also the risks that the business entity encounters when entering a new market. When introducing products to a new market, it is necessary to carry out the process of regrouping, storage, ordering, transport and delivery. The above elements are closely related and the success of the business depends on them. The use of online commerce is growing not only in the world but also in Croatia, and its growth has been contributed by the countries' information literacy and technological advancement.

For the purposes of graduate paper it has been used primary research method, a survey was conducted which the main objective of which was to find out whether there is a need for the introduction of an online store of the Lidl business entity and what conditions are important for respondents when buying from an online store. The results of the research show whether there is a need for the respondents to introduce this form of trade, how often they shop, what form of payment they prefer and what type of delivery. The drawback that is evident in the research findings is that there are still a large number of people in the market who never use online shopping. The sample on which the research was conducted is reasonably satisfied with the service of the online shop, while they state that the speed and price of delivery and the quality of the product are the most important factors when buying online.

**Keywords:** online store, models of online retailing, distribution network design, Lidl

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet i cilj istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Metode istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Hipoteze .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijski okvir online trgovine.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Modeli online trgovine.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Prednosti i nedostaci online trgovine .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Elementi logističkih procesa .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1. Predviđanje i planiranje potražnje .....</b>	<b>7</b>
4.1.1. Predviđanje potražnje.....	8
4.1.2. Planiranje potražnje .....	10
<b>4.2. Proces pregrupiranja, transporta, skladištenja, naručivanja i isporuke.....</b>	<b>11</b>
4.2.1. Proces pregrupiranja .....	11
4.2.2. Transport .....	12
4.2.3. Skladištenje .....	15
4.2.4. Narudžbe i isporuka.....	17
<b>5. Dizajn distribucijske mreže online trgovine .....</b>	<b>18</b>
<b>6. Logističke strategije pri ulasku na novo tržište .....</b>	<b>20</b>
<b>6.1. Rizici pri uvođenju nove usluge/proizvoda na tržište .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Opće informacije o poslovnom subjektu Lidl.....</b>	<b>24</b>
<b>7.1. Povijest nastanka.....</b>	<b>24</b>
<b>7.2. Tržišna pozicija Lidla .....</b>	<b>25</b>
<b>7.3. Asortiman Lidla .....</b>	<b>26</b>
<b>8. Empirijsko istraživanje potrošača o potrebi uvođenja online trgovine poslovnog subjekta Lidl.....</b>	<b>27</b>



<b>8.1. Primarno istraživanje .....</b>	<b>27</b>
<b>8.2. Rezultati primarnog istraživanja.....</b>	<b>28</b>
<b>9. Rasprava i prijedlozi za poboljšanjem.....</b>	<b>36</b>
<b>9.1. Elementi logističkih procesa .....</b>	<b>36</b>
<b>9.2. Logističke strategije pri uvođenju online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske .....</b>	<b>38</b>
<b>9.3. Rizici pri uvođenju online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske .....</b>	<b>39</b>
<b>10. Zaključak .....</b>	<b>40</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>41</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>46</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>47</b>

## **1. Uvod**

U današnje vrijeme poslovni subjekti stvaraju konkurentsku prednost uvođenjem online trgovine koja im omogućuje značajan rast i razvoj. Na hrvatskom tržištu postoji samo jedna trgovina koja u ponudi ima prehrambene i neprehrambene proizvode, a koja u svojoj ponudi ima mogućnost online kupnje, a to je Konzum klik. Vrijeme pandemije znatno je povećalo uporabu online trgovine. Stoga, potrebno je u pravo vrijeme prepoznati priliku i potrebe tržišta kako bi poslovni subjekt unaprijedio i osnažio poziciju na tržištu. Pravovremeno prepoznavanje potreba na tržištu predstavlja kvalitetnu podlogu za predviđanje i planiranje potražnje.

Tema diplomskog rada je uvođenje online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Republike Hrvatske (u nastavku Hrvatska). Cilj navedene teme je istražiti postoji li potreba na tržištu za navedenu vrstu usluge, te da li su potrošači već dovoljno upoznati s navedenim načinom kupnje. Rad se sastoji od tri dijela, gdje se u prvom dijelu obrađuje teorijski dio uvođenja online trgovine u poslovanje. Odnosno, prvi dio odnosi se na modele online trgovine i logističke procese koji se provode pri uvođenju nove usluge u poslovanju. Drugi dio odnosi se na informacije o poslovnom subjektu Lidl tj. o njegovoj povijesti, ulasku na hrvatsko tržište, tržišnu poziciju te asortiman koji imaju u ponudi. U trećem dijelu provedeno je istraživanje o potrebama uvođenja online trgovine, te su navedeni rezultati i prijedlozi provođenja logističkih procesa pri otvaranju online trgovine.

## **2. Metodologija rada**

Rad se bavi tematikom uvođenja Lidl online trgovine u Hrvatskoj, za čiju svrhu je provedeno istraživanje kako bi se dokazala tvrdnja da otvaranje Lidl online trgovine pogoduje rastu i razvoju poslovnog subjekta ali i kako postoji potražnja za navedenom uslugom. U nastavku ovog poglavlja prikazat će se predmet i cilj istraživanja, metode koje su se koristile pri istraživanju, te postavljene hipoteze u radu.

### **2.1. Predmet i cilj istraživanja**

Na području Hrvatske postoji mali broj trgovina koje osim stacionarne trgovine u svojoj usluzi nude i mogućnost kupnje putem interneta što ostavlja mnogim poslovnim subjektima prostora za napredak i povećanje konkurentnosti. Proširenjem poslovanja putem internet trgovine, poslovni subjekti ulaze na „novo tržište“ koje zahtjeva brzu adaptaciju kako bi se pružila što kvalitetnija usluga. Također, internet pruža mogućnost boljeg upoznavanja potreba potrošača i potencijalnih kupaca što pruža poslovnim subjektima mogućnost efikasnijeg poslovanja te bržeg rasta i razvoja. Cilj ovog rada je istražiti potrebu potrošača o uvođenju online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske. Istraživanje se provodilo na području Hrvatske kako bi se saznale karakteristike koje su kupcima bitne pri kupovini putem interneta te da li postoji potreba uvođenja online trgovine Lidla.

### **2.2. Metode istraživanja**

Prilikom izrade diplomskog rada koristila se stručna literatura u obliku sekundarnih podataka i primarni podatci. Naime, primarni podatci prikupljali su se pomoću metode ispitivanja putem ankete izrađene u digitalnom obliku. Pri provođenju istraživanja provedena je anketa pri kojem su podatci prikupljeni od građana Hrvatske, većinom starijih od 18 godina kako bi se istražili uvjeti pod kojima ispitanici pristaju na kupnju putem interneta. Također, pri izradi diplomskog rada koristila se induktivna i deduktivna metoda, te metoda kompilacije.

### **2.3. Hipoteze**

U radu su postavljene dvije hipoteze kako bi se istražilo je li potrebno uvesti online trgovinu poslovnog subjekta Lidl te ukoliko postoji potreba koji su uvjeti bitni kupcima prilikom pristupanja online trgovini.

Postavljene hipoteze istraživanja su:

H1: Otvaranje online trgovine bi pospješilo Lidlov nastup na hrvatskom tržištu.

H2: Kupci su spremni za uvođenje online trgovine poslovnog subjekta Lidl.

Istraživanjem će se pokušati potvrditi navedene hipoteze čiji će rezultati biti potkrijepljeni dokazima.

### 3. Teorijski okvir online trgovine

Danas u svijetu online trgovina zauzima veliki udio u poslovanju mnogih poslovnih subjekta najviše iz razloga stjecanja konkurentnosti. Prilikom uočavanja prilike na tržištu u kojem online trgovina nije uzela zamaha potrebno je istražiti veliki niz čimbenika koji će poslovnom subjektu pokazati je li ekonomski isplativo uvesti online trgovinu za određenu djelatnost. Naime, prema Komarić (2020) online trgovina svake godine sve više i više uzima zamah na tržištu, te je potrebno iskoristiti priliku otvaranja online trgovine, ponajviše u vrijeme pandemije gdje se u 2020. godini na području Hrvatske online prodaja povećala za 15,5% u studenom u odnosu na ožujak 2020. Kako bi poslovni subjekt uveo novu uslugu u svoje poslovanje i iskoristilo sve prilike i prednosti koje im online trgovina nudi, ono se mora adaptirati na promjene koje nova usluga traži. Uvođenjem online trgovine poslovni subjekt povećava obujam posla koji pridonosi profitabilnosti i razvoju poslovnog subjekta. Povećanje obujma posla zahtjeva ulaganje u zaposlenike pomoću dodatnih edukacija, otvaranje novih radnih mjesta ali i nova partnerstva.

Naime, brzina prihvaćanja online trgovine kao nove usluge ovisi o mnogim čimbenicima kao što su potrebe kupaca, dob, spol, kupovna moć, djelatnosti koja se nudi i sl.

#### 3.1. Modeli online trgovine

Postoje tri strane koje se dotiču u online trgovini „Vlada, tvrtke i potrošači“. Iz navedenih strana proizlaze devet modela online trgovine (Žarković, 2018:5):

- G2G (eng. *Government to Government*) – suradnja nekoliko država odnosno Vlada koje surađuju s ciljem lakše komunikacije i kvalitetnije usluge koje su potrebne njihovima građanima,
- G2B (eng. *Government to Business*) – suradnja Vlade i njezinih organizacija s poslovnim subjektima,
- G2C (eng. *Government to Citizen*) – komunikacija Vlade, odnosno javnih ustanova i građana (Seifet (2003))
- B2G (eng. *Business to Government*) – skup elektroničkih usluga državne uprave i javnih službi dostupnih putem Interneta, namijenjena je poslovnim subjektima (Banka, 2019),
- B2B (eng. *Business to Business*) - izraz B2B dolazi od akronima engleske riječi „Business to Business“ koje „označava vrstu elektroničkog poslovanja koje je okrenuto razmjeni roba, servisa i usluga između organizacija“ (Barun, 2020:15).

Naime, navedeni model trgovine predstavlja suradnju između dva ili više poslovna subjekta koji razmjenjuju resurse,

- B2C (eng. *Business to Costumer*) – predstavlja izravno partnerstvo između tvrtke koje svoje proizvode ili usluge nude i kupaca koji potražuju navedene proizvode ili usluge,
- C2G (eng. *Citizen to Government*) – model koji prikazuje odnos između građana i Vlade koji podrazumijeva dijeljenje informacija, transakcije i međusobnu komunikaciju. Ovaj model vezan je uz izdavanje potvrda, plaćanje poreza i slične potrebne dokumentacije,
- C2B (eng. *Costumer to Business*) – predstavlja kupce ili potrošače koji imaju potrebu za određenim proizvodom prilikom čega im poslovni subjekt te proizvode i u konačnici nudi kako bi zadovoljio njihove potrebe i
- C2C (eng. *Costumer to Costumer*) – predstavlja potrošače koji direktno prodaju potrošačima.

U online trgovini najčešće su zastupljeni B2B, B2C i C2C modeli. Navedena tri najčešća modela online trgovine najčešće nude mogućnost online trgovine osim na računalima i na mobilnim uređajima. Navedeni način pristupa online trgovini obogaćuje uslugu, omogućava veću dostupnost proizvoda i informacija o proizvodima.

### **3.2. Prednosti i nedostaci online trgovine**

Prednosti online trgovine za kupce su „mogućnost pronalaska jeftinijeg proizvoda ili usluge jedinstvenom i brzom on-line usporedbom željenih specifikacija, daje potrošačima veći izbor proizvoda i usluga, donosi relevantne i detaljne informacije u samo nekoliko sekundi“ (Babić i dr., 2011:58). Također, neke od prednosti su i mogućnost pronalaska željenog proizvoda u bilo koje vrijeme (0-24), praktičnost, omogućuje veću privatnost pri kupnji i sl. Nadalje, online trgovina „pruža tvrtkama mogućnost širenja na nacionalna i međunarodna tržišta uz minimalna kapitalna ulaganja, skraćuje ili čak eliminira izdatke za marketinški kanal distribucije, što proizvodnju čini jeftinijom, smanjuje za 90% cijene kreiranja, obrade, distribucije i skladištenja proizvoda ili usluga, te smanjenje vrijeme protoka informacija, zbog korištenja digitalnog procesa komunikacije“ (Babić i dr., 2011:59). No, pored mnogih prednosti za kupce i ponuđače online trgovine postoje i nedostaci online trgovine kao što su naplata dostave što kod fizičke kupnje ne postoji, iščekivanje dostave, mogući gubitak paketa pri dostavi, nesigurnost kvalitete proizvoda gdje kod određenih online trgovina s raznovrsnom

ponudom kvaliteta je upitna, složeniji postupak povrata ili zamjene neodgovarajućih proizvoda, sigurnost korisnika je upitna zbog mogućih neovlaštenih upravljanja stranicom poput „hakiranja“, upravljanje privatnim informacijama u svrhu marketinga i sl.

Naime, online trgovina zauzima veliki dio cjelokupnog poslovanja ali igra veliku ulogu u uspješnosti poslovnog subjekta. Zbog svakodnevnog povećanja broja online trgovine na tržištu potrebno je svakodnevno ulagati u unapređenje usluge ali i u raznolikost ponude. Sa sve većom konkurencijom na tržištu i zahtjevima kupaca potrebno je odrediti strategiju koja će omogućiti pozicioniranje poslovnog subjekta u misli potrošača.

Online trgovina predstavlja potencijal za razvoj poslovanja budući da mlađe generacije preferiraju takav način poslovanja. Odjeća, obuća i tehnologija jedne su od stvari koje se najčešće prodaju putem online trgovine, no za sve ostale vrste roba i usluga postoji veliki potencijal na tržištu.

#### **4. Elementi logističkih procesa**

U poslovnom svijetu posljednjih nekoliko godina logistika igra veliku ulogu u uspješnosti poslovanja. Prema Poletan Jugović i Jurčić (2005) kvalitetnim logističkim upravljanjem poduzeća koriste rezanje troškova kroz skladištenje, prepakiranje, prekrcaje te outsourcing ponajviše u domeni transporta. Također, kako bi poslovni subjekt uspješno i efikasno provodio logističke “uštete” u poslovanju, cjelokupno poslovanje, odnosno većina poslovnih funkcija poslovnog subjekta moraju implementirati logistiku u poslovanje.

Kako bi poslovni subjekt kvalitetno isporučio proizvode u pravo vrijeme, na pravo mjesto i u pravoj količini i kvaliteti mora voditi računa o svojstvima robe koji su izrazito relevantna za trgovinsku logistiku (Segetlija, 2012). Također, za efikasno obavljanje logistike informacijski tok unutar poslovnog subjekta je vrlo bitan, naime on pripada logističkim procesima poslovanja. Stoga, “logistički, procesi su zadaci čije se izvršenje realizira tijekomima transformacije dobara i informacija, a oni se odnose na planiranje, upravljanje i kontrolu tih tijekomova transformacija” (Segetlija, Lamza Maronić, 1994:296). Isti autori dalje navode zadatke koji se obavljaju kao podsustav logističkih procesa:

- držanje zaliha,
- skladištenje i otprema,
- pregrupiranje, pakiranje i otprema,
- transport i
- ukupno izvršavanje naloga.

##### **4.1. Predviđanje i planiranje potražnje**

Proces planiranja „započinje istraživanjem potražnje za određeni proizvod, istraživanjem dostupnih konkurentskih proizvoda, a zatim se sastavlja plan proizvodnje, nabave i distribucije unutar navedenog procesa, određuju se mjere uspješnosti, transport, prikupljaju se informacije i zalihe, te se provodi analiza rizika“ (Lukić, 2018). Isti autor dalje navodi kako je kvalitetno predviđanje temelj dobrom planiranju. Predviđanje ima velik utjecaj na razinu dobiti kod poslovnog subjekta. Ukoliko se radi o dobrom predviđanju poslovni subjekt može smanjiti razinu zaliha i na taj način utjecati na dobit, dok iz lošeg predviđanja potražnje proizlazi gubitak poslovnog subjekta i loše planiranje.

Naime, upravljanje potražnjom u užem smislu predstavlja utjecanje na potražnju i na potrošača. Upravljanje potražnjom predstavlja usmjeravanje poslovnog subjekta na potražnju da bude što sličnija planu poslovnog subjekta, odnosno da se što manje razlikuje od onih



količina koje je poslovni subjekt predvidio planom odnosno količinom zaliha koje poslovni subjekt ima na određenom mjestu. Naime, postoji i mogućnost da poslovni subjekt usmjeri potražnju u nekom drugom smjeru, u kojem želi ukoliko ima drugi plan. Upravljanje potražnjom ili usmjeravanje može se provoditi na više načina kao što su marketinške aktivnosti kojima poslovni subjekt usmjeruje i doraduje potražnju, dok je drugi dio vezan uz smještajni kapacitet i zalihe koje mogu utjecati na upravljanje potražnjom.

Prema Dujak (2012a) mnogi poslovni subjekti u poslovanju koriste strategiju svakodnevno niskih cijena (eng. *Every day low price*) koja omogućava bolje prognoziranje potražnje, a koja ujedno i smanjuje efekt biča. Isti autor navodi kako efekt predstavlja koliko će se promijeniti ponuda odnosno stanje zaliha ukoliko dođe do male promjene u potražnji. Pri predviđanju i planiranju poslovni subjekt mora uzeti u obzir efekt biča i na taj način prilagoditi predviđanje i planiranje potražnje.

#### 4.1.1. Predviđanje potražnje

Predviđanje potražnje predstavlja „tehniku procjene moguće potražnje za proizvodom ili uslugom u budućnosti“ (Jazbec, 2019). Koji proizvodi će biti traženi, koja količina i u kojem vremenskom razdoblju neki su od elemenata predviđanja potražnje. Kvalitetno predviđanje i planiranje potražnje predstavlja ključan korak u uspješnosti cjelokupnog poslovanja. Naime, kako bi poslovni subjekt izvršio kvalitetnu prognozu prvo mora identificirati čimbenike koje utječu na stvaranje potražnje i ustanoviti povezanost između potražnje i čimbenika. Značajnu ulogu pri kreiranju prognoze igraju voditelji „narudžbe“, budući da su osim prognoze dostupni i povijesni podatci koji se moraju uzeti u obzir kako bi predviđanje bilo što bliže potrebama tržišta. Sljedeće varijable prema ovom autoru koje se uzimaju u obzir prilikom predviđanja potražnje su „potražnja, opskrba, značajke proizvoda, konkurencija“ (Jazbec, 2019:4).

Prema Škudar (2015) kvaliteta prognoze predstavlja razlika između prognoze potražnje i stvarne potražnje. Kako bi razlika između navedena dva čimbenika bila što manja moguće je umanjenje greške prognoze tj. predviđanja sa „držanjem sigurnosnih zaliha, osiguranjem dodatnih izvora opskrbe za zadovoljenje potražnje u vršnim periodima, osiguranjem resursa za hitne opskrbe (angažiranje 90% kapaciteta proizvodnje i čuvanje 10% kapaciteta za last-minute narudžbe)“ (Božić, 2009).

Prema Dujak i Mesarić (2013) troškovi lošeg predviđanja su:

- Loša usluga – ukoliko je poslovni subjekt krivo planirao ili pak nedovoljno, moguće je kašnjenje proizvoda koji trebaju zadovoljiti potrebe kupaca. Tada se događaju *out-of-stock* situacije, u kojima se roba ne može isporučiti kada je nema na stanju ili na polici što poslovnom subjektu donosi izgublenu prodaju, gubljenje lojalnih kupaca što tijekom godine predstavlja trošak izgubljenog profita,
- Visoka razina zaliha – neiskorišten skladišni prostor, stare zalihe, troškovi rukovanja robom,
- Visoki administrativni troškovi – visoki troškovi transporta i izobrazbe, izgubljeno vrijeme,
- Neusklađenost potražnje/kapaciteta – prazan hod, nedovoljna količina kapaciteta u trenutku kada su najpotrebniji, postoji mogućnost da poslovni subjekt u određenom razdoblju proizvede veliku količinu proizvoda, dok u nekom sljedećem razdoblju dolazi do smanjenja obujma proizvodnje gdje je potrebna manja količina rada zaposlenika, strojeva i sl. što dovodi do stresa te povećanja troškova i
- Organizacijski stres – osuđivanje, pad motivacije zaposlenika.

Predviđanje potražnje ima veliku ulogu u donošenju odluka koje mogu doprinijeti uspješnosti poslovanja poput ulaska na novo tržište i samim time povećanjem konkurentnosti na tržištu, proširenje proizvodnog kapaciteta, investiranja u cjelokupno poslovanje i sl. Naime, prema Jazbec (2019) postoji nekoliko metoda za predviđanje potražnje:

- kvalitativna metoda – prikupljanje stručnih mišljenja,
- prognoza istraživanja tržišta – „uključuje kvalitativne studije o ponašanju kupaca
- vremenske serije – ukoliko se potražnja u prethodnih nekoliko godina nije značajno promijenila prognoza se može temeljiti na povijesnim podacima,
- uzročna metoda – predviđaju i uviđaju razliku između utjecaja potražnje i čimbenika iz okruženja i
- simulacija – utjecaj na potražnju ukoliko se nešto novo pojavi na tržištu (npr. koliki je utjecaj na potražnju ukoliko se otvori nova prodavaonica ili usluga u kupčevoj blizini).

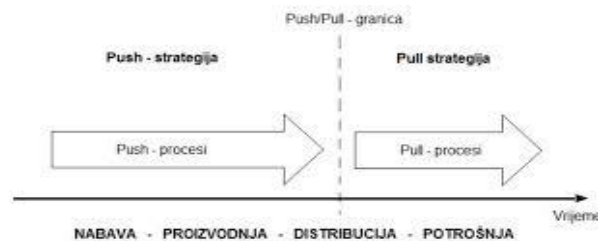
Tijekom svake prognoze postoji slučajna varijabla koja je sastavni dio prognoze. Navedena slučajna varijabla manifestira se kao pogreška predviđanja, no ukoliko se procjeni kao pozitivna pogreška tada ju treba ispraviti ili pak ukoliko se ispostavi da je pogreška rezultat povijesnih predviđanja pogrešaka tada se te prognoze mogu dalje koristiti. Ukoliko se

ustanovi da prognoze ne odgovaraju potražnji tada je potrebno promijeniti metodu predviđanja.

#### 4.1.2. Planiranje potražnje

Planiranje potražnje proizlazi iz prethodnog predviđanja potražnje koje je temelj samom planiranju. Koje proizvode će kupci potraživati, koliko i kada neki su od elemenata koji će se detaljnije realizirati u planiranju potražnje iz kojeg proizlazi sustav proizvodnje, količine držanja zaliha, skladištenja i sl. Tijekom planiranja potrebno je istražiti tržište na kojem poslovni subjekt želi poslovati, koje su mu karakteristike odnosno kakvi su uvjeti okoline. Također pri istraživanju tržišta odnosno prije ulaska na tržište potrebno je istražiti potrebe kupaca putem metode ispitivanja ili dostupnih podataka konkurencije.

Naime, prema Adamczak i dr. (2021:23-29) razlikuju se push i pull planiranje. Push planiranje predstavlja proces koji se obavlja prije nego dođe narudžba, odnosno poslovni subjekt proizvodi proizvode na temelju prognoze narudžbe. Dok, pull planiranje predstavlja aktivnost koja se provodi tek kada dođe narudžba kupca. Granica između te dvije strategije je dolazak narudžbe kupca koja se naziva push-pull granica koja je prikazana na slici 1.



Slika 1. Push/Pull granica

(Izvor: Stanković, 2009)

Cilj predviđanja potražnje je implementirati predviđanje u proces planiranja cjelokupnog lanca opskrbe ali i uravnotežiti ponudu gotovih proizvoda sa potražnjom na tržištu i na taj način optimizirati planiranje. Iz predviđanja potražnje proizlaze planovi o poslovanju poslovnog subjekta kao što je koliko gotovih proizvoda treba napraviti u jednom danu ili mjesecu, koliki broj radnika će to raditi i u kojem vremenskom razdoblju, da li su potrebne sigurnosne zalihe, gdje ih smjestiti, koliki su troškovi procesa proizvodnje i sl. Cilj predviđanja i planiranja potražnje je realizacija proizvodnje koja će zadovoljiti potrebe tržišta.

## 4.2. Proces pregrupiranja, transporta, skladištenja, naručivanja i isporuke

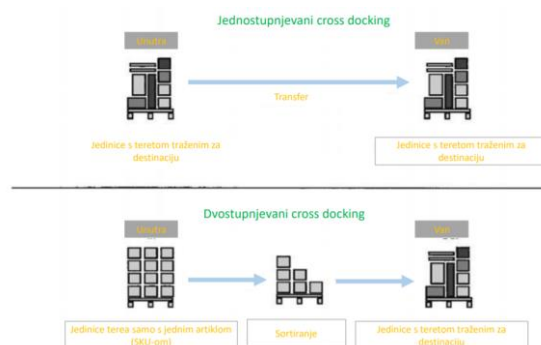
Tok distribucije zahtjeva niz aktivnosti od procesa proizvodnje do isporuke krajnjim potrošačima. Stoga, proces pregrupiranja, skladištenja, transporta, naručivanja i isporuke proizvoda predstavlja niz procesa koji su međusobno povezani kako bi konačan proizvod stigao do krajnjih potrošača.

### 4.2.1. Proces pregrupiranja

Pregrupiranje predstavlja proces u kojem se gotovi proizvodi pregrupiraju prije ili nakon isporuke robe. Roba se pregrupira na način da se naručena roba pakira u određenu ambalažu za pakiranje (složivu kutiju, staklenku i sl.). Navedena zapakirana roba se slaže na pomoćno tovarno sredstvo (paletu) i šalje na ugovorom određenu lokaciju. Proces pregrupiranja dio je cjelokupnog toka proizvoda. Naime procesu pregrupiranja je potreban tok informacija kako bi tok proizvoda bio uspješan. Koliko je proizvoda naručeno u prodavaonicu ili konkretno online narudžbom, kada roba mora biti isporučena, na koju lokaciju i sl., su samo neke od informacija koje su potrebne kako bi se proces pregrupiranja kvalitetno obavio.

Tipovi cross-dockinga prema Dujaku (2018) su:

1. Predpakirani cross-docking od strane dobavljača (jednostupnjevani) – kupac je definiran prije nego što dobavljač robu isporuči na određeno mjesto. Prema navedenim uputama za distribuciju robe, roba se istovara, razvrstava i repakira. U cross-docking skladištu palete se tovarne u transportna sredstva namijenjena za odgovarajuću lokaciju.
2. Cross - docking s komisioniranjem u cross-docking skladištu (dvostupnjevani) – roba od dobavljača se transportira nekomisionirana. Potrebno komisioniranje izvodi se u cross- docking skladištu kako bi se roba transportirala na odgovarajuću lokaciju.



Slika 2. Jednostupnjevani i dvostupnjevani cross-docking

(Izvor: Gudehus, T., Kotzab, H., 2012)

Pregrupiranje proizvoda ovisi o tipu skladišta koje npr. neka prodavaonica ima, odnosno o tipu distribucije proizvoda do prodavaonice. Ukoliko se radi o prodavaonici koja ima centralno skladište odnosno distribuciju, tada će se proizvodi grupirati za daljnji transport ovisno o proizvodima koji nedostaju u prodavaonici. Centralna distribucija predstavlja dostavljanje proizvoda do centralnih skladišta gdje se roba iz navedenog skladišta otprema na potrebna mjesta odnosno u prodavaonice. Kod centraliziranog skladišta proces pregrupiranja proizvoda će biti različit, naime sam raspored slaganja proizvoda na tovarno sredstvo će se razlikovati od slaganja proizvoda za decentralizirano distribuciju. Odnosno, različite vrste proizvoda se mogu slagati na tovarno sredstvo, dok kod decentralizirane distribucije isti proizvodi se slažu na palete jer se transportiraju proizvodi za koje se „pretpostavlja“ da nedostaju u prodavaonici. Centralizirana i decentralizirana distribucija je vezana s ekonomijom obujma kao i ekonomijom udaljenosti.

#### 4.2.2. Transport

Prema Plemenčić (2020:11) „prevozeći robu (teret, materijalna dobra, stvari, tvari) ljude i energiju s jednog mjesta na drugo, transport organizirano savladava prostorne i vremenske udaljenosti“ dopremanja i otpremanja robe na pravo mjesto i u pravo vrijeme predstavlja zadaću transporta .

Operacije koje su vezane uz transport, a obuhvaćene „prometom robe“ su (Ivaković i dr., 2010:5):

- Ukrcaj,
- iskrcaj,
- prekrcaj,
- sortiranje,
- smještaj,
- slaganje,
- punjenje i pražnjenje kontejnera i
- signiranje (obilježavanje) koleta i sl.

Da bi odabrali optimalni prijevozni put potrebno je odabrati optimalno prijevozno sredstvo. Neke od vrsta transporta prema Štimac (2017) su kopneni (cestovni, željeznički), zračni, vodeni (riječni, kanalski i pomorski) i multimodalni. Kako bi poslovni subjekt odabrao optimalan prijevozni put i prijevozno sredstvo potrebno je razraditi troškove koji utječu na prijevozni put i prijevozno sredstvo, a neki od troškova su (Štimac, 2017):

- udaljenost – povećanjem udaljenosti smanjuje se trošak transporta, no tu također i dalje postoje fiksni troškovi poput preuzimanja i isporuke robe,
- težina – ukoliko se težina pošiljke povećava, transportni troškovi po jedinici robe padaju,
- gustoća (zbijenost) – transportni troškovi su niži kada je velika gustoća proizvoda u prijevoznom sredstvu,
- mogućnost smještanja u transportno sredstvo – ukoliko se radi o proizvodima različitih oblika i dimenzija sam smještaj u transportno sredstvo je teži, te na taj način i skuplji,
- rukovanje – kada roba zahtjeva posebno rukovanje tada su troškovi transporta i troškovi rukovanja robom veći,
- odgovornost – „uključuje karakteristike proizvoda koji se transportira koje mogu rezultirati štetom (smanjuje se boljim pakiranjem)“ i
- tržište – ukoliko poslovni subjekt posluje na nestabilnom tržištu tada može doći do kolebanja potražnje što dovodi do praznih hodova (odnosno vožnji) što dovodi do povećanih troškova transporta.

Nakon razrade troškova koji utječu na prijevoz potrebno je koristiti određene kriterije koji ispunjavaju sve uvjete poslovnog subjekta. Sljedeća tablica prikazuje kriterije koji se koriste za odabir odgovarajuće vrste prijevoznog sredstva.

Tablica 1. Kriteriji koji se koriste pri selektiranju pojedinih vrsta sredstava prijevoza

<b>Ocjena</b>					
<b>ČIMBENICI</b>	Vrlo visoka	Visoka	Srednja	Niska	Vrlo niska
<b>Brzina</b>	Zrakoplov	Kamion	Željeznica	Cjevovod	Brod
<b>Pristupačnost</b>	Kamion	Zrakoplov	Željeznica	Brod	Cjevovod
<b>Fleksibilnost vozila za teret</b>	Brod	Željeznica	Kamion	Zrakoplov	Cjevovod
<b>Pouzdanost</b>	Kamion	Brod	Cjevovod	Željeznica	Zrakoplov
<b>Cijena</b>	Avion	Kamion	Željeznica	Cjevovod	Brod

(Izvor: Bovee, C.L., Thill, J.V.,1992)

Svaka vrsta transporta karakteristična je sama po sebi, no svaka vrsta se sastoji od infrastrukture i suprastrukture. Naime, infrastruktura predstavlja sve puteve, mjesta i opremu

koja se služi pri korištenju transportnih sredstava, dok suprastruktura predstavlja sva transportna sredstva i mehanizaciju koja služi za izvršenje usluge. Suprastruktura i infrastruktura međusobno ovise jer bez njih nije moguće izvršiti djelatnost prijevoza. U tablici 2. navedeno je nekoliko vrsta transporta i njihova infrastruktura i suprastruktura.

Tablica 2. Vrste transporta i njihova suprastruktura i infrastruktura  
(Tablica kreirana prema Štimac, 2017.)

Vrste transporta	Infrastruktura	Suprastruktura
Cestovni transport (Kopneni transport)	Ceste, putevi, mostovi, vijadukti, tuneli, cestovne petlje i križišta, kamionski kolodvori, distribucijski centri i sva ostala oprema koji služi obavljanju usluga transporta	Sva transportna sredstva (cestovna) i mehanizacija koji služi obavljanju ugovorene usluge
Željeznički transport (Kopneni transport)	„Svi objekti i uređaji stalno fiksirani za određeno mjesto koji služe proizvodnji prometnih usluga, te reguliraju sigurnost željezničkoga prometa“	Lokomotive, vagoni, pokretni pomoćni uređaji
Cjevovodni transport (Kopneni transport)	Podzemni, nadzemni i podvodni cjevovodi, cjevovodi sakupljači, pumpne postaje (podzemni, nadzemni i podvodni cjevovodi, cjevovodi sakupljači, pumpne postaje	Pokretni uređaji i sva oprema koja služi za obavljanje cjevovodnog transporta
Riječni transport (Vodeni transport)	Riječni plovni putevi, brodske predvodnice, pristaništa, slobodne zone, svjetionici, obalna i lučka svjetla i sl.	Sva prijevozna i prekrcajna sredstva
Zračni transport	Zračne i zrakoplovne luke, navigacijski uređaji, telekomunikacijski uređaji	Sve vrste zrakoplova i letjelica, prekrcajna mehanizacija i ostala sredstva

Cilj svakog poslovnog subjekta je pružiti što kvalitetniju i bržu isporuku krajnjim kupcima što primorava poslovni subjekt na detaljno planiranje proizvodnje, prodaje, skladištenja ali i

transporta. Naime, ukoliko poslovni subjekt procjeni da je optimalno koristiti dva ili više transportnih sredstava onda može kombinirati:

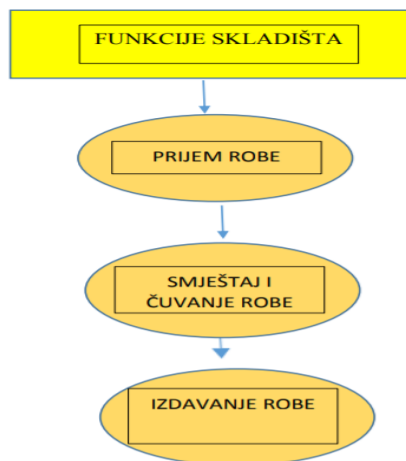
- multimodalni – „prijevoz robe iz jedne zemlje u drugu s najmanje dva različita prijevozna sredstva na temelju jedinstvenoga ugovora o prijevozu, odnosno jedne prijevozne isprave, koji izvršava i organizira samo jedan operator transporta“ (Štimac, 2017),
- kombinirani – „prijevoz robe s najmanje dva različita prijevozna sredstva iz dvije različite grane s onoliko ugovora o prijevozu koliko je sudjelovalo transportnih grana, odnosno različitih vrsta prijevoznih sredstava, s pribavljanjem ili ispostavljanjem onoliko isprava o prijevozu koliko je zaključeno ugovora o prijevozu, te se cjelokupni transportni proces može organizirati jedan ili više operatera transporta“ (Matijević, 2018:6), i
- intermodalni prijevoz – „prijevoz tereta u jedinicama, kombiniranjem najmanje dviju vrsta prijevoza u prijevoznom lancu, gdje se većina puta prolazi željeznicom, unutarnjim vodenim putovima ili brodom te gdje je početni i završni cestovni dio puta što je moguće kraći“ (Milković, 2013.).

#### 4.2.3. Skladištenje

Dizajn logističke mreže za svaku robu određuje: „broj razina distribucije u mreži, broj distributivnih postrojenja/objekata (skladišta, tvornice i sl.), lokaciju i misiju svakog distributivnog postrojenja, dodjeljivanje dobavljačevih i kupčevih lokacija svakom distributivnom postrojenju, raspored zaliha u mreži“ (Dujak, 2012b:49). Poslovni subjekt u logističkoj mreži mora odrediti broj skladišta s kojim će raspolagati. Naime, određivanje broja skladišta koje je poslovnom subjektu potrebno ovisi o tome da li poslovni subjekt koristi „upravo na vrijeme“ sustav (eng. *just in time*- JIT) ili drži robu na zalihama. Naime, prema Banton (2020) JIT predstavlja sistem u kojem poslovni subjekt posluje s niskim razinama zaliha, no uvelike se oslanja na opskrbeni lanac gdje potrebne proizvode za proizvodnju robe nabavlja tek kada su proizvodi naručeni.

Skladište predstavlja prostor koji služi za čuvanje robe koja je primljena kako bi bila zaštićena iz sigurnosnih razloga i skladištena do sljedećeg proizvodnog procesa. Ono može biti „privatno, javno ili ugovoreno“ (Garc, 2017). Naime, s logističkog motrišta skladište je „čvor na logističkoj mreži na kojem se roba prosljeđuje, ili prihvaća u nekom drugom smjeru unutar mreže“ (Stojanović, 2016:4).





Slika 3. Shematski prikaz funkcija skladišta  
(Izvor: Šamanović, J., 2009)

Slika 3. prikazuje funkcije skladištenja gdje prijem robe prema Matijević (2018) predstavlja preuzimanje robe na temelju potrebne dokumentacije (tovarni list, teretnica, otpremnica i sl.), što slijedi istovar robe, kontrolu i evidenciju primljene robe. Navedeni dokumenti trebaju sadržavati informacije o pošiljatelju robe, te specifikaciju robe (vrstu, količinu, težinu i sl.). Nakon prijema robe proizvode je potrebno smjestiti na određeno mjesto u skladištu koje je određeno na temelju obilježja proizvoda. Kontrola razine zaliha, osiguranje i sortiranje predstavljaju poslove koji su uključeni u smještaj i čuvanje robe.

U otpremu robe ubrajaju se poslovi „pripreme dokumenata za izdavanje i otpremu, komisioniranje narudžbi, pakiranje, izdavanje, kontrola izdavanja i utovara robe na prijevozna sredstva. U ovoj se fazi priprema dokumentacije za otpremu robe, ispostavljaju se otpremnice i nalozi za izdavanje, potom se obavljaju manipulacijske radnje utovara robe u prijevozno sredstvo. Uz osnovne radnje moguća je potreba za prepakiranjem, carinjenjem i slično“ (Matijević, 2018:7).

Naime, u novije vrijeme poslovni subjekti surađuju s 3PL organizacijama. 3PL predstavlja englesku skraćenicu „*Third-party Logistics*“ što u hrvatskom rječniku predstavlja „logističke aktivnosti koje obavlja treća strana“. 3PL može osigurati poslovnom subjektu „logističku uslugu, problem dizajniranja opskrbe mreže može postati više taktički nego strateški te njegove posljedice mogu djelovati u kraćem vremenskom razdoblju (npr. ukoliko umjesto izgradnje tvornice ili skladišta kao čvora u logističkoj mreži, poslovni subjekt odluči unajmiti skladište na nekoliko mjeseci)“ (Dujak, D., 2012b:49). Za poslovni subjekt ponekad navedena suradnja predstavlja optimalno rješenje ovisno o mogućnostima i ciljevima poslovnog

subjekta. Pri odabiru 3PL organizacije troškovi koji su do tada bili operativni postat će izrazito promjenjivi.

#### 4.2.4. Narudžbe i isporuka

Narudžba predstavlja proces kupnje roba i usluga koja se može vršiti elektronički gdje poslovni subjekt ili potrošač mogu naručiti robu putem online trgovine ili poslovnom suradnjom putem narudžbe i ponude proizvoda određenog poslovnog subjekta. Prilikom sklapanja narudžbe kupac i prodavatelj sklapaju dogovor o uvjetima prodaje, isporuke i sl. Cilj svakog poslovnog subjekta je osigurati isporuku robe u pravoj količini i kvaliteti u što kraćem vremenu kako bi zadovoljilo potrebe kupaca, no cilj je također sve navedene uvijete ispuniti sa što manjim troškovima. Naručivanje predstavlja proces u poslovanju koji je povezan sa mnogim funkcijama od organizacije transporta, skladištenja, pripreme narudžbe i sl. Naime, ukoliko poslovni subjekt odluči smanjiti vrijeme dostave postoji mogućnost povećanja troškova transporta i skladištenja. Vrlo je bitno uskladiti uvjete dostave s troškovima kako bi poslovni subjekt poslovao efikasno. Pri naručivanju robe potrebno je odabrati vrstu transporta koja je najpogodnija za poslovanje. Naime, odabir vrste transporta ovisi o mnogim čimbenicima kao što su cijena, brzina, vrsta robe, težina i količina robe koja se transportira, udaljenost itd. Odabir prijevoznog sredstva važan je ukoliko se transportira osjetljiva i opasna roba. Roba se može zaštititi adekvatnim pakiranjem, no ukoliko se odabere nepogodno transportno sredstvo može doći do oštećenja robe. Svi uvjeti prilikom naručivanja i isporuke robe mogu se ispuniti pomoću kvalitetne komunikacije između kupca i prodavača. Veliku prednost pri organizaciji daje ASN (eng. *advanced shipping notice*) koji predstavlja dokument s kojim pošiljatelj ili posrednik obavještava kupca o fazi u kojoj se roba nalazi (priprema, transport, isporuka i sl.).

Isporuka ovisi o ugovorenim uvjetima ili ako se radi o online maloprodaji o kombinaciji prodaje odnosno isporuke. U novije vrijeme osim tradicionalne isporuke robe putem posrednika (npr. poštara) ili fizičke kupnje robe, prema Dujaku (2018) postoji i mogućnost kupnje i različitih načina isporuke robe kao što su:

- naručivanje robe putem interneta ili telefona ili „pak samo telefonska podrška kupcima“,
- „eng. Bricks and Clicks“ predstavlja online naručivanje i preuzimanje naručene robe u poslovnici,
- „eng. Bricks & clicks & flips“ označava fizičku ili stacionarnu prodaju, prodaju putem interneta i kataloga.

## 5. Dizajn distribucijske mreže online trgovine

Prilikom otvaranja online trgovine potrebno je razraditi sve detalje koji će utjecati na poslovanje pa s time i razraditi dizajn distribucijske mreže. Distribucijski lanac odnosi se na proces koji obuhvaća korake isporuke sirovina koje su potrebne za proizvodnju krajnjeg proizvoda i u konačnici dostavu inputa do krajnjeg potrošača. Kvalitetno razrađen plan distribucijske mreže omogućava poslovnom subjektu nesmetano obavljanje djelatnosti u kojem nema praznih hodova i povećanja troškova poslovanja zbog loše organizacije. Kako bi poslovni subjekt odabrao pravu metodu dizajna distribucijske mreže prema Chopri i Meindlu (2000) potrebno je istražiti koliki dio potrošača bi bio zadovoljen pri određenom dizajnu ali i koliki su troškovi zadovoljenja potrošača. Čimbenici koji utječu na dizajn distribucijske mreže i prepoznatljivost poslovnog subjekta su (Chopra i Meindl., 2000:69-70):

- vrijeme odaziva – vrijeme između narudžbe i odgovora na narudžbu,
- raznolikost proizvoda – širina i dubina asortimana koje poslovni subjekt nudi,
- dostupnost proizvoda – predstavlja da li je proizvod dostupan, odnosno da li ga ima na stanju prilikom narudžbe,
- korisničko iskustvo – jednostavnost formuliranja narudžbe, te razina uslužnosti,
- vrijeme za tržište – vrijeme potrebno za plasiranje novih proizvoda na tržište,
- vidljivost narudžbe i – predstavlja praćenje proizvoda od narudžbe do trenutka isporuke,
- povratnost – mogućnost povrata robe ukoliko ne odgovara zahtjevima kupca.

Ukoliko poslovni subjekt posjeduje što veći broj navedenih čimbenika ono postaje konkurentnije na tržištu. Navedeni čimbenici karakteristični su za online trgovinu i omogućavaju poslovnim subjektima konstantnu prisutnost na tržištu u svrhu zadovoljenja potreba kupaca. Online prodaja omogućava poslovnim subjektima lakši kontakt s potrošačima i uvid u njihove potrebe sa znatno manje ulaganja nego u tradicionalnom poslovanju.

Poslovni subjekt mora odlučiti da li će kupac imati mogućnost preuzimanja pošiljke na ugovorenom mjestu ili će mu pošiljka biti isporučena, te da li će distribuciju vršiti treća strana ili sam poslovni subjekt. Klasifikacija dizajna distribucijske mreže (Chopra i Meindl., 2000:73-85):

1. od skladišta proizvođača do krajnjeg kupca – karakterističan za JIT poslovanje budući da poslovni subjekt odnosno trgovac nema zaliha. Proces distribucijske mreže u kojoj

se proizvod od proizvođača šalje izravno do kupca, dok trgovac predstavlja posrednika informacija između kupca i proizvođača,

2. tvorničko skladištenje s izravnom isporukom i spajanjem u tranzitu – informacije kolaju između kupca i trgovca te između dobavljača odnosno proizvođača i trgovca kako bi se s pravom količinom i kvalitetom zadovoljila potražnja na tržištu. Dok, proizvodi koji pristižu sa različitih lokacija se spajaju u jednu narudžbu u prodavaonici ili skladištu trgovca te se šalju krajnjim kupcima,
3. pohrana distributera s dostavom – predstavlja skladištenje proizvoda u skladištima trgovca i dostavu do krajnjeg kupca,
4. pohrana distributera s posljednjom miljom dostave (eng. *last mile delivery*) - roba se skladišti u skladišnim prostorima trgovca, no posljednja milja dostave zahtjeva veliku količinu skladišta na velikom broju lokacija kako bi proizvodi stigli na adresu u što kraćem vremenu,
5. skladištenje trgovca ili distributera uz preuzimanje kupca – roba se skladišti kod trgovca ili distributera dok kupac preuzima narudžbu na ugovorenom mjestu. Informacije kolaju između sudionika opskrbnog lanca, dok se proizvodi iz „tvornica“ šalju u *cross docking* skladišta kako bi se spojila narudžba te nakon toga paketi odnosno naručeni proizvodi se šalju na lokacije za preuzimanje pošiljki,
6. maloprodajno skladištenje uz preuzimanje kupca – tradicionalan način skladištenja i preuzimanja gdje se proizvodi pohranjuju u trgovinama maloprodaje, a naručeni proizvodi putem online trgovine ili konkretnom kupnjom u stacionarnoj trgovini preuzimaju u poslovnici.

## 6. Logističke strategije pri ulasku na novo tržište

Prilikom ulaska na novo tržište poslovni subjekt mora uzeti u obzir veliki broj čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje. Potrebno je uvidjeti koji troškovi i rizici utječu na poslovni subjekt pri ulasku na novo tržište, te koji je stupanj uključenosti države pri ulasku na tržište. Postoje mnoge strategije za ulazak na novo tržište, te svaka strategija ima prednosti i nedostatke, no do poslovnog subjekta je koju će strategiju odabrati. Naime, ne postoji formula koja će poslovnom subjektu poručiti koja je prava strategija za uspjeh na novom tržištu.

Poslovni subjekti pri ulasku na novo tržište proširuju spektar aktivnosti koje nude, te na taj način primjenjuju pet ključnih strategija (Opačić, 2020:10):

1. rast s postojećim proizvodom/tržištem povećanjem tržišnog udjela ili proširivanjem upotrebe proizvoda,
2. razvoj proizvoda za postojeće tržište,
3. razvoj tržišta korištenjem postojećih proizvoda,
4. strategija vertikalne integracije i
5. diverzifikacija putem novih proizvoda i novih tržišta (srodnih).

Proces stvaranja ideje do realizacije iste, na međunarodnom tržištu predstavlja internacionalizaciju poslovanja. Naime, vrijeme ulaska na inozemno tržište je ključan čimbenik o kojem ovisi uspješnost poslovnog subjekta. Ukoliko poslovni subjekt na tržište uđe rano mora iskoristiti priliku kako bi bio lider na tržištu, no nedostatak je istraživanje tržišta i značajna ulaganja koja konkurenti koji uđu na tržište naknadno mogu iskoristiti. Dok, kasni ulazak ima prednost manjeg rizika pri ulasku na tržište budući da su sve potrebne informacije dostupne, a nedostatak predstavlja znatno ulaganje u poslovanje kako bi poslovni subjekt bio konkurentan na tržištu.

Nakon planiranja aktivnosti proizvodnog procesa odnosno prognoziranja potražnje, planiranja, skladištenja, prijevoza i sl. potrebno je odrediti logističku strategiju kako bi poslovni subjekt mogao poslovati na međunarodnom tržištu. Neke od logističkih strategija prema Štimac (2017) su:

1. upravljanje lancem opskrbe – temelji se na suradnji sudionika unutar opskrbnog lanca. Cilj svakog poslovnog subjekta je smanjiti troškove cjelokupnog poslovanja ali i pružiti kvalitetnu uslugu. Stoga u strategiji upravljanja lancem opskrbe svi sudionici jednog lanca opskrbe konkuriraju drugim opskrbnim lancima, što pokazuje da poslovni subjekt kao „individua“ ne konkurrira drugom poslovnom subjektu

samostalno već kao sudionik opskrbnog lanca. Unutar lanca opskrbe postoji mogućnost outsourcinga i insourcinga unutar ovisno o potrebama i mogućnostima poslovnog subjekta (npr. može se outsourcati transport dobara). Naime, postoji vertikalno, horizontalno i hibridno povezivanje.

2. kompresija vremenskog ciklusa - predstavlja strategiju u kojoj poslovni subjekt nastoji smanjiti vrijeme prilikom pružanja usluge, odnosno ukoliko poslovni subjekt ima kvalitetnu organizaciju držanja zaliha i brze dostave proizvoda koja je povezana s kvalitetnim informacijskim sustavom tada poslovni subjekt može smanjiti vrijeme od trenutka narudžbe do isporuke proizvoda,
3. fleksibilna proizvodnja – predstavlja proizvodnju koja se temelji na zahtjevima tržišta,
4. push i pull strategija – push strategija predstavlja strategiju nametanja proizvoda potrošačima kroz različite promocijske aktivnosti kroz koje se proizvodi nesvjesno uvode u misli potrošača, te se temelji na predviđanju potreba potrošača, dok pull strategija predstavlja praćenje stvarnih potreba kupaca,
5. strategija odgađanja vs. strategija špekulacije – cilj ovih strategija je ustanoviti potencijalne uštede pri procesu stvaranja vrijednosti. Strategija odgađanja, strategija potpunog odgađanja kao i strategija odgađanja proizvodnje je moguća u poslovanju koje vrši procese proizvodnje i isporuke tek nakon konačne narudžbe, dok strategija odgađanja logistike predstavlja procese koji se vrše isključivo na temelju zahtjeva kupaca/distributera. Strategija špekulacije vrši dodavanje vrijednosti u ranim fazama poslovanja zbog smanjenja troškova poslovanja. Naime, postoji i strategija potpune špekulacije koja se temelji na prognoziranju zaliha.

### **6.1. Rizici pri uvođenju nove usluge/proizvoda na tržište**

Rizik predstavlja činjenicu bez koje bi pothvati, život i poslovanje bili jednostavni, na taj način rizik predstavlja poteškoću i želju koja pojedinca i poslovni subjekt tjera na nadmetanje odnosno poticanje konkurentnosti u pojedinim situacijama. Ponekad rizik može proizaći iz subjektivnih ali i objektivnih razloga. Naime, rizik predstavlja vremenski nepredviđenu situaciju koja može proizaći iz prethodno navedenih razloga. Rizici mogu biti prenosivi i neprenosivi, naime prenosivi rizik predstavlja situaciju u kojoj poslovni subjekt može smanjiti utjecaj rizika na poslovanje putem osiguranja od određenog rizika kao što je transportni, valutni i izvozni rizik. Dok, neprenosivi rizik predstavlja rizik koji se ne može unaprijed predvidjeti i zbog toga ne postoji način prelaska rizika na drugu stranu, odnosno ne postoji

moćnost osiguranja od rizika. Naime, prema Štimac (2017) postoje tri vrste rizika u mećunarodnom logistićkom poslovanju:

- 1) robni rizik – odnosi se na obavljanje robnog dijela posla i svako neispunjavanje ugovorenih stavki kupoprodajnog ugovora. Vrste robnog rizika su:
  - a) rizik vrste, kvalitete i kolićine robe – navedeni rizik moguć je ukoliko se stavke iz kupoprodajnog ugovora ne poštuju, ukoliko doće do oštećenja karakteristika proizvoda ili smanjene kvalitete prilikom manipulacije robom te je rizik povećan kod sezonske robe. Poslovni subjekt moće izbjeći rizik tako što će robu osigurati. Za poslovni subjekt pri osiguranju od ove vrste rizika potrebno je poznavati trţište, kvalitetno organizirati naćin transporta robe i osigurati strućno rukovanje robom te pri sklapanju kupoprodajnog ugovora potrebno je u ugovoru navesti sve pojedinosti kako bi suradnja prošla nesmetano,
  - b) trţišni rizik nabave i prodaje – oteţano provoćenje planiranog uvoza i izvoza odnosno nabave i prodaje posljedica je nedostataka (slabosti) unutar poslovnog subjekta ali i okruţenja u kojem se nalazi. Naćin osiguranja trţišnog rizika nabave i prodaje je eliminiranje slabosti unutar poslovnog subjekta za uspješniji nastup na inozemnom trţištu te orijentacija na sprječavanje rizika, odnosno nastanka posljedica rizika putem „sprećavanje gomilanja zaliha roba, istraţivanjem inozemnog trţišta, povećanje proizvodnosti rada, jaćanje konkurentne sposobnosti na inozemnom trţištu, unaprećivanje prodaje“,
  - c) rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora – postoji mogućnost neispunjenja obveza jednog od sudionika kupoprodajnog ugovora gdje navedeni sudionik nanosi štetu drugom sudioniku zbog neispunjene obveze. Navedeni rizik moguć je ukoliko „prodavatelj ne isporući ugovorenu robu ili ne izvrši ugovorenu uslugu ili kupac odbije preuzeti isporučenu robu ili kad uskrati isplatu primjene robe“. Obje stranke mogu se osigurati od nastanka neizvršenja uvjeta iz kupoprodajnog ugovora sklapanjem INCOTERMS-a koji predstavljaju pravila koja odrećuju kojim transportnim sredstvom će se roba prevoziti, vrijeme prelaska rizika na drugu osobu, plaćanje i sl.
- 2) Transportni rizik – predstavlja rizik nastanka štete na robi koji snosi poslovni subjekt prilikom transporta robe od mjesta isporuke do mjesta preuzimanja. Podjela transportnih rizika su na:

- a) osnovni transportni rizici – predstavlja sve rizike vezane uz rizik od nezgode, požara, elementarnih nepogoda, provala i sl.,
- b) dopunski transportni rizici – odnosi se na rizik vezan uz nastanak štete na proizvodu (krš, lom, utjecaj temperature, kvar itd.)
- c) ratni i politički rizici - rizici vezani uz nestabilnost i iznenadna događanja koja mogu rezultirati ratom ili neprijateljskim odnosima između dvije zemlje.

Kako bi se poslovni subjekt zaštitio od mogućih transportnih rizika ono može ugovoriti transportno osiguranje prilikom izvoza i uvoza robe ali i osiguranje robe tijekom tranzita.

- 3) Financijski rizici – predstavlja rizike koji mogu nastati kao posljedica neispunjenja uvjeta kupoprodajnog ugovora kao što je izvršenje isplate u dogovorenom vremenskom razdoblju te uspješnost poslovanja uvoznika. Osim navedenih utjecajnih čimbenika ugovornih strana, znatno veliki doprinos i utjecaj na uspješnost ili pak neuspješnost poslovanja ima okolina čije oscilacije mogu prouzročiti neuspjeh. Nastupanjem financijskog rizika i nemogućnost nošenja s navedenim rizikom dovodi poslovni subjekt u stanje nelikvidnosti i nesolventnosti. Ugovaranje plaćanja unaprijed, ugovaranje valute plaćanja i sl. omogućava poslovnom subjektu osiguranje od financijskog rizika.



## 7. Opće informacije o poslovnom subjektu Lidl

U nastavku rada prikazan je nastanak poslovnog subjekta Lidl, tržišni rast i razvoj te trenutna tržišna pozicija poslovnog subjekta na području Hrvatske. Također, u nastavku je obrađen asortiman kojeg poslovni subjekt ima u ponudi.

### 7.1. Povijest nastanka

Poslovni subjekt Lidl (2006a) seže još u davne 30-te godine 20.st. gdje je osnovan pod nazivom Lidl& Schwarz KG u Neckarsulmu gdje je danas sjedište tvrtke. Pri osnutku trgovina nije prodavala raznolike proizvode kao danas već je u svojoj ponudi imala većinom voće. Josef Schwarz, otac Dietera Schwarz, suosnivač je Schwarz grupe u koju osim trgovine Lidl pripada i trgovina Kaufland. Dieter Schwarz nakon završetka škole pridružuje se vođenju poslovnog subjekta zajedno s ocem, a nakon smrti oca preuzima vodstvo Schwarz grupe te otvara prvu prodavaonicu Lidl u Ludwigshafenu 1973. godine.



Slika 4. Prva Lidl trgovina

(Izvor: Lidl (2006d))

Ime Lidl prema Gudić (2019) potječe od Ludwiga Lidla tadašnjeg partnera Dieterovog oca, čije je korištenje imena otkupljeno za 1000 njemačkih maraka iz razloga što Dieter nije htio trgovinu nazvati „Schwarz Markt“ što u prijevodu znači crno tržište. Naime, prema Lidlu (2006a) nakon 15 godina od osnutka, poslovni subjekt se proširio na 450 trgovina diljem Njemačke sa preko 5000 zaposlenih čiji je uspjeh potaknuo poslovni subjekt na međunarodno poslovanje i otvaranje poslovnica u Francuskoj 1988. godine. Sljedeća slika prikazuje logo poslovnog subjekta Lidl.



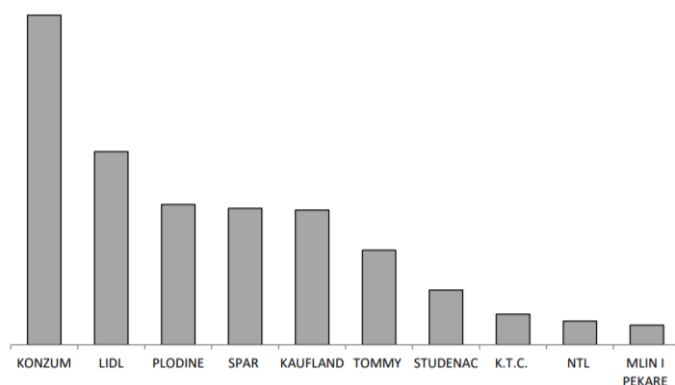
Slika 5. Logo Lidl-a

(Izvor: Lidl (2006e))

Tijekom godina poslovni subjekt je svoje poslovnice otvaralo diljem svijeta pa tako danas broji 200 distribucijskih centara i 11200 trgovina u 32 zemlje (Lidl, 2006b).

## 7.2. Tržišna pozicija Lidla

Lidl (2006a) je svoje prve poslovnice na području Republike Hrvatske otvorio davne 2006. godine, no početak poslovanja započeo je 2002. godine zbog priprema ulaska na tržište poput kupnji zemljišta, izgradnje poslovnica i zapošljavanja osoblja. Ulaskom na tržište 2006. godine Lidl (2006a) je tada otvorio 13 poslovnica diljem Hrvatske, a do danas se proširio na čak 102 trgovine. Kao poznati svjetski poslovni subjekt ono u većini zemalja u kojima posluje je konkurentno, no na području Hrvatske prema istraživanju Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja (2019), Lidl nije još stekao ulogu lidera u kojem prednjači konkurent Konzum, no on ga slijedi.



Grafikon 1. Tržišni udio

(Izvor: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, (2019))

Naime, prema prethodnoj slici iz istraživanja u 2018. godini postoji velika oscilacija u tržišnoj poziciji između Konzuma i Lidla što Lidlu donosi veliki prostor za napredak ali i veliku

konkurentsku prednost u odnosu na konkurente koji imaju manji tržišni udio poput Plodina, Spara ali i sudionika Schwarz grupe, Kauflanda i ostalih konkurenata.

### **7.3. Asortiman Lidla**

Na području Hrvatske Lidl u svojim poslovnicama ima sljedeći asortiman (Lidl, 2006a):

1. Lidlova tržnica svakodnevno nudi svježe voće i povrće o čijoj svježini i kvaliteti brinu zaposlenici,
2. Okusi zavičaja predstavljaju raznovrsne proizvode hrvatskih proizvođača,
3. Pilos mliječni proizvodi predstavlja robnu marku Lidl koja predstavlja sve mliječne proizvode (mlijeko, sirevi, pudinzi i sl.),
4. Lidlova pekara je dio u prodavaonici u kojoj su izložena peciva koja se peku u prodavaonici,
5. Winemakers of Croatia predstavlja vina hrvatskih proizvođača,
6. Cien kozmetika je robna marka poslovnog subjekta Lidl,
7. Lupilu je također robna marka Lidla koja predstavlja odjeću, igračke, omekšivače, vlažne maramice i pelene namijenjene za bebe i djecu,
8. Od hrvatskih farmara predstavlja proizvođače mesa hrvatskih farmi,
9. Lidlova mesnica odnosi se na mesne proizvode domaćih i stranih proizvođača.

Navedeni asortiman odnosi se na asortiman Lidlovih stacionarnih prodavaonica na području Hrvatske. Navedeni proizvodi skladište se u dva distribucijska centra na području Hrvatske. Logističko distributivni centar na području Jastrebarskog opskrbljuje Lidl prodavaonice od Karlovca do Vukovara, dok logistički centar Perušić opskrbljuje prodavaonice od Umaga do Dubrovnika (Lidl, 2006c). Navedeni distribucijski centri potrebni su kako bi Lidl brzo i efikasno zadovoljio potrebe kupaca svježinom i kvalitetom proizvoda. Poslovni subjekt ima mjesta za proširenje dijela asortimana u stacionarnoj prodavaonici ali i ukoliko uvede online trgovinu. Na području Njemačke u kojoj Lidl (2006b) ima online trgovinu u ponudi postoje i proizvodi poput alata, namještaja, kućanskih proizvoda, tehnologije, proizvodi namijenjeni za djecu, sport, modu, proizvodi namijenjeni hobiju i slobodnom vremenu poput proizvoda namijenjenih za pecanje, kampiranje, bicikliranje, glazbu, šivanje i sl. Dio navedenog asortimana online trgovine na području Njemačke postoji i u stacionarnim prodavaonicama na području Hrvatske ali u znatno manjim količinama.

## **8. Empirijsko istraživanje potrošača o potrebi uvođenja online trgovine poslovnog subjekta Lidl**

U ovom dijelu diplomskog rada prikazani su rezultati metode ispitivanja ali i analiza i interpretacija dobivenih odgovora na temelju provedene ankete.

### **8.1. Primarno istraživanje**

Kvantitativnom analizom istraživanja provedena je anketa na uzorku od 290 ispitanika. Navedena anketa izrađena je u digitalnom obliku i distribuirana za rješavanje putem društvenih mreža. Anketa se sastoji od ukupno 19 pitanja otvorenog i zatvorenog tipa za koje je bilo potrebno odvojiti otprilike pet minuta. Na početku ankete postavljena su pitanja općeg i demografskog karaktera odnosno dob, spol i stupanj obrazovanja. Nakon provedenih pitanja općeg i demografskog karaktera uslijedila su pitanja poput „što najčešće kupujete?“ gdje su ispitanici mogli odgovoriti samostalno ili odabrati ponuđene odgovore. Također, pitanje „koliko često kupujete u online trgovinama“ je bilo eliminacijsko nakon kojeg je 286 ispitanika bilo u mogućnosti nastaviti ispunjavati anketu. U provedenoj anketi korišten je namjerni proporcionalni uzorak kako bi se ispitale različite dobne skupine o potrebi uvođenja online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske. Anketa je provedena u ožujku 2021. godine i trajala je pet dana. U nastavku će biti prikazani i grafički objašnjeni podaci koju su prikupljeni.

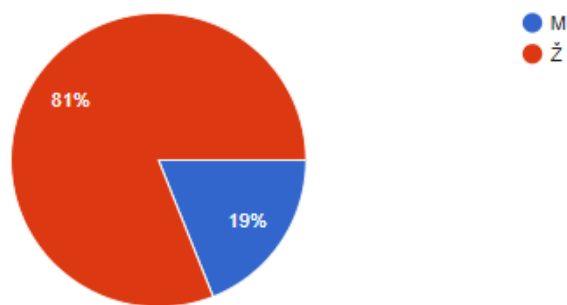
Anketa se sastojala od sljedećih pitanja:

1. Spol?
2. Dob?
3. Stupanj završenog obrazovanja?
4. Zanimanje?
5. Mjesečni prihodi kućanstva?
6. Kupujete li preko interneta?
7. Koliko često kupujete u online trgovinama (preko interneta)?
8. Što najčešće kupujete online?
9. Koji su razlozi zbog kojih birate kupnju u online trgovinama?
10. Koje načine plaćanja preferirate kod online plaćanja
11. Online kupnju obavljate najčešće preko?
12. Što smatrate nedostatkom u online trgovini na području RH?
13. Što Vam je bitno kod kupnje putem interneta?

14. Koji način dostave najčešće birate?
15. Što Vam je najvažnije kod dostave?
16. Odgovorite na sljedeću tvrdnju? Veća je vjerojatnost da ću naručiti proizvod putem interneta ako prodavač nudi mogućnost povrata proizvoda i/ili novca?
17. Što Vam je najbitnije kod odabira web shopa na kojem prvi put kupujete?
18. Kupujete li u trgovini Lidl?
19. Biste li češće više kupovali u Lidlu kada bi imao online trgovinu?
20. Kada bi se otvorila Lidl online trgovina u RH što bi najčešće kupovali?

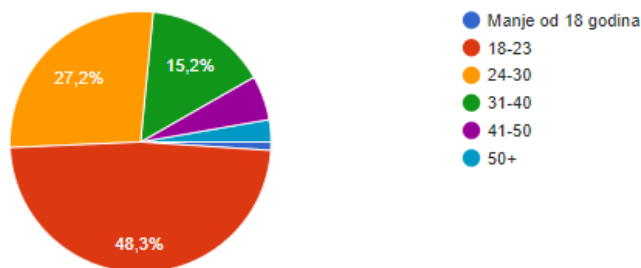
## 8.2. Rezultati primarnog istraživanja

Na temelju provedene ankete prikupljeni su rezultati koji su prikazani u nastavku.



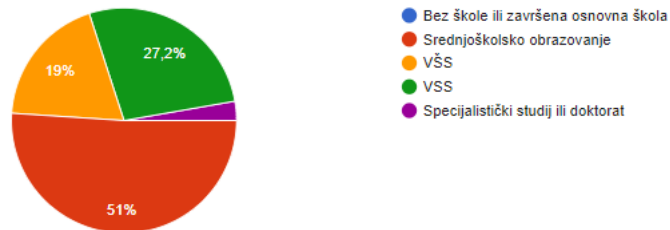
Grafikon 2. Spol ispitanika

Od ukupno 290 ispitanika, 81% ispitanika su pripadnice ženskog roda, dok 19% su pripadnici muškog roda.



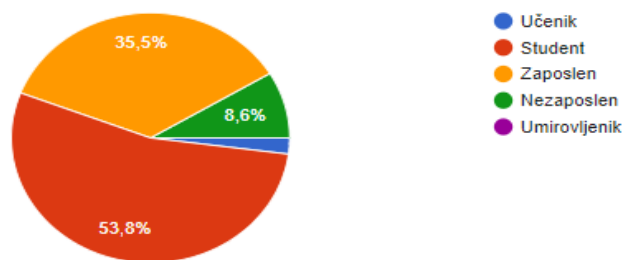
Grafikon 3. Dob ispitanika

Od 290 ispitanika 1% osoba je mlađe od 18 godina, 48,3% su osobe između 18 i 23 godine, 27,2% ispitanika ima između 24 i 30 godina, 15,2% je između 31 i 40 godina, 5,5% ispitanika između 41 i 50 godina života, dok 2,6% ispitanika ima više od 50 godina.



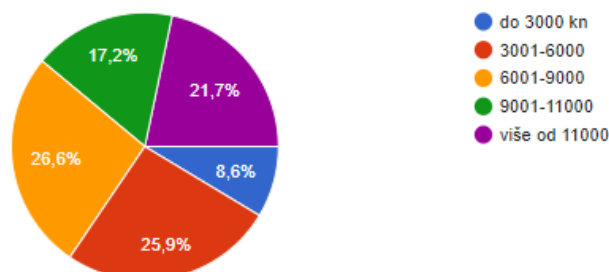
Grafikon 4. Stupanj obrazovanja

Rezultati istraživanja pokazuju kako 51% ispitanika ima srednjoškolsko obrazovanje, 19% ima visoku školsku spremu, 27,2% ispitanika ima visoku stručnu spremu, dok samo 2,8% ispitanika ima specijalistički studij ili doktorat.



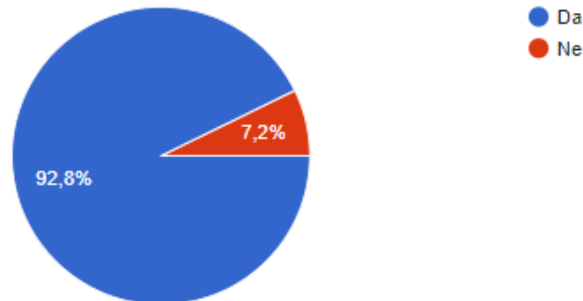
Grafikon 5. Zanimanje

Rezultati ankete prikazuju da su većinski broj ispitanika studenti od 53,8%, 35,5% ispitanika su zaposleni, dok je 8,6% nezaposleno, a 2,1% ispitanika su učenici.



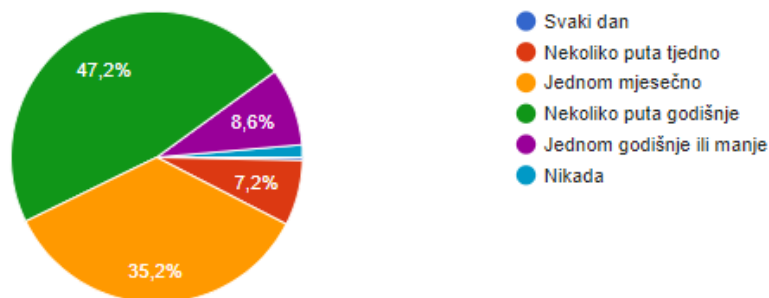
Grafikon 6. Mjesečni prihodi kućanstva

8,6% ispitanika ima mjesečna primanja do 3000 kn, 25,9% ima mjesečna primanja između 3001 kn i 6000 kn, 26,6% ispitanika ima primanja između 6001 i 9000 kn, 17,2% ima primanja između 9001 i 11000 kn, dok 21,7% ispitanika ima primanja veća od 11000 kn.



Grafikon 7. Korištenje online trgovine

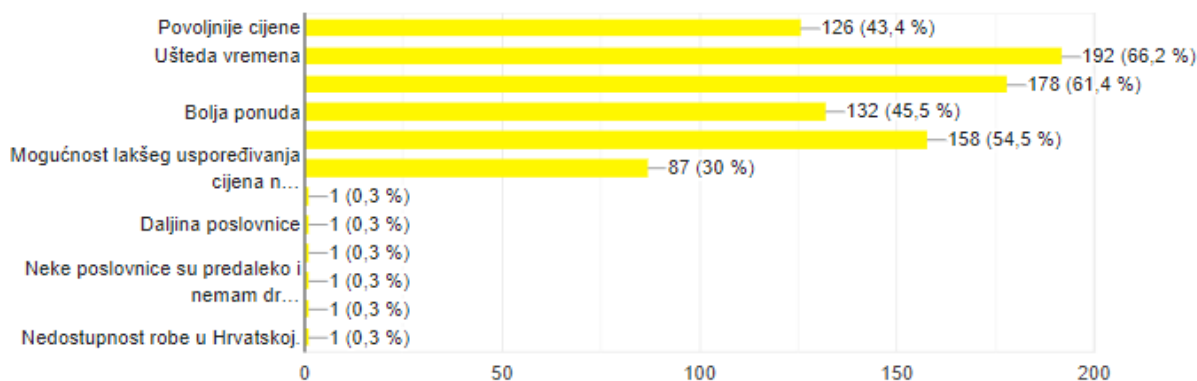
Od 290 ispitanika 7,2% ih ne kupuje preko interneta, dok 92,8% ispitanika kupuje preko interneta. Navedeno pitanje bilo je eliminacijsko.



Grafikon 8. Učestalost kupnje putem interneta

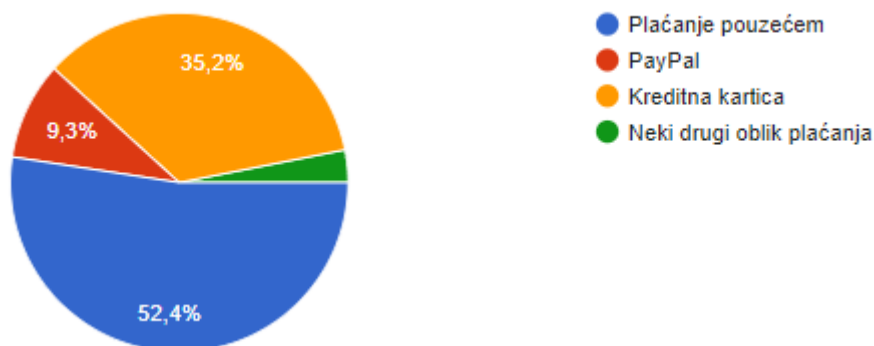
0,3% ispitanika kupuje svaki dan u online trgovinama, 7,2% kupuje nekoliko puta tjedno, 35,2% kupuje jednom mjesečno, 47,2% ispitanika kupuje nekoliko puta godišnje, a 8,6% ispitanika kupuje jednom godišnje ili manje, dok 1,4% nikada ne kupuje putem interneta.

Sljedeće pitanje glasilo je „Što najčešće kupujete putem interneta?“ gdje je čak 78,6% ispitanika reklo da najčešće kupuje odjeću, 44,1% kupuje najčešće obuću, njih 25,9% tehnologiju, kućanske aparate kupuje njih 10%, te kozmetiku više od 1% ispitanika, dok knjige, hranu, nakit, video igrice i ostale potrepštine 0,3% ispitanika.



Grafikon 9. Razlozi kupnje putem interneta

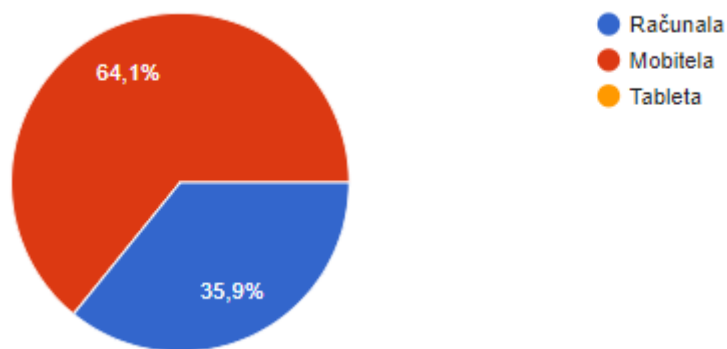
43,4% ispitanika kupuje najčešće putem interneta zbog povoljnijih cijena, njih 66,2% zbog uštede vremena, 61,4% zbog kupnje u bilo koje doba dana, 45,5% zbog bolje ponude, 54,5% ispitanika zbog mogućnosti dostave na željenu adresu, 30% zbog mogućnosti lakšeg uspoređivanja cijena, te 0,3% ispitanika zbog daljine poslovnice, nedostupnosti robe na području Hrvatske i sl.



Grafikon 10. Preferirani način plaćanja

52,4% ispitanika preferira plaćanje pouzećem, 9,3% putem PayPal-a, 35,2% kreditnom karticom, dok 3,1% ispitanika bira neki drugi oblik plaćanja.

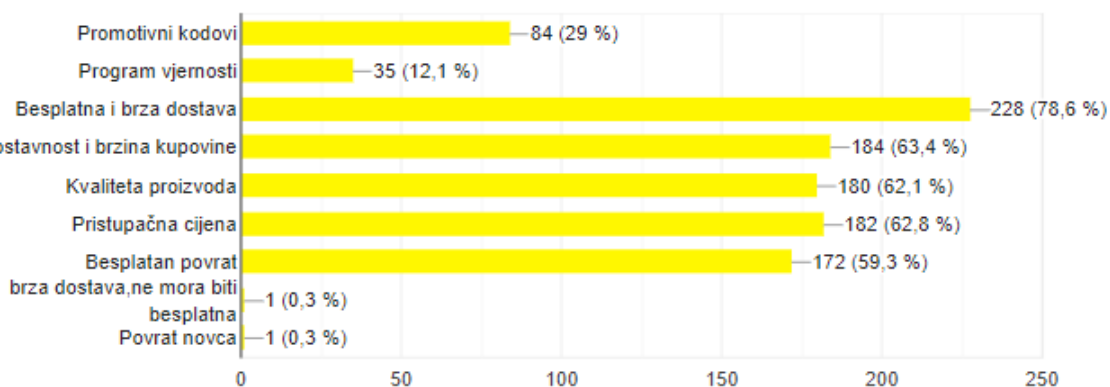




Grafikon 11. Obavljanje online trgovine putem različitih uređaja

Ispitanici ne koriste tablet pri naručivanju putem interneta, no 64,1% ispitanika koristi mobitel, a 35,9% računalo.

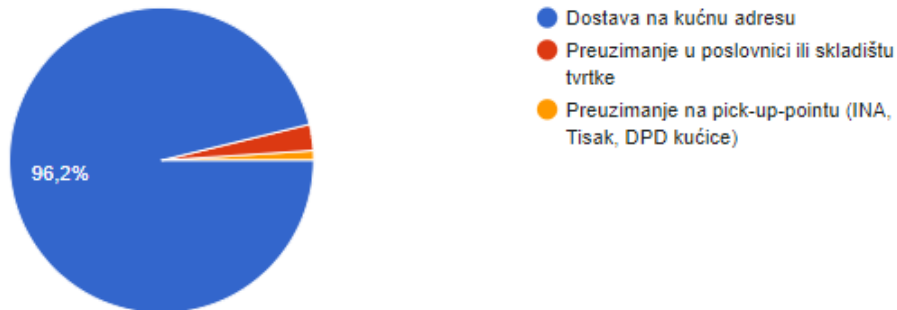
Najčešći nedostatak u online trgovini na području Hrvatske predstavlja pitanje broj 12 na kojeg su ispitanici odgovorili sa ovim odgovorima: vrijeme dostave, visoku cijenu dostave, loše rukovanje robom od strane dostavljača, kriva isporuka, loš web shop, malo izbora u online trgovini, malo opcija online trgovine na tržištu Hrvatske, loša usluga Hrvatske Pošte, manjak opcija metoda plaćanja, problemi vezani uz kurirske službe, realne fotografije proizvoda, manjak informacija o proizvodu, nesigurnost pri kupnji, spor povrat robe i novca, potrebna veća kontrola online trgovina zbog moguće prijevare, nemogućnost podizanja robe 0-24, nemogućnost mijenjanja vremena preuzimanja i lokacije.



Grafikon 12. Važni elementi pri kupnji u online trgovini

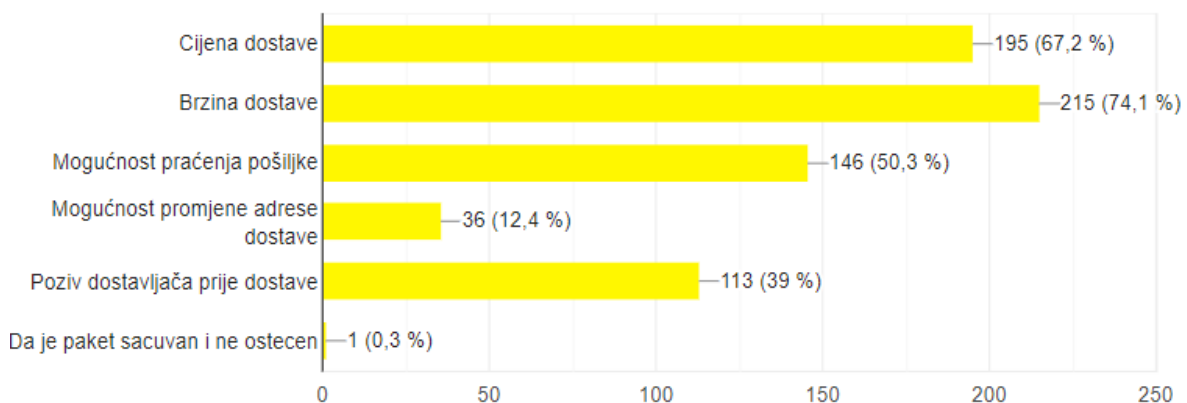
Pri kupnji putem online trgovine 29% ispitanika naglasilo je kako su im bitni promotivni kodovi, 12,1% ispitanika važan je program vjernosti, a 78,6% naglasilo je kako im je bitna brza i besplatna dostava. Dok, 63,4% ispitanika važnim smatra jednostavnost i brzinu

kupovine, kvaliteta proizvoda predstavlja veliku važnost 62,1% ispitanika, pristupačnost cijena 62,8% ispitanika, besplatan povrat 59,3%, brzu dostavu i povrat novca važnim smatra 0,3% ispitanika.



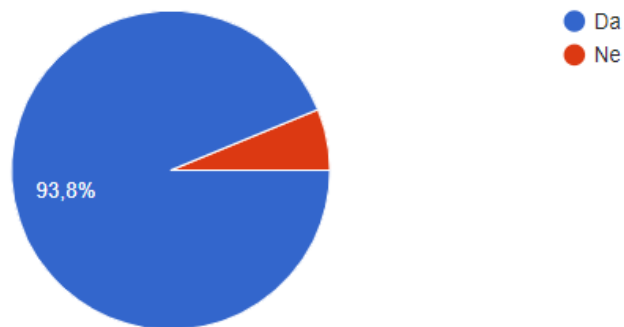
Grafikon 13. Način dostave

Preferirani način dostave koji je izabralo čak 96,2% ispitanika je dostava na kućnu adresu, preuzimanje u poslovnicu ili skladištu bira 2,8% ispitanika, a preuzimanje na *pick-up-pointu* 1% ispitanika.



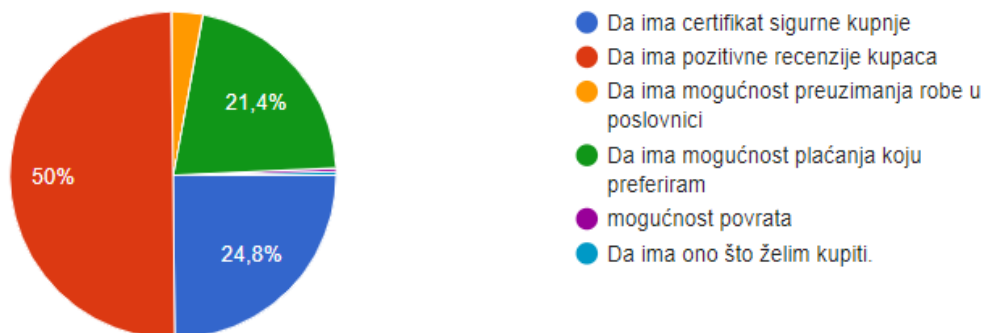
Grafikon 14. Najvažniji element dostave

74,1% ispitanika kao najvažniji element dostave izabralo je brzinu dostave, 67,2% cijenu dostave, 50,3% mogućnost praćenja pošiljke, 39% poziv dostavljača prije dostave, 12,4% mogućnost promjene adrese dostave, a 0,3% da je paket sačuvan i neoštećen.



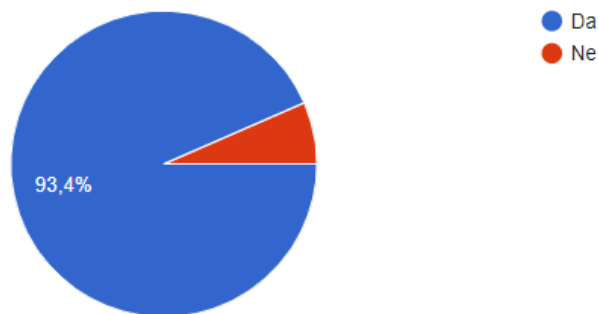
Grafikon 15. Vjerojatnost naručivanja proizvoda putem interneta ako prodavač nudi mogućnost povrata proizvoda i/ili novca

93,8% ispitanika smatra kako je veća vjerojatnost naručivanja proizvoda ako im prodavač ponudi povrat novca i/ili proizvoda, dok 6,2% ne bi naručilo proizvod ukoliko prodavač ne nudi navedene uvjete.



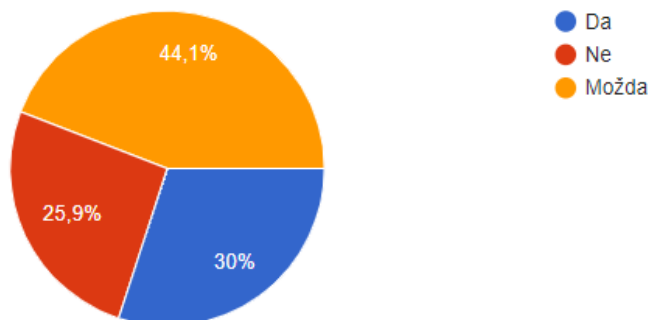
Grafikon 16. Najbitniji element pri odabiru web shopa na kojem korisnik prvi put kupuje

50% ispitanika pozitivne recenzije kupaca smatra najbitnijima pri prvoj kupnji, 24,8% ispitanika važan je certifikat sigurne kupnje, 21,4% je bitna mogućnost plaćanja koju preferiraju, 3,1% mogućnost preuzimanja robe u poslovnici, a 0,3% mogućnost povrata i da online trgovina ima ono što žele kupiti.



Grafikon 17. Izjave ispitanika o kupnji u Lidlu

Na pitanje „kupujete li u Lidlu?“ 93,4% ispitanika odgovorilo je da kupuje u trgovini Lidl, a 6,6% ispitanika ne kupuje u Lidlu.



Grafikon 18. Spremnost kupaca na kupnju u Lidl online trgovini

30% ispitanika bi češće kupovalo kada bi Lidl imao online trgovinu, 44,1% ispitanika bi možda češće kupovalo, dok 25,9% ne bi češće kupovalo u Lidlu.

Posljednje pitanje glasilo je „Kada bi se otvorila Lidl online trgovina u Hrvatskoj što bi najčešće kupovali?“ gdje bi 53,1% ispitanika pri otvaranju online trgovine Lidl najčešće kupovalo odjeću, 42,1% ispitanika bi najčešće kupovalo kućanske aparate, 25,9% ispitanika tehnologiju, 14,5% ispitanika obuću, 8,6% ispitanika namještaj, više od 11,4% hranu i sl.

## 9. Rasprava i prijedlozi za poboljšanjem

Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti kako bi otvaranje online trgovine pospješilo nastup na tržištu budući da bi većina ispitanika kupovala online, dok prema anketi postoje i oni koji se premišljaju te su odabrali opciju možda. Zbog navedenih ispitanika s odabranom opcijom možda potrebno je vrlo dobro upoznati tržište s ponudom i uvjetima kupnje. Kako bi Lidl privukao potencijalne kupce potrebno je marketinški dobro plasirati ponudu pomoću oglašavanja na TV-u, društvenim mrežama, pomoću tzv. influencera te proširiti asortiman. Navedena hipoteza se prihvaća budući da rezultati istraživanja pokazuju potrebu potrošača za uvođenje online trgovine, što također potvrđuju odgovori o potrebi naručivanja hrane čije je pitanje imalo nekoliko navedenih odgovora gdje hrana kao opcija nije bila navedena, odnosno predstavljala je otvorenu mogućnost odgovora. Druga hipoteza odnosi se na spremnost kupaca na uvođenje online trgovine koja se prihvaća, budući da su ispitanici uvelike upoznati sa uvjetima kupnje u online trgovinama ali i većina ispitanika bi kupovala u Lidl online trgovini.

### 9.1. Elementi logističkih procesa

Poslovni subjekt Lidl posluje s „*every day low price*“, odnosno cijena dostupnih proizvoda u ponudi je niska te prilikom povećanja ili smanjenja cijena Lidl nema velika odstupanja od originalne cijene. Niskim cijenama Lidl nastoji izbjeći efekt biča, čije izbjegavanje utječe na kvalitetniju prognozu potražnje, pa tako i na kvalitetnije planiranje i uspješnost cjelokupnog poslovanja. Naime, poslovni subjekt uz pomoć „*point of sale*“ – POS sustava i novo uvedenih aplikacija za program vjernosti (Lidl Plus) može imati bolji uvid u potražnju te na taj način bolje prognozirati potražnju. Uvođenjem online trgovine na području Hrvatske, Lidl može pratiti preferencije potrošača gdje se putem online trgovine može izmjeriti vrijeme praćenja željenih proizvoda, koliko puta je korisnik zastao na željenom proizvodu, koji proizvod je zadržao veću, a koji manju pažnju i sl.

Pri uvođenju online trgovine u već postojećim stacionarnim trgovinama na području Hrvatske, potrebno je isplanirati cjelokupni proces poslovanja. Zbog neobičnog oblika države teško je rasporediti distribucijske centre te dizajnirati distribucijsku mrežu online trgovine. Naime, postoji mogućnost dizajniranja online trgovine gdje će distribucijska mreža biti organizirana na način da trgovac ili distributer skladišti robu uz preuzimanje kupca ili maloprodajno skladištenje uz preuzimanje kupca. Budući da poslovni subjekt ima vlastite marke poput odjeće može se koristiti predpakiranim cross-dockingom kako bi smanjio

vrijeme isporuke ali i potencijalno gomilanje zaliha budući da je poznata količina online narudžbi. Također, kvalitetnim predviđanjem potražnje poslovni subjekt može smanjiti gomilanje zaliha ali i na taj način provesti predpakirani cross-docking. No kako je već prethodno navedeno, Lidl posjeduje dva distribucijska centra na području Hrvatske u kojem se može odvijati proces komisioniranja naručene robe, iz kojeg će naručena roba ići na željenu adresu kupaca. Kako bi se zadovoljili preferirani uvjeti kupnje u online trgovinama poslovni subjekt može pri online kupovini koristiti model *Bricks & Clicks*. Također, može staviti mogućnost odabira preuzimanja narudžbe u prodavaonici (besplatno) odnosno u DHL „pick up pointu“ koji već postoji ispred nekoliko prodavaonica diljem Hrvatske te preuzimanje na željenoj adresi čija se dostava plaća. Poslovni subjekt može smanjiti troškove kod onih narudžbi koje će pošiljku preuzeti u prodavaonici tako što će pri dostavi svih potrebnih proizvoda u prodavaonicu se dostaviti i narudžbe iz online trgovine. Na taj način će poslovni subjekt smanjiti troškove prijevoza odnosno outsourcinga ali može i povećati prihode ukoliko osoba koja preuzme paket ispred prodavaonice se odluči i za kupnju u stacionarnoj prodavaonici. Najisplativije za poslovni subjekt je outsourcati usluge dostave na kućnu adresu na način da se sklopi ugovor gdje poslovni subjekt plaća suradnika po dostavljenom paketu ili po određenom fiksnom iznosu ovisno o količini narudžbi. Iz rezultata istraživanja vidljivo je kako ispitanici nemaju povjerenja u dostavu Hrvatske pošte te zbog toga je potrebno usmjeriti Lidl na suradnju s kurirskim službama DHL i GLS s kojim poslovni subjekt već posluje i na području Njemačke. Prilikom predstavljanja uvjeta kupnje kupcu će biti prikazane sljedeće informacije: dostava proizvoda unutar 10 radnih dana, mogućnost plaćanja pouzećem, Pay Pal-om i kreditnim karticama, mogućnost praćenja pošiljke, obavijest na mail adresu o dostavi robe na određeni dan u određenom vremenskom razdoblju, mogućnost kupnje putem računala i mobitela, besplatna mogućnost povrata robe u roku od 90 dana, mogućnost besplatne dostave na kućnu adresu ukoliko pri kupnji u stacionarnoj prodavaonici korisnik prikaže račun za narudžbu putem online trgovine na blagajni tada dobije umanjeni iznos za dostavu proizvoda.

Naime, isporuka robe trenutno se provodi cestovnim prometom budući da je suprastruktura i infrastruktura iznimno kvalitetna i pogodna za distribuciju Lidl asortimana diljem Hrvatske. Distribucija bi se mogla odvijati željeznicom ukoliko bi se u budućnosti infrastruktura i suprastruktura hrvatskih željeznica poboljšala i modernizirala. Budući da je Lidl rasprostranjen diljem Hrvatske, svoje poslovnice ima i na otocima gdje pomorski promet igra veliku ulogu u distribuciji koja u određenim dijelovima godine stvara problem budući da ne

postoji uvijek linijski prijevoz zbog smanjenje koncentracije ljudi ali i zbog loših vremenskih uvjeta.

Budući da na području Njemačke Lidl nema mogućnost dostave prehrambenih proizvoda iako je zemlja s većom kupovnom moći ali i količinom ljudi, a pri istraživanju je mali postotak ispitanika pokazao potrebu za tim proizvodima. Naime financijski je neisplativo ponuditi tu mogućnost na području Hrvatske zbog kupovne moći Hrvata, velikih troškova transporta, troškova dodatne radne snage, rizika odgode narudžbe i neplaćanja odnosno plaćanja pouzećem, geografskog oblika zemlje i sl.

## **9.2. Logističke strategije pri uvođenju online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske**

Poslovni subjekt Lidl pri uvođenju online trgovine na području Hrvatske može aludirati na strategiju rasta s postojećim proizvodom, na postojećem tržištu kako bi povećao tržišni udio odnosno proširio upotrebu proizvoda. Pri uvođenju nove usluge s navedenom strategijom potrebno je vrlo dobro planirati vrijeme ulaska na tržište. Stoga, vrijeme pandemije koje je još uvijek prisutno, omogućilo bi poslovnom subjektu ulazak na tržište s novom uslugom u pravo vrijeme budući da je upotreba online trgovine porasla te se povećala potreba za navedenim oblikom trgovine. Konkurent Konzum je sa svojom opcijom Konzum klik potrošačima dao novu mogućnost kupnje, što znači da je potrošače upoznao s novim načinom kupnje što olakšava istraživanje tržišta i ulazak na tržište. Prema rezultatima provedenog istraživanja može se zaključiti kako osim potrebe naručivanja odjeće i kućanskih aparata, kupci su naglasili potrebu naručivanja namirnica koju jedini u ponudi ima Konzum, što predstavlja potrebu kupaca za odabir boljeg asortimana ali i usluge. Naime, prema rezultatima istraživanja vidljivo je kako su ispitanici nezadovoljni kurirskim službama, no također vrlo bitna karakteristika online naručivanja je cijena dostave i proizvoda ali i brzina dostave što ukoliko se dobro organizira može predstavljati konkurentsku prednost Lidla. Također, pomoću *push* strategije poslovni subjekt predviđa potrebe potrošača, dok pomoću *pull* strategije putem kartica vjernosti prati potrebe potrošača. Navedene dvije strategije poslovnom subjektu omogućuju kvalitetno planiranje nabave, proizvodnje i distribucije proizvoda bez nagomilavanja prekomjernih zaliha i u konačnici povećanja troškova poslovanja.

### **9.3. Rizici pri uvođenju online trgovine poslovnog subjekta Lidl na području Hrvatske**

Pri uvođenju online trgovine postoje razni rizici koji mogu utjecati na uspješnost poslovanja, pa tako pri organizaciji poslovanja rizik kvalitete, vrste i količine robe je rizik koji je usko povezan s transportnim rizikom. Naime, navedeni rizik predstavlja mogućnost oštećenja karakteristika proizvoda pri manipulaciji odnosno transportu. Ukoliko Lidl u online ponudu uvrsti neprehrambene proizvode može doći do oštećenja dijelova proizvoda, no ukoliko se u budućnosti u ponudu uvrste i prehrambeni proizvodi potrebno je organizirati manipulaciju na drugačiji način, npr. zbog sezonskih proizvoda koji poslovnom subjektu donose dodatne troškove poput transporta, gdje navedeni proizvodi zahtijevaju posebnu temperaturu kako se ne bi oštetili. Elementarne nepogode, provale, krš i lom jedni su od transportnih rizika koji prijete poslovanju. Ukoliko poslovni subjekt surađuje s drugim poslovnim subjektima osiguranje od navedenog rizika regulira se ugovorom u kojem su naznačeni uvjeti preuzimanja rizika, no ukoliko poslovni subjekt ne outsourca određene dijelove poslovanja tada je potrebno razraditi plan i ugovoriti osiguranje kako ne bi došlo do propusta i gubitka kupaca i u konačnici veće financijske štete. Također, zbog uvođenja nove usluge u poslovanje poslovni subjekt se može susresti s rizikom nabave i prodaje, ponajviše iz razloga okruženja u kojem se nalazi, budući da posluje na tržištu gdje je prisutna slaba ekonomska situacija odnosno kupovna moć. Dok, financijski rizik je jedan od rizika koji najviše pogađa poslovni subjekt, što može dovesti do nelikvidnosti i nesolventnosti poslovnog subjekta. No, prema prethodnom istraživanju pri naručivanju proizvoda većina ispitanika preferira plaćanje pouzećem što Lidl dovodi u nezavidnu situaciju gdje postoji mogućnost ne preuzimanja pošiljke, gomilanja zaliha, povećanja troškova i sl.



## 10. Zaključak

Logistika u procesu poslovanja igra veliku ulogu, a ponajviše u području online trgovine bez koje ona ne bi bila moguća. Mnogi poslovni subjekti danas koriste online trgovinu kako bi lakše ušla na nova tržišta. Ulazak i otvaranje online trgovine na novim tržištima zahtjeva brzu adaptaciju iz kojih je poželjan pozitivan rezultat. Pri uvođenju online trgovine osim potrebnog istraživanja tržišta i potreba potrošača potrebno je temeljito organizirati uvjete trgovine, koji će osim kvalitete proizvoda privući potrošače, a ujedno povećati dobit poslovnog subjekta.

Kako bi tvrtke stvorile konkurentsku prednost potrebno je istaknuti poslovni subjekt te na vrijeme uvidjeti poslovnu priliku, a otvaranje online trgovine jedan je od načina prepoznavanja prilika na tržištu. Lakši ulazak na nova tržišta, lakše kolanje informacija, dostupnost proizvoda u bilo koje doba dana neke su od značajnih prednosti za poslovanje ali i kupce, no online trgovina ima i nekoliko prepreka koje se moraju savladati ili predvidjeti kako se ne bi negativno odrazile na cjelokupno poslovanje.

U svrhu diplomskog rada provedeno je istraživanje o potrebi uvođenja online trgovine Lidl na hrvatskom tržištu te se nakon provedenog istraživanja može zaključiti kako postoji potreba uvođenja online trgovine te kako su ispitanici upoznati s online kupovinom ali i poboljšanjima koji su nužni za uspješnije online trgovanje. Prema navedenom istraživanju postoji potreba uvođenja online trgovine prehrambenih namirnica koja osim velike prilike predstavlja i veliki izazov zbog velikih troškova te geografske i demografske raznolikosti Hrvatske. Budućnost poslovnog subjekta Lidl leži u stvaranju aplikacije u kojima kupci mogu sastaviti košaricu prehrambenih i kućanskih proizvoda koji će ih čekati u prodavaonici u željeno vrijeme kupaca (npr. nakon radnog vremena kupaca).

## Literatura

1. Adameczak, M., Cyplik, P., Kovačić Lukman, R., Fošner, M., Obrecht, M., Vizinger, T., Dragan, D., Rosi, B., Omahne, V., Rupnik, B. (2021). *Planiranje u opskrbnom lancu*. s.l.:Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
2. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (2019). [Online]  
Dostupno na: <http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2019/07/PRIKAZ-STANJA-TRGOVINA-2018.pdf> [pristupljeno: 18. ožujka 2021.].
3. Babić, R., Krajnović, A., Radman Peša, A. (2011). Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu. *Oeconomica jadertina*, 1(2), 48-68.
4. Banka, S. (2019). *Slatinska banka*. [Online]  
Dostupno na: <https://www.slatinska-banka.hr/gospodarstvo/racuni-i-placanja/online-bankarstvo-i-dodatne-usluge/b2g/> [pristupljeno: 15. veljače 2021.].
5. Banton, C. (2020). *Investopedia*. [Online]  
Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/j/jit.asp> [ pristupljeno: 15. veljače 2021.].
6. Barun, M. (2020). Elektroničko poslovanje, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
7. Bovee, C.L., Thill, J.V. (1992). *Business Communication Today*. New York: McGraw-Hill
8. Božić, D. (2009). Nastavni materijali [Online]  
Dostupno na: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_zalihama\\_\(1\)/Materijali/Nastava\\_Diana\\_Bozic.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_zalihama_(1)/Materijali/Nastava_Diana_Bozic.pdf) [pristupljeno: 9. veljače 2021.].
9. Chopra S., Meindl, P. (2000). *Supply Chain Management: Strategy, Planing and Operation*. [Online] 5 izd. Dostupno na: [https://base-logistique-services.com/storage/app/media/Chopra\\_Meindl\\_SCM.pdf](https://base-logistique-services.com/storage/app/media/Chopra_Meindl_SCM.pdf) [pristupljeno 9. ožujka 2021.].

10. Dujak, D. (2012a). Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem, disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josip Juraj Strossmayer
11. Dujak, D. (2012b). Upravljanje opskrbnim lancem od strane maloprodaje kroz centralnu distribuciju. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku str. 47-61.
12. Dujak, D., Mesarić, J. (2013). Nastavni materijali [Online]  
Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/7\\_SCM\\_predvi%91anje\\_potra%C5%BEnje.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnim-lancem/wp-content/uploads/sites/275/2013/04/7_SCM_predvi%91anje_potra%C5%BEnje.pdf) [pristupljeno: 9. veljače 2021.].
13. Dujak, D. (2018). Nastavni materijali [Online]  
Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/logistika-u-trgovini-diplomski-studij/nastavni-materijali/> [pristupljeno: 19. veljače 2021.].
14. Garc, R. (2017). Skladišni sustav kao logistički podsustav poduzeća, završni rad, Veleučilište u Požegi
15. Gudehus, T., Kotzab, H. (2012). *Comprehensive logistics*. Springer Science & Business Media., str. 731
16. Gudić, D. (2019). Samozatajni vlasnik Lidla i Kauflanda jedan je od najbogatijih ljudi na svijetu, no gotovo nitko ne zna kako izgleda, a na hrvatsko tržište ušao je tiho i odlučno ga pokorio. *Jutarnji list*. [Online] Dostupno na: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/biznis/samozatajni-vlasnik-lidla-i-kauflanda-jedan-je-od-najbogatijih-ljudi-na-svijetu-no-gotovo-nitko-ne-zna-kako-izgleda-a-na-hrvatsko-trziste-usao-je-tiho-i-odlucno-ga-pokorio-609220> [pristupljeno: 27. ožujka 2021.].
17. Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M. (2010). *Špedicija i logistički procesi*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
18. Jazbec, S. M. (2019). Metode prognoze potražnje u lancu opskrbe, diplomski rad, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu.
19. Komarić, B. (2020). *Racunalo*. [Online]  
Dostupno na: <https://www.racunalo.com/online-kupovina-u-2020-godini-u-hrvatskoj-povecana-za-155/> [pristupljeno: 24. veljače 2021.].

20. Lidl, 2006a. Lidl.hr. [Online] Dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest> [pristupljeno: 16. 3. 2021.].
21. Lidl, 2006b. Lidl. [Online] Dostupno na: <https://www.lidl.de/> [pristupljeno: 19. 3. 2021].
22. Lidl, 2006c. Lidl. [Online] Dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/skladiste> [pristupljeno: 22. 3. 2021].
23. Lidl, 2006d. Lidl. [Online] Dostupno na: [https://www.lidl.de/de/asset/images/unterneh\\_geschichte.jpg](https://www.lidl.de/de/asset/images/unterneh_geschichte.jpg) [pristupljeno: 22. 3. 2021]
24. Lidl, 2006e. Lidl. [Online] Dostupno na: [https://www.lidl.hr/bundles/retail/images/meta/og\\_default\\_600\\_600.png](https://www.lidl.hr/bundles/retail/images/meta/og_default_600_600.png) [pristupljeno: 22. 3. 2021]
25. Lukić, K., (2018). Informacijske tehnologije u opskrbnom lancu, završni rad, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište jurja Dobrile u Puli
26. Matijević, M., (2018). Prikaz planiranja prijevoznog procesa, završni rad, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagrebu
27. Milković, A. (2013). *Proago*. [Online] Dostupno na: <http://www.proago.hr/main/?p=1816> [pristupljeno: 13. veljače 2021.].
28. Opačić, A., (2020). Međunarodni marketing, završni rad, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
29. Plemenčić, M., (2020). Logističke usluge u prometu, završni rad, Sveučilišni centar Varaždin, Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku, Sveučilište Sjever
30. Poletan Jugović T., Jurčić, J. (2005). Logistički špediterski operator kao perspektiva. *Pomorski zbornik*. 43(1), str. 151-163
31. Segetlija Z., Lamza Maronić, M. (1994). Poslovna logistika-specifična funkcija poduzeća, *Ekonomski vjesnik*, 6(2), str. 293-305
32. Segetlija, Z. (2012). *Uvod u poslovnu logistiku, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Ekonomski fakultet u Osijeku
33. Seifert, J. W. (2003). A Primer on E-Government: Sectors, Stages, Opportunities, and Challenges of Online Governance. Dostupno na:

[https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metacrs4987/m1/1/high\\_res\\_d/RL31057\\_2003Jan28.pdf](https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metacrs4987/m1/1/high_res_d/RL31057_2003Jan28.pdf) [pristupljeno 24. veljače 2021.].

34. Stanković, R. (2009). Utjecaj logističkih operatera na oblikovanje distribucijskih mreža, doktorska disertacija, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb.
35. Stojanović, L. (2016). Unutrašnji transport i skladištenje, završni rad, Sveučilišni centar Varaždin, Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku, Sveučilište Sjever
36. Šamanović, J. (2009). *Prodaja, distribucija, logistika*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu
37. Škudar, D. (2015). Primjena metoda za prognoziranje potražnje u opskrbnom lancu, završni rad, Fakultet prometnih znanosti, Sveučilište u Zagreb
38. Štimac, H. (2017). Nastavni materijali [Online]  
Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/medunarodno-logisticko-poslovanje/nastavni-materijali/> [pristupljeno: 13. veljače 2021.].
39. Žarković, S., (2018). Elektronička trgovina, završni rad, Odjel za ekonomiju, Sveučilište u Zadru

## **Popis slika**

Slika 1. Push/Pull granica .....	10
Slika 2. Jednostupnjevani i dvostupnjevani cross-docking .....	11
Slika 3. Shematski prikaz funkcija skladišta.....	16
Slika 4. Prva Lidl trgovina .....	24
Slika 5. Logo Lidl-a .....	25

**Popis tablica**

Tablica 1. Kriteriji koji se koriste pri selektiranju pojedinih vrsta sredstava prijevoza .....	13
Tablica 2. Vrste transporta i njihova suprastruktura i infrastruktura .....	14

## Popis grafikona

Grafikon 1. Tržišni udio .....	25
Grafikon 2. Spol ispitanika .....	28
Grafikon 3. Dob ispitanika.....	28
Grafikon 4. Stupanj obrazovanja.....	29
Grafikon 5. Zanimanje.....	29
Grafikon 6. Mjesečni prihodi kućanstva.....	29
Grafikon 7. Korištenje online trgovine.....	30
Grafikon 8. Učestalost kupnje putem interneta.....	30
Grafikon 9. Razlozi kupnje putem interneta.....	31
Grafikon 10. Preferirani način plaćanja.....	31
Grafikon 11. Obavljanje online trgovine putem različitih uređaja.....	32
Grafikon 12. Važni elementi pri kupnji u online trgovini .....	32
Grafikon 13. Način dostave .....	33
Grafikon 14. Najvažniji element dostave .....	33
Grafikon 15. Vjerojatnost naručivanja proizvoda putem interneta ako prodavač nudi mogućnost povrata proizvoda i/ili novca.....	34
Grafikon 16. Najbitniji element pri odabiru web shopa na kojem korisnik prvi put kupuje ....	34
Grafikon 17. Izjave ispitanika o kupnji u Lidlu .....	35
Grafikon 18. Spremnost kupaca na kupnju u Lidl online trgovini.....	35