

Nužnost suradnje logistike i marketinga u suvremenom poslovanju

Koncul, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:322901>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Andrea Koncul

**NUŽNOST SURADNJE LOGISTIKE I MARKETINGA U
SUVREMENOM POSLOVANJU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Andrea Koncul

**NUŽNOST SURADNJE LOGISTIKE I MARKETINGA U
SUVREMENOM POSLOVANJU**

Diplomski rad

Kolegij: Upravljanje opksrbnim lancima

JMBAG: 0111140956

e-mail: akoncul@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Davor Dujak

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study Marketing


Andrea Koncul

**THE NECESSITY OF COOPERATION BETWEEN
LOGISTICS AND MARKETING IN
MODERN BUSINESS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Andrea Koncul

JMBAG: 0111140956

OIB: 54731115233

e-mail za kontakt: andreakoncul4@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij Marketing

Naslov rada: Nužnost suradnje logistike i marketinga u suvremenom poslovanju

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Davor Dujak

U Osijeku, ____ 20. rujna 2024. _____ godine

Potpis 

Nužnost suradnje logistike i marketinga u suvremenom poslovanju

SAŽETAK

Svrha ovog diplomskog rada je istražiti i analizirati nužnost suradnje između funkcija logistike i marketinga u suvremenom poslovanju te prepoznati ključne prepreke i mogućnosti za unapređenje ove suradnje kako bi poduzeće bilo što uspješnije i konkurentnije na tržištu. Cilj istraživanja je otkriti i objasniti glavne izazove koji stoje na putu suradnji između logistike i marketinga, poput različitih ciljeva i prioriteta, nedostatka komunikacije, neskladnih sustava nagrađivanja te različitih kriterija uspješnosti. Također se istražuje kako promjene u potrošačkim navikama, kao što je sve veća potreba za personaliziranim i brzim uslugama, utječu na potrebu za intenzivnijom integracijom i suradnjom među tim odjelima. U radu se ističe važnost upotrebe zajedničkih tehnologija i integriranih informacijskih sustava koji omogućuju bolje predviđanje potražnje, optimizaciju upravljanja zalihama te efikasno rukovođenje povratima. Nadalje se naglašava važnost zajedničkog planiranja strategija kao i stalno obrazovanje zaposlenika u oba odjela. Preporuke za unapređenje međusobnih odnosa obuhvaćaju poboljšanje komunikacije putem redovitih sastanaka te transparentnu razmjenu informacija, definiranjem zajedničkih ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI), kao i formiranjem timova koji će raditi na specifičnim projektima. Rad također pruža teoretski okvir i praktične smjernice koje mogu biti korisne za buduća istraživanja i primjenu u stvarnim poslovnim okruženjima kako bi poduzeća bila što učinkovitija i konkurentnija na tržištu.

Ključne riječi: marketing, logistika, suradnja, tehnologija, upravljanje odnosima, komunikacija .

The necessity of cooperation between logistics and marketing in modern business

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to explore and analyse the necessity of cooperation between the logistics and marketing functions in modern business and to identify the key obstacles and opportunities to enhance this cooperation in order to make the company as successful and competitive as possible in the market. The aim of the study is to identify and explain the main challenges that stand in the way of cooperation between logistics and marketing, such as different goals and priorities, lack of communication, inconsistent reward systems and different success criteria. It also examines how changes in consumer habits, such as the increasing need for personalised and fast services, affect the need for more intensive integration and cooperation between these departments. The work highlights the importance of using common technologies and integrated information systems that allow for better demand forecasting, optimisation of inventory management and efficient return management. It further emphasises the importance of joint strategic planning as well as continuous training of staff in both departments. The recommendations for improving mutual relations include improving communication through regular meetings and a transparent exchange of information, by defining common objectives and key performance indicators (KPIs), and by forming teams to work on specific projects. The work also provides a theoretical framework and practical guidelines that may be useful for future research and application in real business environments in order to make companies as efficient and competitive as possible in the market.

Key words: marketing, logistics, collaboration, technology, relationship management, communication

SADRŽAJ

1. UVOD	8
2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	9
2.1. Predmet istraživanja rada.....	9
2.2. Cilj istraživanja.....	9
2.3. Istraživačka pitanja	9
2.4. Znanstvene metode	10
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA.....	11
3.1. Marketing.....	11
3.1.1. Osnovni marketinški pojmovi.....	12
3.1.2. Marketing miks	14
3.2. Poslovna logistika.....	17
3.2.1. Komponente logističkog miksa.....	18
3.2.2 Osnovni logistički procesi.....	20
3.3. Važnost suradnje	22
3.4. Upravljanje odnosima (relationship management).....	25
3.4.1. Customer Relationship Management (CRM)	26
3.4.2. Business Relationship Management (BRM).....	28
3.5. Uloga tehnologije	30
4. STUDIJE SLUČAJA.....	35
5. RASPRAVA.....	43
5.1. Odgovori na istraživačka pitanja	43
5.2. Preporuke za unapređenje odnosa	44
6. ZAKLJUČAK	46
LITERATURA	47
POPIS SLIKA	50

1. UVOD

U današnjem stalno promjenjivom, dinamičnom i konkurentnom okruženju poslovanja, sposobnost integracije različitih poslovnih funkcija sve je važniji uvjet za uspjeh organizacija. Među najvažnijim funkcijama koje zajedno pridonose stvaranju i isporuci vrijednosti krajnjim korisnicima izdvajaju se logistika i marketing. Dok se tradicionalno logistika bavila fizičkim protokom materijala, upravljanjem zalihama i optimizacijom opskrbnog lanca, marketing se usmjeravao na identifikaciju potreba ciljanih zahtjeva, istraživanje i razvoj, proizvodnju te promociju. Međutim, u svijetu poslovanja granice između navedenih funkcija sve su nejasnije, a njihova koordinacija i suradnja pridonose konkurentskoj prednosti.

Svrha ovog rada je naglasiti važnost i nužnost suradnje logistike i marketinga u suvremenom poslovanju, te pružiti uvid i prijedloge za poboljšanja za poduzeća koja žele unaprijediti svoje poslovanje kroz integraciju ovih ključnih funkcija.

U narednim poglavljima, detaljno će se razmotriti teorijska podloga suradnje logistike i marketinga, analizirati primjeri iz prakse, te dati konkretne preporuke za poduzeća da budu što efikasniji i bolji od konkurencije.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Predmet istraživanja rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je suradnja između logistike i marketinga u suvremenom poslovanju. Rad naglašava nužnost suradnje logistike i marketinga kako bi poduzeća bila što efikasnija i konkurentnija da postignu dugoročni uspjeh na tržištu.

2.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja ovog diplomskog rada je pružiti dublje razumijevanje važnosti suradnje logistike i marketinga te ponuditi konkretne smjernice za organizacije kako bi ostvarile dugoročni tržišni uspjeh kroz integraciju ovih ključnih poslovnih funkcija. Kroz analizu teorije i prakse, cilj je prepoznati i detaljno opisati konkretne koristi koje proizlaze iz suradnje logistike i marketinga, poput povećanja efikasnosti, smanjenja troškova, poboljšanja usluge kupcima i stvaranja konkurentske prednosti.

2.3. Istraživačka pitanja

Suradnja između logistike i marketinga postaje ključna za poslovni uspjeh u suvremenom okruženju, ali brojne prepreke i izazovi te promjene u potrošačkim navikama postaju vrlo važna pitanja koja treba istražiti i odgovoriti na njih. Ovaj rad se bavi s tri istraživačka pitanja, a to su:

1. Koje su ključne prepreke suradnji između logistike i marketinga u suvremenim tvrtkama?

Uočavanjem i uklanjanjem prepreka suradnji između logistike i marketinga poduzeća mogu efikasnije poslovati i brzo se prilagoditi trendovima jer potrošači očekuju isporuku na vrijeme i marketinške kampanje koje zadovoljavaju njihove potrebe i želje te će tako i ostvariti profitabilnost također i konkurenstsku prednost.

2. Kako suradnja između logistike i marketinga može poboljšati upravljanje zalihama i smanjiti gubitke?

Suradnja ovih dviju poslovnih funkcija omogućava preciznu prognozu potražnje koja je poduzećima vrlo bitna jer se tako izbjegavaju prekomjerne zalihe ili manjak zaliha. Efikasno upravljanje zalihama omogućuje kupcima da proizvod mogu kupiti kada god to požele što poboljšava korisničko iskustvo i povećava lojalnost. Ako marketing i logistika zajedno surađuju dolazi do smanjenja vraćanja proizvoda i gomilanja zaliha unaprijed što dovodi do minimiziranja gubitaka što je za poduzeća najvažnije kako bi efikasno poslovali na tržištu.

3. Kako promjene u potrošačkim navikama utječu na potrebu za većom suradnjom između logistike i marketinga?

Potrošačke navike su se promijenile, danas potrošači najviše naručuju online i očekuju vrlo brzu isporuku svojih proizvoda kao i dostupnost u svako doba. Također očekuju i personalizirane ponude koje su kreirane samo za njih te zbog toga marketing mora istražiti kupčeve navike i prenijeti ih logističkom timu kako bi proizvodi koje potrošač želi bili dostupni i održali lojalnost kupaca.

2.4. Znanstvene metode

U ovom radu koristit će se metoda deskripcije za opisivanje i pojašnjavanje osnovnih pojmova u logistici i marketingu, metoda kompilacije prikupit će se i sintetizirati relevantni podaci, informacije i spoznaje iz postojeće literature, znanstvenih članaka, knjiga i drugih izvora, metoda analize kojom će se analizirati prikupljeni podaci i informacije i koristit će se metoda studije slučaja analizirat će se konkretni primjeri poduzeća koja su uspješno implementirala suradnju logistike i marketinga.

3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

3.1. Marketing

Tema ovog diplomskog rada je nužnost suradnje dviju ključnih poslovnih funkcija marketinga i poslovne logistike te će u ostatku poglavlja isti biti objašnjeni i definirani. Stoga slijede definicije marketinga nekoliko različitih autora i osnovni marketinški pojmovi.

Kotler, Keller i Martinović (2014.) smatraju da je marketing „profitabilno udovoljavanje potreba“, što znači da i prodavatelj i kupac moraju imati zajednički interes u prodaji nekog proizvoda ili usluge da bi uzajamno ostvarili profit, kupac kroz zadovoljstvo kupnje kojom udovoljava svoje potrebe i želje, a prodavatelj kroz marketinške strategije ostvario zaradu tj. profit.

Gilbert (2003.) smatra „Marketing je poslovna filozofija koja potrošače i njihove potrebe stavlja u prvi plan svih aktivnosti.“ Kupac je glavna uloga u marketingu i sve će se učiniti kako bi on bio zadovoljen i sretan te kako bi ponovio kupnju. Tvrtke proizvode proizvode koje imaju dodatne vrijednosti za potrošače kroz kvalitetu proizvoda koje stvaraju lojalnost i pozitivne recenzije. Takav postupak dovodi i do dugoročnog uspjeha na tržištu i većoj konkurentnosti. i

Američko marketinško udruženje (AMA) marketing definira ovako „Marketing je aktivnost, skup institucija i proces stvaranja, isporuke i razmjene ponuda te prenošenje poruka o njima, a koje ima vrijednost za potrošače, klijente, partnere i društvo u cjelini.“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014:5) Marketing se sastoji od raznih strategija (kao što su istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promocija, distribucija) koje provode različite institucije (tvrtke, marketinške agencije, neprofitne organizacije) kroz složene i kreirane procese.

„Marketing je ključno područje za svaku maloprodaju jer se uspjeh ili neuspjeh trgovaca na malo temelji na tome koliko dobro razumiju i služe potrebama svojih kupaca.“ (Gilbert, 2003:20) Svaki trgovac mora dobro istražiti i segmentirati tržište prije nego li plasira svoj proizvod, također moraju prilagoditi ponudu povratnim informacijama kupaca kroz recenzije ili korisničku podršku te će tako ostvariti lojalnost i privući nove potrošače.

Marketinški stručnjaci na tržište plasiraju deset osnovnih kategorija: robe, usluge, događaje, iskustva, osobe, mjesta, imovinu, organizacije, informacije i ideje, (Kotler, Keller, Martinović, 2014:5)

3.1.1. Osnovni marketinški pojmovi

Prema Kotleru, Kelleru i Martinović prvo su definirani potrebe, želje i potražnja kao osnovni marketinški pojmovi.

Potrebe su osnovni ljudski zahtjevi poput potreba za zrakom, hranom, vodom, odjećom i zaklonom. (Kotler, Keller, Martinović, 2014:10) U marketingu razumijevanje potreba je vrlo važno jer pomaže poduzećima da bolje zadovolje svoje kupce npr. poduzeća koje proizvode prehrambene proizvode moraju osigurati da njihovi proizvodi zadovoljavaju nutritivne potrebe, kao i ukusa koje kupci preferiraju.

Te potrebe postaju želje kada ih se usmjeri na određene predmete koji bi mogli zadovoljiti potrebu. (Kotler, Keller, Martinović, 2014:10) Razumijevanjem kako potrebe postaju želje, marketinški stručnjaci mogu efikasnije osmisлити strategije koje zadovoljavaju potrošače, povećavaju njihovo zadovoljstvo i lojalnost i postižu poslovne ciljeve.

Potražnja je želja za određenim proizvodom uz koju ide sposobnost plaćanja. (Kotler, Keller, Martinović, 2014:10) Potrošači moraju biti spremni izdvojiti svoj novac za određeni proizvod ili uslugu, također moraju i imati financijske resurse da plate za proizvod ili uslugu. Čimbenici koji utječu na kupnju su najčešće cijena, kvaliteta i osobne sklonosti kupnji tog proizvoda ili usluge.

Drugo su definirani ciljna tržišta, pozicioniranje i segmentacija.

Kao prvi korak moramo odrediti ciljno tržište tj. kome ćemo ponuditi proizvode ili usluge. Svaka osoba voli nešto drugo pa stoga moramo segmentirati tržište prema dobi, spolu, zanimanju, obrazovanju, kupovnoj moći i sl.

Treće su definirani ponuda i marke.

Ponuda može biti kombinacija proizvoda, usluga, informacija i iskustava. (Kotler, Keller, Martinović, 2014:10) Kroz pažljivo kreiranje ponude poduzeća mogu bolje razumjeti i zadovoljiti potrebe kupaca, povećati vrijednost i konkurentsku prednost, postići snažnu vezu s kupcima i ostvariti profitabilnost i održivost poduzeća.

„Marka je ponuda iz poznatog izvora.“ „Sva poduzeća nastoje izgraditi imidž marke s najvećim mogućim brojem snažnih, povoljnih i jedinstvenih asocijacija. „ (Kotler, Keller, Martinović, 2014:11) Marka je kombinacija imena, znaka, simbola ili dizajna koji

omogućuje potrošačima da prepoznaju i razlikuju proizvode ili usluge određenog poduzeća od konkurencije. Kad kupci uoče marku, oni također prepoznaju kvalitetu i reputaciju koju ta marka nudi, što može utjecati na njihovu odluku o kupnji.

Četvrto su definirani vrijednost i zadovoljstvo.

Kupac odabire ponudu koja mu pruža najveću vrijednost u odnosu na trošak. Vrijednost je kombinacija kvalitete, usluge i cijene, njezina percepcija raste s kvalitetom ali pada s cijenom. Kupac odabire onaj proizvod ili uslugu koji mu najviše odgovara i cijenom i kvalitetom.

„Zadovoljstvo odražava komparativnu prosudbu pojedinaca koja je rezultat percepiranih rezultata koje daje proizvod u odnosu na očekivanja.“ „Ako rezultat nije u skladu s očekivanjima potrošač je razočaran.“ „Ako je u skladu s očekivanjima, potrošač je zadovoljan.“ „Ako premašuje očekivanja, potrošač je oduševljen“ (Kotler,Keller,Martinović,2014:11)

Kada proizvodi ili usluge ne ispunjavaju standarde koji kupci očekuju onda dolazi do negativnih recenzija i nezadovoljstva potrošača npr. kada kupac kupi proizvod koji ima odlične specifikacije i recenzije, ali je kvaliteta vrlo loša i ispod očekivanja tada će biti razočaran i tražit će povrat novca. Kada rezultati proizvoda ili usluge ispunjavaju očekivanja, kupci su zadovoljni. Ovdje potrošači dobivaju upravo ono što su očekivali na temelju marketinških materijala, preporuka ili prethodnih iskustava. Npr. kupac naruči jelo u restoranu i u jelovniku piše od čega se sastoji i upravo to i dobije tada je kupac zadovoljan sa svojom kupovinom. Ako rezultati proizvoda ili usluge nadmašuju očekivanja, potrošači su oduševljeni. Ova situacija nastaje kada proizvod ili usluga ne samo da ispunjava, već i prelazi očekivanja kupaca u smislu kvalitete, performansi ili dodatnih pogodnosti. Npr. kupnja televizora koji ima dodatne pogodnosti (surround zvuk, smart tv, HDR, HDR10).

Sljedeće su definirani marketinški kanali.

Postoje tri vrste marketinških kanala: komunikacijski koji dostavljaju poruke potrošačima (novine, letci, televizija, e-mail, časopisi,internet), distribucijski kanali u kojima prikazuju, prodaju ili isporučuju fizički proizvod ili uslugu kupcu ili korisniku, mogu biti izravni npr. internet ili neizravni kroz distributere npr. veleprodaja. Postoje uslužni kanali kojima se provode transakcije s budućim kupcima koji obuhvaćaju skladišta, osiguravajuće kuće, banke i prijevoznika poduzeća.

Sljedeći je definiran nabavni lanac.

Nabavni lanac duži je kanal koji se proteže od sirovina do sastavnica i gotovih proizvoda koji se isporučuju krajnjem kupcu. (Kotler,Keller,Martinović,2014:11) Lanac opskrbe započinje s dobavljačima sirovina i materijala koji su potrebni za proizvodnju. To mogu biti prirodni resursi, poljoprivredni proizvodi, kemikalije, metali i drugi osnovni materijali. Sirovine se obrađuju i sastavljaju u gotove proizvode u proizvodnim pogonima. Gotovi proizvodi ili komponente često se skladište u skladištima prije nego što budu isporučeni kupcima. Iz skladišta se distribuiraju do maloprodajnih objekata ili izravno do kupca.

I kao posljednja navedena je konkurencija koja je jedna od najvažnijih pojmova vezanih za marketing kao i za poduzeća.

Konkurencija obuhvaća sve stvarne i potencijalne konkurentske ponude i supstitute koje kupac može uzeti u obzir. (Kotler,Keller,Martinović,2014:11) Analizom i prilagodbom na temelju konkurencije, tvrtke mogu bolje pozicionirati svoje proizvode ili usluge, povećati svoju konkurentsku prednost i zadovoljiti potrebe svojih kupaca.

3.1.2. Marketing miks

Marketinški miks je skup varijabli koje poduzeće koristi kako bi utjecalo na potražnju za svojim proizvodima te kako bi tu potražnju ispunilo na efikasan i efektivan način. (Marketinški miks (4P ili 7P) – sve što trebate znati, dostupno na: <https://marketingekspert.com/marketinski-miks-4p-7p/> [pristupljeno: 31. kolovoza 2024])

Marketinški miks je dio marketinške strategije i temelj za izradu marketing plana. Vrlo je važan i za ostale funkcije npr. prodaju ili logistiku.

Najpoznatiji je marketing miks s 4P a to su proizvod,cijena, promocija i mjesto. U suvremenijoj literaturi dodaju se još tri a to su ljudi, proces i fizički dokazi pa tako postoji 7P. (Booms & Bitner, 1982).

PROIZVOD

Ono što poduzeće proizvodi (bilo da se radi o proizvodu ili usluzi ili kombinaciji oboje) i razvijen je kako bi zadovoljio osnovnu potrebu kupca. (Marketinški miks (4P ili 7P) – sve što trebate znati, dostupno na: <https://marketingekspert.com/marketinski-miks-4p-7p/> [pristupljeno: 31. kolovoza 2024])

Postoji osnovni, očekivani i prošireni proizvod. Razvoj proizvoda uključuje istraživanje tržišta, dizajn, proizvodnju i lansiranje. Ključ uspjeha je u razumijevanju osnovnih potreba kupaca i stvaranju proizvoda koji ne samo da zadovoljava te potrebe, već i pruža dodatnu vrijednost.

CIJENA

Njome stvaramo prihode za poduzeće. Važno je pravilno odrediti cijenu kako bi se ne samo pokrili troškovi već i ostvario profit. Prije nego što odredimo cijene, moramo istražiti informacije o tome što su kupci spremni platiti i dobiti razumijevanje potražnje za tim proizvodom/uslugom na tržištu, kroz ankete, fokus grupe, analize prethodnih prodajnih podataka, i ispitivanja konkurencije kako bi se prikupile informacije o preferencijama i spremnosti kupaca na plaćanje.

PROMOCIJA

Prenošenje poruke kupcima, bez obzira na to u kojoj su fazi putovanja kupca, kako bi se stvorila svijest, interes, želja ili akcija. Postoje različiti alate za komunikaciju s različitim prednostima. Oglašavanje je dobro za podizanje svijesti i dostizanje nove publike (TV, radio, letci, online oglašavanje, e-mail marketing), dok je osobna prodaja pomoću prodajnog tima odlična za izgradnju odnosa s kupcima i zaključivanje prodaje. (telefonska prodaja, prezentacije, webinar) i

MJESTO (DISTRIBUCIJA)

To je "mjesto" gdje kupci obavljaju kupovinu. To može biti u fizičkoj trgovini, putem aplikacije ili putem web stranice. Neke organizacije imaju fizički prostor ili prisutnost na internetu kako bi svoje proizvode/usluge dostavile izravno kupcu, dok druge moraju raditi s posrednicima koji imaju lokacije, skladištenje i/ili stručnost u prodaji kako bi pomogli u toj distribuciji.

Postavlja se pitanje koji će posrednici (ako postoje) biti uključeni u distribucijski lanac, kao i na logistiku koja stoji iza dostavljanja proizvoda/usluge krajnjem kupcu, uključujući skladištenje i prijevoz.

LJUDI

Osoblje tvrtke na prvom je mjestu u interakciji s kupcima, uzimajući i obrađujući njihove upite, narudžbe i pritužbe osobno, putem online razgovora, na društvenim mrežama ili putem telefonskog centra. Kvaliteta tih interakcija može značajno utjecati na percepciju brenda, zadovoljstvo kupaca i dugoročne odnose.

Osoblje se mora stalno usavršavati i prolaziti određenu obuku kako bi se istaknuli od konkurencije i stekli stalne odnose s kupcima. Efikasno rješavanje upita i pritužbi može pretvoriti negativno iskustvo u pozitivno za kupca. Prilagodbom komunikacijskih vještina, znanja o proizvodima, tehničkih vještina, empatije i upravljanja stresom u obuku, tvrtka može poboljšati svoje odnose s kupcima i postići poslovne ciljeve.

PROCES

Razumijevanje koraka u putovanju kupca - od upita putem interneta do zahtjeva za informacijama i kupnje - pomaže nam razmotriti koje procese treba uspostaviti kako bi se osiguralo da kupac ima pozitivno iskustvo.

FIZIČKI DOKAZI

Fizički dokazi pružaju opipljive znakove kvalitete iskustva koje tvrtka nudi. Fizički dokazi su ključni element u stvaranju povjerenja i uvjerenja kod kupaca, osobito kada se radi o novim ili nepoznatim poduzećima. Za restoran, fizički dokazi mogli bi biti u obliku okruženja (čistoća restorana, atmosfera, uređenje interijera), odore osoblja, jelovnika i online recenzija kako bi se pokazalo iskustvo koje se može očekivati. Za agenciju, sama web stranica sadrži vrijedne fizičke dokaze - od svjedočenja do studija slučaja, kao i ugovore koje se daju tvrtkama kako bi predstavljale usluge koje mogu očekivati.



Slika 1. Izrada autora prema: *The 7ps of Marketing*, dostupno na: <https://assemblo.com/guides/what-are-the-7-ps-of-marketing/> [pristupljeno: 3. lipnja 2024]

3.2. Poslovna logistika

Kao druga ključna funkcija navedena je poslovna logistika koja je dio marketinškog mixa tj. distribucije. U nastavku navedene su osnovne definicije poslovne logistike i logistike.

„Logistika poduzeća je ukupnost zadataka i mjera koji proizlaze iz ciljeva poduzeća, a odnose se na optimalno osiguravanje materijalnih, informacijskih i vrijednosnih tokova u preobrazbenom procesu poduzeća.“ (Segetlija,2008:1) Logistika nisu samo transport i skladištenje već i ostale aktivnosti koje su povezane s distribucijom proizvoda kupcu.

„Poslovne funkcije poduzeća u logističkom smislu su: logistika nabave, logistika proizvodnje, logistika distribucije te logistika skladišta.“ (Buntak i Šuljagić,2014:389)

Nova definicija logistike:

„Logistika je dio upravljanja opskrbnim lancem koji planira, provodi i kontrolira učinkovit i efektivan tok (prema naprijed i obrnuto) i skladištenje dobara, usluga i povezanih informacija između točke porijekla i točke potrošnje kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca.“ (Council of Supply Chain Management Professionals: dostupno na: <http://cscmp.org/> [pristupljeno: 1. lipnja 2024])

Pupovac i dr. (2003.) smatraju da su logistički sustavi kompleksni i sastoje se od povezanih podsustava koji imaju specifične zadatke i funkcije. Smatraju također da poduzeća trebaju prestati biti fokusirana samo na svoje unutarnje procese i operacije, ignorirajući vanjski kontekst i druge sudionike u logističkom sustavu. Trebaju razvijati i održavati suradnju s drugim sudionicima kako bi se ostvario dugoročni uspjeh.

Horvat (2008.) opisuje funkciju logistike kao proces koji uključuje nekoliko ključnih aktivnosti: ujedinjavanje više proizvoda u većim količinama, skladištenje i stavljanje potrošačima na raspolaganje.

Logistika služi za stalno usavršavanje protoka dobara i informacija kroz poduzeće. Što znači da logistika nije samo operativna funkcija koja se bavi premještanjem i skladištenjem proizvoda, već i strateška funkcija koja kontinuirano traži načine za poboljšanje učinkovitosti i efektivnosti tih procesa.

„U logistici je bitan nalog, koji se sastoji u tome da se na raspolaganje stavi: prava količina (optimizacija zaliha, sprječavanje nestašica), pravih objekata kao logističkih predmeta

(materijal, proizvodi, ljudi, informacije, energija), na pravo mjesto (minimiziranje troškova transporta i vrijeme isporuke), u pravome trenutku (JIT), u pravoj kvaliteti, uz prave troškove.“ (prezentacija s predavanja Upravljanje opskrbnim lancem, dostupno na: https://moodle.srce.hr/20232024/pluginfile.php/9018418/mod_resource/content/1/1_SCM_U_VOD_2023.pdf [pristupljeno: 1. lipnja 2024])

Efikasan logistički menadžment i organizacija aktivnosti marketing logistike ključni su za uspješno isporučivanje proizvoda koje zadovoljavaju sve navedene kriterije (prava roba, u potrebno vrijeme, u potrebnoj količini, po prihvatljivoj cijeni). To podrazumijeva kontinuirano praćenje, optimizaciju i prilagodbu logističkih procesa te pružanje dodatnih vrijednosti kupcima kroz cijeli ciklus kupovine. Ovakav pristup osigurava visoku razinu zadovoljstva kupaca i konkurentsku prednost na tržištu. (Đurđević i dr., 2017:166)

Prema Fernie i Sparks (2019.) „Maloprodaja i logistika bave se dostupnošću proizvoda.“ Što znači da je dostupnost proizvoda suština uspjeha maloprodaje i logistike. Dobar odnos između maloprodaje i logistike ključni su za ispunjavanje očekivanja potrošača i postizanje konkurentске prednosti.

3.2.1. Komponente logističkog miksa

Prema Fernie i Sparks (2019.) možemo definirati 5 komponenti logističkog miksa:

1. SKLADIŠNI OBJEKTI

Skladišta i distribucijski centri služe kao prostor za pohranu proizvoda prije nego što budu isporučeni krajnjim korisnicima. Mogu biti centralizirana i decentralizirana. Oni omogućuju trgovcima na malo da osiguraju da proizvodi budu dostupni kupcima u pravo vrijeme i na pravom mjestu, uz minimiziranje troškova.

2. ZALIHE

Za trgovce na malo, upravljanje količinom zaliha ključno za ispunjavanje potražnje kupaca. Precizno predviđanje potražnje, učinkovito upravljanje zalihama i strateško određivanje lokacija skladišta pomažu u održavanju ravnoteže između dostupnosti proizvoda i troškova, te omogućuju trgovcima na malo da pružaju visokokvalitetnu uslugu kupcima.

3. TRANSPORT

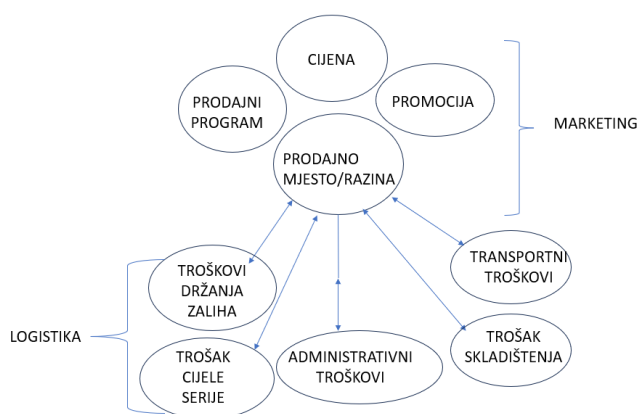
Većina proizvoda mora se na neki način transportirati u nekoj fazi njihovog putovanja od proizvodnje do potrošnje. Trgovci na malo stoga moraju upravljati transportnom operacijom koja može uključivati različite oblike transporta, različite veličine kontejnera i vozila te raspored i dostupnost vozača i vozila.

4. UNITIZACIJA I PAKIRANJE

Potrošači općenito kupuju proizvode u malim količinama. Ponekad donose odluke o kupnji na temelju prezentacije proizvoda i pakiranja. Trgovci na malo žele razviti proizvode kojima je lako rukovati u smislu logistike, ne koštaju previše pakiranje ili rukovanje, a koji ipak zadržavaju svoju prodajnu sposobnost na policama.

5. KOMUNIKACIJE

Da bi se proizvodi dopremili tamo gdje ih trgovci trebaju, potrebno je imati informacije, ne samo o potražnji i ponudi, već i o količinama, zalihama, cijenama i kretanjima. Trgovci na malo su stoga postali sve više zabrinuti za mogućnost prikupljanja podataka na odgovarajućim točkama u sustavu i korištenja tih informacija za učinkovitiju i djelotvorniju logističku operaciju.



Slika 2. Vlastita izrada autora prema Horvat, Đ.(2008.), *Logistika kao instrument marketinga u trgovini*, dostupno na:

<https://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0816.pdf>

[pristupljeno: 6. lipnja 2024]

3.2.2 Osnovni logistički procesi

Logistički procesi se sastoje od nabave, skladištenja, upravljanja zalihama, obradom narudžbe te transportom i isporukom robe. U nastavku poglavlja bit će objašnjeni svaki proces pojedinačno.

1. NABAVA

Omogućujući pravilno poslovanje nabava je vrlo važna za opskrbu logističkog centra ili prodavaonice. Za upravljanje nabavom na učinkovit i profitabilan način pogon mora biti dobro organiziran i koordiniran. Nabava predviđa otpremu robe za proizvodnju. Poduzeća koja koriste sustav upravljanja skladištem (WMS) mogu bolje organizirati zalihe prema strategiji nabave. (Logistics processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30.kolovoza 2024])

2. SKLADIŠTENJE

Za učinkovito skladištenje poduzeće mora odabrati odgovarajući skladišni sustav koji ovisi o karakteristikama robe i rasporedu objekata pa tako je važno i odabrati odgovarajuću opremu za rukovanje kao što su dizalice, transportne trake i prijenosna vozila. Automatizacija i digitalizacija tj. modernizacija skladištenja ključni su za učinkovito skladištenje robe. (Logistics processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30.kolovoza 2024])

3. UPRAVLJANJE ZALIHAMA

Kako bi zadovoljili zahtjeve potrošača vrlo je važno odrediti optimalnu količinu zaliha i isporuku na vrijeme, tako se smanjuje rizik od viška ili manjka zaliha koje dovode do nepotrebnih troškova. Sustav upravljanja skladištem (WMS) omogućuje organizacijama praćenje zaliha u stvarnom vremenu, nadzor unosa i izlaza proizvoda, te precizno predviđanje potrošnje zaliha. (Logistics processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30.kolovoza 2024])

4. OBRADA NARUDŽBE

Obrada narudžbe se sastoji od pakiranja proizvoda koje su potrošači tražili uz minimalne troškove i u najkraćem roku. Osim pakiranja obrada narudžbe se sastoji od različitih aktivnosti poput prikupljanja proizvoda sa skladišta, razvrstavanja i utovara za transport. (Logistics

processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30.kolovoza 2024]

5. TRANSPORT I ISPORUKA ROBE

Ovo je posljednja faza logističkog procesa ali i najrizičnija faza. Poduzeća za e-trgovinu često surađuju s više transportnih agencija kako bi osigurale pravovremenu i točnu isporuku. Da bi izbjegle kašnjenja i pogreške koje bi mogle rezultirati pritužbama kupaca, poduzeća moraju pažljivo koordinirati procese pakiranja i označavanja sa špediterima. Na putu do distribucijskih centara ili isporuke izravno kupcu proizvodi se susreću s mnogim preprekama te zbog toga ključno je optimizirati troškove transporta i dostave kako bi postigli konkurentsku prednost. (Logistics processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30.kolovoza 2024])

3.3. Važnost suradnje

Možda se marketing i logistika čine kao dvije različite ključne funkcije u poslovanju, ali jedna bez druge ne mogu i zato je vrlo nužna suradnja ovih dviju funkcija jer sve više potrošači očekuju da njihova isporuka bude brza i efikasna pa tako i logistika postaje sve važnija odrednica zadovoljenja potreba potrošača.

S jedne strane, logistika je odgovorna za premještanje određenog proizvoda kupcu, a s druge strane, marketing je odgovoran za izgradnju lojalnosti kupaca na temelju zadovoljavajućih iskustava za njih. (The role of marketing in the logistics industry, dostupno na: <https://blog.wearedrew.co/en/the-role-of-marketing-in-the-logistics-industry> [pristupljeno: 10. lipnja 2024])

Marketing koji funkcionira potiče povećanje prodaje – a kada se to dogodi, pod stresom su i proizvodnja i logistički sustavi. Kada su proizvodi napravljeni, oni moraju stići od tvornice do maloprodaje ili izravno kupcu.

Učinkovit logistički odjel može postati marketinški alat. Neke tvrtke imaju logističke sustave koji su toliko učinkoviti da zbog njih mogu naplaćivati niže cijene. Zbog smanjenja troškova distribucije, skladištenja, i transporta logistički odjeli mogu sniziti cijene da budu dostupne većem segmentu potrošača. Isto tako brza isporuka privlači nove kupce i zadržava postojeće.

„Upravljanje logističkim aktivnostima u funkciji zadovoljenja potrošača je postalo jedno od najatraktivnijih područja marketinga.“ (Milanović i dr.,2015:259) Logistika nije samo više funkcija koja se bavi isporukom proizvoda nego je postala važan segment u marketinškim strategijama jer kad kupci uoče natpis „besplatna dostava“ ili „brza dostava“ odmah žele kupiti proizvod te se tako izravno utječe na lojalnost i zadovoljstvo kupaca.

„Logističke aktivnosti moraju biti koordinirane i komplementarne s ostalim funkcijskim područjima, posebice marketingom. Kako bi se maksimizirao potencijal, ova dva područja moraju učinkovito raditi zajedno. Marketing kako bi stvorio potražnju, logistika kako bi uslužila ili udovoljila potražnji.“ (Horvat,2008:267)

„Temeljna zadaća marketinške logistike je pretvoriti potrebe potrošača u narudžbu prihvatljivu za isporuku. „ (Horvat,2008:267)

U oblikovanju marketinških instrumenata moraju se u obzir uzeti i logističke komponente, jer se za zadovoljavanje potreba kupaca proizvode različite vrste koristi.

„Marketing logistika uključuje planiranje, isporuku i kontrolu protoka gotovih proizvoda, marketinških materijala i informacija od proizvođača do potrošača, kao neophodnih da bi se zadovoljili zahtjevi potrošača.“ (Milanović i dr.,2015:260) Njome se osigurava ispunjenje zahtjeva potrošača jer kroz planiranje, isporuku i kontrolu možemo saznati koje su potrošačeve potrebe i želje te tako možemo zadovoljiti njihove zahtjeve.

„Marketinška logistika ima za cilj stvoriti sustavan i planiran ekosustav koji jamči da će roba koju naruči kupac biti isporučena na vrijeme, uz pravilan prijevoz, na najbrži i najjeftiniji način.“ (Marketing Logistics: Functions & Role in Fulfillment, dostupno na: <https://fulfillment.shiprocket.in/blog/marketing-logistics/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024]

„Postoje 4 funkcije marketing logistike a to su: isporuka proizvoda, cijena, promocija i mjesto.“ (Marketing Logistics: Functions & Role in Fulfillment, dostupno na: <https://fulfillment.shiprocket.in/blog/marketing-logistics/>[pristupljeno: 5. lipnja 2024]

Ovdje možemo i spomenuti skraćivanje vremena dostave kao jedan od važnijih učinaka koji utječu i na marketing i logistiku.

Skraćivanje vremena dostave odnosi se na smanjenje perioda između trenutka kada kupac naruči proizvod i trenutka kada se nalazi na njegovoj kućnoj adresi. Za poduzeća koja se bave isporukom zaliha, kao što su npr. u e-trgovini, vrijeme dostave presudno je za uspjeh kako u logistici, tako i u marketingu. Smanjenjem vremena dostave, poduzeća mogu zadiviti kupce, potaknuti njihovu lojalnost i dodati veću vrijednost svojim procesima u odnosu na konkurenciju. (A Relationship Between Logistics & Marketing, dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-logistics-marketing-74261.html> [pristupljeno: 3. lipnja 2024]

Mnoga poduzeća nude dodatne usluge kao dio svoje marketinške strategije; to im omogućuje da impresioniraju kupce kroz napredne tehnike korisničke službe. Uz modernu logistiku, tvrtke mogu ponuditi napredne opcije praćenja za pošiljke proizvoda koje kupci mogu pratiti u bilo kojem trenutku. Dobra logistika također omogućuje veću prilagodbu proizvoda i alate koje kupci mogu sami koristiti. Npr. GLS,DPD, Hrvatska pošta, Tisak i sl. (A Relationship Between Logistics & Marketing, dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-logistics-marketing-74261.html> [pristupljeno: 3. lipnja 2024]

Proces prodaje sastoji se od tri faze: prije, tijekom i nakon prodaje. U svakoj od tih faza marketing i logistika su usko povezani, ali ponekad je jedna funkcija važnija od druge. Najvažnije je da ostanu povezani kroz cijeli proces prodaje.

Prije prodaje: U ovoj fazi ključno je povezati marketing i logistiku kako bi se razvile učinkovite prodajne strategije. Marketinški tim mora imati pristup informacijama o dostupnosti proizvoda, količinama i logističkim mogućnostima kako bi mogao kreirati promotivne akcije temeljene na stvarnim podacima. Optimizirano upravljanje komunikacijom i informacijama osigurava da se izbjegnju nesporazumi i spriječi kreiranje loših marketinških strategija.

Tijekom prodaje: U ovoj fazi logistika preuzima glavnu ulogu, jer je odgovorna za ispunjavanje obećanja danih u marketinškim strategijama. Ključno je osigurati dostupnost informacija o zalihama, utovaru i istovaru, rokovima isporuke i ostalim bitnim aspektima logističkog procesa kako bi se postigla potrebna organizacija i pružila kvalitetna logistička usluga.

Nakon prodaje: U ovoj fazi, proizvod je već isporučen, a moguća su dva ishoda. Ako je kupac zadovoljan, to znači da su marketinške aktivnosti u početku i logistički procesi tijekom prodaje bili uspješni. No, ako je kupac nezadovoljan, bilo zbog proizvoda ili isporuke, mogu se zatražiti zamjena proizvoda ili povrat novca. Nezadovoljstvo može proizaći iz samog proizvoda ili logističkog procesa, pa je u takvim slučajevima potrebno prilagoditi procese kako bi se spriječilo ponavljanje sličnih problema u budućnosti.

Marketing mora nastaviti s radom nakon što je prodaja obavljena ili je isporuka izvršena ispravno, a na temelju podataka kupaca koje ima, generirati strategije koje omogućuju njihovu lojalnost, tako da u budućoj kupnji ponovno odaberu to poduzeće.

3.4. Upravljanje odnosima (relationship management)

Temeljna odrednica svakog uspješnog poslovanja je upravljanje odnosima između kupaca, partnera ili dobavljača. Pravilno upravljanje odnosima donosi konkurentsku prednost i dugoročan uspjeh na tržištu. Upravljanje odnosima je vrlo važno za održavanje i jačanje poslovnih veza da bi uspješno surađivali dugi niz godina i donosili profit poduzeću.

„Upravljanje odnosima je upravljanje odnosima s partnerima u opskrbnom lancu kako bi se učinak uskladio s mjerenjima i nagradama tako da su sve tvrtke u opskrbnom lancu pravedno nagrađene za ukupni uspjeh u opskrbnom lancu mjeren kao smanjenje troškova i povećano zadovoljstvo kupaca.“ (Dujak,2018:4 prema Mentzer, 2004)

Unutar opskrbnog lanca svi partneri moraju imati jasne ciljeve koji su međusobno usklađeni. Prvavedno nagrađivanje znači da partnere treba nagraditi financijski, ali i davati im priznanja. Jedan od glavnih ciljeva upravljanja odnosima je smanjenje operativnih troškova kroz bolju koordinaciju i optimizaciju resursa. I kao najvažnije je povećano zadovoljstvo kupaca tako što partnerska suradnja može dovesti do brže isporuke, bolje kvalitete proizvoda i ukupnog zadovoljstva kupovine.

„Upravljanje odnosima je proces koji tvrtke koriste za upravljanje i učinkovito korištenje svojih odnosa s klijentima i dobavljačima. Proces uključuje analizu podataka i korištenje softvera za privlačenje novih odnosa, povećanje i zaštitu lojalnosti brendu, prepoznavanje neučinkovitosti, ublažavanje rizika i povećanje profitabilnosti.“ (Relationship Management: Definition, Types, and Importance, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp#:~:text=Relationship%20management%20is%20a%20process,mitigate%20risk%2C%20and%20boost%20profitability> [pristupljeno: 16. lipnja 2024])

„Članovi opskrbnog lanca razvijaju određene međusobne odnose kako bi surađivali. Odnosi unutar opskrbnog lanca mogu se razvijati u različitim smjerovima. Da bi se razvijale u željenom pozitivnom smjeru, potrebno je njima upravljati. Upravljanje odnosima između organizacija temelji se na tri koncepta: ovisnosti, moći i konfliktu.“(Dujak,2018:4 prema Dune & Lusch, 2014.)

Postoji šest oblika moći u opskrbnom lancu (Dujak,2018:4 prema Dune & Lusch, 2014.):

1. Snaga nagrade,
2. Moć stručnosti
3. Referentna snaga
4. Prisilna moć
5. Legitimna moć
6. Snaga informacija.

„Korištenje moći nagrađivanja, stručnosti, referentne i informacijske moći omogućuje trgovcima da razviju dobre dugoročne odnose, dok korištenje prisilne moći i/ili legitimne moći potiče sukob u opskrbnom lancu i sprječava suradnju.“ (Dujak,2018:4)

„Upravljanje odnosima može pomoći u privlačenju novih kupaca, prodavača i dobavljača, čime se povećava ugled i profitabilnost tvrtke. To često može doći kroz vidljivost ili usmenu predaju postojećih partnera.“ .“(Relationship Management: Definition, Types, and Importance, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp#:~:text=Relationship%20management%20is%20a%20process,mitigate%20risk%2C%20and%20boost%20profitability> [pristupljeno: 14. lipnja 2024]

Ključna korist za upravljanje odnosima je način na koji može smanjiti rizike. Korištenjem analitike podataka, posebnog softvera i drugih alata, upravitelji odnosa mogu pronaći slabosti u svojim opskrbnim lancima koji im omogućuju bolje održavanje odnosa i stvaranje potpuno novih odnosa s novim dobavljačima.

Postoje 2 vrste upravljanja odnosima: upravljanje odnosima s kupcima (B2C) i upravljanje odnosima s poslodavcima (B2B).

3.4.1. Customer Relationship Management (CRM)

„Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) često se naziva procesom, strategijom ili softverom/tehnologijom koja organizacijama omogućuje upravljanje odnosima sa svojim kupcima, prodavačima i dobavljačima.“ (What Is Customer Relationship Management (CRM)? Tools, Types, Strategy, Benefits & Features, dostupno na: <https://www.spiceworks.com/marketing/crm-marketing/articles/what-is-customer-relationship-management-crm/> [pristupljeno: 15. lipnja 2024]

CRM je strategija kroz koju se upoznaje poduzeća s kupcima tj. njihove potrebe i želje te se tako i jača sam odnos između kupaca i poduzeća.

Postavlja se pitanje koja je svrha CRM-a tj. u kojim slučajevima se koristi:

Prodaja: CRM pomaže prodajnim timovima u praćenju interakcija s kupcima, upravljanju potencijalnim kupcima i predviđanju prodaje, koji omogućava razvoj efikasnijih ciljnih strategija.

Marketing: Može segmentirati kupce za ciljane marketinške kampanje, mjeriti izvedbu kampanje i mjeriti povrat ulaganja (ROI), što rezultira učinkovitijim marketinškim naporima.

Korisnička služba: CRM-ovi pomažu u bilježenju zahtjeva korisničke službe, praćenju napretka rješavanja problema i održavanju povijesti interakcija s korisnicima koji poboljšavaju kvalitetu usluge i vrijeme dogovora.

Uključivanje korisnika: Sustav može pojednostaviti proces uključivanja novih klijenata organiziranjem i automatiziranjem prikupljanja podataka i naknadnih zadataka.

Njegovanje potencijalnih kupaca: Pomaže u identificiranju i praćenju potencijalnih kupaca, bodovanju na temelju njihove vjerojatnosti konverzije i njihovom usmjeravanju kroz kupovni tok.

Zadržavanje: CRM-ovi omogućuju tvrtkama stvaranje i implementaciju strategija zadržavanja kupaca analizom povratnih informacija kupaca i obrazaca ponašanja. Na slici 3. prikazano je shematski koja je svrha CRM-a.



Slika 3. Vlastita izrada autora prema :Koja je svrha upravljanja odnosa s kupcima?, dostupno na: <https://www.adjust.com/glossary/define-customer-relationship-management/> [pristupljeno: 16. lipnja 2024]

3.4.2. Business Relationship Management (BRM)

Upravljanjem poslovnim odnosima izgrađuje se odnos između prodavača, dobavljača, distributera i drugih suradnika kojima se nastoji potaknuti dugoročno partnerstvo na obostrano zadovoljstvo. Cilj je da poduzeća između sebe izgrade povjerenje i suradnju za buduće poslovanje i unapređenje zajedničkog interesa.

„Upravljanje poslovnim odnosima, koje se naziva i B2B upravljanje, promiče pozitivan i produktivan odnos između poduzeća i njegovih poslovnih partnera. Kao takvi, odnosi između poduzeća javljaju se s prodavačima, dobavljačima, distributerima i drugim suradnicima.“

(Relationship Management: Definition, Types, and Importance, dostupno na:

<https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp#:~:text=Relationship%20management%20is%20a%20process,mitigate%20risk%2C%20and%20boost%20profitability>. [pristupljeno: 18. lipnja 2024]

„BRM nastoji izgraditi povjerenje, učvrstiti pravila i očekivanja te uspostaviti granice. Također može pomoći u rješavanju sporova, pregovorima o ugovorima, mogućnostima unakrsne prodaje i kontroli rizika. Na primjer, tvrtke koje imaju dugogodišnji odnos sa svojim dobavljačima mogle bi pregovarati o boljoj cijeni zaliha za bržu isporuku. A dobar odnos može im pomoći povećati vrijeme plaćanja s, recimo, 30 na 45 dana.“

(Relationship Management: Definition, Types, and Importance, dostupno na:

<https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp#:~:text=Relationship%20management%20is%20a%20process,mitigate%20risk%2C%20and%20boost%20profitability>. [pristupljeno: 18. lipnja 2024]

Strategije za učinkovito upravljanje poslovnim odnosima: (Business Relationship Management,

dostupno na: <https://www.itsm-docs.com/blogs/itil-fundamentals/business-relationship-management> [pristupljeno: 18. lipnja 2024]

1. Izgradite povjerenje: Povjerenje je temelj snažnih poslovnih odnosa. Budite pouzdani, transparentni i ispunite svoja obećanja i tako će se izgraditi povjerenje između klijenata i partnera.

2. Komunikacija: Učinkovita komunikacija ključna je za uspješne poslovne odnose. Redovito komuniciranje sa svojim klijentima ili partnerima kako bi razumjeli njihove potrebe, očekivanja i brige je najvažnije. Aktivno slušanje, postavljanje pitanja i informiranje o napretku ili promjenama je ključno u komunikaciji snažnih poslovnih odnosa.

3. Razumjeti poslovanje klijenta ili partnera: Odvajanje vremena za razumijevanje klijentovih ili partnerovih poslovnih ciljeva, strategija i izazova. To pomaže u usklađivanju svojih usluga ili proizvoda s njihovim potrebama i pružiti vrijedna rješenja.

4. Personalizirajte svoj pristup: Svaki poslovni odnos je jedinstven, stoga prilagodite svoj pristup prema pojedinačnim klijentima ili partnerima. Stvorite personalizirana iskustva, pružite prilagođena rješenja i pokažite istinski interes za njihov uspjeh. Npr. prema prethodnim kupovinama šalju se različiti popusti i kreira različita ponuda od ostalih kupaca.

5. Postavite jasna očekivanja: jasno definirajte opseg, vremenske okvire, rezultate i ishode svog poslovnog odnosa na početku. To će kasnije eliminirati nesporazume ili sukobe i osigurati da su svi jednaki.

U današnjem poslovnom okruženju vrlo je važno pronaći partnere s kojima će se steći povjerenje i suradnja jer snažne veze s partnerima i klijentima omogućuju konkurentsku prednost i dugoročan uspjeh na tržištu. Što više ulažemo u kvalitetu odnosa stvara se čvršća veza između partnera kojima je cilj da se donesu što bolje odluke za budućnost poslovanja.

3.5. Uloga tehnologije

Prema Gilbertu 2003. „IT ili informacijska tehnologija odnosi se na tehnologiju proizvodnje, skladištenja i komunikacija informacija pomoću računala i mikroelektronike. IT obuhvaća i opremu koja se koristi za proizvodnju, skladištenje i prijenos informacija i poslovanje.“

„Nekoliko tehnologija pokreće digitalne trendove i donose promjene u SCM-u. One uključuju umjetnu inteligenciju i robotiku, računalstvo u oblaku, 3D tisak, naprednu analitiku, blockchain, AR, RFID, IoT i tehnologiju oblaka.“ (Attaran,2020:1)

U nastavku ću biti objašnjeni neki od trendova.

Roboti su postali jedan od glavnih instrumenata za upravljanje opskrbnim lancem i proizvodnju te su ubrzali sami proces stvaranja proizvoda, smanjili troškove i postigli veću produktivnost.

„Približno 70 posto industrijskih robota trenutno radi u automobilskoj, električnoj/elektroničkoj industriji i segmentima metalne i strojarske industrije.“ (IFR Press Izdanje 2016.)

„Roboti mogu pomoći u opskrbi lanaca pri prikupljanju, paletizaciji i istovarima. Mogu transformirati lance opskrbe i stvoriti logistički opskrbni lanac koji je brži, sigurniji i produktivniji. „(Attaran,2020:4 prema Bonkenburg 2016).

Roboti značajno pomažu u efikasnosti i produktivnosti opskrbnog lanca. Postoje različiti roboti koji imaju različite svrhe npr. robot za istovar kamiona kako bi se ubrzao prijem robe, roboti za zajedničko pakiranje kako bi se ubrzao proces i vrijeme pakiranja, roboti za odabir narudžbi kako bi se povećala brzina obrade narudžbe, roboti za promjenu inventara kako bi brže provjerili stanje zaliha i nepravilnosti u inventaru, roboti za isporuku robe od skladišta do skladišta kako bi se smanjilo vrijeme isporuke.

Attaran,2020 prema Bonkenburg 2016. navodi da postoji nekoliko vrsta robota a to su:

1. Roboti za istovar prikolica i kontejnera- roboti moraju pokupiti kutiju i staviti ga na transporter koji prevozi stavku iz kontejnera u centar za sortiranje
2. Stacionarni roboti za prikupljanje dijelova- ovi roboti mogu pokupiti policu robe i donijeti ih pokupljaču koji ostaje na jednom mjestu. Nakon toga izbornik bira potrebne predmete, policama se udaljava, a druga policama stiže do zauzme njezino mjesto
3. Mobilni roboti za prikupljanje dijelova- ovi roboti mogu voziti po tradicionalnim skladišnim policama i birati predmete baš kao što bi to napravila i osoba

4. Roboti za dostavu na kućnu adresu- mali mobilni roboti mogu voziti na pločnicima na sporijoj brzini i dostaviti pakete izravno potrošaču na kućnu adresu

5. Dronovi- za udaljena i nedostupna mjesta dostava proizvoda na kućnu adresu

Sljedeće je navedena blockchain tehnologija.

„Blockchain je decentralizirana, stalno rastuća lista od zapisa, zvanim "blokovi", koji se održavaju preko nekoliko računala koji su povezani u peer-to-peer mrežama. Svaki blok u lancu se slaže na sve prethodne blokove i transakcije za stvaranje mreže ili lanca.“ (Attaran,2020:5)

„Ključne karakteristike blockchain tehnologije su: decentralizacija, anonimnost, upornost, čitljivost, i otpornost na izmjene ili promjene podataka.“ (Attaran,2020:5)

Decentralizacija znači da se podaci prenose sa jednog računala na druge mreže i računala, anonimnost znači da identitet korisnika nije vidljiv, jedino ako to korisnik ne želi, upornost znači da je teško podatke izbrisati ili promijeniti jer jednom kada se dodaju u blockchain jer su svi blokovi povezani, čitljivost znači da su svi podaci transparentni i dostupni svim sudionicima u mreži i otpornost na izmjene ili promjene podataka bilo kakva promjena u bloku značila bi i promjenu u svih ostalih blokova što je vrlo zahtjevno i skoro pa nemoguće jer blockchain tehnologija tako osigurava podatke i održava integritet i povjerenje unutar sustava.

„Blockchain evidencije je teško hakirati i mijenjati i manje su osjetljive na kibernetičke prijevare.“ (Attaran,2020:5)

U logistici se može koristiti za smanjenje papirologije- omogućuje se digitalzacija dokumenata, pružanje relevantnih informacija- kroz cijeli opskrbni lanac se može pratiti proizvod i smanjivanje troškova dostave- smanjenje administrativnih troškova kroz digitalizaciju skraćuje vrijeme dostave i nepotrebne troškove.

Sljedeće je naveden 3D tisak.

Attaran (2020.) smatra da „3D tisak ima potencijal da bude tehnologija koja bi mogla promijeniti lanac opskrbe u nekim industrijama.“

3D tehnologija može značajno utjecati na opskrbni lanac tako što se može povećati fleksibilnost proizvodnje jer 3D tisak se brzo može prilagoditi na promjene u potražnji bez promjene alata ili proizvodnih linija, može smanjiti otpad tako što štedi materijal. U 3D printer se dodaje materijal samo kada je potreban, mogućnost decentralizacije proizvodnje što znači da se može proizvoditi na kojoj god lokaciji mi želimo što omogućava brži pristup tržištu.

„3D tisak ima potencijal eliminirati potrebu za proizvodnjom velikih količina, to će značajno smanjiti troškove lanca opskrbe. Proizvodnja može se odvijati gotovo bilo gdje po istoj cijeni.“ (Attaran,2020:6)

Internet stvari je koncept povezivanja bilo kojeg uređaja s Internetom. To su mobilni uređaji, nosiva tehnologija, industrijski uređaji i oprema i sve što prikuplja i prenosi podatke preko Interneta.

„IoT uređaji mogu odmah pratiti gdje proizvod se nalazi duž lanca opskrbe, pokazujući rukovanje poviješću od podrijetla do isporuke. Označeni dijelovi se mogu pratiti tijekom cijele proizvodnje.“ (Attaran,2020:6)

Posljednjih godina mnoga su poduzeća Cloud Computing Technology uvrstile kao isplativ način za pokretanje aplikacija, pohranjivanje podataka i ostalih zadataka koje ima informacijski sektor.

„CCT ima potencijal za ubrzanje tempa uvođenja novih proizvoda i usluga koji stvaraju prihode u tržište. Također primorava poduzeća s tradicionalnim lancem da reinvestiraju u sebe.“ (Attaran,2020:8)

Sljedeće su navedeni VR i AR tehnologija koje predstavljaju ključne komponente moderne tehnologije.

„Maloprodaja nudi nekoliko komercijalnih primjena VR-a. Na primjer, VR toplinske mape. Tehnologija prati kretanje kupca u trgovini, informacije pružaju detaljan obrazac koja područja ili proizvodi privlače pozornost kupaca. Ove informacije pomažu trgovcima u testiranju i usavršavanju prikaza i rasporeda trgovine kako bi se optimiziralo iskustvo kupaca i potrošnje.“ (Attaran,2020:9)

„Prodavači također koriste AR tehnologiju za pružanje nevjerojatnog i uzbudljivog iskustva kupovine za svoje klijente.“ (Attaran,2020:9) Npr. IKEA aplikacija, Amazon, Sephora i sl.

AR/VR može pomoći u poboljšanju lanca opskrbe tako što:(Saunders 2018):

(1) Omogućava menadžerima da u stvarnom vremenu vide proizvodne pogone, distribucijske centre i da u svakom trenutku osiguraju da se procesi rade kao što je planirano.

(2) Poboljšava proces odabiru narudžbi tako što će brže i manje skloni pogreškama, pametne naočale omogućuju da zaposlenici vide točno gdje stavke treba uklopiti na kolicima dok uzimaju narudžbe.

(3) Čini procese isporuke učinkovitijim i poboljšava pravovremenu isporuku pružanjem najboljih transportnih ruta. Pametne naočale pokazuju zaposlenicima najefikasniji put kroz skladište.

(4) Poboljšava transparentnost pružanjem detaljnih informacija o svim pakiranjima i sadržaju.

(5) Jača sigurnost pomoću prepoznavanja lica- tehnologija za potvrdu provjere kupca.

Sljedeće je navedena RFID tehnologija.

„RFID je skraćenica od "identifikacija radio frekvencije" i odnosi se na tehnologiju u kojoj čitač putem radio valova čita digitalne podatke kodirane u oznakama ili pametnim naljepnicama. Ova je tehnologija slična crtičnom kodu jer podatke s oznake ili naljepnice čitamo uređajem koji te podatke pretvara u baze podataka i sprema.“ (Što je RFID i kako se primjenjuje?, dostupno na: <https://hr.itpedia.nl/2018/02/26/wat-is-rfid-en-hoe-wordt-het-toegepast/>[pristupljeno:18. lipnja 2024]

„Kroz RFID tehnologiju smanjuje se razina zaliha, vremenskih rokova, nestanka zaliha i stopa smanjenja.“ (Attaran,2020:10)

Smanjuje razinu zaliha tako što omogućuje precizno praćenje proizvoda od proizvodnje do prodajnog mjesta, također ubrzava i procese isporuke i inventure što dovodi do smanjenja vremenskih rokova.

RFID tehnologija može stvoriti poslovnu vrijednost na tri razine: za bilo koji SCM: (Attaran,2020:10)

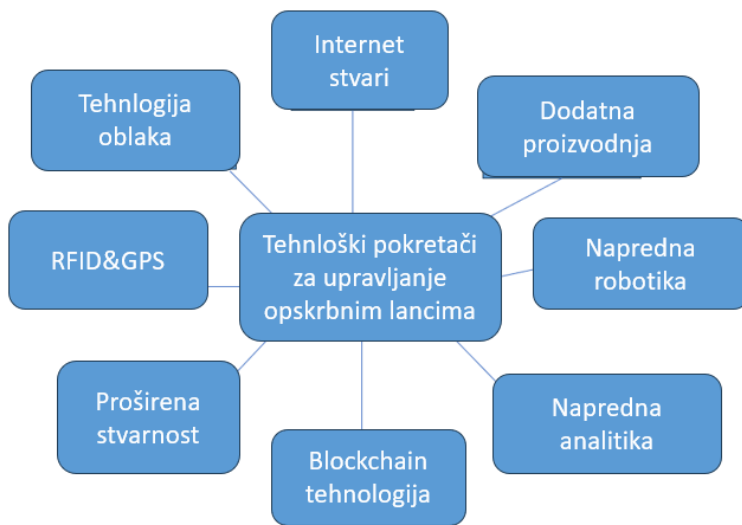
(1) Odmah: RFID čitači mogu pročitati više oznaka istodobno, bez potrebe za linijom vida ili ljudskom umiješanosti. Ovo može skratiti isporuku, troškove kontrole inventara i troškove sprečavanja gubitaka.

(2) Kratkoročno: RFID može poboljšati performanse lanca opskrbe praćenjem imovine, podrijetlom proizvoda praćenjem i povlačenjem proizvoda.

(3) Dugoročno: Zajedničko korištenje RFID informacija može pomoći partnerima u opskrbnom lancu da postave ispravne odrednice na pravom mjestu u pravo vrijeme i za pravu cijenu.

Tehnologija ima ključnu ulogu u optimizaciji opskrbnog lanca omogućujući veću učinkovitost, bržu isporuku i fleksibilnost u svim fazama opskrbnog lanca. Korištenjem naprednih tehnoloških rješenja, poduzeća mogu optimizirati svoje procese, smanjiti troškove i poboljšati

zadovoljstvo kupaca, što rezultira održivijem i konkurentnijem poslovanju u dinamičnom poslovnom okruženju.



Slika 4. Vlastita izrada autora prema: *Pokretači digitalne tehnologije za upravljanje opskrbnim lancima*, izvor: Kearney (2015); Büyüközkan and Göçer (2018); Pettey (2019) [pristupljeno: 18. lipnja 2024]

4. STUDIJE SLUČAJA

U ovom poglavlju bit će obrađena tri case studya koji prikazuju kako suradnja između logistike i marketinga može pozitivno utjecati na poduzeće i njegovu konkurentnost na tržištu.

NIVEA SEOUL LTD. (Study of improvement of inter functional collaboration through instruments, based on empirical research at Nivea Seoul Ltd.,, dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:223990/FULLTEXT01.pdf> 20.6.2024 [pristupljeno: 20. lipnja 2024]

Organizacija koju autor istražuje je korejski ogranak globalnog brenda za njegu kože i tijela, Nivea Seoul Ltd. Nivea Seoul d.o.o. je 100% u vlasništvu Nivea Seoul d.o.o. Seoul, Ltd, i dio njemačke Grupe Beiersdorf.

Koreja je dvanaesta najveća zemlja potrošača kozmetike u svijetu. Korejska podružnica prodaje dezodoranse, čistače za lice, proizvode za zaštitu usana, kreme za tijelo, zaštita od sunca. Osim ovih glavnih proizvoda, prodaju i proizvode za njegu djece, kreme za ruke pod nazivom "Baby Care", proizvode za njegu kose i flastere pod nazivom Hansaplast.

Intervjuirao se Paul Heeringa koji je izvršni direktor Beiersdorf Nivea Seoul Ltd. Koreja. On je započeo svoju profesionalnu karijeru 1990. kao menadžer za različite odjele u Nizozemskoj i 1996. radi za United biscuits Nizozemska do 2001. Nakon što je radio kao regionalni zamjenik izvršnog direktora korporacije KAO u Bangkoku, postao je CEO / generalni direktor u Nivea Seoul Ltd. u 2005. godini.

Razgovor je podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu govori se općenito o poduzeću, struktura poduzeća, podjela i sl. Razgovor je trajao 30 minuta.

Model rasprave s instrumentima- drugi dio je bio duboki intervju koji je trajao više od sat vremena. Mjesto dubokog intervju bio je miran, luksuzan restoran. U ovom dijelu razmotrene su snage i performance kao i prednosti i nedostaci suradnje.

U trećem dijelu je refleksija na model tj. razmatrale su se nove ideje i odbacivanje drugih ideja. Trajao je oko 40 minuta.

PRVI DIO INTERVJUA

„Korejsko tržište kozmetike raste otprilike 3% godišnje (Heeringa, CEO intervju). Komisija je zaključila da je Nivea Seoul Ltd. u Koreji uspostavila strategiju da se ne natječe s uspostavljenim brendovima, već da segmentira tržište i usmjerava se na mala tržišta koja rastu brže od ostalih. U usporedbi s cjelokupnim tržištem, tržište dezodoransa raste otprilike 25 do 30 posto godišnje.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio, 2009.)

Nivea Seoul Ltd. uvozi 80% svojih proizvoda iz tvornice u Njemačkoj, ostatak iz tvornica u Tajlandu i Argentini. Nivea Seoul Ltd. proizvodi sve proizvode interno; oni su razvijeni u njihovim istraživačkim i razvojnim centrima koji se nalaze u Hamburgu.

„Proizvodi kao što su krema za ruke i gel za tuširanje relativno su široko dostupni. Međutim, neke sirovine za proizvode kao što su dezodoransi teže ih je nabaviti. Ako formula ima više jedinstvenih sastojaka, to će dovesti do manje dostupnih dobavljača koji mogu isporučiti sastojke.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio, 2009.)

„Struktura tvrtke Nivea Seoul Ltd. je funkcionalna organizacija, za marketing i logistiku korporativna struktura, koja se sastoji od šest slojeva u organizaciji. Petnaest ljudi rade u odjelu marketinga, dok četrnaest u odjelu logistike. Na autorovo pitanje koji odjel ima više funkcija u organizaciji, što znači koji je odjel najdominantniji u smislu dogovora i utjecaja strategije, odgovor je bio marketing. Osim toga, intervjuirani izvršni direktor napravio je nevjerojatnu kontradikciju s jednim od studija rekavši da marketing, a ne logistika poznaje kupca.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio 2009.)

„Organizacijska struktura tvrtke Nivea Seoul Ltd. je kako slijedi; CEO slijedi funkcionalni direktor (primjerice direktor marketinga). Sljedeći sloj je proizvod menadžer grupe, zatim viši menadžer, srednji menadžer i na kraju niži menadžer. Niži odgovara starijem, voditelj proizvoda odgovara ili starijem ili glavnom voditelju grupe proizvoda.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio, 2009.)

„Odjeli za marketing i logistiku nalaze se u istoj zgradi, na istom katu. Zbog dizajna zgrade odjeli se ne mogu smjestiti jedan pored drugog. Uredi u Nivea Seoul Ltd. su otvoreni, što znači da svaki odjel ima svoju radnu sobu, ali su odjeli locirani u grupama u otvorenom radnom okruženju.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio, 2009.)

„Nivea Seoul Ltd. nema operativni odjel; te su funkcije integrirane u opskrbnom lancu. Lanac opskrbe sastoji se od dva aspekta, potražnje te logistike i distribucije. Potražnja predviđa

prodaju i planiranje proizvoda dok logistiku i distribuciju možemo podijeliti na dolaznu (upravljanje kontejnerima) i izlaznu (roba kupcima, trgovinama poput Tesca) Općenito, marketing i logistika olakšavaju nabavu, organiziraju kontejnere, lokalnu distribuciju kupcima.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1. dio, 2009.)

„Primjeri komunikacije u organizaciji, kao što su planirani telekonferencijski pozivi, sastanci i konferencije važni su aspekti suradnje između marketinga i logistike. Ali to ovisi o udaljenosti. U organizaciji, marketing i logistika nalaze se na istom katu, ali nisu sve komunikacije unutar zgrade organizacije iste.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 1.dio, 2009.)

U prvom dijelu intervjua saznaje se što poduzeće proizvodi, gdje mu je sjedište, koja mu je organizacijska struktura te kako funkcije logistike i marketinga surađuju. Nivea Seoul Ltd. slijedi strategiju segmentacije tržišta s fokusom na manje i brže rastuće tržišne niše, posebice na tržište dezodoransa koje raste 25-30% godišnje. Organizacijska struktura je funkcionalna s fokusom na marketing koji je dominantniji od logistike. Logistički i marketinški odjeli se nalaze na istom katu u otvorenom radnom okruženju što im omogućuje komunikaciju i suradnju. Komunikacija je ključna za aktivnosti ona uključuje telekonferencije, sastanke i konferencije između odjela.

DRUGI DIO INTERVJUA

„Tijekom razgovora o potencijalima predstavljena je tema suradnje tj. borbe za moć koje mogu nastati kada su zaposlenici radili u organizaciji kroz dulje vrijeme i sposobnost da se strukturno izbjegne. Izvršni direktor objasnio je da dugotrajni odnosi utječu na suradnju te da zaposlenici tvrtke Nivea Seoul ltd. koji rade oko četiri godine u organizaciji, borbe za moć mogu biti potencijalni problem. Kada operacije između menadžera ne rade učinkovito, ili kada favorizirani ljudi rade koji možda nisu najprikladniji za posao u odnosu na njihove vještine, upravitelj će to brzo čuti. Zbog strukture tvrtke Nivea Seoul ltd. povratne informacije od svih slojeva u organizaciji - mogu se brzo pokupiti.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009.)

“Morate biti sigurni da tražite informacije, tu i tamo mali razgovor, vrlo važan kako biste uhvatili signale.“ ”(Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009.)

„Ovakve stvari je lako saznati , iako ponekad jezična barijera može biti problem, ne govore svi engleski, što može biti hendikep za strani menadžment. Zato menadžment treba imati pouzdane

izvore informacija u svim slojevima organizacije”(Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009.)

„Organizacije se moraju pobrinuti da postoji proces strukturne evaluacije koji će se olakšati suradnju. Organizacije se obično fokusiraju na dovršavanje projekata, ali im nedostaju objekti. Prečesto su organizacije već zadovoljne da projekt jest dovršen, ali zaborave sjesti i pregledati proces i razgovarati o klišejima i praktičnim uputama. Ovo su vrlo vrijedne informacije za organizacijsko učenje. Glavno rješenje je isplanirati projekt, nakon čega slijedi njegovo izvršenje i dodavanje faze pregleda i kraj projekta. Faza pregleda je posebno korisna za edukaciju organizacije. Ovaj obrazovni objekt je koristan i zahtijeva strukturnu implementaciju koja je dio svakog projekta.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2. dio, 2009.)

„Nivea Seoul ltd. ima strukturalnu metodu za dobivanje informacija o potrebama kupaca. Za dobivanje informacija provode se različiti uvidi, koji se na kraju pretvaraju u proizvode. Ove studije mogu pokrenuti jedinstvene ideje koje će na kraju biti prevedena u koncepte. Koncept je zatim pretvoren u projekt koji će stvoriti proizvod. To je kontinuirani proces.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2. dio, 2009.)

„U organizaciji, kad niži menadžment na dnu hijerarhije ima ideju, ili čak konobarica ideja bi trebala biti u mogućnosti da dođe do projekta. Šef organizacije nema najbolje ideje.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2 dio., 2009)

„Ovdje su četiri ljestvice nagrada u Nivea Seoul ltd., zaposlenicima u radnim skupinama ohrabreni su pritiskom vršnjaka, budući da je postizanje ciljeva dio njihovog bonusa – osim toga varijabilna nagrada – kada projekt ne uspije, tim će dobiti manji bonus i time dobiti nižu zahvalnost. „(Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009.)

„Nivea Seoul ltd. koristi timove radnih skupina kako bi olakšao suradnju, primjenjuje rotaciju radnih mjesta. O suradnji između marketinga i logistike Nivea Seoul ltd. ima postupke kako bi suradnja bolje funkcionirala, jer marketing ne može funkcionirati bez logistike i obrnuto. (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009) Primjer toga je da menadžer proizvoda ne može uvesti novi proizvod bez pomoći. Zbog toga je Nivea Seoul ltd. formirala radne skupine za olakšavanje strukturiranih projekata. Radne skupine su multidisciplinarne; sastoje se od članova marketinškog sektora, članova logističkog sektora, financijskih članova, članova prodajnog sektora i članova iz trgovine. Velike radne skupine dovode do nepovezanih članova, stoga radne skupine u Nivea Seoul ltd. sadrže oko šest do osam ljudi, ali too ovisi o predmetu

projekta. Ponekad se multifunkcionalni timovi mogu proširiti na deset članova.“(Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio, 2009)

„Nivea Seoul d.o.o. također primjenjuje rotaciju radnih mjesta kako bi se izbjegle borbe za vlast. Radnik radi na istom mjestu u prosjeku do 2 godine, ovisno o funkciji. „(Heeringa, CEO intervju, 2. dio, 2009.) „Nema određene osobe u timovima radne skupine koji je između marketinga i logistike, umjesto toga, član radne skupine je dodijeljen kao koordinator. U slučaju uvođenja proizvoda, marketing bi bio odgovoran; stoga osoba iz tog odjela bi bio koordinator. Umjesto toga, kada autor govori o uštedi troškova za projekt je odgovoran odjel za logistiku i lanac opskrbe. U ovom slučaju, član logistike će preuzeti ulogu. Rotacija posla je dobra za izbjegavanje borbe za vlast i pruža platformu zaposlenicima da se razvijaju odnose u organizaciji. „(Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 2.dio 2009)

„Program obuke u Nivea Seoul ltd. obuhvaća cijelu organizaciju, postoje obuke s opsegom koji zapravo prelaze funkciju zaposlenika, primjer ovo je obuka za menadžment. Postoje i funkcionalno povezane obuke kao što su pregovaranje o prodaji ili međusobno određivanje cijena za logistiku.“ (Heeringa, CEO intervju, 2.dio, 2009)

U drugom dijelu intervjua saznaje se za odnos među zaposlenicima i njihov razvoj kroz različite funkcije. Nivea Seoul Ltd. naglašava važnost suradnje i izbjegavanja borbi za moć unutar svoje organizacije. Izvršni direktor je istaknuo da se dugotrajni odnosi među zaposlenicima, koji obično rade oko četiri godine, mogu pretvoriti u potencijalne borbe za moć. Unutar hijerarhijske strukture, ideje mogu doći od bilo kojeg člana, (čak i konobarice) uključujući niži menadžment i ostale članove osoblja, što osigurava da dobre ideje budu prepoznate i razvijene. Sustav nagrađivanja temelji se na postizanju ciljeva projekata, a bonusi su varijabilni ovisno o uspjehu projekta. Kako bi olakšala suradnju Nivea Seoul Ltd. koristi multidisciplinarnu radnu skupinu koje obuhvaćaju članove iz različitih sektora. Ove skupine su ograničene na šest do osam članova, ali se mogu proširiti ovisno o projektu. Rotacija radnih mjesta se primjenjuje kako bi se spriječile borbe za vlast, s prosječnim trajanjem pozicije od oko dvije godine. Uspostavljanje jasnih koordinacijskih uloga unutar timova potiče učinkovitost gdje je marketing glavni kod uvođenja proizvoda, a logistika kod uštede troškova.

TREĆI DIO INTERVJUA

„Suradnja je od osnovnog značaja za Nivea Seoul d.o.o., ako odjeli ne surađuju, organizacija poput naše ne bi mogla funkcionirati.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 3.dio, 2009.)

„Suradnja između funkcija se može poboljšati provedbom struktura koje olakšavaju suradnju, kao što je zadatak snage timova. Osim strukture, važni su i jasni procesi, jer oni stvaraju uključenost. Suradivanje se dodatno potiče aktivnim mentorstvom zaposlenika na taj način menadžer može osigurati da postoji dobro ponašanje tima u organizaciji. Još jedna važna točka je otvorena komunikacija. „Ako ljudi ne daju dovoljno ili se ne mogu poistovjetiti s ciljem, moraju to reći.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 3.dio, 2009.)

„Logistika u Nivea Seoul ltd. prirodno surađuje s odjelom prodaje i marketinga, Ali oni također trebaju raditi na međunarodnom nivou s proizvodnim centrom. Međunarodna suradnja sprječava kontakt licem u lice. Imaju ženu koja upravlja svim međunarodnim transportom. To se mora obaviti telefonom. To se ne može učiniti licem u lice.“ (Heeringa, intervju s izvršnim direktorom, 3.dio, 2009)

U trećem dijelu intervjua ističe se da je suradnja među odjelima ključna za uspješno funkcioniranje organizacije. Vrlo su važni jasni procesi koji olakšavaju suradnju poput timskog rada i mentorstva zaposlenika što stvara uključenost. Također otvorena komunikacija među naredenima i podređenima je najvažnija za rješavanje nesporazuma. Na međunarodnoj razini, logistički odjel surađuje s odjelima prodaje i marketinga, kao i s proizvodnim centrom što ograničava kontakt licem u lice. Pa se takvi poslovi moraju odraditi telefonskom komunikacijom.

ZAKLJUČAK

Nivea Seoul Ltd. svoje zaposlenike motivira tako što organizira treninge i grupne programe koji potiču suradnju između odjela. Motivira ih i tako što daje bonuse za dobro obavljen posao ali i smanjuje simulacije ako posao nije dobro odrađen. Suradnja između logistike i marketinga je vrlo važna jer marketing ne može funkcionirati bez logistike i obrnuto. Svaki odjel ima svog koordinatora i obzirom na zadatak glavni je onaj odjel kojem je primarno predložen zadatak. Najvažnija je otvorena komunikacija između odjela i nadređenih te jasni procesi koji stvaraju uključenost zaposlenika u donošenje odluka. Suradnja logistike i marketinga je vrlo važna za uspješnu organizaciju i učinkovitost te da bi postigli veću konkurentnost na tržištu.

AMAZON PRIME (Ugli& Jasurovna, 2023:75)

Amazon, globalni velikan e-trgovine, predstavio je Amazon Prime, pretplatničku uslugu koja nudi brojne pogodnosti, uključujući brže vrijeme isporuke. Osigurao je svoje obećanje dvodnevne dostave (i u nekim slučajevima, dostave istog dana), Amazon je morao povezati svoja marketinška obećanja sa svojim logističkim mogućnostima.

Provedba: Amazonova skladišta koriste strojno učenje za predviđanje proizvoda koja će se vjerojatno naručiti u određenim regijama. Prethodnim postavljanjem ovih predmeta bliže kupcima, Amazon minimizira vrijeme dostave. Ovaj prediktivni pristup kombinira marketinške podatke (preferencije kupaca, povijest narudžbe) s logističkim mogućnostima (zalihe, pozicioniranje, optimizacija rute).

Konačni rezultati: Amazon Prime sada ima više od 200 milijuna članova diljem svijeta. Posvećenost brzim isporukama bila je glavna prodajna prednost. Suradnja marketinga i logistike Amazonu je dala konkurentsku prednost i postavila novo industrijsko mjerilo.

ZAKLJUČAK

Uspjeh Amazon Primea primjer je kako mix marketinških obećanja s logističkim izvršenjem mogu rezultirati značajnom lojalnošću kupaca i dominacijom na tržištu. Ističe se važnost donošenja odluka na temelju podataka u oba slučaja odjela. Korištenje naprednih tehnologija kao što je strojno učenje omogućilo je zadovoljenje potražnje i unaprijedilo iskustvo kupaca kroz brzu dostavu. Amazon je s razlogom jedan od vodećih na tržištu e-trgovine s više od 200 milijuna korisnika.

ZARA (Ugli& Jasurovna, 2023:76)

Zara, vodeći brend brze mode, poznat je po svojoj sposobnosti uvođenja novoga dizajna u svojim trgovinama diljem svijeta u roku od nekoliko tjedana, prkoseći konvencionalnoj modi i vremenskim okvirima industrije.

Provedba: Zarine trgovine djeluju i kao prodajna mjesta i kao mjesta za prikupljanje podataka. Prodajni suradnici koriste ručne uređaje za slanje povratnih informacija i preferencija kupaca izravno na njihove dizajnerske timove. Na temelju ovih podataka u stvarnom vremenu, dizajni se brzo razvijaju ili modificiraju. Kada dobiju povratne informacije tada tim za logistiku osigurava brzu proizvodnju i distribuciju kako bi se zadovoljile skokovite potražnje.

Konačni rezultati: Ovaj pristup omogućuje Zari da značajno smanji prekomjerne zalihe. Postajući osjetljiva na aktualne tržišne trendove i povratne informacije kupaca, Zara osigurava da proizvodi koji su u velikoj potražnji budu prodani smanjujući vrijeme koje artikli provode na policama.

ZAKLJUČAK

Zarin model naglašava prednosti marketinške logistike u stvarnom vremenu integracije. Smanjenjem jaza između povratnih informacija kupaca i dostupnosti proizvoda, poduzeća mogu održavati više stope prodaje, optimizirati zalihe i povećati profitabilnost. Zara koristi podatke izravno od kupaca i tako kupci govore koje proizvode žele i tako se smanjuju prekomjerne zalihe. Isto tako popularni proizvodi su odmah dostupni što je kupcima vrlo bitno da ih mogu odmah kupiti ili naručiti ne moraju ništa čekati. Zara je vodeći trend u brzom modi jer spaja efikasnost i kreativnost koji su u modnoj industriji najviše potrebni.

ZAKLJUČAK AMAZON PRIME I ZARA

U ovim case study-ima naglasak se stavlja na prikupljanje podataka u stvarnom vremenu. Amazon koristi strojno učenje kako bi predvidio potrebe kupaca, dok Zara prikuplja povratne informacije u trgovinama za prilagođavanje dizajna što povećava zadovoljstvo kupaca i stvara lojalnost te smanjuje prekomjerne zalihe. Integracija marketinških strategija s modernim logističkim sustavima pojavila se kao ključ poslovnog uspjeha na današnjem konkurentnom tržištu. Kroz istraživanje globalnih lidera poput Amazona i Zare, ova je slučaj naglasio važnost usklađivanja marketinških obećanja s logističkim izvršenjem. Kako bi poduzeća ostala relevantna i konkurentna logistika i marketing moraju zajedno surađivati. Također kupac mora biti u fokusu strategija kako logističkih tako i marketinških kako bi ispunili očekivanja kupaca.

5. RASPRAVA

U raspravi će biti odgovoreno na istraživačka pitanja te ponudit će se prijedlozi za poboljšanje suradnje između logistike i marketinga.

5.1. Odgovori na istraživačka pitanja

1. Koje su ključne prepreke suradnji između logistike i marketinga u suvremenim tvrtkama?

Postoji nekoliko ključnih prepreka a to su različiti ciljevi, marketing se fokusira na promociju i zadovoljenje potreba i želja potrošača, dok se logistika fokusira na upravljanje zalihama, optimizaciju troškova i efikasnost proizvodnje. Prepreka je i komunikacija koja ako ne postoji između odjela može doći do nesporazuma i na kraju do loših rezultata organizacijskog učinka. Kao što je u case study-u zaključeno vrlo je važna otvorena komunikacija među odjelima i s njom se održava suradnja između odjela te se tako postiže efikasnost u poslovanju. Prepreke su i kulturalne razlike npr. ne govore svi engleski kao što je opisano u case studyu ili marketing je više kreativna funkcija dok je logistika usmjerena na preciznost. Različito mjerenje uspjeha može isto biti problem, marketingu je bitan prihod i zadovoljstvo potrošača dok je logistici smanjenje troškova i efikasnost isporuke. Problem može biti i budžet jer marketing može tražiti više resursa za promociju dok je logistici važnija tehnologija npr. strojno učenje. Prepreka je i kad marketing nudi često promocije i popuste pa dođe do skoka u potražnji te logistika mora odgovoriti brzo na takve zahtjeve te može doći do nedostatka zaliha te je zato komunikacija među odjelima ključna kako bi poduzeće bilo organizacijski učinkovito.

2. Kako suradnja između logistike i marketinga može poboljšati upravljanje zalihama i smanjiti gubitke?

Marketing treba dijeliti podatke s logistikom o predviđenoj potražnji kako bi se smanjilo gomilanje zaliha i gubitci te se tako i smanjuje rizik od prekomjernih ili nedovoljnih zaliha. Marketing bi trebao prije nego što provede promociju obavijestiti logistiku o istoj pa tako se logistika može opskrbiti proizvodima koji su na popustu i koji su trenutno traženi. Marketing prati životni ciklus proizvoda pa onda može javiti logistici koji je proizvod u fazi zastarijevanja da ga više ne moraju naručivati kako bi smanjili zalihe proizvoda koji se ne prodaje. Marketing prima informacije od potrošača kroz povratne informacije i recenzije kao što je u Zari te tako može obavijestiti logistiku ako je neki korisnik nezadovoljan proizvodom ili dostavom te se tako mogu smanjiti gubitci.

3. Kako promjene u potrošačkim navikama utječu na potrebu za većom suradnjom između logistike i marketinga?

Potrošači sve više ističu kako im je najbitnija brza isporuka te tako i marketing kroz svoje promocije npr. „besplatna dostava“ privlači kupce te logistika mora biti spremna na takve izazove da ne bi došlo do prekoračenja roka isporuke i nezadovoljstva kupaca. Isporuka mora biti brza, točna i bez problema kao što je uveo Amazon Prime . Marketing može koristiti povratne informacije za poboljšanje proizvoda i iskustva kupaca, dok logistika mora efikasno upravljati procesom povrata kako bi smanjila troškove i povećati vrijednost vraćenih proizvoda. Promjene u potrošačkim navikama mogu biti i sezonske npr. ljeti krema za sunčanje ili sladoled dok zimi se traže ukrasi za Božić i jelka. Logistika mora biti spremna na takve skokove potražnje u to vrijeme. Potrebno je planirati i osigurati zalihe na vrijeme te zbog toga marketing i logistika trebaju surađivati kroz cijelu godinu. Uska suradnja omogućuje poduzećima da bolje odgovore na dinamične tržišne uvjete, optimiziraju operacije i zadovolje sve zahtjevnije potrebe kupaca.

5.2. Preporuke za unapređenje odnosa

Najvažnija je otvorena komunikacija između odjela. Trebalo bi organizirati redovite sastanke kako bi se razmijenile informacije među odjelima. Svaki tim bi trebao imati pristup informacijama od drugog tima. Trebalo bi se analizirati svaki plan ili projekt u prisutstvu oba odjela. Poduzeća trebaju koristiti zajedničke tehnologije tj. uvesti informacijski sustav npr. strojno učenje u kojem će se predviđati potražnja, pratiti zalihe i optimizacija opskrbnog lanca. Potrebno je omogućiti obuku i razvoj zaposlenika u oba odjela kako bi razumjeli ključne procese i izazove s kojima se suočavaju drugi timovi kao što je prikazano u case studyu. Potrebno je organizirati radionice, seminare kako bi se prikazale najbolje prakse i poboljšalo međusobno razumijevanje među odjelima npr. radionica kako zadovoljiti potrošačeve potrebe i želje. Nužno je sastaviti timove koji su iz oba odjela da rade na specifičnim projektima npr. lansiranje novih proizvoda. Poduzeća moraju poslušati prijedloge iz oba odjela nije bitno tko predloži ideju nego kakva je ideja, ne mora značiti da samo marketingaši imaju dobre ideje dobra ideja može doći i iz odjela logistike. Nužno je koristiti povratne informacije od kupaca kroz recenzije tako će se saznati što kupci vole i žele a što ih čini nezadovoljnima pa kroz komunikaciju oba odjela doći će se do novih prijedloga za poboljšanje i efikasniju suradnju s

potrošačima. Logistika i marketing moraju imati usklađene ciljeve i strategije kako bi uspješno poslovali i surađivali. Marketinški timovi mogu koristiti podatke o kupljenim proizvodima, dostavi i isporuci i s tim napraviti promotivne materijale koji bi zadovoljili želje i potrebe potrošača kroz personalizirane ponude. Nužno je da odjeli postave zajedničke ključne pokazatelje uspješnosti koji ispunjavaju ciljeve i omogućuju napredak oba odjela npr. povećanje prodaje. Marketinški timovi kroz promociju trebaju uključiti informacije o rokovima isporuke ili mogućnostima praćenja narudžbe ili povratu proizvoda. Potrebno je redovito analizirati i ocjenjivati rad odjela logistike i marketinga kroz metriku npr. uspjeh promocije ili ispunjenje narudžbi ili broja povrata proizvoda. Tako se i analizira i zadovoljstvo kupaca s pojedinim proizvodom koje kupci izražavaju kroz negativne ili pozitivne recenzije. Ako odjeli ispunjavaju zadatke uspješno trebaju biti i nagrađeni npr. povišicom ili promaknućem.

Kada bi poduzeća prihvatila ove preporuke i ostvarili otvorenu komunikaciju među odjelima i organizirala redovite sastanke oba odjela stvorila bi se sinergija među funkcijama logistike i marketinga i razvile bi se neke nove ideje i načini rada te bi se tako poboljšali odnosi s kupcima, smanjili troškovi, postigla konkurentnost i dugoročan uspjeh na tržištu.

6. ZAKLJUČAK

Suradnja između logistike i marketinga u suvremenom poslovanju postala je ključna komponenta za poboljšanje efikasnosti rada i uspješnosti poduzeća. Potrošači su sve više zahtjevniji i dinamičnije je tržište te tako ove funkcije imaju sve veću ulogu u komunikaciji s potrošačima i proizvođačima. Marketingaši predviđaju potražnju i prate kupce kako bi zadovoljili njihove želje i potrebe te trebaju dijeliti te informacije s logistikom kako bi oni bili spremni na sve izazove i ne bi došlo do gubitaka i nedovoljno količine zaliha. Marketing svojim promocijama privlači potrošače da kupe određeni proizvod ili uslugu te zato moraju surađivati s logistikom i obavijestiti ih na vrijeme o promociji da ne bi došlo do kašnjenja isporuke i nezadovoljstva kupaca. Marketing je puno fleksibilniji od logistike i može se prilagoditi trendovima ali samo uz podršku logistike može osigurati da proizvodi budu dostupni kad god to potrošačima treba. Marketing i logistika moraju koristiti zajedničke alate i podatke kako bi se smanjili operativni troškovi i povećavali prihodi. Ono što marketing obeća kroz promociju logistika mora pratiti da ne bi došlo do negativnih iskustava kupaca i rušenja reputacije poduzeća kroz negativne recenzije. Na primjer, ako marketing planira veliku promotivnu kampanju za novi proizvod, logistika može unaprijed pripremiti distribucijske centre i skladišta kako bi se osigurala brza i točna isporuka. Marketing kroz povratne informacije svojih kupaca može poboljšati proizvode i smanjiti stopu povrata te stvoriti lojalnost kupaca kao što i logistika može optimizirati stopu povrata kako bi smanjili troškovi i negativne recenzije na proizvod ili uslugu. Potrošači postaju sve svjesniji utjecaja svojih kupovina na okoliš i zahtijevaju održive prakse. Marketinški timovi mogu koristiti ove informacije za promociju ekološki prihvatljivih proizvoda, dok logistika može prilagoditi opskrbni lanac kako bi koristila reciklirane materijale i optimizirala transport. (npr. korištenje recikliranih materijala za pakete) Poduzeća koja prepoznaju važnost ove suradnje i aktivno rade na njenom unapređenju imat će veće šanse za uspjeh i dugoročnu održivost na sve zahtjevnijem i konkurentnijem tržištu. Zaključno u suradnji logistike i marketinga najvažnija je otvorena komunikacija među odjelima jer ako odjeli ne komuniciraju dolazi do nesporazuma i do loših rezultata poduzeća a tako i gubitka prodaje koja je ključna za uspješan organizacijski učinak. Marketing mora obavijestiti logistiku o svojim planovima jer samo tako mogu biti uspješni na tržištu i ostati konkurentni.

LITERATURA

Knjige i časopisi:

1. Attaran, M., 2020, July. Digital technology enablers and their implications for supply chain management. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 21, No. 3, pp. 158-172). Taylor & Francis.
2. Buntak, K. and Šuljagić, N., 2014. EKONOMIKA LOGISTIČKIH FUNKCIJA U PODUZEĆU. *Technical Journal/Tehnički Glasnik*, 8(4).
3. Christopher, M., & Peck, H. (2012). *Marketing logistics*. Routledge.
4. Dujak, D. (2022). Supply chain management, University of Chemistry and Technology Prague, dostupno na: <https://vscht.futurebooks.cz/detail-knihy/12-supply-chain-management> [pristupljeno: 6. lipnja 2024].
5. Đurđević, D., Radnović, B., & Ilić, M. P., 2017, Organization of marketing logistics in the function of market competitiveness. *Poslovna ekonomija*, 11(1), 165-183.
6. Fernie, J., & Sparks, L. (Eds.), 2018, *Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Kogan page publishers.
7. Gilbert, D., 2003, *Retail marketing management*. Pearson Education India.
8. Horvat, Đ., 2008, Logistika kao instrument marketinga u trgovini. *Business Logistics in Modern Management*, 8, 263-277.
9. Kotler, P., Keller, K. L., & Martinović, M., 2014, Upravljanje marketingom, 14. izdanje.
10. Milanović, V., Bučalina Matić, A., Vrcelj, N., 2015, Marketing, logistika i menadžment lanca snabdevanja.
11. Pupovac, D., Zelenika, R., & Boras, I., 2003, Marketing logističkoga sustava. *NAŠE MORE: znanstveni časopis za more i pomorstvo*, 50(1-2), 61-67.
12. Segetlija, Z., 2013, Uvod u poslovnu logistiku, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje.
13. Ugli, K. S. U., & Jasurovna, E. S. (2023). Improving the Use of Marketing Strategies in the Modern Logistics System. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, 3(2), 71-78.

Internet izvori:

1. A Relationship Between Logistics & Marketing, dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-logistics-marketing-74261.html> [pristupljeno: 3. lipnja 2024].
2. Business Relationship Management, dostupno na: <https://www.itsm-docs.com/blogs/itil-fundamentals/business-relationship-management> [pristupljeno: 18. lipnja 2024].
3. Council of Supply Chain Management Professionals: dostupno na: <http://cscmp.org/> [pristupljeno: 1. lipnja 2024].
4. Logistics processes: key points for optimising your supply chain, dostupno na: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-processes> [pristupljeno: 30. kolovoza 2024].
5. Marketing Logistics: Functions & Role in Fulfillment, dostupno na: <https://fulfillment.shiprocket.in/blog/marketing-logistics/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024].
6. Marketinški miks (4P ili 7P) – sve što trebate znati, dostupno na: <https://marketingekspert.com/marketinski-miks-4p-7p/> [pristupljeno: 31. kolovoza 2024]
7. prezentacija s predavanja Upravljanje opskrbnim lancem, dostupno na: https://moodle.srce.hr/20232024/pluginfile.php/9018418/mod_resource/content/1/1_SCM_U_VOD_2023.pdf [pristupljeno: 1. lipnja 2024].
8. Relationship Management: Definition, Types, and Importance, dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/r/relationship-management.asp#:~:text=Relationship%20management%20is%20a%20process,mitigate%20risk%2C%20and%20boost%20profitability> [pristupljeno: 14. lipnja 2024].
9. Saunders, K. 2018. "How AR and VR create effective supply chains." November 16. Accessed 14 September 2019. dostupno na: <http://morailogistics.com/augmented-reality-virtualreality-create-effective-supply-chains> [pristupljeno: 6. lipnja 2024].
10. Study of improvement of inter functional collaboration through instruments, based on empirical research at Nivea Seoul ltd.,, dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:223990/FULLTEXT01.pdf> [pristupljeno: 20. lipnja 2024].
11. Što je RFID i kako se primjenjuje?, dostupno na: <https://hr.itpedia.nl/2018/02/26/wat-is-rfid-en-hoe-wordt-het-toegepast/> [pristupljeno: 18. lipnja 2024].

12. The role of marketing in the logistics industry, dostupno na: <https://blog.wearedrew.co/en/the-role-of-marketing-in-the-logistics-industry> [pristupljeno:10. lipnja 2024].

13. What Is Customer Relationship Management (CRM)? Tools, Types, Strategy, Benefits & Features, dostupno na: <https://www.spiceworks.com/marketing/crm-marketing/articles/what-is-customer-relationship-management-crm/> [pristupljeno: 15. lipnja 2024].

POPIS SLIKA

Slika 1. Vlastita izrada autora prema: *The 7ps of Marketing*, dostupno na: <https://assemblo.com/guides/what-are-the-7-ps-of-marketing/> [pristupljeno: 3. lipnja 2024].

Slika 2. Vlastita izrada autora prema: Horvat, Đ.(2008.), *Logistika kao instrument marketinga u trgovini*, dostupno na: <https://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0816.pdf> [pristupljeno: 6. lipnja 2024].

Slika 3. Vlastita izrada autora prema: *Koja je svrha upravljanja odnosima s kupcima?*, dostupno na: <https://www.adjust.com/glossary/define-customer-relationship-management/> [pristupljeno: 16. lipnja 2024].

Slika 4. Vlastita izrada autora prema: *Pokretači digitalne tehnologije za upravljanje opskrbnim lancima* izvor: Kearney (2015); Büyüközkan and Göçer (2018); Pettey (2019), dostupno na: <https://elearning.cendekiaku.com/storage/materi/file/1681343218.pdf> [pristupljeno: 18. lipnja 2024].