OMNIKANALNA DISTRIBUCIJA U MALOPRODAJI

Ostović, Lucija

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:145:815167

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**

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

Lucija Ostović

OMNIKANALNA DISTRIBUCIJA U MALOPRODAJI

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Lucija Ostović

OMNIKANALNA DISTRIBUCIJA U MALOPRODAJI

Diplomski rad

Kolegij: Logistika u trgovini

JMBAG: 0010214915

e-mail: lostovic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Davor Dujak

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistics Managament

Lucija Ostović

OMNICHANNEL DISTRIBUTION IN RETAIL

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: Lucija Ostović

JMBAG: 0010214915

OIB:

e-mail za kontakt: lucija.ostovic1@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Logistički menadžment

Naslov rada: Omnikanalna distribucija u maloprodaji

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

U Osijeku, 26. 8. 2021. godine

Potpis Lucija Ostović

Omnikanalna distribucija u maloprodaji

SAŽETAK

Multikanalna distribucija evoluira u omnikanalnu distribuciju. Omnikanalna distribucija omogućuje kupcima da svoje proizvode kupe i vrate kroz niz različitih kanala koji su međusobno povezani. Upravo ta povezanost kanala razlikuje omnikanalnu od prvobitne multikanalne distribucije. Sve više raste broj poduzeća koje se okreću omnikanalnoj distribuciji kako bi poboljšali zadovoljenje kupaca te kako opstali na tržištu. Uvođenje omnikanalne distribucije u poduzeće iziskuje nove troškove, ali i stvara profit uz dobru strategiju. Koncept omnikanalne prodaje ima svoje posljedice – nastajanje novih maloprodajnih lokacija i oblika dostave robe. U centru omnikanalne distribucije je mobilna trgovina, odnosno e-trgovina. S obzirom da omnikanalna distribucija ne obuhvaća samo prodaju, već i digitalizaciju i marketing, u ovom radu će se prikazati kombiniranje i integracija tradicionalnih prodavaonica i e-trgovine. Glavna problematika rada će biti utjecaj omnikanalne distribucije na kupce, ali i na prodavače.

Ključne riječi: distribucija, distribucijski kanali, omnikanal

Omnichannel distribution in retail

ABSTRACT

Multichannel distribution evolves into omnichannel distribution. Omnichannel distribution allows customers to buy and return products through a number of different channel that are interconnected. It is precisely this connection of channels that differentiates the omnichannel from the original multichannel distribution. The number of companies turning to omnichannel distribution is growing to improve customer satisfaction and to ensure market survival. The implementation of omnichannel distribution into the company requires new costs, but also creates profits with a good strategy. The concept of omnichannel distribution has its consequences – the emergence of new retail outlets and forms of delivery of goods. In the center of omnichannel distribution is e-commerce. Since omnichannel distribution not only covers retail, but also digitization and marketing, this paper will present the combination and integration of traditional stores and e-commerce. The main problem of the paper will be the influence of omnichannel distribution on customers, but also on sellers.

Key words: distribution, distribution channels, omnichannel

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1
2. METODOLOGIJA RADA ... 3
2.1. Predmet istraživanja ... 3
2.2. Hipoteze istraživanja ... 3
2.3. Metode istraživanja ... 4
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA ... 5
3.1. KANAL DISTRIBUCIJE ... 5
3.1.1. Pojam kanala distribucije ... 5
3.1.2. Sudionici u kanalu distribucije ... 6
3.1.3. Vrste kanala distribucije ... 7
3.2. RAZVOJ OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE ... 11
3.3. STRATEGIJA OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE ... 14
3.3.1. Marketing u omnikanalnoj distribuciji ... 16
3.3.2. Digitalizacija u omnikanalnoj distribuciji ... 19
3.4. UVOĐENJE OMNIKANALNE MALOPRODAJE U POSLOVANJE ... 23
3.5. TROŠKOVNI ASPEKT OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE ... 25
3.5.1. Usporedba troškova unutar omnikanalne maloprodaje i tradicionalne maloprodaje ... 26
3.5.2. Određivanje cijena unutar omnikanala ... 30
4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA ... 32
4.1. Omnikanalna distribucija na primjeru Decathlon Hrvatska ... 33
4.2. Oblici omnikanalne distribucije u Decathlon-a u drugim državama ... 40
4.3. Usporedba učestalosti korištenja Click and Collect i Ship from Store ... 42
4.4. Uvođenje novih kanala distribucije unutar Decathlon-a Hrvatska ... 44
5. RASPRAVA ... 46
6. ZAKLJUČAK ... 48
LITERATURA ... 49

1. UVOD

Diplomski rad omogućuje pregled i istraživanje područja omnikanalne distribucije u maloprodaji. Omnikanalna maloprodaja danas postaje „novo normalno“. Multikanalna distribucija je skoro u potpunosti evoluirala u omnikanalnu i omogućila da poduzeća svojim kupcima omoguće besprijekorno iskustvo kupnje. Međutim, uvesti oblik omnikanalne prodaje u poslovanje nije jednostavan. Svako poduzeće prije uvođenja omnikanalne prodaje mora istražiti tržište, svoje postojeće i potencijalne kupce te konkurenciju. Ne postoji obrazac strategije po kojem bi sva poduzeća mogla uvesti omnikanalnu maloprodaju i po njemu poslovati. Svako poduzeće ima jedinstvenu strategiju s obzirom na odabrane kanale putem kojih će se omogućiti kupcima da dođu do svojih proizvoda te s obzirom na samu organizaciju povratne logistike.

Omnikanalna distribucija povezala je sve kanale maloprodaje i omogućila kupcima da svoje proizvode kupuju u točno vrijeme i na točnom mjestu gdje u tom trenutku žele. Isto tako, omogućila im je da proizvode, koje ne žele, vrate na način koji im najviše odgovara. Potrošači se sve više navikavaju na ovakav način kupovine što stvara pritisak na trgovce. Trgovci moraju reagirati na potrebe svojih kupaca kako bi opstali na tržištu. Kvalitetna i brza reakcija na potrošačeve potrebe stvaraju lojalnost kod kupaca.

Uvođenje omnikanalne distribucije povećava obujam poslovanja svakog poduzeća. Osim dodatnog profita, donosi i dodatne troškove. Dolazi do povećanja troškova skladištenja i infrastrukture, operativnih troškova te troškova dvostrukog otpremanja robe. Maloprodavači se suočavaju s izazovima uravnoteženja prodaje u odnosu na rastuće troškovno opterećenje omnikanala. Koliko zapravo omnikanalna maloprodaja utječe na stvaranje lojalnosti kod kupaca te ostvarenje većeg profita će se prikazati u ovom radu.

U prvom dijelu rada će se obrađivati teorijski dio na temu „Omnikanalna distribucija u maloprodaji“. Detaljno će se definirati sam kanal distribucije te kako je došlo do razvoja omnikanalne distribucije. Zatim će biti prikazane strategije omnikanalne distribucije te proces uvođenja iste u poslovanje. Na kraju teorijskog dijela će biti prikazani troškovni aspekti omnikanalne distirbucije. U drugom dijelu rada će se provesti istraživanje na poslovnom subjektu Decathlon Hrvatska. U svrhu istraživanja će biti proveden intervju kako bi se dokazale postavljene

hipoteze . Hipoteze koje su postavljene na temu „Omnikanalna distribucija u maloprodaji“ te metode koje se koriste u istraživanju bit će prikazane u dijelu rada pod nazivom „Metodologija rada“.

2. METODOLOGIJA RADA

Rad se bavi tematikom omnikanalne distribucije u maloprodaji, a u svrhu diplomskog rada proveden je intervju sa voditeljem omnikanala Decathlona Osijek te je provedeno ispitivanje potrošača. S intervjuom se želi prikazati organizacija omnikanala za Decathlon Hrvatska te usporediti s drugim Decathlon-ima u svijetu. S potrošačima s kojima je provedeno ispitivanje želi se prikazati koliko povezanost kanala utječe na kupovinu te koje su njihove preferencije pri kupnji kroz različite kanale prodaje.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je omnikanalna distribucija u maloprodaji te njen utjecaj na poslovanje i potrošače. Omnikanalna distribucija omogućuje potrošačima da svoje proizvode kupuju i vraćaju kroz niz različitih kanala distribucije. Od trgovca se očekuje da svoje kanale u potpunosti poveže i omogući potrošačima besprijekorno i neometano iskustvo kupnje. Međutim, uvođenje nije jednostavno te trgovcu stvara dodatne troškove nego što bi imao u fizičkoj trgovini. Ovim radom se želi prikazati isplativost uvođenja omnikanalne maloprodaje u poslovanje te želi prikazati koliko zadovoljstvo kupnje kod potrošača ovisi o mogućnosti kupnje i povrata robe kroz različite kanale.

2.2. Hipoteze istraživanja

U radu će se postaviti hipoteza koja će se dokazati na temelju provedenog istraživanja. Hipoteza se odnosi na provedeno istraživanje s poslovnim subjektom Decathlon Hrvatska (Osijek).

Hipoteza istraživanja na temelju poslovnog subjekta Decathlon Hrvatska (Osijek):

H1: Decathlon Hrvatska uvođenjem omnikanalne distribucije stvara veću lojalnost kupaca.

Iz ove hipoteze proizlaze i sljedeće hipoteze:

H1a: Brzina dostave paketa pozitivno utječe na iskustvo kupnje kod potrošača Decathlon-a.

H1b: Besplatna dostava paketa pozitivno utječe na iskustvo kupnje kod potrošača Decathlon-a.

H1c: Plaćanje putem interneta negativno utječe na iskustvo kupnje kod potrošača Decathlon-a.

2.3. Metode istraživanja

U prvom dijelu rada koji se bavi teorijskom podlogom teme Omnikanalne distribucije u maloprodaji, koristi se metoda deskripcije, metoda kompilacije te metoda sinteze. Metoda deskripcije je korištena u svrhu definiranja pojma omnikanalne distribucije, dok je metoda kompilacije korištena pri citiranju određenih dijelova knjiga, istraživačkih radova ili članaka pri prenošenju zaključaka autora koji istražuju područje omnikanalne distribucije. Također, u radu se koristi i metoda sinteze koja predstavlja postupak znanstvenog istraživanja kojim se spajaju dijelovi ili određeni elementi u cjelinu.

U drugom dijelu rada koji se bavi istraživanjem na temu Omnikanalne distribucije u maloprodaji, koriste se metoda ispitivanja na temelju intervjua, induktivna metoda te metoda dokazivanja. Metoda ispitivanja na temelju intervjua se koristi na temelju odabranog ispitanika koji će usmeno odgovarati na prethodno postavljena pitanja. Induktivna metoda se koristi na temelju individualnih činjenica do kojih se dolazi do zaključka o općem sudu. Metoda dokazivanja se koristi u svrhu dokazivanja prethodno postavljenih hipoteza.

3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

3.1. KANAL DISTRIBUCIJE

3.1.1. Pojam kanala distribucije

U kanalu distribucije odvijaju se logistički procesi. Mnogi autori kanal distribucije definiraju na različite načine, međutim, svaka definicija ima isti „korijen“. Srž svake definicije je put proizvoda od proizvodnje do krajnjeg kupca.

„Kanal distribucije podrazumijeva skup institucija koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije) koje se upotrebljavaju u kretanju proizvoda i njegova vlasništva od proizvodnje do potrošnje. Također se može reći da su kanali distribucije (putevi prodaje, kanali prodaje) spona između proizvodnje i potrošnje, koja je koordinirana akcijama skupa institucija i koja pokreće robu od proizvođača do potrošača.“ (Segetlija, Lamza-Maronić, 2000:23).

Segetlija i dr. (2011) tvrde kako je pojam „kanal distribucije“ moguće zamijeniti sa pojmom „kanala marketinga“. Pojam „kanal marketinga“ predstavlja puno kompleksniji pojam od pojma „kanala distribucije“ te se počeo koristiti u sedamdesetim godinama prošloga stoljeća u SAD-u. U to vrijeme su se kao posrednici počeli zvati ne samo oni koji sudjeluju u fizičkom toku proizvoda od proizvođača do krajnjeg kupca, već i oni koji sudjeluju u prijenosu vlasništva nad robom te druge posredničke institucije koje sudjeluju u distribuciji vrijednosti od proizvodnje do potrošnje. Stoga autori pretpostavljaju da postoje tri vrste marketinških kanala, a to su: komunikacijski, distribucijski i servisni kanali. Kako navodi autor, kanalima distribucije i marketinga se smatra skup međusobno ovisnih organizacija uključenih u proces kojima se cilj učiniti proizvode i usluge dostupnima za korištenje ili potrošnju. Ipak, postoji bitna razlika između ta dva pojma. Kanal marketinga predstavlja eksternu kontaktnu organizaciju kojom menadžment upravlja kako bi ostvario svoje distribucijske ciljeve, dok kanal distribucije predstavlja različite putanje robe od proizvodnje pa sve do krajnjeg kupca.

Organizacija kanala distribucije i kanala marketinga je od velike važnosti. Svaki kanal ima isti cilj, a to je u pravo vrijeme i s najnižim troškom prevesti robu od proizvodnje do krajnjeg kupca, odnosno, potrošnje. Također, veliku ulogu ovdje imaju menadžeri čija će organizacija proizvesti optimalan put robe te smanjiti troškove na minimalnu razinu. Stoga, organizacija kanala

distribucije u današnje vrijeme predstavlja glavnu aktivnost svih poduzeća. Upravo zbog toga, Segetlija (2006) navodi kako distribucija sve više dobiva na značaju nego sama proizvodnja.

3.1.2. Sudionici u kanalu distribucije

Sudionicima u kanalu distribucije, prema mnogim autorima se smatraju:

- proizvodna poduzeća (odjeli nabave i odjeli prodaje),
- trgovinska poduzeća (veleprodaja, maloprodaja i tržišne institucije),
- poduzeća za pružanje trgovinskih usluga.

Ipak, u svojoj knjizi Segetlija (2006:14) detaljnije opisuje sudionike u kanalu distribucije. Ukazuje na to da distributivne funkcije ne moraju obavljati samo trgovinska poduzeća i proizvođači, već i sami potrošači. Ovisno o tome tko obavlja distributivne funkcije možemo razlikovati integrirani i neintegrirani distribucijski kanal. Također, sudionici distribucijskog kanala, osim proizvođača, trgovaca i potrošača, mogu biti i agenti posrednici. Agente posrednike predstavljaju brokeri, predstavnici proizvođača i prodajni agenti.

Ružić i dr. (2014:390) navode kanal posrednika kao sustav koji uključuje:

1. Trgovce na veliko koji kupuju od proizvođača te prodaju trgovinama na malo,
2. Trgovine na malo koje kupuju od trgovina na veliko te prodaju proizvode izravno kupcima,
3. Brokeri koji predstavljaju i prodavače i kupce te olakšavaju transakcije između njih.

Razlikujemo još i prodajne i proizvođačke agente koji predstavljaju onog sudionika distribucijskog kanala koji ga plaća.

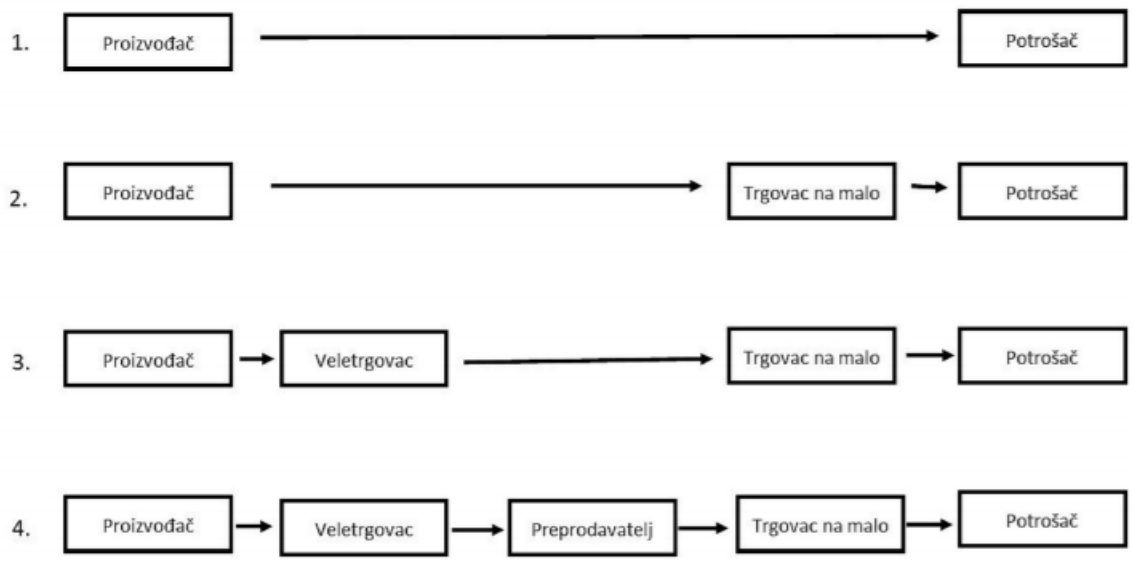
„Svi sudionici distribucijskog sustava kao što su proizvodna poduzeća ili trgovine na malo i veliko preuzimaju rizik poslovanja na sebe, bilo držanjem zaliha i traženjem adekvatnog skladišta ili većim distribucijskim troškovima, dok agenti posrednici ne preuzimaju rizik jer nemaju pravo na robu, te samo zastupanju kupca. S rastom globalizacije trošak proizvodnje manji je od troška distribucije, te su glavne komponente na rashodovnoj strani troškovi poput skladištenja, transporta i upravljanja zalihama.“ (Krajina, 2017).

3.1.3. Vrste kanala distribucije

Način ulaska na tržište, Segetlija (2003) povezuje s izborom kanala distribucije. Postoje brojne podjele kanala distribucije, a ova podjela kanala ima dvije grupe, a to su: izravni i neizravni kanal distribucije. U posljednje vrijeme se pojavljuje nova vrsta kanala distribucije, hibridni kanal distribucije.

Kanali distribucije se razlikuju po broju posrednika unutar određenog kanala. Proizvođač i potrošač su dio svake vrste kanala distribucije, međutim, dužina kanala ovisna je o broju posrednika. Svaki posrednik u kanalu predstavlja određenu razinu. Na slici 1 možemo vidjeti vrste kanala distribucije ovisno o broju posrednika.

Slika 1 Kanali distribucije



Izvor: Šunjić, A. (2016). Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4You. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Na slici su prikazane četiri razine kanala distribucije. Prva razina predstavlja izravni kanal distribucije u kome sudjeluju samo proizvođač i potrošač, ostale razine dodavaju po jednog posrednika. Druga razina između proizvođača i potrošača ima trgovca na malo, treća razina ima veletrgovca i trgovca, a četvrta razina veletrgovca, preprodavatelja i trgovca na malo.

Srednji i veliki gospodarski subjekti koji imaju veći broj posrednika moraju kontinuirano pratiti što se događa u njihovom distribucijskom kanalu kako bi na vrijeme reagirali na određene probleme i osigurali uspješnost distribucijskog kanala s ciljem da proizvod bude dostupan krajnjem kupcu u točno vrijeme i na točnom mjestu gdje ga kupac želi kupiti.

Guan (2010) ukazuje na to kako je promjenjivo poslovno okruženje potaknula mnoga poduzeća, neovisno o veličini, da potraže nove metode za postizanje održive prednosti nad konkurencijom kroz tržišnu orijentaciju i suradnju u kanalu distribucije.

3.1.3.1. Izravni kanal distribucije

Izravni distribucijski kanal predstavlja kanal putem kojeg proizvođači sami prodaju svoje proizvode krajnjim potrošačima, odnosno kupcima. Može se definirati i kao izravan kontakt proizvođača s kupcima.

Segetlija i Lamza-Maronić (2000:27) navode kako je u slučaju izravnog kanala, distribucija proizvoda uključena u djelatnost samog proizvođača. Elementi sustava prodaje su: kataloška prodaja, prodaja od vrata do vrata, prodaja preko vlastitih prodavaonica, prodaja na mjestu proizvodnje te suvremena prodaja putem Interneta.

Prema članku na stranici BDC.ca (2021) izravna distribucija ima mnoge prednosti ako se radi o poduzeću koje je tek kročilo na tržište ili poduzeću kojem je lako pokriti tržište. Izravnom interakcijom s kupcima, poduzeće ima mogućnost zadržavanja kontrole nad svojim proizvodima i praćenje uspješnosti proizvoda. Izravna distribucija omogućuje poduzeću:

- prikupljanje podataka o kupčevim navikama,
- praćenje konkurencije,
- brz odgovor na uspješnost proizvoda te povratne informacije kupaca,
- brža dostupnost proizvoda,
- nema dijeljenja profita,
- eliminiranje posredničkih troškova,
- izgradnja odnosa s kupcima.

Unatoč svim prednostima koje ima izravna distribucija, BDC.ca (2021) navodi i potencijalne nedostatke. Jedan od najvećih izazova predstavljaju značajni troškovi koji mogu doći zajedno s direktnom distribucijom. Također, neke nedostatke navodi i Aldagrupo.com (2021), a to su:

- smanjenje mogućnosti distribucijskog kanala (smanjen doseg korisničkog pristupa, smanjenje prodaje),
- povećavanje unutarnjeg opterećenja,
- povećavanje troškova isporuke kupcima.

3.1.3.2. Neizravni kanal distribucije

Za razliku od izravnog kanala distribucije u kojem proizvod putuje direktno od proizvođača do krajnjeg kupca, u slučaju neizravnog kanala distribucije postoje posrednici između proizvođača i krajnjeg kupca. Ovakav oblik kanala distribucije se koristi u većini slučajeva.

„Neizravni kanal distribucije može biti kratak i dug. U kratkom sudjeluje samo jedna trgovinska organizacija (obično trgovina na malo), tako da je ona povezana i s proizvođačima i s potrošačima. U drugom kanalu sudjeluju dva ili više posrednika u prometu robe. Roba se kreće od proizvođača, preko trgovine na veliko i trgovine na malo, do individualnih, neposrednih potrošača. Dakle, u distribuciji određenoga gospodarskog dobra sudjeluju, kao distribucijski subjekti, obvezno proizvođač (odn. na njegovu mjestu prodajna zadruga ili prodajni sindikat i potrošač. Dodatno još mogu biti uključeni i tržišni posrednici (institucijska trgovina) i pomagači distribucije (distribucijski posrednici) kao što su trgovački zastupnici ili prodajni agenti, te specijalizirana pomoćna poduzeća za pojedine funkcije.“ (Segetlija, Lamza-Maronić, 2000:25)

Prema BDC.ca (2021), prednosti neizravne distribucije su:

- podjela troškova otpreme i skladištenja,
- nema početničkih troškova uspostavljanja distribucijskog kanala,
- kupcima se olakšava pronalazak proizvoda,
- usmjeravanje na određenu vrstu posla.

Glavni izazov neizravne distribucije predstavlja udaljenost između proizvođača i krajnjeg kupca. Dodavanjem broja posrednik povećava se i vrijeme koje je potrebno da proizvod dođe do kupca.

Ross (2019) tvrdi da uz ispravan odnos između sudionika mnogo je lakše upravljati neizravnim nego izravnim opskrbnim lancem. Neizravni kanali distribucije dodaju nove slojeve troškova, dobavljača i birokracije. Međutim, neizravna distribucija bi mogla donijeti nove razine stručnosti. Tvrtka se može usredotočiti na svoju ključnu kompetenciju, dok svoju uslugu otpreme izdaje tvrtki koja se fokusira isključivo na tu funkciju.

3.1.3.3. Hibridni kanal distribucije

Sudionike distribucijskog kanala možemo povezati na temelju funkcija koje obavljaju i koliko su njihove funkcije povezane s ostalim sudionicima u distribucijskom kanalu. Segetlija i dr. (2011) smatraju kako je posljedica povezivanja funkcija sudionika distribucijskog kanala razlog nastajanja, takozvanih, integriranih sustava. Integrirane sustave autori predstavljaju kao realnu sliku današnjih gospodarskih subjekata jer smatraju da su neintegrirani sustavi samo teorijski modeli u kojima svaki sudionik djeluje pojedinačno i kompetitivno. Iz integriranih sustava nastaju vertikalni, horizontalni i višekanalni marketinški sustavi. Vertikalne marketinške sustave autori smatraju rezultatom natjecateljskih i koncentriranih tokova te se oblikuju spajanjem funkcija određenih sudionika, dok u horizontalnim marketinškim sustavima dva ili više vertikalno povezanih sudionika dijele svoje resurse i programe kako bi ostvarili nove mogućnosti na ciljanom tržištu. Međutim, ako se proizvod prodaje kupcima koji nemaju isti status ili ne neki od njih nalaze na različitim tržištima, koriste se višekanalni sustavi.

Kontinuiranim tehnološkim napretkom otvaraju se mnoge mogućnosti inoviranja i izgradnje što učinkovitijih distribucijskih kanala kako bi se zadovoljilo tržište u pravo vrijeme i na pravom mjestu, pogotovo kada se radi o brzorastućim gospodarskim subjektima. Stoga se sve više primjenjuju hibridni distribucijski kanali. Hibridni distribucijski kanali dolaze kao kombinacija izravnih i neizravnih distribucijskih kanala, uzimajući u obzir samo prednosti svake vrste kanala.

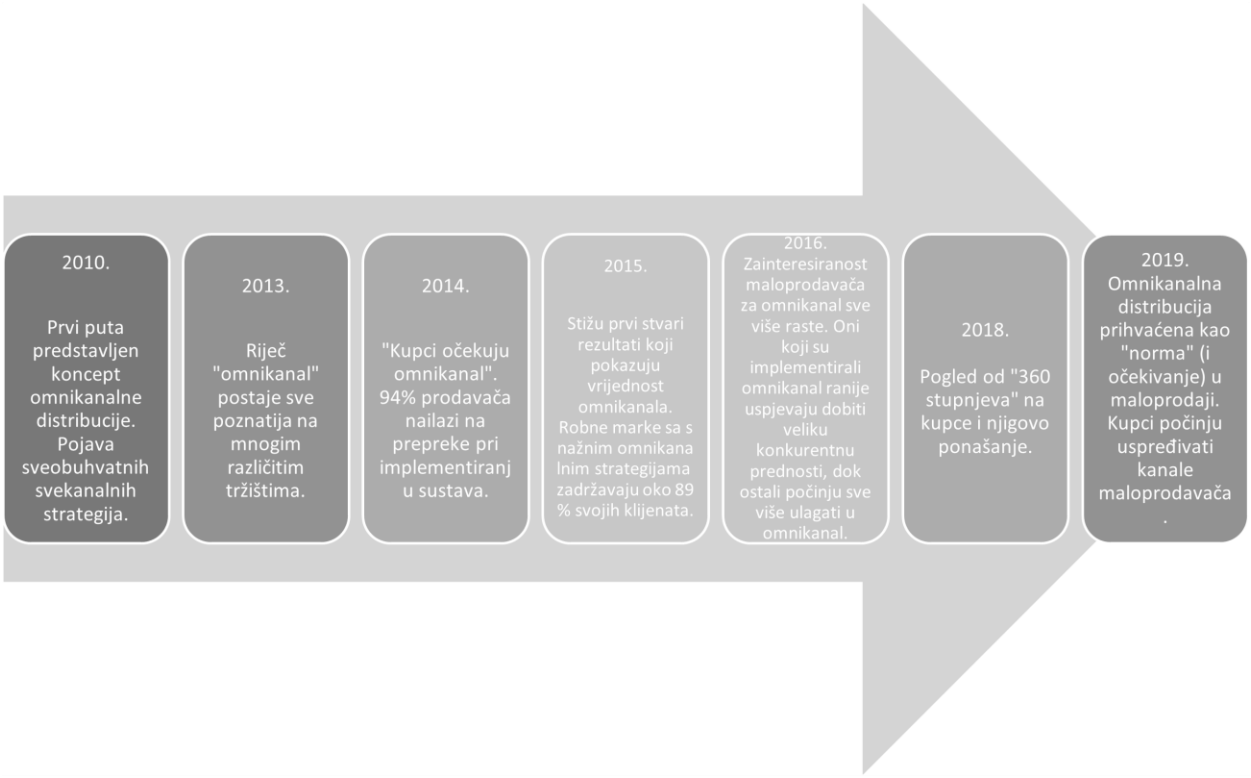
3.2. RAZVOJ OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE

U današnje vrijeme maloprodaja se razvija velikom brzinom, ponajprije, zbog učestalog korištenja Interneta, ali i brzog napretka tehnologije. Kako bi se održala konkurentnost i spasio opstanak na tržištu, mnogi maloprodavači su prisiljeni inovirati svoje kanale kako bi zadovoljili tržište. U početku se pojavio pojam multikanalne maloprodaje koju Segetlija (2018) definira kao oblik maloprodaje koji uz oblike maloprodajnih poslovnih jedinica sa čvrstom lokacijom ima i elektroničku prodaju. Multikanalna maloprodaja predstavlja prodaju krajnjim potrošačima kroz veći broj kanala, ali ti kanali nisu nužno povezani. Multikanalna maloprodaja može ujedno biti i omnikanalna, stoga se multikanalna maloprodaja smatra širim pojmom od omnikanalne maloprodaje.

Mnogi autori definiraju omnikanalnu maloprodaju na različite načine, ali svaki ističe važnost povezanosti svih kanala. „Omnikanalna maloprodaja je potpuno integrirani pristup trgovini, pružajući kupcima jedinstveno iskustvo u svim kanalima i kontaktima. Omnikanalna kupovina spaja sve lokacije fizičkih trgovina, mobilnog pregledavanja, online trgovina, društvenih medija i mnogih drugih Internet stranica koje oglasima dovode do lokacije poduzeća.“ (Winkler, 2019)

Pojam „omnikanalne maloprodaje“, kako tvrdi Becker (2019) javlja se 2003. godine, ali se tek 2010. godine počelo prevoditi iz teorije u praksu. Na Slici 2 je prikazan detaljan kronološki razvoj omnikanala.

Slika 2 Kronološki razvoj omnikanalne distribucije



Izvor: Izrada autora na temelju: https://emarsys.com/learn/blog/retailers-implementing-omnichannel-strategies/ (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)

Put do današnje visoko razvijene omnikanalne prodaje nije bio nimalo jednostavan, pogotovo kada se radi o maloprodavačima koji se konstantno moraju boriti za svoje mjesto na tržištu. Taj put je opisao autor Forbes-a u nekoliko rečenica: „Imali smo online modele koji se bore s offline modelima, izvanmrežne modele koji ulaze u prostor online modela i obrnuto – sve u potrazi za jedinstvenim, besprijekornim svekanalnim modelom današnjice… Omnikanal se konstantno razvija tijekom svojih nekoliko godina postojanja, od kupovine u trgovini preko interneta do kupovine u trgovini i „isprobavanja prije kupovine”“ (Rizzo, 2019)

Autor članka za Forbes, Rizzo (2019), navodi kako je ideja današnje omnikanalne maloprodaje ujediniti maloprodajno iskustvo i omogućiti kupcima nesmetanu tranziciju između fizičkih i virtualnih trgovina bez ikakvih prekida iskustva kupovine. Također, ističe da omnikanalna maloprodaja ne zahtjeva od prodavača da budu svuda, već da njihovi proizvodi i usluge budu dostupne u točno vrijeme i na lokaciji koju kupci žele.

Najbitnija karakteristika same omnikanalne distribucije je staviti na prvo mjesto kupca, a ne proizvod. Kako tvrdi Winkler (2019), radi se o komunikaciji na načine koji su usklađeni s time zašto se određeni kanal koristi te se prikazuje u kojoj se individualnoj fazi nalazi kada se radi o korisničkom životnom ciklusu. Kupci mogu kupovati bez obzira gdje se nalazili, a ne tretirati kanale kao neovisne silose, u tom slučaju se omnikanalni računi prelijevaju između kanala te se nudi iskustvo kupcima unutar i između kanala. Uklanjaju se granice između različitih kanala prodaje i marketinga kako bi stvorio jedinstvenu, integriranu cjelinu. Pojavljuju se razlike između kanala na licu mjesta, društvenih, mobilnih, e-mail, fizičkih i trenutnih poruka koje nestaju kao pojedinačni kanali te stvaraju jedinstveno iskustvo kupnje. Umjesto višestrukog pristupa, omnikanal spaja svjetove web stranica, e-pošte, reciljanih oglasa, oglasa društvenih medija i fizičkih lokacija kako bi se prikazale personalizirane ponude, proizvodi i poruke.

3.3. STRATEGIJA OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE

Strategiju omnikanalne maloprodaje Orendorff (2018) definira kao pristup prodaji i marketingu koji korisnicima pruža potpuno integrirano iskustvo u kupovini ujedinjavanjem korisničkih iskustava od „*brick and mortar*“[1] do mobilnog pregledavanja i svega između.

Iskustvo stvaranja strategije omnikanalne maloprodaje je jedinstveno za svako poduzeće. Postoje osnovne faze koje svako poduzeće treba proći kako bi stvorili funkcionalni omnikanal. Nefunkcionalan omnikanal donosi visoke troškove, povećanje zaliha te u konačnici propadanje poduzeća. Orendorff (2018) donosi faze kroz koje bi svako poduzeće trebalo proći kako bi izbjeglo prepreke:

1. Prvi korak u stvaranju besprijekorne strategije omnikanalne maloprodaje je utvrđivanje platformi, medija i uređaja koje klijenti svakodnevno koriste. To uključuje mjesto gdje vole kupovati, družiti se i kakva iskustva motiviraju njihove svakodnevne živote.
2. Potrebno je povezati svaku dodirnu točku proizvoda s kupovinom. Odnosno, svaki kanal mora imati mogućnost kupnje putem istog.
3. Bitno je premostiti „prazninu“ između online-a i offline-a. Potrošači se žele povezati s proizvodima i u izvanmrežnom načinu rada. Žele znati što je na zalihama prije nego dođu posjetiti fizičku prodavaonicu, žele dodati proizvod u kolica na putu do trgovine te da ih isti proizvod čeka na stanici za prikup.

Nakon što je poduzeće stvorilo strategija prelaska na omnikanalnu maloprodaju, prije implementacije je potrebno analizirati prilike i prijetnje koje nam ista donosi. Wojciechowski i Hadas (2018) napravili su SWOT analizu implementacije strategije poduzeća koji iz tradicionalne maloprodaje prelazi na omnikanalnu:

- Snage (engl. *Strenght*):

S1: Dobro razvijena mreža tradicionalne distribucije i iskustvo u brizi za kupce.

S2: Češće prilagođavanje ponuda potrošačima kako bi se što prije zadovoljile njihove potrebe.

[1] „*Brick and mortar*“ predstavlja tradicionalni obrt koji svojim kupcima nudi proizvode i usluge licem u lice u uredu ili prodavaonici koju tvrtka posjeduje ili iznajmljuje.

- Slabosti (engl. *Weakness*):

W1: Niska direktna kontrola nad cijelom distribucijom.

W2: Nedostatak ulaganja u izgradnju i nadogradnju IT infrastrukture kako bi se omogućilo da rastuća količina korisnika istovremeno koristi različite kanale.

- Prilike (engl. *Opportunities*):

O1: Mogućnost boljeg praćenja ponašanja korisnika i korištenja prikupljenih podataka za poboljšanje marketinške strategije.

O2: Mogući niži troškovi pojedinačnih isporuka.

O3: Mogućnost prilagodbe tehnološkim promjenama na tržištu.

O4: Korisnici mogu razmjenjivati svoju dnevnu kupovinu korištenjem pametnih uređaja koje imaju u svojim domovima.

O5: Korištenje autonomnih automobila u distribuciji.

O6: Potencijalno niži troškovi distribucije korištenjem omnikanala u usporedbi s tradicionalnom distribucijom, ili čak i bez troškova distribucije ako se koristi digitalna distribucija.

O7: Do većeg broja kupaca može doći jer je dostupno više kanala.

O8: Brža isporuka, posebno kada se distribucija može izvršiti točno u kuću kupca.

- Prijetnje (engl. *Threats*):

T1: Ponašanje korisnika mogu pratiti neovlašteni subjekti.

T2: Više prijetnji od kibernetičkih napada, krađe informacija o klijentima te krađe identiteta.

T3. Otpornost korisnika na korištenje najnovijih omnikanalnih koncepata.

T4. Veća ovisnost tvrtki i kupaca o tehnologiji.

T5. Stalna potreba implementacije i korištenja novih tehnoloških rješenja od strane klijenata i tvrtki

Cilj omnikanalne strategije prikazao je Westerhof (2015) kao ujedinjenost određenih elemenata koji su personalizirani za svako poduzeće, a ti elementi su: pravi sadržaj, pravi format, pravi trenutak, pravi kupac, pravi kanal i pozitivno iskustvo kupnje.

Pri implementaciji Orendorff (2018) navodi glavna pitanja koje si poduzeće mora postaviti kako bi znao ima li pravu omnikanalnu strategiju:

1. Mogu li vaši kupci pregledavati proizvod u fizičkoj prodavaonici, skenirati ga pomoću aplikacije, a zatim ga dodati u svoju košaricu kako bi ga kasnije kupili kod kuće u drugačijoj veličini?
2. Mogu li potražiti nove stilove u vašem online dućanu, istražiti te odjevne predmete na Pinterest-u, Instagram-u i Facebook-u, a zatim dobiti kupon za kupnju?
3. Povezuju li vaši podaci kupovinu u trgovini kako bi vjerni korisnici bili obaviješteni kada se slični stilovi puste online ili isključuju?

Prava omnikanalna maloprodaja bi trebala moći izvesti svaku od navedenih kombinacija kanala, ali i više.

3.3.1. Marketing u omnikanalnoj distribuciji

Marketing se definirali mnogobrojni poznati autori te se svaka definicija svodi na to da je marketing istraživanje potreba kupaca, odabir tržišta, određivanje i procjena profitabilnosti te zadovoljenje potreba kupaca i želja gospodarskih subjekata. Kotler i dr. (2006) definirali su marketing kao socijalni i upravljački proces u kojem pojedinci i skupine dobivaju točno ono što žele na temelju stvaranja i razmjene proizvoda te vrijednosti s drugima.

Marketing je jedan od najbitnijih elemenata omnikanalne distribucije te se ujedno naziva i omnikanalni marketing. „Omnikanalni marketing odnosi se na stvaranje prisutnosti vaše robne marke putem više on-line (web-lokacija, aplikacija, društveni mediji, e-pošta, SMS, WhatsApp) i offline (trgovina na malo, eventi, call-centar) kanala istovremeno osiguravajući pozitivno i besprijekorno iskustvo tijekom kupnje klijenta“ (Kaushik, 2021).

Manser Payne i dr. (2017) navode kako omni-marketing prati fokus usmjeren na kupce s „holističkim“ iskustvom u kupovini, pri čemu je proces kupnje jednostavan i bez prepreka neovisno o tome koji se kanal koristi. Dva temeljna područja koje omnikanalni marketing pokriva su: način na koji kupci dobivaju informacije i način na koji se transakcije ispunjavaju. Marketing

kod multikanalne maloprodaje i omnikanalne maloprodaje dijele slične osobine, pogotovo kada se radi o dosljednosti poruka preko dodirnih točaka korisnika. Jedina razlika je pristup tvrtke digitalnim kanalima. Kako autori tvrde, prelazak na omnikanalni marketing je dodatno povećao potrebu za interaktivnom orijentacijom IMC-a[2]. Umjesto baziranja na komunikacijske dodirne točke u kontekstu izbora kupaca, omnikanalni marketing zahtijeva ujedinjenje ukupne zbirke alata i platformi u okruženje. Ta evolucija povećava sposobnost poduzeća da brže pretvore perspektivu u visokovrijedne kupce stvaranjem personaliziranog okruženja za prikupljanje informacija i uporabu. Omnikanalni IMC stoga nije samo „taktički alat", već i ključni strateški element za stvaranje konzistencije platformi i poruka u cijeloj organizaciji.

Omnikanalni marketing, prema Dunkoviću (2020), omogućuje kupcima stvaranje pozitivnog iskustva za kupca u svakoj fazi njegovog životnog ciklusa, reducira premišljanje prilikom kupovine te izgrađuje pozitivnu reputaciju trgovinskog poduzeća - brenda.

Način na koji je moguće implementirati uspješan omnikanalni marketing, Kaushik (2021) navodi u nekoliko bitnih koraka, a to su:

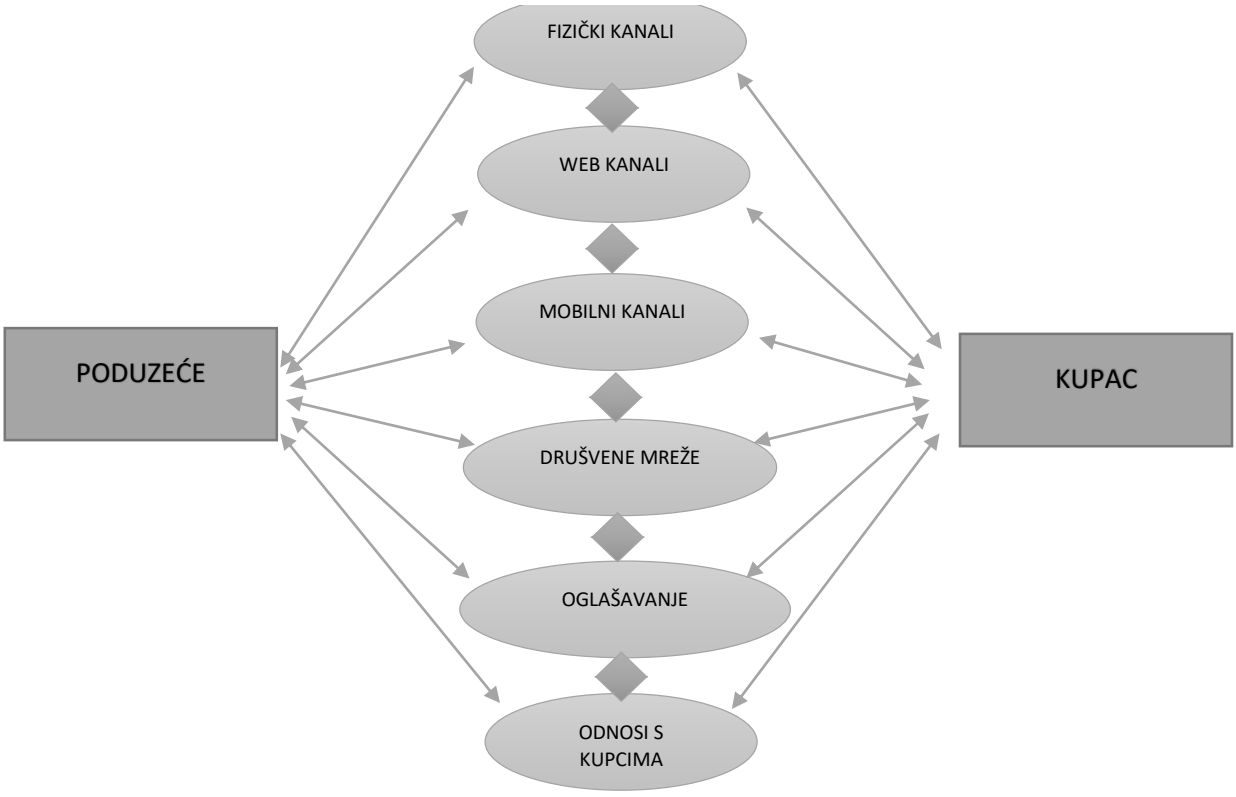
1. Planiranje doživljaja kupca – potrebno je razumjeti njihove kanale, njihovo ponašanje u svim kanalima i izraditi detaljan plan o tome kako želite da iskustvo teče kroz sve dodirne točke.
2. Pri kreiranju strategije koristiti bazu podataka - uz pomoć CRM podataka, podataka za društveno slušanje i online ponašanja korisnika, može se stvoriti rješenje za rješavanje njihovih izazova.
3. Segmentirajte korisnike i prilagodite putovanje - kada analizirate podatke, korisnike možete lako segmentirati u različite kategorije na temelju uobičajenih obrazaca ponašanja. To će pomoći u stvaranju personaliziranih putovanja za svaku vrstu korisnika.
4. Shvaćanje konteksta strategije - najključniji dio omnikanalne marketinške strategije je kontekst. Slanje pogrešne poruke pogrešnoj publici u pogrešno vrijeme obeshrabrit će korisnike da se angažiraju.

[2] IMC – Integrated Marketing Communications. Integrirane marketing komunikacije predstavljaju koncept koji omogućava povezivanja svih oblika komunikacije i poruka. Integriranje svih promotivnih alata. (Cambridge Dictionary, 2021) Dostupno na: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/imc (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)

5. Odabir pravih marketinških alata za automatizaciju – odabir odgovarajućih marketinških alata za implementaciju strategije od vremena konceptualizacije do implementacije na temelju prethodne analize.
6. Učiniti organizaciju centričnom za klijente.

Funkcioniranje omnikanalnog marketinga, prema autorima Knežević i Butković (2020), iziskuje svevremenu prisutnost i potpunu angažiranog poduzeća da svoje proizvode učini dostupnima kroz veliki broj konvencionalnih i digitalnih kanala. Konvencionalni kanali koje navode autori su: fizičke prodavaonice, sajmovi te pozivni centri, a digitalni su: web stranice, društvene mreže, e-mail, mobilne aplikacije te SMS poruke. U ovom slučaju je omnikanal potpuno integriran u smislu fizičkog i e-poslovanja. Pružaju se kupcima kvalitetne usluge 24 sata na dan, sedam dana u tjednu te informiranost u svakoj fazi kupovnog procesa. Na sljedećoj slici možemo vidjeti koje sve kanale omogućuje omnikanal te veze između istih.

Slika 3 Povezanost kanala unutar omnikanalne prodaje



Izvor: Izrada autora na temelju Knežević, B. i Butković, H. (2020) Digitalizacija u trgovini: Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj, Zagreb: studija, str. 4-32

3.3.2. Digitalizacija u omnikanalnoj distribuciji

Internet i kontinuirano te brzo napredovanje tehnologije dovelo je do velikih promjena u tradicionalnoj maloprodaji što je rezultiralo nastankom digitalnog marketinga te same digitalizacije prodaje. Digitalizacija prodaje u potpunosti je uštedila vrijeme i olakšala potrošačima kupovinu u fizičkim prodavaonicama, dok je maloprodavačima omogućila bolje praćenje rezultata te dolazak do detaljnih informacija o potrošačima. Maloprodavači imaju mogućnost pratiti trendove te konkurenciju. Najveći fokus je, ipak, na potrošačima i njihovom ponašanju. Digitalizacija je, kako Burilović (2020) navodi, omogućila poduzećima da budu fleksibilnija te da mogu lakše uskladiti svoju marketinšku strategiju s promjenama u poduzeću i potrebama svojih potrošača. Autor smatra da kolaborativna i inovativna suradnja poduzeća i potrošača stvara veliki izazov, dok je istovremeno i prilika za rješavanje problema vezanih za neprestane promjene u preferencijama potrošača.

Digitalizacija prodaje dovela je do nastanka digitalnog marketinga koji je, u današnje vrijeme, postao neizostavna funkcija svakog poduzeća. Tehnike digitalnog marketinga koje su isplovile iz digitalizacije prodaje te napretka tehnologije prema Santanu i Gouri (2016) su:

- E-mail marketing – e-pošta predstavlja sredstvo komuniciranja te se svaka poslana poruka putem e-pošte u promotivnom obliku smatra e-mail marketingom. Jedan od najranijih oblika digitalnog marketinga gdje poduzeća koriste e-poštu kao sredstvo komuniciranja. Svaka poslana e-poruka u promotivnom obliku smatra se e-mail marketingom. Besplatan tip oglašavanja.
- Optimizacija za tražilice (engl. Search Engine Optimization - SEO) – Tehnika digitalnog marketinga koja uvelike olakšava da se određena web stranica pojavi među prvim rezultatima prilikom korištenja online pretraživača. Bazira se na ključnim riječima za određeno web mjesto te mora biti u skladu s propisanim tehničkim. SEO ne zahtijeva nikakva novčana ulaganja.
- Oglašavanje na principu plaćanja po kliku (engl. PPC – Pay-per-click advertising) – Oblik oglašavanja u kojem oglašivači plaćaju web servisima svaki put kada korisnik klikne na jedan od njihovih online oglasa. Postoje još i banner oglasi i remarketing.
- Društvene mreže i oglašavanje na društvenim mrežama (Social Media Marketing – SMM) – Koristi društvene mreže kao marketinški alat. Porastom popularnosti Facebooka,

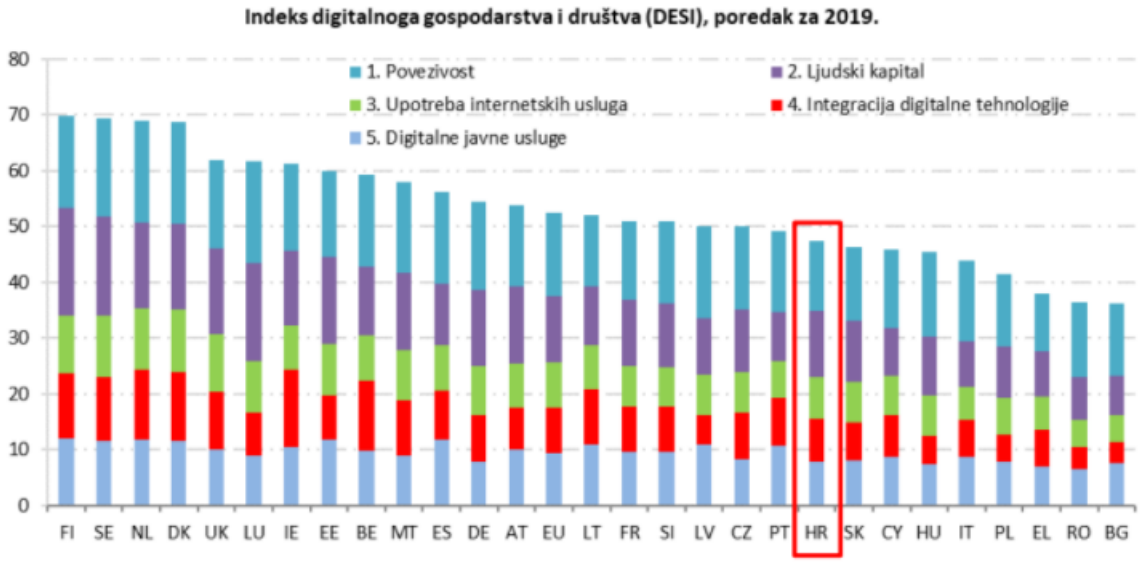
Instagrama, Twittera, Linkedina itd., takav oblik oglašavanja je izuzetno dobio na važnosti. Plaćenim oglašavanjem objave dolaze do potencijalnih kupaca. Velika prednost društvenih mreža je jednostavna komunikacija s kupcima te mjerljivost rezultata.

- Influencer marketing – Utjecajne osobe reklamiraju proizvode ili usluge putem različitih medija kako bi utjecali na kupovne stavove i sklonosti potencijalnih kupaca.
- Display oglasi – Oglasi u obliku slika, teksta, logotipa, animacija, itd. na web stranicama. Najviše su zastupljeni na popularnim internetskim portalima.
- Mobilno oglašavanje – Najbrže rastući oblik reklamiranja u digitalnom svijetu. Karakterizira oglašavanje koje se bazira na GPS lokaciji gdje se korisniku prikazuju sadržaji u blizini kojih se on nalazi ili proizvodi i usluge koje može upotrijebiti u tom području.

3.3.2.1. Digitalizacija u Hrvatskoj

Digitalizacija u potpunosti mijenja način poslovanja. „Prema analizi DESI (The Digital Economy and Society Indeks) iz 2019. koju provodi Europska komisija te prati evoluciju digitalne kompetitivnosti članica EU-a, Hrvatska je 21. od 29 država članica Europske unije te se nalazi u kategoriji manje uspješnih zemalja. DESI analiza pokazuje kako je Hrvatska ostvarila napredak u kategorijama upotrebe interneta i digitalnih javnih usluga. Hrvati su među najbrojnijim čitateljima vijesti na internetu u EU-u, a hrvatska poduzeća iskorištavaju mogućnosti društvenih medija, Big Data tehnologije i e-trgovine. Ipak, petina Hrvata još se uopće ne koristi internetom“ (Europska komisija, 2019). Upravo te podatke možemo iščitati iz grafa ispod teksta.

Slika 4 Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2019.

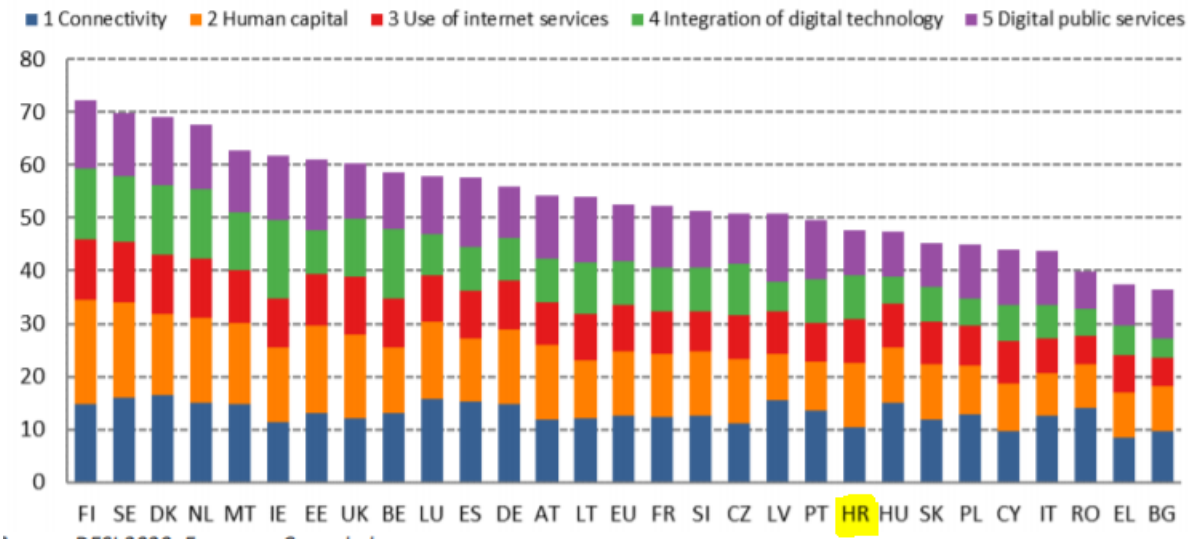


Izvor: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi (pristupljeno: 20. lipnja 2021.)

Prema DESI podacima iz 2019. godine, Hrvatska je u integraciji digitalne tehnologije bila na 18. mjestu među državama članicama Europske Unije, dok je u kategoriji digitalizacije javnih usluga bila na nezavidnom 22. mjestu od 28 članica EU. Ukupni prosjek Hrvatske u digitalizaciji je manji od prosjeka Europske Unije.

Novi podaci koje donosi Europska komisija (2020) za DESI iz 2020. godine ne pokazuju nikakav pomak za Hrvatsku. Hrvatska se i dalje nalazi na 21. mjestu te zbog toga ostaje u kategoriji manje uspješnih zemalja. Podatke za 2020. godinu možemo vidjeti na slici 5 ispod.

Slika 5 Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2020.



Izvor: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi (pristupljeno: 20. lipnja 2021.)

Prema DESI podacima za 2020. u Hrvatskoj i dalje postoji iznenađujuće velik postotak od 18% ljudi koji nikada nisu koristili Internet. Ovaj podatak nam govori o tome koliko je zapravo Hrvatska iza mnogih zemalja po pitanju digitalizacije, međutim, bitno je napomenuti da je Hrvatska u 2020. godini uspjela ostvariti najveći rast od 10% kada se radi o naručivanju proizvoda i usluga putem Interneta.

Razdoblje korona virusa u 2020. godini pridonijelo je digitalnoj transformaciji diljem svijeta pa i u Hrvatskoj. Ipak, Hrvatska je i dalje u počecima transformacije. Postoji i dalje veliki broj needuciranih ljudi koji su prijeko potrebni kako bi se usavršila potpuna optimizacija poduzeća. Mnoge tvrtke još uvijek nisu ni krenule u digitalizaciju, stoga je i dalje razina spremnosti i zrelosti Hrvatske na digitalizaciju vrlo niska.

3.4. UVOĐENJE OMNIKANALNE MALOPRODAJE U POSLOVANJE

Omikanalna maloprodaja, kako navodi Franjković i dr.(2018), predstavlja najbrže rastući trend u današnjoj maloprodaji. Autori tvrde kako je omnikanalna maloprodaja evolucijski iskorak u odnosu na samu multikanalnu prodaju. Razlog nastanka omnikanalne maloprodaje proizlazi iz sve zahtjevnijih kupaca. Upravo ti zahtjevni kupci se nazivaju omnikupci. Kako definiraju autori, omnikupci su oni kupci koji svoju kupovinu žele obaviti bilo kada neovisno o kojem se proizvodu radi te putem bilo kojeg kanala ili više kanala istovremeno.

Upravo su takvi kupci stvorili okruženje kojemu se maloprodavači moraju prilagoditi inače će njihova konkurentnost doseći vrlo nisku razinu i neće uspjeti ostati na tržištu.

Omnikanalna maloprodaja omogućuje angažman oko potrošača u smislu praćenja cjelokupnog putovanja kupaca te se time stvara dosljedno i optimirano iskustvo. Kupci imaju slobodu prelaska između različitih kanala bez ikakvih prepreka poput gubitka informacija ili potrebe ponavljanja postojećih informacija. Kada se donosi odluka o uvođenju omnikanalne distribucije u poslovanje, Haque (2016) ukazuje na nekoliko stvari koje je potrebno uzeti u obzir:

1. Procjena praznina i potencijalnih ishoda – potrebno je poraditi da manjkavostima u postojećem poslovnom procesu te koristeći postojeće podatke o kupcima osmisliti novu strategiju.
2. Razbiti „silose“ – otklanjanje prepreka kako bi se osigurao besprijekoran prijelaz iz jednog u drugi kanal.
3. Rad na postojećem poslovnom modelu - izvršiti promjene postojećeg poslovnog modela kako bi se osiguralo veliko korisničko iskustvo.
4. Izgradnja učinkovitog procesa - organizacije moraju osigurati da svi njihovi važni poslovni procesi koji utječu na korisnike i njihov strateški proces odlučivanja budu optimizirani za pružanje kvalitetne usluge korisnicima.
5. Planiranje besprijekornog i dosljednog plana - organizacije moraju osigurati da se kupci ne suočavaju s bilo kakvim greškama tijekom procesa kretanja iz jednog u drugi kanal.
6. Stvaranje omnikanalne strategije - organizacije moraju konstantno optimizirati interakcijske dodirne točke kako bi mogle funkcionirati kao jedna platforma za angažiranje

korisnika koji koriste tehnologiju u pravo vrijeme koristeći najrelevantniji način komunikacije.

Postoje razne vrste kanala distribucije i isporuke u omnikanalnoj maloprodaji koje trgovci mogu uvesti u svoje poslovanje. Najpoznatije i najkorištenije vrste, prema Tecsys (2018), do danas su:

- Kupci mogu odabrati kupnju proizvoda putem interneta, a zatim ih preuzeti u fizičkoj trgovini (*Click and Collect*).
- Kupci mogu kupovati putem interneta i odlučiti da im se proizvodi isporuče na kućni prag ili na bilo koje drugo mjesto.
- Kupci mogu izvršiti kupnju u fizičkoj trgovini, a zatim se odlučiti za dostavu kući ili bilo kojem drugom mjestu.
- Kupci mogu stvari kupovati putem interneta, a zatim povrat proizvoda vrše na adresu web shop-a.
- Kupci mogu svoje proizvode kupiti putem interneta, a zatim vrše povrat proizvoda u fizičkoj trgovini.
- Kupci mogu odabrati način dostave proizvoda, gdje se predmeti prevoze od proizvodnog centra ili skladišnog centra do trgovine, njihovih domova ili bilo kojeg drugog mjesta.

3.5. TROŠKOVNI ASPEKT OMNIKANALNE DISTRIBUCIJE

Uvođenje omnikanalne maloprodaje za maloprodavače donosi mnogobrojne izazove. Kako navode Franjković i dr. (2018) maloprodavači osim što izdvajaju za digitalni marketing te za ulazak u nova područja online promocije, najviše dolazi do povećanja logističkih troškova. Upravo ti troškovi uvjetovani su prodajom i distribucijom komadnih pošiljki. U tom slučaju, jedan od najvećih ciljeva je praćenje i upravljanje zalihama koje se mora odvijati kroz sve distribucijske kanale. Traži se optimalna dostava paketa te se upravlja različitim oblicima dostave. Autori u ovom slučaju naglašavaju da je organiziranost i kontrola najbitnija u povratnim distribucijskim kanalima koji se odnose na povrate proizvoda zbog reklamacije, neprodane robe, povrati ambalaže, itd. Najveći promet poduzeću stvara zadovoljstvo kupaca olakšanim kupovnim procesom. Autori naglašavaju da nema garancije za veći profit kod omnikanalne maloprodaje za razliku od tradicionalne fizičke prodaje. Omikanalna maloprodaja postaje veliko opterećenje za trgovca zato što svaki novi kanal donosi kompleksnije logističko poslovanje. Upravo takvo kompleksno logističko poslovanje prisiljava trgovce da stvore nove logističke modele za upravljanje omnikanalnom maloprodajom. Najčešće se u prijelazu na omnikanalnu maloprodaju trgovci odlučuju na outsourcing aktivnosti.

Renfrow J. (2017) tvrdi kako su moć predviđanja trendova u industriji i ponašanje korisnika neki od čimbenika koji određuju gdje se novac usmjerava unutar poduzeća. Velik je naglasak na podacima koji se koriste kako bi se bolje razumjelo ponašanje korisnika, preferencije i obrasci kupovine. Također je važno prepoznati ulogu koju podaci imaju u pomaganju poduzeću da uravnoteži financijske implikacije različitih tržišnih strategija, kako kratkoročno tako i dugoročno. Korištenjem sustava kojim se konsolidiraju svi financijski podaci na jednom mjestu trgovcima će se omogućiti bolji pregled njihovih financijskih situacija i usmjeravanje poslovnih odluka o poticanju rasta. Poduzeća trebaju pogledati svoj novčani tok i vidjeti jesu li njihova ulaganja u skladu s načinom na koji njihov klijent surađuje s njima. Automatizacija stvara učinkovitiji model poslovanja za poduzeća, čime će se motivirati rukovoditelji financija i podržati zadržavanje. Njihove uloge redefiniraju se tehnologijom za prelazak s višekratnih zadataka na strateško odlučivanje, omogućavajući veća ulaganja u budućnost poslovanja. Iako digitalni sustav postaje sve potrebniji da bi bio profitabilan posao na današnjem tržištu, ljudski dodir i dalje je vrlo potreban dio organizacije. Ulaganje u IT infrastrukturu nužno je za uspjeh u maloprodajnom

sektoru, uključujući korištenje analize podataka. Time se podupiru optimalni poslovni rezultati i niži ukupni troškovi.

Prije nego se određena pošilja dostavi na navedenu adresu, narudžbu je potrebno ispuniti. Ispunjenje narudžbe podrazumijeva:

1. zaprimanje narudžbe,
2. obrada narudžbe,
3. isporuka narudžbe.

Myerson, P. A. (2021) uspoređuje brzinu obrade narudžbi sada i prije dvadeset pet godina. Naime, prije dvadeset pet godina bilo je potrebno čak pet dana kako bi se određeni nalog za narudžbu obradio u skladištu, dok danas je potrebno samo 24 sata kako bi se nalog obradio i pošiljka poslala. Autor procjenjuje kako se danas odvaja 18 centi od svakog dolara koji se generira na Internet trgovini na troškove ispunjenja narudžbe (otprema i rukovanje) i vođenje e-trgovine. Najveći trošak ima last-mile dostava koja je kritičan dio organizacije prijevozne mreže. Ona može činiti čak 28% ukupnog troška pošiljke. Način za smanjenje troškova last-mile dostave uključuje mogućnost odabira načina dostave, dostava paketa na pristupne točke kao što su ormarići, ograničavanje udaljenosti te sama promjena veličine kutija u kojima se dostavlja.

3.5.1. Usporedba troškova unutar omnikanalne maloprodaje i tradicionalne maloprodaje

Vrlo često se pojavljuje izraz „Omnikanalna maloprodaja je novo normalno“. Omnikanal je postao vrlo uobičajen za potrošače. Postao je novi način na koji potrošači kupuju kroz vrijeme i mjesta. Vrlo im je lako prilagoditi se i razumjeti nove načine kupnje. Međutim, maloprodavači se i dalje trude kako bi mogli ispuniti rastuća očekivanja besprijekorne kupnje putem interneta, fizičke trgovine i svih oblika „*click and collect*“ kupovine. Iako sve izgleda vrlo jednostavno, omnikanalna maloprodaja može koštati puno više od očekivanog. Maloprodavači se suočavaju s izazovima uravnoteženja prodaje u odnosu na rastuće troškovno opterećenje omnikanala.

Mnogi navode kako je vođenje fizičke prodavaonice puno skuplje nego prodaja putem interneta. Petersen (2017) sažeo je studije koje su proveli AlixPartners za trgovce odjevnim predmetima koji prodaju kroz više kanala. U tablicama prikazanim ispod za svaki model, autor je naveo maloprodajnu cijenu, troškove robe, troškove skladištenja te neto profit i maržu.

1. Slučaj: Prodaja kroz fizičku trgovinu

Tradicionalna trgovina temelji se na modelu „*brick and mortar*“. Predstavlja fizičku prodavaonicu koja ima izložbeni prostor, točku kupnje i skladišni prostor. Autor navodi kako ekonomija razmjera u ovom slučaju uključuje transport do fiksnih točaka, a kupci sami upravljaju dostavom proizvoda na određeno mjesto i o načinu plaćanja istog. U tablici ispod možemo vidjeti troškove i profit koji stvara model „*brick and mortar*“ prema istraživanjima AlixPartners.

Tablica 1 Financijski model fizičke prodavaonice

Maloprodajna cijena (u $)	**100**
Trošak robe (u $)	-40
Trošak skladištenja (u $)	-28
Neto profit (u $)	32
Neto marža (u postotku)	32

Autor: Izrada autora na temelju: https://customerthink.com/which-is-more-expensive-omnichannel-or-retail-stores/ (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)

2. Slučaj: Prodaja putem interneta

Prodaja samo putem interneta nije novost u svijetu prodaje. Na primjer, Amazon posluje na taj način više od dva desetljeća. Njihovo uspješno poslovanje dokazuje godišnji dvoznamenkasti rast što znači da kupci sve više koriste Internet za pogodnost kupovine te isporuku narudžbe na svoja vrata. Međutim, e-trgovine su izgrađene na potpuno drugačijem modelu distribucijskih centara bez fizičkih prodavaonica. Veliki dio troškova u ovom modelu prodaje su troškovi skladištenja, infrastrukture te dostave na adresu potrošača. U tablici ispod su prikazani svi troškovi te profit.

Tablica 2 Financijski model e-trgovine

Maloprodajna cijena (u $)	**100**
Trošak robe (u $)	-40
Trošak distribucije + dostava na kućnu adresu (u $)	-30
Neto dobit (u $)	30

Neto marža (u postotku)	30

Autor: Izrada autora na temelju: https://customerthink.com/which-is-more-expensive-omnichannel-or-retail-stores/ (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)

Ukoliko je trgovac u mogućnosti upravljati zalihama, elastičnim cijenama te diskontiranjem, opcija uvođenja e-prodaje s izravnim otpremanjem na kućnu adresu ne mora biti isključena.

3. Slučaj: Prodaja na osnovu modela „Click and Collect“

U „omnikanalnom svijetu“ u centar se stavlja kupac te oni imaju sve veća očekivanja da imaju mogućnost kupovine putem interneta, a preuzimanje u fizičkoj prodavaonici s besplatnom poštarinom. Ovaj model kupovine postaje sve poznatiji te se prema istraživanjima očekuje rast od čak 300% u sljedećih 5 godina. U teoriji, „Click and Collect“ koristi kako bi se kupci vratili u prodavaonice, međutim, za to postoji i cijena. U tablici ispod možemo vidjeti koje sve troškove donosi ovaj model te koliki je profit od uvođenja istog.

Tablica 3 Financijski model za "Click and Collect"

Maloprodajna cijena (u $)	**100**
Trošak robe (u $)	-40
Trošak distribucije + dostava na kućnu adresu + operativni troškovi (u $)	-37
Neto dobit (u $)	23
Neto marža (u postotku)	23

Autor: Izrada autora na temelju: https://customerthink.com/which-is-more-expensive-omnichannel-or-retail-stores/ (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)

Dok „Click and Collect“ može biti pogodan za kupca, međutim, stvaraju se dodatni troškovi rada, operativni troškovi kako bi se osiguralo da je određena stavka na zalihama te dodatna radna snaga za mjesto prikupljanja u prodavaonici. Ukoliko trgovac uspije povećati promet dok je kupac u prodavaonici, tada je moguće pokriti dio gubitka u dobiti.

4. Slučaj: Dostava iz trgovine (Ship from Store)

Potražnja za novim načinima kupovine nikada ne prestaje. Nova očekivanja su u mogućnosti isprobavanja proizvoda u prodavaonici, kupnja u prodavaonici, a zatim da ga ta trgovina otpremi

na adresu koju kupac želi. Iako je za ovaj model zainteresiran veliki broj kupaca, za trgovca isti stvara dvostruko otpremanje robe. Upravo ta posljednja milja dostave određenog paketa trgovca košta najviše. Zbog toga je ovaj model vrlo skup i neprofitabilan. U tablici ispod su prikazani svi troškovi ovog modela te profit od istog.

Tablica 4 Financijski model za „Ship from Store“

Maloprodajna cijena (u $)	**100**
Trošak robe (u $)	-40
Trošak skladištenja + distribucijski operativni troškovi + dodatna otprema (u $)	-48
Neto dobit (u $)	12
Neto marža (u postotku)	12

Autor: Izrada autora na temelju: https://customerthink.com/which-is-more-expensive-omnichannel-or-retail-stores/ (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)

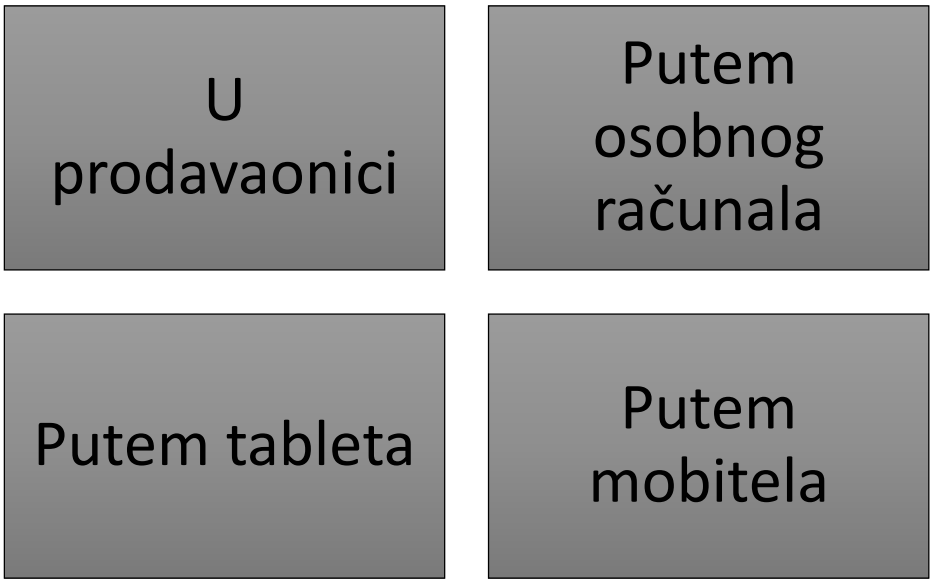
Ne samo što su proizvodi koji se otprema iz prodavaonica na kućnu adresu otpremljene dva puta, postoje i dodatni troškovi osoblja za odabir, pakiranje i otpremanje pojedinačnih stavki iz prodavaonice te za održavanje točnog popisa polica za *„Click and Collect*“ prodaju. Nažalost, ne može svaka trgovina preživjeti teret i nisku maržu ovakvog modela prodaje.

Kako autor članka Petersen (2017) navodi, analiza AlixPartner pruža odličan komparativni model za procjenu različitih troškova i neto marži ostvarenih kroz različite omnikanalne scenarije. Postoji mnogo više varijabli koje utječu na ulaganja maloprodavača te na operativne troškove i ostvarene marže. Troškovi inventara mogu biti ogromna komponenta. Obično, pri ulasku u omnikanalnu maloprodaju, trgovci dodaju više SKU-a kako bi kapitalizirao online. U teoriji, razine zaliha se moraju povećati kako bi podržale prodaju u trgovini i prodaju distribucijskog centra izravno kupcima. Upravo to je povezano s povećanim ulaganjima u zalihe, skladišta, sustave i logistiku kako bi se moglo upravljati povećanim inventarom. Također, postoji i povrat robe. Povrat robe je uvijek bio dio maloprodaje, međutim, u ovom slučaju roba se vraća u prodavaonicu. Prema istraživanju AlixPartnera, odjevni predmeti kupljeni putem interneta se vraćaju u 30 do 40% slučajeva.

3.5.2. Određivanje cijena unutar omnikanala

„*Omnichannel pricing*“ predstavlja metodu unutar koje se određuju cijene određenih artikala koje moraju biti iste unutar svakog kanala putem kojeg kupci mogu kupiti proizvod. Na slici 5 se mogu vidjeti najčešće korišteni oblici kupnje ovisno o kanalu prodaje.

Slika 6 Najčešće korišteni oblici kupnje



1. Izvor: Izrada autora na temelju: https://competera.net/solutions/by-need/omnichannel-pricing (pristupljeno: 24. lipnja 2021.)

Kako autori Competera.net (2021) navode, godišnje se postupno povećava kupnja putem mobitela, pri čemu 35% potrošača tvrdi da će većinu svoje kupnje obaviti putem pametnog telefona te je stoga, u današnje vrijeme više nego ikada, potrebno cijene mijenjati u kontinuitetu i učinkovito unutar svakog kanala. Uz stalnu cijenu unutar svih kanala, iskustvo kupaca s omnikanalnom maloprodajom se poboljšava. Kroz komunikacije unutar omnikanala, potrošači koji su osjetljivi kada su u pitanju cijene, povećat će se i osnažiti lojalnost kupaca. Prepričano prema Competera.net (2021), cijene ne bi trebale biti odraz drugih poduzeća na tržištu već bi se trebale mijenjati na način na koji bi koristile poduzeću. Ova metoda određivanja cijena olakšava strategiju određivanja maloprodajnih cijena jer je konkurentno određivanje cijena usmjerenije nego optimizacija cijena. Stoga bi razumljivu smjernicu trebalo postaviti i na usklađivanje cijena, kao i na vrijeme kada su dopuštene nedosljedne cijene ili promocije između oba kanala na internetu i izvan njega. Nekoliko cjenovnih pravila uključuje, ali nisu ograničena na profitabilnost, fleksibilnost i konkurentnost. Pri

odabiru cijena kanala potrebno je analizirati uzorke kupaca kako bi se utvrdilo u kojim kategorijama cijene mogu biti više. Drugim riječima, za svaki kanal potrebno je definirati SKU i donijeti prave odluke po cijeni za svaku kategoriju. Postoji određen broj dijelova na koje se treba usredotočiti kako bi se prodalo više:

- asortiman
- upravljanje
- određivanje cijena
- praćenje konkurenata
- marketinške aktivnosti
- optimizacija tijeka rada

Najbolji način organiziranja svega je automatizacija informacija i analiza dobivenih putem platforme koja može pratiti nekoliko kanala. Platforma mora imati brojne svestrane mogućnosti kako bi pravilno pratila i mijenjala cijene na svim platformama.

4. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Decathlon Grupa je francuska tvrtka koja se bavi proizvodnjom i prodajom sportske odjeće i opreme. Tvrtka je osnovana 1976. godine u francuskom gradu Lilleu gdje se danas nalazi sjedište. Osnivač ove tvrtke je Michel Leclercq. Nakon desetljeća rada, Decathlon se počeo otvarati franšize diljem svijeta. Prva franšiza koja je otvorena preko granica Francuske je bila u Njemačkoj. Kasnije su se počeli širiti u Španjolsku, Portugal, Italiju, Veliku Britaniju te Kinu i Indiju u Aziji. Trenutno Decathlon ima 2080 poslovnica otvorenih u 56 zemalja na 5 kontinenata. Svake godine se u prosjeku otvori otprilike 150 novih poslovnica diljem svijeta. Trenutno je u Decathlon grupi zaposleno preko 100 000 tisuća radnika na različitim pozicijama. Decathlon je svoju prvu poslovnicu u Hrvatskoj otvorio 2014. godine u Zagrebu. Otada svoje poslovnice je otvorio još i u Splitu, Zadru, Puli, Osijeku i Varaždinu.

Decathlon je najveći trgovac sportskom robom na svijetu. Osim prodajom sportske robe i opreme, bavi i proizvodnjom iste. Decathlon proizvodi opremu i robu za sve sportove. Za svaki sport ima poseban brand koji ga obilježava. Trenutno postoji više od 30 brandova koje posjeduje.

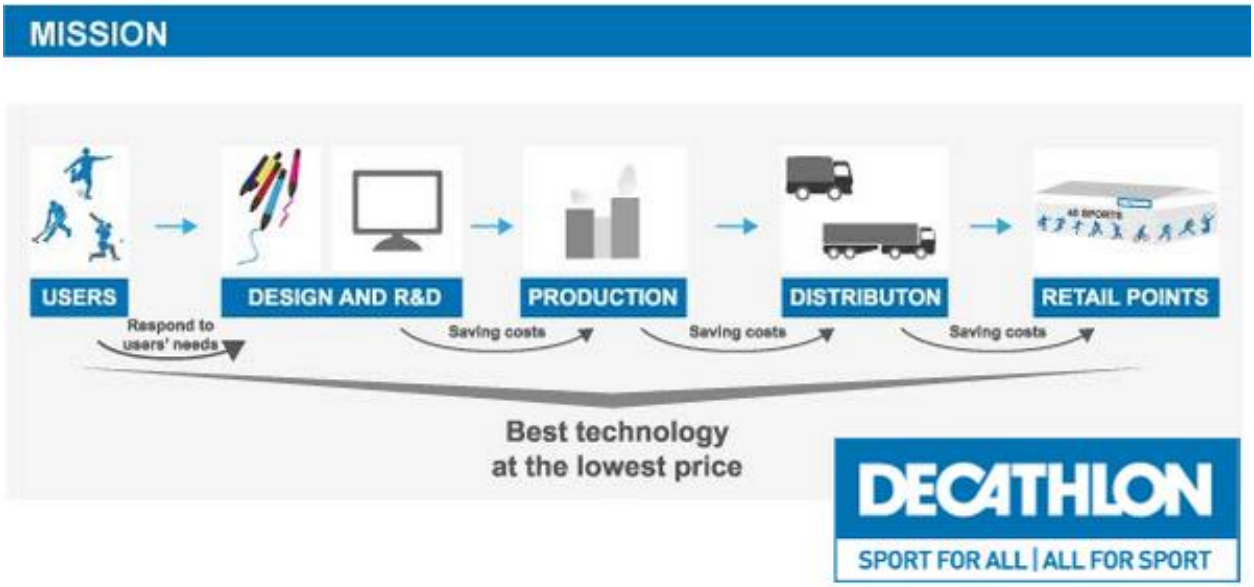
Primjeri brandova:

- Kipsta – nogomet
- Kalenji – trčanje
- Atorka – rukomet
- Domyos – cardio trening
- Btwin – biciklizam
- Kimjaly – joga
- Tribord – jedrenje

Prema istraživanjima Decathlon trenutno predstavlja više od polovice francuskog tržišta u distribuciji sportskih predmeta. Primjerice, Decathlon je najveći proizvođač bicikala u Europi.

Decathlon ima potpuno integrirani proces, koji je prikazan na slici 7, u kojemu omogućuju svoje proizvode dostupne svima po niskim i prihvatljivim cijenama. Posjeduje vlastiti dizajn, proizvodnju, logistiku i distribuciju.

Slika 7 Prikaz integriranog procesa Decathlon Grupe



Izvor:https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftwitter.com%2Fdecathlonbannur%2Fstatus%2F527699523997413376&psig=AOvVaw3TIAoKzewRK1ErsCzU6Z1B&ust=1625571378700000&source=images&cd=vfe&ved=0CAoQjRxqFwoTCOCq5Lfry_ECFQAAAAAdAAAAABAU (pristupljeno: 3. srpnja 2021.)

Decathlon prati suvremene trendove tehnologije te među rijetkima u Hrvatskoj koristi RFID tehnologiju. RFID tehnologiju koristi u skladištu kako bi se lakše proveo proces prikupljanja artikala za narudžbe, dok u poslovnici koristi kako bi se na lakši i brži način obavila inventura robe te na blagajnama kako bi radnici očitali sve proizvode i omogućili kupcu da svoju kupnju obavi na što brži i lakši način.

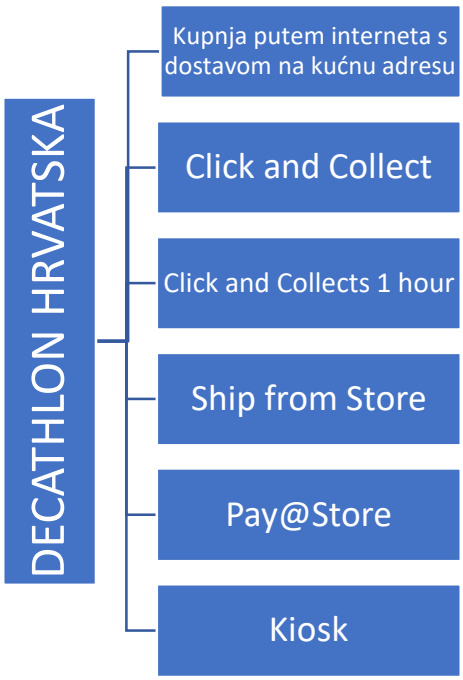
4.1. Omnikanalna distribucija na primjeru Decathlon Hrvatska

U svrhu ovog diplomskog rada je proveden intervju s voditeljicom omnikanala za Decathlon Osijek. Intervju je je bio sastavljen od 10 glavnih pitanja uz dodatna potpitanja te je proveden uživo. U radu će biti sažet te će biti iznesene najbitnije informacije na temu omnikanalne distribucije. Svrha intervjua je saznati koje kanale kupci najviše koriste te potvrditi hipotezu da će kupci najviše naručivati proizvode putem kanala u kojemu ne moraju platiti dostavu.

S obzirom da Decathlon u Hrvatskoj postoji tek od 2014. godine, omnikanalna distribucija je već bila integrirana u poslovne procese. Prvi oblik omnikanala koji je Decathlon uveo u svoje

poslovanje je kupnja putem interneta, dostava na kućnu adresu te povrat u najbližu poslovnicu. Kako navodi voditeljica omnikanala za Decathlon Osijek, kupci su oduvijek povrat robe mogli obaviti u bilo koju Decathlonovu poslovnicu, neovisno nalazi li se ista u Hrvatskoj ili bilo kojoj drugoj poslovnici u svijetu. Iako, kako navodi voditeljica omnikanala, vrlo su rijetki povrati proizvoda iz drugih država. Najčešće su to kupci iz obližnjih država, Slovenije, Mađarske i Srbije. U Hrvatskoj je kupcima trenutno omogućeno naručiti proizvode putem šest kanala distribucije koji su prikazani na Slici 8.

Slika 8 Oblici kanala distribucije za Decathlon Hrvatska



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

U daljnjem tekstu svaki od kanala bit će pojedinačno objašnjen.

4.1.1. Kupnja putem web shop-a s dostavom na kućnu adresu

Web shop Decathlona u Hrvatskoj je osnovan s otvaranjem prve poslovnice u Hrvatskoj, za razliku od Srbije koja je svoju prvu poslovnicu otvorila krajem 2019. godine te još uvijek nema web shop putem kojeg bi kupci iz Srbije mogli naručivati svoje proizvode.

S obzirom da Decathlon nudi svojim kupcima preko 100 000 različitih proizvoda, isti se ne mogu uvijek naći u svim poslovnicama. Asortiman svake poslovnice je određen kapacitetom te

sportovima koji su u toj regiji najzastupljeniji. Za razliku od poslovnica, web shop Decathlon-a kupcima omogućuje da naruče bilo koji proizvod. Prodavaonice i web shop Decathlon-a Hrvatska dijele isto skladište u Milanu, Italija. Međutim, kapacitet zaliha je puno veći za web shop nego za prodavaonice.

Kupcima se nudi mogućnost kupnje putem web shop-a te dostavu na kućnu adresu. U ovom slučaju kupnje, kupci svoje proizvode mogu platiti putem kreditne kartice, darovne kartice koje mogu kupiti u prodavaonici ili platiti pouzećem. Cijena dostave za pakete kojima je iznos do 350 kn iznosi 34,55 kn, a za pakete kojima je iznos iznad 350 kn je besplatna. Za narudžbe čija je ukupna masa jednaka ili veća od 30 kg ili se radi o paketu nestandardnih dimenzija, dostava iznosi 150 kn. Pakete u ovom slučaju dostavlja kurirska služba DPD te se dostavlja u prosjeku od 3 do 9 radnih dana. Ukoliko kupci nisu zadovoljni proizvodom ili im ne odgovara, imaju mogućnost vratiti ga direktno na skladište web shop-a putem kurirske službe DPD ili povrat obaviti u bilo kojoj poslovnici. Povrat proizvoda na skladište web shop-a kupci koriste vrlo rijetko te 99% povrata obavljaju u sebi najbližim poslovnicama.

Voditeljica navodi kako su za vrijeme pandemije odlučili napraviti iznimku. S obzirom na zaustavljanje proizvodnje sredinom 2020. godine zbog pandemije COVID-19 , zalihe bicikala su se znatno smanjile te su preostale zalihe preusmjerili na zalihe web shop-a. Do tada, kupci su bicikle mogli kupiti u bilo kojoj poslovnici. Međutim, zbog smanjenja zaliha bicikala, kupcima je onemogućeno kupiti bicikle u poslovnici te su bili dostupni samo putem web shop-a. S obzirom da su kutije u kojima se šalje bicikl na kućnu adresu veće od standardnih dimenzija, dostava bicikala na kućnu adresu je iznosila 150 kn. Kroz komunikaciju s kupcima su uvidjeli da je iznos dostave prevelik te se znatno smanjila potražnja za biciklima u vrlo kratkom vremenu. Zbog negativne reakcije na cijenu dostave, odlučili su napraviti iznimku te svojim kupcima omogućiti dostavu bicikala na kućnu adresu po cijeni malih standardnih paketa od 34,99 kn. Kako voditeljica omnikanala navodi, kupci su promjenu dobro prihvatili te je potražnja za biciklima porasla u vrlo kratkom vremenu.

Bitno je naglasiti da ova vrsta kanala distribucije robe ima najmanji postotak korištenja zato što kupci najviše koriste kanale u kojima ne moraju platiti dostavu. Narudžbi na kućnu adresu je najviše bilo u ožujku i travnju 2020. godine kada su poslovnice diljem Hrvatske bile zatvorene zbog pandemije, ali je taj postotak pao otkada su se ponovno otvorile.

4.1.2. Click and Collect

Click and Collect narudžba kupaca je također bila među prvim kanalima koje su kupci Decathlona imali mogućnost koristiti. Ovaj kanal omogućuje kupcima da svoje proizvode naruče i plate putem web shop-a te odaberu sebi najbližu poslovnicu u kojoj će paket biti dostavljen. U ovom slučaju je dostava potpuno besplatna i ne ovisi o iznosu narudžbe ili veličini paketa. Proces naručivanja, koji je prikazan na Slici 9, vrlo je jednostavan te su koraci naručivanja prikazani na web shop-u.

Slika 9 Click and Collect proces naručivanja

Izvor: https://www.decathlon.hr/click-collect.html (pristupljeno: 3.srpnja 2021.)

Paketi Click and Collect narudžbe putuju zajedno sa standardnom dostavom poslovnice te dolaze tri puta tjedno. Voditeljica navodi kako je dostava u poslovnice do početka 2021. dolazila samo dva puta tjedno te otkada su uveli treću dostavu u tjednu, C&C paketi su dolazili vrlo brzo od kreiranja narudžbe i kupci su svoje zadovoljstvo pokazali kroz povećan broj narudžbi.

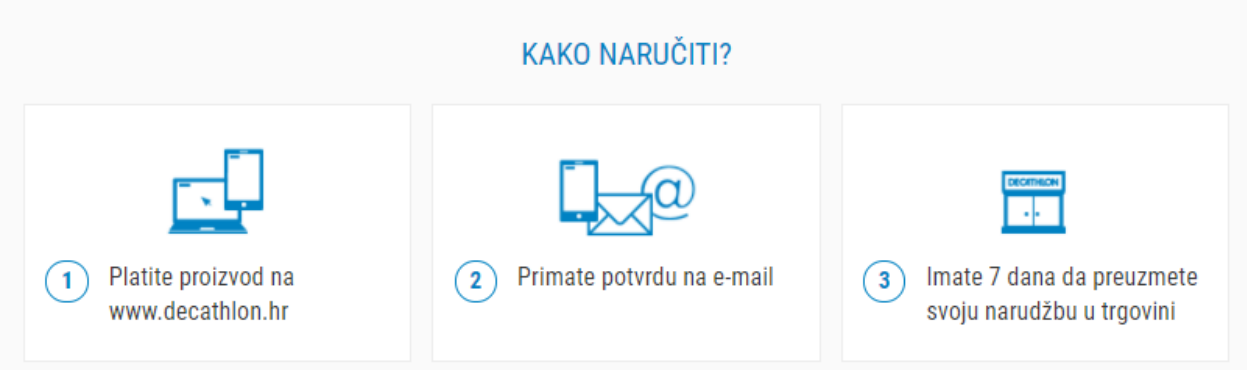
Voditeljica navodi kako se dogodio veliki porast narudžbi Click and Collect za vrijeme pandemije. U početku kupci nisu bili toliko upoznati s funkcioniranjem ovog sustava dostave. Kako bi pomogli svojim kupcima u stvaranju što boljeg iskustva kupnje, zaposlenici su bili dužni objasniti i pokazati kupcima kako da svoje proizvode naruče u trgovinu. Problem su bile starije osobe koje ne posjeduju vlastitu e-mail adresu te osobe koje ne podržavaju kupnju putem interneta jer imaju strah od dijeljenja svojih osobnih podataka. Za problem s e-mail adresom, koju zahtjeva svaki kanal preko kojeg se naručuje, nisu još našli alternativu. Međutim, našli su alternativu za dijeljenje osobnih podataka. Navodi se kako je najveći problem bio upisivanje podataka s kreditnih kartica. Kako bi riješili taj problem, zaposlenici Decathlona nudili su svojim kupcima mogućnost kupnje darovnih kartica na blagajnama poslovnice te plaćanje s istim putem interneta. Darovne kartice

imaju mogućnost uplate točnog iznosa paketa koje bi naručili te mogućnost obročnog plaćanja paketa koji su iznad 200 kn za razliku od web shop-a koji nema mogućnost plaćanja na rate. Kupci su tada bili puno zadovoljniji zbog čuvanja svojih osobnih podataka te im je bilo lakše odlučiti se za ovu vrstu kupnje.

4.1.3. Click and Collect 1 hour

Click and Collect 1 hour predstavlja jednog od najnovijih kanala koje je Decathlon Hrvatska uveo kako bi omogućio svojim kupcima što veću dostupnost proizvoda. C&C 1 hour funkcionira na način da kupci putem web shop-a rezerviraju proizvod koji je dostupan u njima najbližoj poslovnici. Kupac ima uvid u dostupnost proizvoda na web shopu, plaća ga kartično ili darovnom karticom direktno na web shop-u te ga nakon jednog sata ima pravo preuzeti u poslovnici. Ukoliko kupac svoj proizvod ne preuzme u roku od 7 dana, proizvodi se vraćaju na police poslovnice, a kupac dobiva povrat novaca na račun s kojeg je uplatio. Proces naručivanja, koji je prikazan na Slici 10, dostupan je i na web shop-u kako bi kupci dobili sve potrebne informacije.

Slika 10 Click and Collect 1 hour proces naručivanja



Izvor: https://www.decathlon.hr/online-rezervacija.html (pristupljeno: 3.srpnja 2021.)

Ovaj način naručivanja uveden je, također, za vrijeme pandemije. Kako je ranije spomenuto, zalihe u poslovnicama su se znatno smanjile, pogotovo kada se radi o većim proizvodima. Često se događalo da određeni proizvod dođe u količini od jedan do dva komada te se vrlo brzo rasproda. Decathlon je u ovom slučaju omogućio svojim kupcima da putem web shop-a rezerviraju proizvod u poslovnici. Prvobitno, ovakav način naručivanja je uveden zato što Decathlon privlači kupce iz cijele Hrvatske, a poslovnice se nalaze samo u velikim gradovima. Kako govori voditeljica, Decathlon Osijek jedini je na teritoriju Slavonije i Baranje, te je prvi najbliži Decathlon u Zagrebu.

Upravo je ovaj način naručivanja omogućio kupcima da „sačuvaju“ svoje proizvode ukoliko dolaze u poslovnicu. Navodi se i bitna razlika između C&C i C&C 1 hour. Naime, ukoliko se kupac odluči na C&C narudžbu, proizvodi dolaze sa skladišta u roku od 3-9 radnih dana, a s narudžbom C&C 1 h kupcu je omogućeno preuzimanje već za sat vremena.

Voditeljica govori kako je ovaj način naručivanja vrlo simultano uveden bez puno prepreka i objašnjavanja. Kupci su vrlo brzo shvatili kako doći do svojih proizvoda u što kraćem roku te je ovaj način naručivanja vrlo čest.

Organizacija zaposlenika u ovom slučaju je bila vrlo jednostavna. U trenutku kada kupac dovrši svoju narudžbu, na tablet svakog zaposlenika u poslovnici dolazi obavijest o kreiranju narudžbe. Svaki dan, voditelj poslovnice određuje koji zaposlenik će dobiti zadatak kreiranja narudžbi. Zaposlenik u tom slučaju skuplja proizvode u poslovnici, pakira u zasebne vrećice za C&C 1 hour narudžbe te potvrđuje da je paket kreiran. Zaposlenik ima točno jedan sat od kreiranja narudžbe da pripremi paket za kupca. Potvrdom kreiranja paketa, kupac dobiva obavijest da svoju narudžbu može preuzeti u poslovnici. Kako voditeljica navodi, do sada je svaki paket bio kreiran u roku te nije bilo nikakvih problema s kupcima. Prednost koja se naglašava je smanjenje vremena kupovine. Kupac u ovom slučaju ne mora tražiti proizvod u poslovnici niti čekati u redu na blagajni. Svaki djelatnik u trgovini ima pravo u bilo koje vrijeme predati proizvod kupcu.

4.1.4. Ship from store

Ship from store je još jedna od opcija naručivanja koju je Decathlon uveo za kupce koji nemaju mogućnost doći po svoje proizvode u fizičku poslovnicu. Kako je navedeno u tekstu iznad, Decathlon ima kupce koji dolaze iz mnogih krajeva Hrvatske te nisu svi u mogućnosti dolaziti svakodnevno u poslovnicu. Voditeljica omnikanala za Decathlon Osijek navodi kako je ova opcija omogućila kupcima da što brže dobiju svoj proizvod na kućnu adresu. Također, Decathlon ima proizvode koji dolaze u velikim kutijama nestandardnih veličina i velikih težina te je na ovaj način kupcima omogućen prijevoz proizvoda na kućnu adresu. Kupac svoj proizvod pronalazi putem web shop-a te ukoliko je proizvod ima dostupnost u poslovnici, plaća ga kartično ili darovnom karticom te odabire opciju „DPD dostava iz trgovine“. U ovom slučaju dostava se plaća 30 kn te ju dostavlja kurirska služba DPD.

Organizacija zaposlenika je identična kao i sa opcijom naručivanja „Click and Collect 1 hour“. Voditelj smjene svaki dan dodjeljuje zadatak određenom zaposleniku koji će narudžbu zaprimiti,

pripremiti i poslati DPD-om. Na tablet svakog zaposlenika stiže obavijest da je kreirana narudžba od strane kupaca te ju zaposlenik zaprima, skuplja proizvod/e u poslovnici, pakira u vrećice ili kutije ovisno o veličini i stavlja na policu u skladištu s koje DPD svaki dan preuzima proizvode i odvozi na adresu kupca. Vrlo bitna stavka koju zaposlenik u ovom slučaju mora napraviti je kreirati nalog za preuzimanje na aplikaciji DPD-a. U toj aplikaciji, zaposlenik ispunjava podatke kupca te unosi specifikacije paketa.

Voditeljica navodi kako ovakve vrste narudžbe u prosjeku ima manje nego C&C i C&C 1 hour koje imaju besplatnu dostavu. Najveći razlog zbog kojeg kupci naručuju dostavu iz trgovine je nemogućnost pronalaska adekvatnog prijevoza za proizvode pakirane u kutije nestandardnih veličina. Jedini nedostatak kojeg ima ovaj način naručivanja je politika DPD kurirske službe da svoje proizvode dovoze samo na označenu adresu. Zaposlenici DPD-a u opisu svog posla nemaju dostavljanje proizvoda na kućni prag. Stoga, ako je proizvod naručio kupac koji živi u zgradi na višem katu, proizvod će mu biti dostavljen samo do vrata zgrade. Vrlo često se javlja nezadovoljstvo kod kupaca koji svoje proizvode nisu u mogućnosti fizički preuzeti.

4.1.5. Pay@store

Pay@store predstavlja najnoviju mogućnost naručivanja za kupca u Decathlonu Hrvatska te se provodi od svibnja 2021. godine. Ova opcija naručivanja omogućuje kupcima da svoje proizvode pronađu na stranicama web shop-a, naruče ih u sebi najbližu poslovnicu te ih u istoj plate. Kupci u ovom slučaju svoje proizvode mogu plaćati samo kartično, neovisno hoće li plaćanje biti odjednom ili obročno. Dostava je besplatna.

Proizvodi u trgovine stižu u roku od 3-9 radnih dana, isto kao i kod opcije Click and Collect. Nakon što proizvod stigne u poslovnicu, kupac dobiva obavijest putem e-mail adrese da može doći platiti svoj proizvod te ga odmah može preuzeti. Nakon što proizvod plati, na kupčevu e-mail adresu automatski dolazi račun za isti.

Svaki zaposlenik koji se nalazi u trenutku kada je kupac došao, može mu naplatiti narudžbu te mu predati proizvod. Kako bi se olakšao cijeli proces, Decathlon Osijek je plaćanje ovakve vrste narudžbe omogućio samo na info pultu poslovnice. U tom slučaju, kupac ne mora čekati u redu za blagajnu te svoj proizvod dobiva u najkraćem mogućem roku.

Voditeljica omnikanala navodi kako ova opcija, iako se provodi manje od dva mjeseca, najzastupljenija od svih drugih načina naručivanja. Kupci koji svoje proizvode ne mogu naći na policama prodavaonice, mogu naručiti uz besplatnu dostavu te ih platiti u poslovnici. Upravo je ova opcija uspjela riješiti sve probleme koji su se javljali kod kupaca. Besplatna dostava je najbitnija stavka u naručivanju zbog koje se kupci odlučuju na online kupnju, dok je istovremeno i riješen problem kojeg su stvarali kupci koji svoje osobne podatke i podatke kartica ne žele dijeliti na internetu. Pretpostavlja se da će ova opcija u budućnosti „baciti u zaborav“ sve ostale vrste naručivanja. Kupci su do sada iskazali veliko zadovoljstvo u naručivanju kroz Pay@Store kanal.

4.1.6. Kiosk

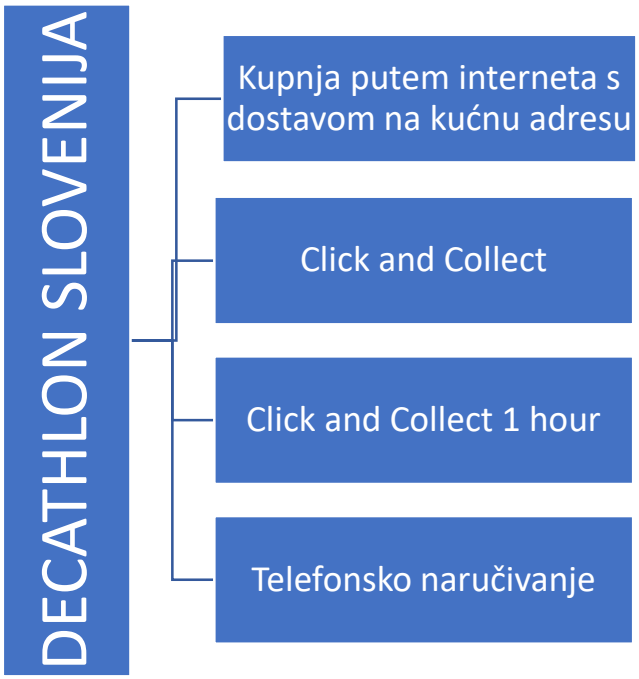
Kiosk predstavlja veliki tablet koji se nalazi u poslovnici putem kojeg kupci mogu naručiti svoje proizvode na svoju kućnu adresu ili s preuzimanjem u poslovnici. Decathlon Osijek je omogućio svojim kupcima dva velika tableta koje se nalaze neposredno u blizini blagajna. Kako voditeljica navodi, ovaj način naručivanja je isto uveden za vrijeme pandemije. Međutim, najmanje je zastupljen. Razlog tome je što kupci i dalje nisu dovoljno upoznati s ovim načinom naručivanja i prije odabiru kupnju putem vlastitog mobilnog uređaja iz svojih domova.

4.2. Oblici omnikanalne distribucije u Decathlon-a u drugim državama

Oblici omnikanalne distribucije nisu isti u svim Decathlon-ima u svijetu. Primjerice, Decathlon Srbija još uvijek nema izrađen web shop dvije godine nakon otvaranja prve poslovnice u Beogradu.

Kako voditeljica navodi, Decathlon Slovenija je za vrijeme pandemije omogućio svojim kupcima telefonsko naručivanje direktno iz poslovnice. S obzirom da su poslovnice u Sloveniji bile zatvorene duže nego što su bile u Hrvatskoj, kako bi ostvarile promet i smanjile troškove, uveli su telefonsko naručivanje. Kupci su u ovom slučaju mogli nazvati poslovnicu i naručiti proizvode koji su dostupni prodavaonici te proizvode platiti prilikom preuzimanja. Iako su sve poslovnice trenutno otvorene, ipak su odlučili zadržati ovaj oblik naručivanja zato što donosi odličnu zaradu. Uz telefonsko naručivanje, Decathlon Slovenija ima i druge oblike naručivanja koje nudi svojim kupcima te ih možemo vidjeti na Slici 11.

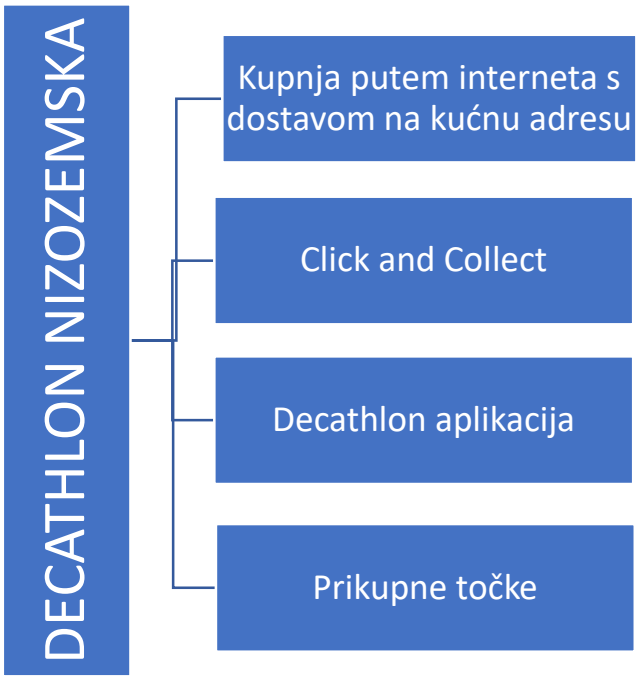
Slika 11 Oblici kanala distribucije za Decathlon Slovenija



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

Decathlon Nizozemska omogućuje svojim kupcima aplikaciju koju koriste u fizičkim prodavaonicama kako bi kupili proizvode. Funkcionira na način da kupac proizvod u prodavaonici skenira putem aplikacije i time ga ubaci u virtualnu košaricu. Nakon odabira proizvoda, kupac ih plaća putem aplikacije i slobodno izlazi iz prodavaonice sa svojim proizvodima. Uz aplikaciju za kupnju, Decathlon Nizozemska ima i druge oblike naručivanja koje možemo vidjeti na Slici 12.

Slika 12 Oblici kanala distribucije za Decathlon Nizozemska



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

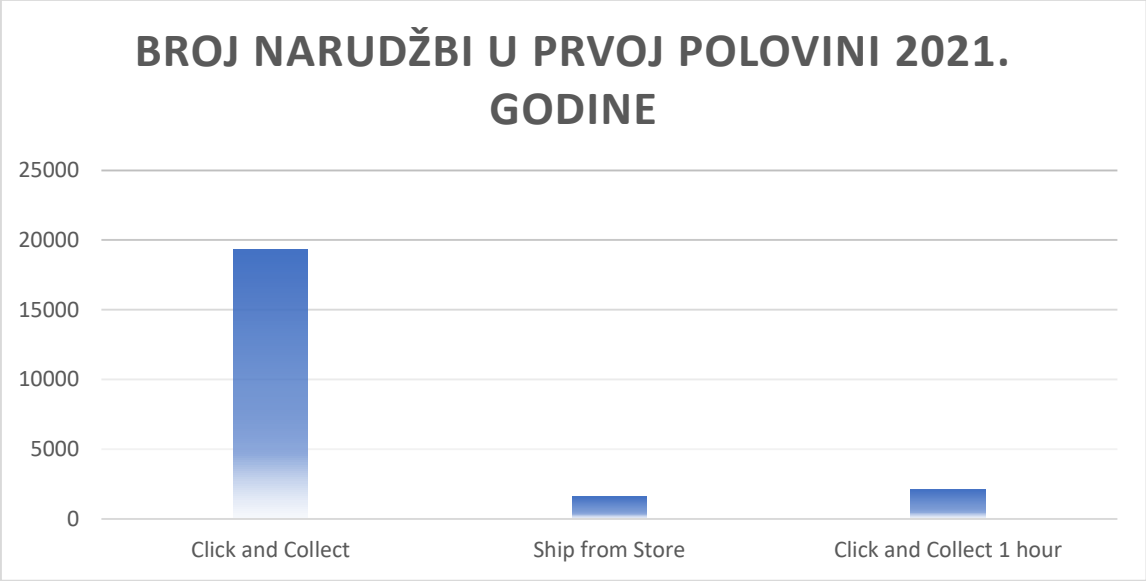
Prikupne točke je Decathlon Nizozemska 2020. godine kako bi omogućili kupcima da svoje proizvode dostave na sebi najbliže mjesto. Osigurano je 2600 prikupnih točaka diljem Nizozemske te cijena dostave iznosi 2,95 eura za razliku od dostave na kućnu adresu koja iznosi 3,95 eura.

4.3. Usporedba učestalosti korištenja Click and Collect i Ship from Store

Bitna razlika između Click and Collect i Ship from Store narudžbi je cijena dostave. Za Click and Collect oblik narudžbe dostava je besplatna, dok je za Ship from Store oblik narudžbe cijena dostave 30,00 kn. Kako voditeljica navodi, u vrijeme pandemije se poslovanje Decathlon-a dosta promijenilo. Zalihe su se smanjile te je većinsko poslovanje prešlo na online kupnju. Kupci, koji su kupovali u Decathlon-u prije pandemije, imali su mogućnost kupiti sve proizvode u prodavaonici u vrijeme kada su oni to poželjeli. Sada, kada se način kupovine mijenja, kupcima se teško prilagoditi. Najviše su osjetljivi na cijenu dostave. Click and Collect narudžbe omogućile su da kupci svoje proizvode naruče bez plaćanja dostave.

Na sljedećem grafikonu je prikazan broj narudžbi za Click and Collect, Ship from Store i Click and Collect 1 hour u prvoj polovini 2021. godine. Ovaj grafikon se odnosi na poslovanje Decathlon-a Hrvatska.

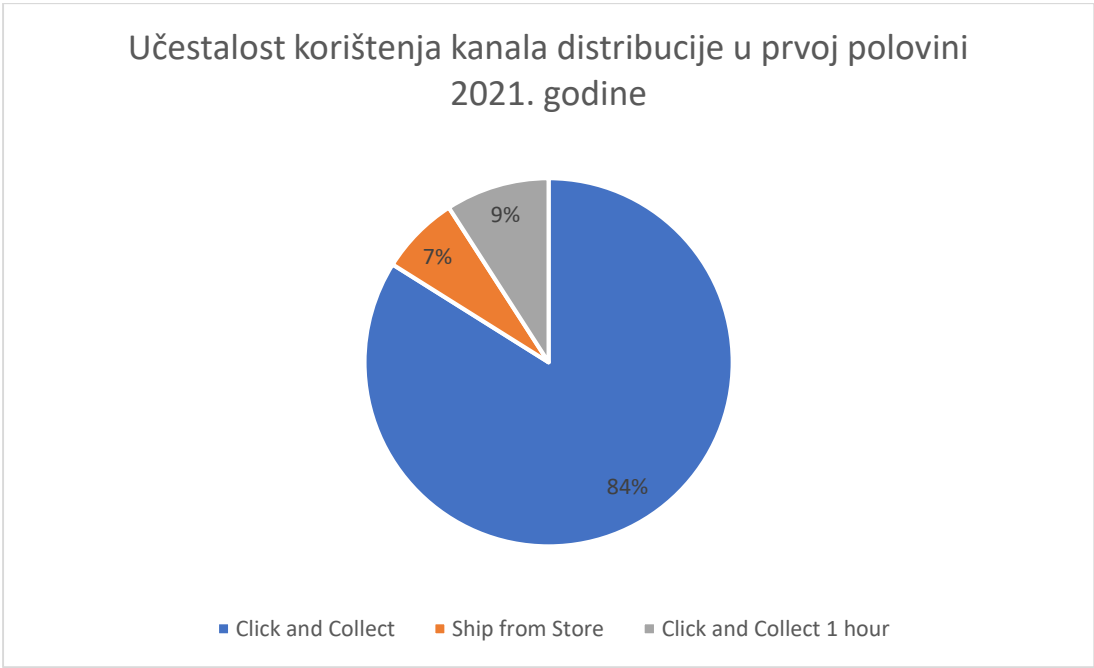
Slika 13 Broj narudžbi u prvoj polovini 2021. godine u Decathlon-u.



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

Na sljedećem grafikonu je prikazana postotna učestalost korištenja gore navedenih kanala distribucije za Decathlon Hrvatska u prvoj polovini 2021. godine.

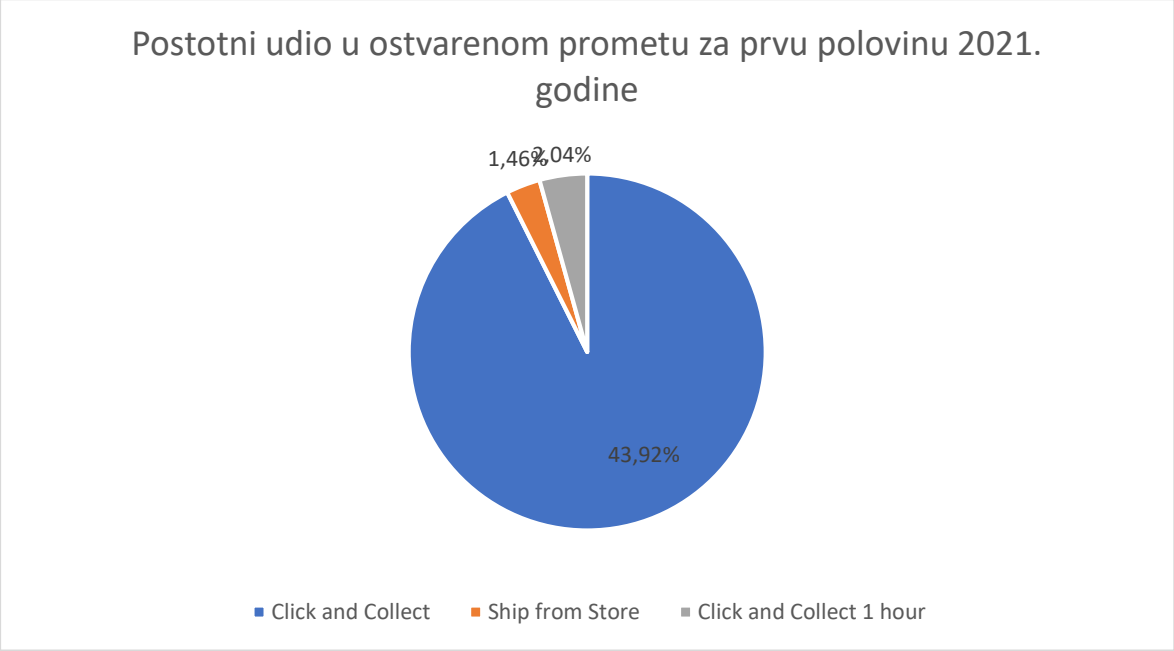
Slika 14 Učestalost korištenja kanala distribucije u prvoj polovini 2021. godine u Decathlon-u.



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

Ovisno o prometu koji se ostvaruje kroz kanale distribucije, na sljedećem grafikonu je prikazan postotni udio navedenih kanala distribucije u ukupnom ostvarenom prometu za Decathlon Hrvatska u prvoj polovini 2021. godine.

Slika 15 Postotni udio u ostvarenom prometu za prvu polovinu 2021. godine u Decathlon-u.



Izvor: Izrada autora na temelju intervjua

4.4. Uvođenje novih kanala distribucije unutar Decathlon-a Hrvatska

Decathlon Hrvatska je u zadnje dvije godine uveo niz novih kanala prodaje kako bi omogućio svojim kupcima što veću dostupnost proizvoda u što manjem vremenu. Isto tako, ti kanali su se kroz vrijeme modificirali prema iskustvima potrošača. Na primjer, kupnja putem Kioska je u samom početku omogućivala kupcima da proizvode naruče samo na kućnu adresu uz plaćanje pouzećem te plaćanje dostave paketa. Danas, ovaj kanal omogućuje kupcima da proizvode naruče u sebi najbližu poslovnicu te ih plate prilikom preuzimanja s besplatnom dostavom. Najveći uspjeh i najbolju povratnu reakciju je dobio kanal Pay@Store. Ova vrsta naručivanja je omogućila kupcima da steknu pozitivno iskustvo kupnje i stvore lojalnost prema Decathlon-u.

U budućnosti će se uvoditi niz novih kanala prodaje koje će omogućiti kupcima da proizvode Decahlon-a nađu i na drugim mjestima osim u poslovnicama. Primjerice, postojat će „trgovina na

kotačima“. Ova vrsta prodaje omogućiti će kupcima dostupnost sezonskih proizvoda direktno na plažama ili skijalištima. Kako je navedeno u tekstu iznad, Decathlon Hrvatska će omogućiti dostupnost određenog asortimana svojih proizvoda i u trgovinama mješovitom robom, na primjer Interspar, Konzum, itd. Za realizaciju ovih kanala prodaje bit će potrebno minimalno godinu dana.

Decathlon Hrvatska trenutno radi na najbitnijem projektu koji bi trebao zaživjeti već s početkom 2022. godine, a to je prva Decathlon aplikacija u Hrvatskoj. Na taj način bi se omogućilo olakšano pretraživanje web shop-a u svakom trenutku i na svakom mjestu. Kako govori voditeljica, Decathlon Hrvatska se sve više okreće potpunoj digitalizaciji poslovanja.

5. RASPRAVA

Na temelju informacija koje su dobivene intervjuom koji je proveden s voditeljicom omnikanala za Decathlon Osijek možemo zaključiti da su kupci s vremenom postaju sve izbirljiviji i kako je jedino rješenje za uspjeh u potpunosti se prilagoditi zahtjevima kupaca. Kupci žele svoje proizvode u najkraćem roku uz besplatnu dostavu i besplatan povrat proizvoda. Prilikom naručivanja kupci obraćaju veliku pozornost na vrijeme dostave. Prvom hipotezom se tvrdi da brzina dostave pozitivno utječe na iskustvo kupnje u Decathlon-u. S obzirom da je vrijeme dostave razdoblje od 3-9 radnih dana, na temelju broja kreiranih narudžbi možemo zaključiti da kupci smatraju da je ovo vrijeme optimalno za dolazak njihove narudžbe te se broj narudžbi s vremenom povećava. Međutim, kako potrebe kupaca postaju sve zahtjevnije, pretpostavlja se da će se vrijeme dostave u bliskoj budućnosti morati smanjiti. Drugom hipotezom se tvrdi da besplatna dostava, također, pozitivno utječe na iskustvo kupnje u Decathlon-u. Koliko je zapravo bitna besplatna dostava za svakog kupca možemo vidjeti iz podataka da je u Decathlon-u čak 93% kupaca odabralo opciju naručivanja koja ima besplatnu dostavu. Samo 7% potrošača odabire narudžbu na kućnu adresu s kojom se naplaćuje dostava. Kako je spomenuto u provedenom intervjuu, kupci koji odabiru ovu vrstu narudžbe, uglavnom, su oni koji nisu u mogućnosti doći preuzeti proizvod u poslovnici. Taj postotak je vrlo mali te se može zaključiti da besplatna dostava, ipak, pozitivno utječe na iskustvo kupnje. Time se potvrđuje druga hipoteza. Trećom hipotezom se tvrdi da plaćanje putem interneta negativno utječe na iskustvo kupnje kod potrošača Decathlon-a. Iako je trenutno vrijeme sveprisutne tehnologije i svaki čovjek ima pristup internetu te ga koristi svakodnevno, i dalje postoji skeptičnost oko dijeljenja osobnih podataka na internetu te plaćanja putem istog. Kako se doznaje iz intervjua, najveći problem koji je stvorio s uvođenjem novih kanala distribucije je plaćanje putem interneta. Kombinacijom uvođenja besplatne dostave u poslovnicu te plaćanjem u istoj, Decathlon je stvorio kanal koji je omogućio riješiti sve novonastale probleme. Iako trenutno ne postoje statistički podaci koji se mogu mjeriti s ostalima jer ovakva opcija naručivanja tek koji mjesec, iz samog intervjua možemo zaključiti kako je u vrlo kratko vrijeme ova opcija naručivanja nadmašila sve druge. Predviđa se da će u budućnosti ovakav način naručivanja biti najkorišteniji. Time se potvrđuje hipoteza da se plaćanjem putem interneta stvara negativno iskustvo kupnje kod potrošača Decathlon-a.

Kada se sažmu sve hipoteze, proizlazi hipoteza koja tvrdi da je Decathlon uvođenjem omnikanalne distribucije stvorio veću lojalnost kod kupaca. Uvođenjem velikog broja kanala distribucije za vrijeme pandemije omogućilo je Decathlon-u da zadrži svoje potrošače te stvori mnoge nove. S obzirom na manjak zaliha do kojeg je došlo za vrijeme pandemije, kupcima je uvelike olakšano da dođu do svojih proizvoda korištenjem velikog broja kanala. Na taj način Decathlon je zadržao svoje kupce. Također, omogućivanjem dostave iz trgovine na kućnu adresu u vrlo kratkom roku, Decathlon je privukao mnoge druge kupce. Slušanjem potrošačevih potreba i brzom reakcijom na iste, možemo zaključiti kako je cilj ovog gospodarskog subjekta da stvore veliku razinu lojalnosti kod kupaca.

Iako Decathlon pomno sluša zahtjeve svojih kupaca te u vrlo kratkom roku odgovara na iste, uvijek postoji prostor za unapređivanje poslovanja. Veliki je broj proizvoda koji se i dalje mogu kupiti samo putem web shop-a. Decathlon može svojim kupcima omogućiti „showroom“ na način da stvori mjesto u poslovnici u kojem će kupci moći isprobati najprodavanije proizvode s web shop-a te se na temelju toga odlučiti hoće li ih kupiti ili ne. Na taj način bi se smanjili povrati istih proizvoda te bi pozitivno utjecalo na iskustvo kupnje. Također, bilo bi dobro unaprijediti komunikaciju s kupcima kako bi uvijek bili u toku s novinama koje se tiču njih samih. Kako bi se unaprijedila komunikacija, potrebno je u trgovinu staviti što više „plakata“ kako bi kupci mogli znati da iste proizvode mogu naručiti putem web shop-a te naznačiti na koje sve načine to mogu učiniti. Također, u tijeku je izrada mobilne aplikacije. U aplikaciju bi se mogla uvrstiti tipka „poruke“ putem koje bi kupci dobivali obavijesti o novim kanalima distribucije te kako bi mogli vrlo lako, putem poruka, kontaktirati Call Centar Decathlon-a ukoliko postoje nejasnoće pri naručivanju proizvoda. Može se zaključiti da uvijek postoji puno prostora za unaprjeđivanje poslovanja i stvaranja jedinstvenog korisničkog iskustva kupovine kroz sve kanale te da proces unaprjeđivanja omnikanala nikada ne prestaje.

6. ZAKLJUČAK

Omnikanalna distribucija u maloprodaji je sveprisutna na svjetskom tržištu. Maloprodavači kontinuirano u svoje poslovanje uvode omnikanalnu distribuciju kako bi omogućili svojim kupcima nesmetano iskustvo kupnje te na taj način zadržali stare i privukli nove kupce. Mnogi maloprodavači su zbog konkurencije prisiljeni uvesti omnikanalnu distribuciju. Međutim, uvođenje omnikanalne distribucije u poslovanje nije jednostavno niti jeftino. Osmišljavanje strategije je vrlo bitan element uvođenja omnikanalne distribucije. Uz novu marketing strategije kojom će se privući novi kupci i uspjeti zadržati stari, potrebno je osmisliti strategiju digitalizacije cijelog poslovanja. Omnikanalna distribucija „leži“ na digitalizaciji i bez nje ne bi bila moguća. Koliko prednosti ima omnikanalna distribucija, ima i nedostataka. Uz povećanje već postojećih troškova, dolazi i do stvaranja novih troškova kao što su: troškovi dvostruke otpreme, torškovi dodatnog skladišnog prostora, dodatne radne snage i dodatne opreme. S obzirom na troškove, ponekad se ne isplati uvesti omnikanalnu distribuciju. Upravo ti troškove dovode male trgovce na malo do propasti.

Koliko je bitna lojalnost potrošača za uspješno funkcioniranja omnikanalne distribucije dokazuje upravo ovaj rad. Lojalnost kod potrošača se stvara slušanjem potrošačevih potreba te ispunjavanjem istih. Kupci s vremenom postaju sve zahtjevniji te nikada neće biti moguće zadovoljiti apsolutno sve njihove potrebe. Međutim, kontinuiranim praćenjem potreba i zadovoljavanjem istih, moguće je stvoriti visoku razinu lojalnosti.

Omnikanalna distribucija u maloprodaji omogućila je kupcima da svoje iskustvo kupnje obave na način koji oni žele u tom trenutku. U tom slučaju, kupci sami biraju način dostave, način plaćanja te način vraćanja svojih proizvoda. Iz svega možemo zaključiti da je omnikanalna distribucija „zakoračila“ duboko u budućnost te da će u vrlo kratkom roku nastati novi kanali koji će omogućiti kupcima da iskuse besprijekorno iskustvo kupnje.

LITERATURA

2. AldaGrupo.com (2021). *Prednosti i nedostaci izravne distribucije.* Dostupno na: https://hr.aldagrupo.com/info-2a2040e0e84b-advantages-disadvantages-direct-distribution-2a8d662 (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)
3. BDC.ca (2021). *The pros and cons of direct and indirect product distribution*. Dostupno na: https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/how-bring-new-product-market (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)
4. Becker, M. (2019). The history of omnichannel: Paving your path to omnichannel success. Thought Leadership. Emarsys. Dostupno na: https://emarsys.com/learn/blog/retailers-implementing-omnichannel-strategies/ (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
5. Burilović, L. (2020). 'DIGITALNA TRANSFORMACIJA POSLOVANJA U MALOPRODAJI', *Poslovna izvrsnost*, 14(2), str. 197-221. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/247293 (pristupljeno: 19. lipnja 2021.)
6. Cabridge Dictionary (2021). IMC. Dostupno na: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/imc (pristupljeno: 13. srpnja 2021.)
7. Cambridge Dictionary. Dostupno na: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/imc (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
8. Competera. Net (2021). Omnichannel Pricing. Dostupno na: https://competera.net/solutions/by-need/omnichannel-pricing (pristupljeno: 24. lipnja 2021.)
9. Dunković, D. (2020) Poslovno upravljanje u trgovini, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
10. Europska komisija (2019). The Digital Economy and Society Index (DESI). Dostupno na: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi (pristupljeno: 20.6.2021.)
11. Franjković, J., Dujak, D. i Botkuljak, M. (2018) Izazovi upravljanja cijenama u multikanalnoj maloprodaji. Ekonomska misao i praksa, 27(1), str. 55-76
12. Guan, W. (2010.). *Developments in Distribution Channels – A Case Study of a Timber Product Distribution Channel*, Linköping studies in science and technology, Paper No. 1458, Linköping; LiU-Tryck., str. 14-16. Dostupno na: https://www.diva portal.org/smash/get/diva2:389738/FULLTEXT01.pdf (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)

13. Haque, S. (2016). Making the move from Multichannel to Omnichannel Contact Center. Dostupno na: https://www.ameyo.com/blog/making-the-move-from-multichannel-to-omnichannel-contact-center (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)
14. Kaushik, A. (2021). Omnichannel Marketing: A Complete Guide for 2021 and Beyond. Dostupno na: https://www.moengage.com/blog/omnichannel-marketing/#NaN (pristupljeno: 18. lipnja 2021.)
15. Knežević, B. i Butković, H. (2020) Digitalizacija u trgovini: Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj, Zagreb: studija, str. 4-32.
16. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong, G. (2006) Osnove marketinga. Zagreb: Mate.
17. Krajina, D. (2017). *Suvremeni kanali distribucije*. Diplomski rad. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
18. Manser Payne, E., Peltier, J.W. and Barger, V.A. (2017), "Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda", Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 11 No. 2, pp. 185-197. Dostupno na: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIM-08-2016-0091/full/html (pristupljeno: 17. lipnja 2021.)
19. Moriarty, R. T., Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. Harvard Business Review. Dostupno na: https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
20. Myerson, P. A. (2021). Omnichannel Delivers, But at What Cost? Dostupno na: https://www.inboundlogistics.com/cms/article/omnichannel-delivers-but-at-what-cost/ (pristupljeno: 22. lipnja 2021.)
21. Orendorff, A. (2018). Omni-Channel Retail Strategy: The What, Why, and How of "In-Store" Shopping. Shopify. Dostupno na: https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-retail-strategy?itcat=plusblog&itterm=omni-channel-vs-multi-channel (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
22. Petersen, C. H. (2017). Which is more expensive – Omnichannel or retail stores?. Dostupno na: https://customerthink.com/which-is-more-expensive-omnichannel-or-retail-stores/ (pristupljeno: 26. lipnja 2021.)

23. Renfrow, J. (2017). The real cost of omnichannel. Dostupno na: https://www.fierceretail.com/operations/real-cost-ominchannel (pristupljeno: 24. lipnja 2021.)
24. Rizzo, E. (2019). The revolution of omnichannel retail. Forbes tehnology council. Dostupno na: https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/10/04/the-evolution-of-omnichannel-retail/?sh=3588a9e0903a (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
25. Ross, S. (2019). Direct vs. Indirect Distribution Channel: What 's the difference?. Dostupno na: https://www.investopedia.com/ask/answers/052115/what-difference-between-direct-and-indirect-distribution-channel.asp (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)
26. Ružić D.. Biloš A., Turkalj D. (2014). *E- marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
27. Santanu K. D. i Gouri, S. L. (2016) International Journal of Commerce and Management Research Traditional marketing VS digital marketing: An analysis, str. 5-11.
28. Segetlija Z. (2006). *Distribucija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
29. Segetlija Z., Lamza-Maronić M. (2000). *Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
30. Segetlija, Z. (2003). *Razvoj distribucijskih kanala u međunarodnom marketingu*. Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 (16):75-85. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/294555 (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)
31. Segetlija, Z. (2018). Novi pogledi na oblike maloprodajnih poslovnih jedinica i kanala distribucije. Stručni časopis za trgovinu: Suvremena trgovina, 8-16. Dostupno na: https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-6-2018 (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
32. Segetlija, Z., Mesarić, J. & Dujak, D. (2011) Importance of Distribution Channels - Marketing Channels - for National Economy. U: Križman Pavlović, D. & Benazić, D. (ur.)Marketing Challenges in New Economy.
33. Tecsys (2018). What is Click and Collects and Why You Should Care. Dostupno na: https://www.tecsys.com/blog/2018/07/6-retail-click-and-collect-services-customers-demand/ (pristupljeno: 13. srpnja 2021.)

34. Westerhof, H. (2015). Omnichannel content strategy: A maturity model. Dostupno na: https://www.slideshare.net/Informaat/omnichannel-content-strategy-a-maturity-model (pristupljeno: 15. Lipnja 2021.)
35. Winkler, N. (2019). Omnichannel retail simplified. Shopify. Dostupno na: https://www.shopify.com/enterprise/omni-channel-retailing-commerce-what#what-is-omnichannel-retail (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
36. Wojciechowski, H., Hadas, L. (2018). *Possibities of implementing omnichannel concept in distribution – opportunities and threats.* Poznan University of Technology, Faculty of Engineering Management, Poland.

SLIKE

1. Slika 1. Kanali distribucije. Izvor: Šunjić, A. (2016). Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke Yacht4You. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A543/datastream/PDF/view (pristupljeno: 14. lipnja 2021.)
2. Slika 2. Kronološki razvoj omnikanalne distribucije. Izrada autora na temelju: Becker, M. (2019). The history of omnichannel: Paving your path to omnichannel success. Thought Leadership. Emarsys. Dostupno na: https://emarsys.com/learn/blog/retailers-implementing-omnichannel-strategies/ (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
3. Slika 3. Povezanost kanala unutar omnikanalne distribucije. Izrada autora na temelju: Knežević, B. i Butković, H. (2020) Digitalizacija u trgovini: Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj, Zagreb: studija, str. 4-32
4. Slika 4. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2019. Dostupno na: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi (pristupljeno: 20.6.2021.)
5. Slika 5. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2020. Dostupno na: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi (pristupljeno: 20.6.2021.)
6. Slika 6. Najčešće korišteni oblici kupnje. Izrada autora na temelju: https://competera.net/solutions/by-need/omnichannel-pricing (pristupljeno: 24. lipnja 2021.)
7. Slika 7. Prikaz integriranog procesa Decathlon Grupe. Dostupno na: :https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftwitter.com%2Fdecathlonbannur%2Fstatus%2F527699523

997413376&psig=AOvVaw3TIAoKzewRK1ErsCzU6Z1B&ust=1625571378700000&source=images&cd=vfe&ved=0CAoQjRxqFwoTCOCq5Lfry_ECFQAAAAAdAAAAABAU (pristupljeno: 3. srpnja 2021.)

8. Slika 8. Oblici kanala distribucije za Decathlon.
9. Slika 9. Click and Collect proces naručivanja. https://www.decathlon.hr/click-collect.html (pristupljeno: 3.srpnja 2021.)
10. Slika 10. Click and Collect 1 hour proces naručivanja. https://www.decathlon.hr/online-rezervacija.html (pristupljeno: 3.srpnja 2021.)
11. Slika 11 Oblici kanala distribucije za Decathlon Slovenija
12. Slika 12 Oblici kanala distribucije za Decathlon Nizozemska
13. Slika 13. Broj narudžbi u prvoj polovini 2021. godine.
14. Slika 14. Učestalost korištenja kanala distribucije u prvoj polovini 2021. godine u Decathlon-u.
15. Slika 15. Postotni udio u ostvarenom prometu za prvu polovinu 2021. godine u Decathlon-u.

TABLICE

1. Tablica 1. Financijski model fizičke prodavaonice
2. Tablica 2. Financijski model e-trgovine
3. Tablica 3. Financiski model za „Click and Collect“
4. Tablica 4. Financijski model za „Ship from Store“