

STRATEGIJA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU TVRTKE RAVLIĆ D.O.O.

Svoren, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:997059>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Luka Svoren

**STRATEGIJA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU TVRTKE
RAVLIĆ D.O.O.**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Marketing

Luka Svoren

**STRATEGIJA DISTRIBUCIJE NA PRIMJERU TVRTKE
RAVLIĆ D.O.O.**

Diplomski rad

Kolegij: Marketing strategije

JMBAG: 0010195945

e-mail: lsvoren@efos.hr

Mentor: Doc.dr.sc. Ana Pap Vorkapić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Marketing

Luka Svoren


**DISTRIBUTION STRATEGY ON THE EXAMPLE OF A
COMPANY RAVLIĆ D.O.O.**

Graduate paper

Osijek, 2022.

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: Luka Svoren

JMBAG: 0010195945

OIB: 91942124029

e-mail za kontakt: lukasvoren123@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Marketing

Naslov rada: Strategija distribucije na primjeru tvrtke Ravlić d.o.o.

Mentor/mentorica diplomskog rada: Doc.dr.sc. Ana Pap Vorkapić

U Osijeku, 13.09.2022. godine

Potpis



SAŽETAK

Distribucija u svijetu poslovanja i marketinga definira se kao skup aktivnosti koje se poduzimaju od trenutka izrade proizvoda pa sve do njegove kupnje od strane krajnjeg potrošača. Riječ je o složenom problemu koji zahtjeva odgovarajuća znanja i vještine potrebne za savladavanje prostornih i vremenskih udaljenosti na putu razmijene vrijednosti i dobara između proizvođača i potrošača. Od trenutka naručivanja sirovine, preko proizvodnje, skladištenja, isporuke, distribucijskih centara, trgovaca te naposljetku krajnjeg potrošača aktivnosti distribucije zadužene su da proces prođe nesmetano, uz minimalne troškove prema unaprijed planiranom rasporedu. Takav sustav traži osmišljenu strategiju kojom će se definirati kojim kanalima, sustavima i vrstama distribucije će se poduzeće koristiti kako bi doseglo najveći broj kupaca. Distribucijski kanali čine svi sudionici koji su uključeni u prijenosu proizvoda od tvrtke do krajnjeg potrošača. Poduzeće se može odlučiti za dvije osnovne vrste distribucijskih kanala. Izravni kanal označava prijenos proizvoda izravno od tvrtke do krajnjih potrošača dok neizravni kanal u proces distribucije uključuje posrednike kao što su veletrgovci, trgovci na malo, agenti i tržišni pomagači. Svaka tvrtka ovisno o svojim mogućnostima, ciljanom tržištu i prirodi proizvoda kojeg prodaju kreira vlastitu strategiju koja će joj najviše odgovarati. U ovom radu analizirana je Strategija distribucije na primjeru tvrtke Ravlić d.o.o. koja uključuje opis procesa potrebnih da bi proizvod prošao put „od polja do stola“.

Ključne riječi: marketing strategije, strategija distribucije, kanali distribucije, Ravlić d.o.o.

ABSTRACT

Distribution in the world of business and marketing is defined as a set of activities that are undertaken from the moment the product is made until its purchase by the end consumer. It is a complex problem that requires the appropriate knowledge and skills needed to overcome spatial and temporal distances on the way to the exchange of values and goods between producers and consumers. From the moment of ordering raw materials, through production, storage, delivery, distribution centres, retailers and finally the end consumer, distribution activities are responsible for the process to go smoothly, with minimal costs according to a pre-planned schedule. That kind of system requires a well-designed strategy that will define which channels, systems and types of distribution the company will use in order to reach the largest number of customers. Distribution channels consist of all participants involved in the transfer of products from the company to the final consumer. The company can opt for two renewal gardens of distribution channels. The direct channel means the transfer of products directly from the company to the end consumers, while the indirect channel in the distribution process includes intermediaries such as wholesalers, retailers, agents and market assistants. Each company, depending on its capabilities, target market and the nature of the product it sells, creates its own strategy that will suit it best. In this paper, the distribution strategy is analyzed on the example of Ravlić d.o.o. which includes a description of the process required for the product to travel „from the field to the table“.

Keywords: marketing strategies, distribution strategy, distribution channels, Ravlić d.o.o.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	2
2.1 Svrha i ciljevi istraživanja	2
2.2 Metode istraživanja	2
2.3 Izvori podataka	2
3. Marketing-strategija	3
3.1 Strategije proizvoda.....	5
3.2 Strategija cijene	6
3.3 Strategija promocije	7
4. Osnovni pojmovi u distribuciji	8
4.1 Pojam, značaj i uloga distribucije u poslovnom procesu	8
4.2 Oblici distribucije	8
4.3 Pokazatelji distribucije	9
5. Kanali distribucije i njihova funkcija	11
5.1. Općenito o kanalima distribucije.....	11
5.2 Vrste kanala distribucije.....	11
5.3 Izbor i kreiranje kanala distribucije.....	13
5.4 Troškovi koji nastaju prilikom distribucije	15
5.5 Sudionici u distribuciji	17
6. Strategija distribucije	18
6.1 Vrste strategija distribucije.....	18
6.2 Primjeri strategije distribucije	22
7. Analiza distribucije sustava tvrtke Ravlič d.o.o.	26
8. Zaključak	32
Literatura	33

1. Uvod

Diplomski rad govori o strategiji distribucije, to jest o tome kako poduzeće kreira kanale distribucije da bi svoje proizvode učinilo dostupnima ciljanoj skupini potrošača.

U prvom dijelu diplomskog rada, čitatelja se upoznaje sa svrhom i izvorima istraživanja strategija distribucije tvrtke Ravlič d.o.o. Važna pitanja na koja će se odgovoriti vezana su za poslovne procese koji su zaslužni da proizvod iz proizvodnih pogona završi „na stolovima potrošača“.

Rasprava se u većem dijelu sastoji od objašnjavanja teorijske podloge, kako bi analiza distribucijskog sustava tvrtke Ravlič d.o.o. bila što jasnija čitatelju.

U prvom dijelu rasprave, definiraju se opći pojmovi distribucije, oblici distribucije te strategije distribucije koje poslovnim subjektima stoje na raspolaganju. Nakon definiranja općih pojmova distribucije slijedi definiranje kanala distribucije, njihova funkcija, oblici, troškovi uz koje se vežu te pojedinačni sudionici u svakom kanalu.

Drugi dio rasprave obuhvaća vrste strategija distribucije te njihovu ulogu, nakon čega slijedi detaljna analiza distribucijskog sustava tvrtke Ravlič d.o.o.

Diplomski rad završava zaključkom koji proizlazi iz dobivenih rezultata analize tvrtke Ravlič d.o.o .

2. Metodologija rada

2.1 Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha i ciljevi istraživanja bili su upoznati čitatelja sa strategijom distribucije tvrtke Ravlič d.o.o. te mu približiti koji se sve procesi odvijaju na putu „od polja do stola“.

2.2 Metode istraživanja

Tijekom pisanja ovog diplomskog rada korištene su brojne istraživačke metode, a ponajviše metode analize i sinteze, povijesna metoda te istraživanje kroz intervju.

2.3 Izvori podataka

U svrhu prikupljanja točnih i pouzdanih informacija, u ovom diplomskom radu korišteni su primarni i sekundarni izvori. Primarni podaci prikupljeni su kroz osobni intervju s menadžerom transporta i logistike tvrtke Ravlič d.o.o. Pomoću tih primarnih podataka napisana je detaljna analiza strategije distribucije tvrtke Ravlič d.o.o. Sekundarne podatke čini stručna literatura iz područja marketinga te internetski izvori koji se nadovezuju na temu. Sekundarni podaci korišteni su za pojašnjavanje teorijske podloge ovog diplomskog rada.

3. Marketing-strategija

Prepoznavanje i zadovoljavanje društvenih potreba i želja oduvijek je bilo jedno od glavnih izazova s kojima se ekonomisti suočavaju. Kako bi se uspostavila veza između proizvođača i potrošača, bilo je potrebno osmisliti niz aktivnosti, skup institucija i procesa stvaranja, isporuke te prenošenja poruka. To zahtijeva visoke upravljačke i organizacijske vještine, stoga možemo reći da je upravljanje marketingom „umjetnost i znanost biranja ciljanih tržišta te pridobivanje, zadržavanje i povećavanje broja potrošača stvaranjem i isporukom vrhunske vrijednosti proizvoda i usluga drugima“ (Kotler i dr., 2014:5).

Za svaku složenu aktivnost koja zahtijeva vrijeme, kapital i ljudske resurse potrebno je prije pokretanja razviti strategiju koja predstavlja vodilju ka ostvarivanju ciljeva. Povezivanje termina „marketing“ s terminom „strategija“ naglašava da strategija mora biti marketinški orijentirana. Poradi toga, strategiju marketinga definiramo kao „fundamentalni okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja“ (Hollensen, 2003:3).

Budući da se diplomski rad bavi gospodarskim subjektom, u nastavku će naglasak biti usmjeren na važnost marketing strategija. Marketing strategije predstavljaju sredstvo za ostvarivanje marketing ciljeva, stoga je nužna njihova kvalitetna provedba. Provedba marketing strategije uključuje kontinuirano prikupljanje i analizu podataka o vanjskom okruženju, potrošačima i konkurentima, prepoznavanje prilika i prijetnji, poznavanje vlastitih snaga i slabosti, dubinsko poznavanje ciljanog tržišta te stanje vlastitih resursa.

Za uspješnu primjenu marketing strategije i marketinških alata potrebna je jasna vizija tvrtke u kojem smjeru se želi razvijati. Prvi korak biti će definiranje ciljeva koje želi ostvariti. Većini poduzeća ti su ciljevi rast i razvoj poslovanja kroz povećanje prodaje, veći broj potencijalnih kupaca, podizanje razine kvalitete usluge, širenje na nova tržišta, uvođenje novih proizvoda ili brendiranje postojećih. Nakon postavljanja ciljeva provodi se SWOT analiza kako bi poduzeće utvrdilo vlastite snage i slabosti, prilike i prijetnje te u konačnici dobilo objektivnu sliku o poslovnoj sposobnosti sa kojom raspolaže. Sljedeći korak u kreiranju marketing strateškog plana je izbor ciljanog tržišta i pozicioniranje. Prikupljanje informacija provodi se istraživanjem tržišta i analizom konkurencije. Prikupljenim podacima stvoren je uvjet za izradu i prilagođavanje vlastite marketing strategije. Od iznimne važnosti za poduzeće je odabrati učinkovitu marketing strategiju koja će ostvariti optimalne rezultate u okviru zadanog budžeta.



Slika 1. Osnovne faze i struktura strateškog marketing plana (Renko, 2009:76)

Osnovne funkcije marketinga su upravljanje sa 4P (proizvodom, cijenom, promocijom i distribucijom). Njihova kombinacija predstavlja marketing miks koji ima za cilj na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe potrošača.

3.1 Strategije proizvoda

Proizvod kao osnovni element marketing miksa predstavlja sve ono što poduzeće može ponuditi tržištu. To mogu biti potrošna dobra, trajna dobra i usluge, a čija je glavna uloga zadovoljavanje želja i potreba potrošača. Poduzeću je uz zadovoljavanje potreba potrošača od iznimne važnosti ostvariti odgovarajući prihod, a da pri tome troškovi koji se javljaju u procesu budu što je moguće manji kako bi cjelokupno poslovanje bilo profitabilno. Da bi se to ostvarilo poduzeća često diferenciraju, to jest proširuju svoju gospodarsku djelatnost na veći broj proizvoda ili usluga u cilju što učinkovitijeg korištenja postojećih kapaciteta, smanjenja rizika te stabilnog i ravnomjernog razvoja.

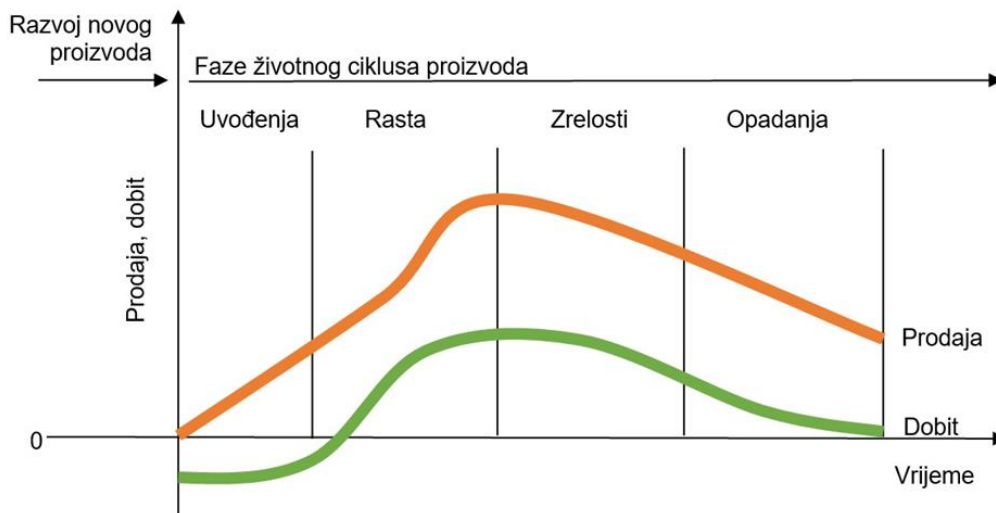
Glavne prednosti diverzifikacije poslovanja su: kompletiranje ponude, potpunije zadovoljavanje potreba potrošača, povećanje konkurentske sposobnosti, povećanje uspješnosti u poslovanju, smanjenje prodajnog rizika i potpunije iskorištenje kapaciteta.

Osim zadovoljavanja potreba i želja, proizvod u svojoj složenoj funkciji možemo podijeliti na sljedeće tri razine (Renko, 2009:10).

1. Osnovni proizvod
2. Očekivani proizvod
3. Prošireni proizvod

Osnovni proizvod je onaj proizvod koji pruža glavne koristi potrošaču i zadovoljava njegove osnovne potrebe. Da bi taj isti proizvod postao konkurentniji i zanimljiviji kupcima, on će kroz marketinške funkcije dobiti stil, dizajn, kvalitetu, marku i pakiranje po kojemu će biti prepoznatljiv na tržištu. Budući da kupce nije lako zadržati potrebno je svoje djelovanje proširiti na usluge kao što su ugradnja proizvoda, dostava, održavanje te jamstvo čime zatvaramo podjelu i dobivamo prošireni proizvod.

Svaki proizvod u trenutku nastajanja započinje svoju životnu fazu. Ona se sastoji od razvoja proizvoda, njegovog uvođenja, rasta, zrelosti te faze opadanja. Kojom dinamikom će se ti procesi odvijati ovisi prvenstveno o vrsti proizvoda i mogućnosti da ga se supstituiru za neki drugi proizvod istih karakteristika, ali i o kvaliteti marketinških aktivnosti koje rade prevagu u stvaranju konkurentnosti proizvoda na tržištu. Iz toga proizlazi opće prihvaćeno mišljenje da loš marketing skraćuje životni vijek proizvoda, dok ga dobar produljuje.



Slika 2. Životni ciklus proizvoda (Grbac, 2005:67)

3.2 Strategija cijene

Cijena proizvoda i njeno formiranje predstavljaju jedan od većih izazova u kreiranju marketing miksa. Složenost formiranja cijene opisuje sljedećim riječima: „Svi ostali elementi marketinškog miksa mogu biti dobro razvijeni, ali ako potrošači misle da proizvod ili usluga nisu vrijedni cijene koju plaćaju, tada se ne može očekivati veća prodaja“ (Renko, 2009:20).

Cijena treba biti prihvatljiva za potrošače na tržištu, treba osigurati daljnje poslovanje gospodarskog subjekta, osigurati povećanje obujma prodaje gospodarskog subjekta, odnosno povećanje tržišnog udjela i treba biti konkurentna na tržištu (Renko, 2009:20). Čimbenici koji utječu na određivanje cijena su: ciljno tržište i pozicioniranje, troškovi poduzeća, cijene konkurencije, cjenovna osjetljivost te pravni, politički i ekonomski faktori (Renko, 2009:21).

Nakon što poduzeće utvrdi temeljna načela formiranja cijene i procjeni temeljne čimbenike koji utječu na njega i njegove proizvode sljedeći korak je odrediti metodu po kojoj će određivati cijenu. Pri tom postupku vodit će se trima glavnim stavkama, a to su: potražnja potrošača, funkcija troška i cijene konkurenata. Troškovi i u pravilu određuju donju razinu cijena, cijene konkurenata i zamjenskih proizvoda daju orijentacijsku točku, a procjena potrošača o karakteristikama i kvaliteti proizvoda određuje gornju granicu cijene. Postoji šest metoda formiranja cijena. To su: određivanje cijena s maržom, određivanje cijene prema ciljanom povratu, na osnovi percipirane vrijednosti, na osnovi vrijednosti, na temelju tekućih cijena i aukcijsko određivanje cijena (Kotler i dr., 2014:196).

3.3 Strategija promocije

Promocija je zbroj različitih aktivnosti pomoću kojih poduzeće komunicira sa tržištem. Glavna zadaća je upoznati pojedince, skupine ili javnost sa proizvodima i uslugama koji se nude. Najvažnije promocijske aktivnosti su: oglašavanje (radio, televizija, novine, časopisi, plakati, Internet...), odnosi s javnošću (kupci, zaposlenici, investitori), izlaganje (javne tribine na kojima se demonstrira proizvod ili usluga te informira ciljana publika), sponzorstvo (imati pojedince-grupe koji će nositi ime, marku na majicama i plakatima), izravni marketing (kupnja kod kuće, prodaja od vrata do vrata) te osobna prodaja (Renko, 2009:27). Cilj svih promocijskih aktivnosti je uvjeriti potencijalnog kupca da proizvod ili usluga mogu zadovoljiti njegove potrebe i želje.

Kvaliteta proizvoda ili usluga te njegova cijena nije jamac uspješne prodaje. Bez kvalitetne promocije proizvodi i usluge proći će ispod radara kupcima i prodajni rezultati neće biti zadovoljavajući. Iz tog razloga poduzeća koriste veliki dio svoji sredstava na promotivne aktivnosti kako bi ostvarili željenu prodaju. Poznati američki trgovac, poduzetnik i političar John Wanamaker koji se smatra jednim od pionira marketinga ustvrdio je u svojoj glasovitoj izreci: „Polu novca koji potrošim na oglašavanje je bačeno; problem je što ne znam koja polovica“ naglašavajući time važnost da se ulaže u promociju kako bi se opstalo na konkurentnom tržištu.

4. Osnovni pojmovi u distribuciji

4.1 Pojam, značaj i uloga distribucije u poslovnom procesu

Distribucija je pojam kojim se u ekonomiji definiraju aktivnosti usmjerene na prijenos dobara od proizvodnje do potrošnje. Predstavlja kotač koji gospodarske aktivnosti stavlja u pokret čime se osigurava razmjena proizvoda, usluga i informacija od vrijednosti za kupca te profita kojeg prodajom ostvaruje proizvođač i uključeni subjekti u distribuciji. Budući da je riječ o kompleksnom procesu koji uključuje čitav niz subjekata. Funkcija distribucije opisuje se kao „organizacijski napor usmjeren na premošćivanju prostornih, vremenskih, kvalitativnih i kvantitativnih različitosti između proizvodnje i potrošnje kako bi se obavio promet dobara“ (Segetlija, 2006:14).

Definiranjem pojma distribucije otkrivamo njezin izniman značaj u svakoj gospodarskoj aktivnosti. Uspješno poslovanje gotovo je nezamislivo bez pomno razrađene strategije distribucije koja nastoji uz što manje troškove osigurati stabilan prijenos dobara prema potrošačima. Današnja poduzeća itekako su svjesna tih izazova te svoje napore uz logistiku, marketing, financije, razvoj novih proizvoda te usluge kupcima ulažu u distribuciju i njezine kanale jer o tome ovisi njihova poslovna budućnost.

4.2 Oblici distribucije

Na putu proizvoda ili usluga prema krajnjem kupcu poduzeće se može odlučiti za dva osnovna oblika distribucije. To su: izravni i neizravni.

Izravni oblik karakterizira distribucija proizvoda ili usluga direktno od proizvođača do krajnjeg kupca. Na poslovnom tržištu, potrošači zahtijevaju i proizvode koji nisu standardizirani te koji moraju posjedovati određene osobitosti. Navedeno iziskuje redovitu razmjenu informacija, počevši već od samog procesa stvaranja proizvoda. Iz tog razloga, uključivanje više subjekata u proces moglo bi bitno zakomplicirati situaciju (Grbac, 2005:159).

Izravna prodaja je dobar način za upravljanje troškovima. Omogućuje prodaju vlastitih proizvoda bez plaćanja za druge pojedince koji se bave marketingom, prodajom ili potrebama dostave. To također znači da te odgovornosti pripadaju proizvođaču. Tvrtka koja koristi izravnu distribuciju može postaviti internetski izlog i promovirati svoje proizvode putem društvenih

medija. Oni su u potpunosti zaduženi za sav marketing, pakiranje i otpremu svoje robe. Ista tvrtka može se otvoriti na tržnici obrtnika, sajmu ili čak na lokalnim javnim mjestima kao što je kafić kako bi prodavali svoje proizvode.

Neizravni oblik distribucije u prijenosu proizvoda ili usluga do krajnjeg kupca uz distribucijske mogućnosti proizvođača u proces prijenosa vrijednosti uključuje i posrednike. Posrednici mogu biti trgovci na veliko, trgovci na malo, agenti i tržišni pomagači. Njihov broj treba biti optimalan odnosno onoliko koliko je potrebno da se zadovolje sve prometne transakcije. Kako posao raste, tako će rasti i distribucijske potrebe. Vlasnici tvrtki možda će morati primijeniti druge načine distribucije kako bi dosegli veću bazu potrošača da ne bi došlo do stagnacije poslovanja. Teško je prodati velike količine vlastitog proizvoda ako ne postoji opsežna strategija distribucije. Ukoliko se poduzeće suočava sa globalnim tržištem, lakše je poslovati ako poduzeće ima posrednike koji mu mogu pomoći.

Važna stavka poslovnog odnosa s posrednicima jest međusobno povjerenje, dvosmjerna komunikacija i solidarnost. Uz komunikaciju i međusobno povjerenje, svi članovi u distribucijskom lancu moraju znati što daju, a što dobivaju. Raspodjela ostvarene koristi mora biti pravična i potrebno je kontinuirano raditi na usavršavanju suradnje. Zadovoljavanjem tih kriterija se uspostavlja suradnja koja donosi mnoge benefite kao što su: pokrivanje većeg tržišnog područja uz niže troškove, bolje poznavanje tržišta, veća učinkovitost distribucije, niži troškovi zbog specijaliziranosti posrednika, povećanje broja kontakata s kupcima, razvijeniji odnosi sa kupcima.

4.3 Pokazatelji distribucije

Distribucija se u marketingu razmatra kao niz aktivnosti potrebnih da bi se osigurala razmjena vrijednosti između proizvođača i potrošača. Uz osnovno shvaćanje distribucije u praksi se pojam proširuje te njegovo značenje obuhvaća distribuciju kao mogućnost dobivanja određenog dobra na odgovarajućim prodajnim mjestima nekog područja. Koliko će neko dobro biti dostupno na pojedinim lokacijama odredit će se pomoću dva kriterija, a to su stupanj i gustoća distribucije.

Stupanj distribucije pokazuje odnos realiziranih i mogućih prodajnih mjesta koja žele proizvođači ili očekuju potrošači. Zapravo, stupnjem distribucije označava se prisutnost nekoga proizvoda u trgovini, tj. mogućnost njegove kupovine (Segetlija, 2006:22).

Gustoća distribucije pokazuje odnos mjesta ponude s brojem stanovništva ili površinom nekoga prodajnog područja.

Kao pokazatelji gustoće distribucije obično se uzimaju:

- a) broj stanovnika na 1 prodavaonicu
- b) broj prodavaonica na 1 km² ukupne površine neke zemlje

Umjesto pokazatelja pod (a) negdje se uzima jedan od sljedeća dva pokazatelja:

- a) broj prodavaonica na 10000 stanovnika
- b) broj prodavaonica na 1000 stanovnika

Svi navedeni pokazatelji služe i kao pokazatelji razvijenosti trgovine na malo u nekoj zemlji. Osim njih, kao kvantitativni pokazatelji razvijenosti trgovine na malo u nekoj zemlji uzimaju se pokazatelji o prodajnoj površini po 1 stanovniku, a kvalitativni se pokazatelji odnose na maloprodajnu strukturu. Također prilikom određivanja gustoće distribucije bitna je i prostorni raspored maloprodajne mreže (Segetlija, 2006:23).

Učiniti proizvod ili uslugu dostupnom kupcima dio je prioritarnih ciljeva svake distribucije. Poduzeća provode detaljna ispitivanja tržišta sa ciljem utvrđivanja optimalnog broja prodajnih mjesta na frekventnim lokacijama kako bi proizvode ili usluge učinili vidljivima i dostupnima ciljanim i potencijalnim kupcima. Sustav pokazatelja distribucije uvelike pomaže u određivanju jasne slike pokrivenosti tržišta te na principu mreže ukazuje na praznine u kojima kupci teže dolaze do željenih proizvoda. Ovisno o broju takvih kupaca poduzeće će u skladu sa svojim mogućnostima tražiti optimalno rješenje kako bi vlastitim snagama ili putem posrednika (trgovaca na malo) popunilo prazninu te osiguralo prisutnost na tržištu.

5. Kanali distribucije i njihova funkcija

5.1. Općenito o kanalima distribucije

Kanali distribucije predstavljaju organizacijski napor unutarnje organizacijske jedinice i vanjskih posrednika da osiguraju prijenosa roba i usluga do konačnog potrošača. Marketinški kanali su grupa međusobno ovisnih organizacija, uključenih u proces koji će proizvode ili usluge učiniti raspoloživim za korištenje ili potrošnju (Segetlija, 2006:42). Kanali distribucije su procesi prometa robom i uslugama koji se odvijaju putem gospodarskih subjekata koji predstavljaju nositelje distribucije. Neki od njih su: proizvođači, trgovci na veliko i trgovci na malo, brokери, prodajni agenti, prijevozničke kompanije, samostalna skladišta...

Da bi se moglo govoriti o uspješnom kanalu distribucije, on prije svega mora osigurati da željeni proizvod i usluga stigne u pravu količinu, na pravo mjesto i u pravo vrijeme kupcu. Uz navedenu svrhu kanala distribucije, jedan od glavnih ciljeva je maksimalizirati ukupnu generiranu vrijednost na način da ostvareni prihod o prodaje proizvoda ili usluge bude što veći, a troškovi koji nastaju u procesu distribucije budu što je moguće manji.

5.2 Vrste kanala distribucije

Kanali distribucije mogu se podijeliti na izravne kanale i neizravne kanale. Neizravni kanali se dalje mogu podijeliti na neizravni kanal prve razine, druge razine i treće razine što ovisi o broju posrednika između proizvođača i kupaca.

Izravni kanal ili kanal nulte razine ne uključuje posrednika i proizvođač izravno dolazi u kontakt sa kupcem na prodajnom mjestu. To znači da ne postoji prodavač ili prodajno mjesto treće strane za skladištenje zaliha i promicanje proizvoda. Jedan od primjera izravnog kanala distribucije bile bi pekare koja stvaraju i prodaju svoje proizvode na istoj lokaciji.

Neizravni kanal, ili prodaja preko posrednika, označava uključivanje vanjskog suradnika u proces distribucije kako bi proizvod došao do krajnjeg kupca. Neizravni kanali mogu se klasificirati u tri vrste.

Kanal na prvoj razini

Trgovci na malo kupuju proizvod od proizvođača i zatim ga prodaju kupcima. Jednorazinski kanal distribucije najbolje funkcionira za proizvođače koji se bave kupovinom robe poput odjeće, obuće, namještaja, igračka itd.

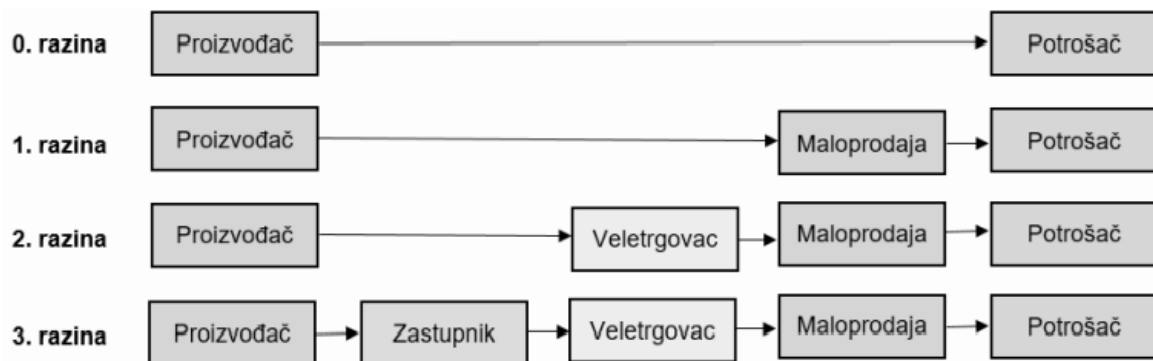
Kanal na drugoj razini

Veletrgovci kupuju većinu proizvoda od proizvođača, rastavljaju ih u manje pakete koje prodaju trgovcima na malo koji ih potom prodaju krajnjim kupcima. Roba koja je trajna, standardizirana i donekle jeftina i čija ciljana publika nije ograničena na ograničeno područje koristi kanal distribucije na dvije razine.

Kanal na trećoj razini

Kanal distribucije na tri razine uključuje osim veletrgovca i trgovca na malo prodajne agente koji pomaže u prodaji robe. Ovi agenti su korisni kada se roba mora brzo premjestiti na tržište ubrzo nakon što je narudžba poslana. Njima je dana dužnost da upravljaju distribucijom proizvoda u određenom području ili okrugu u zamjenu za određeni postotak provizije.

Proizvođači se odlučuju za kanal na tri razine kada je baza korisnika raširena po cijeloj zemlji i kada je potražnja za proizvodom vrlo velika.



Slika 3. Primjer dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje (Previšić, Ozretić-Došen, 2004:289)

Dvostruka distribucija

Kada proizvođač koristi više od jednog kanala distribucije istovremeno kako bi došao do krajnjeg korisnika, kaže se da koristi strategiju dvojne distribucije. Oni mogu otvoriti vlastite izložbene prostore za izravnu prodaju proizvoda, dok u isto vrijeme koriste internetska tržišta i druge trgovce kako bi privukli više kupaca. Savršen primjer robe koja se prodaje kroz dvostruku distribuciju su pametni telefoni.

Kanali distribucije za usluge

Za razliku od materijalnih dobara, usluge se ne mogu pohraniti. To ne znači da se sve usluge uvijek isporučuju izravnim kanalima. Pojavom interneta i mrežnih tržišta, čak i usluge sada koriste posrednike kako bi došle do krajnjih kupaca.

Internet kao kanal distribucije

Internet je revolucionirao način na koji proizvođači isporučuju robu. Osim tradicionalnih izravnih i neizravnih kanala, proizvođači sada koriste tržišta poput Amazona, Ebay-a i druge posrednike za isporuku robe i usluga. Internet je također rezultirao uklanjanjem nepotrebnih posrednika.

5.3 Izbor i kreiranje kanala distribucije

Kanal distribucije je put kojim prolazi pravo vlasništva nad robom dok se roba kreće od primarnog proizvođača do krajnjeg potrošača u procesu marketinga.

Kanal distribucije predstavlja lanac posrednika (trgovaca i agenata) koji sudjeluju u distribuciji robe, odnosno u protoku ili kretanju robe u procesu marketinga. Ruta ili kanal uključuje proizvođača i krajnjeg potrošača kao i sve posrednike u distribuciji kao što su trgovci, trgovački agenti, banke, transportne agencije, osiguravajuća društva, reklamne agencije, skladišna poduzeća i tako dalje. Svi članovi kanala međusobno su povezani i čine ukupni distribucijski sustav.

Problem odabira najprikladnijeg kanala distribucije za proizvod je složen. Osnovni čimbenik za odabir kanala i upravljanje kanalima su ekonomski kriteriji, tj. kriteriji troškova i profita. Profitne organizacije prvenstveno su zainteresirane za minimiziranje troškova

distribucije i osiguranje razumne profitne marže. Međutim, odluke o kanalima ne donose se u potpunosti na temelju racionalne tipične ekonomske analize. Moramo uzeti u obzir niz čimbenika kao što su priroda proizvoda, tržišni trendovi, konkurencija, politički čimbenici, potrebe potrošača, kao i potrebe samog proizvođača.

„Činitelji koji mogu utjecati na izbor putova prodaje su: proizvod i njegova svojstva, troškovi prodaje i rabati, financijska svojstva, širina asortimana, vrijednost po jedinici proizvoda.“ (Segetlija 2006:73). U nastavku će se detaljnije opisati koji to točno činitelji utječu na izbor puteva distribucije i zašto.

Proizvod:

- Ako je roba kvarljiva ili lomljiva, proizvođač preferira nekoliko kontroliranih kraćih i bržih kanala distribucije.
- Za trajnu i standardiziranu robu može se koristiti duži i raznovrsniji kanal
- Za proizvode izrađene po narudžbi poželjnija je izravna distribucija potrošaču
- Za tehničke proizvode koji zahtijevaju specijalizirane talente za prodaju i posluživanje, često se bira najkraći kanal
- Proizvodi visoke jedinične vrijednosti prodaju se izravno putem postojeće prodajne snage.

Troškovi prodaje i financijska svojstva:

- Tvrtka sa značajnim financijskim resursima ne mora se previše oslanjati na posrednike i može si priuštiti smanjenje razina distribucije.
- Slabija tvrtka mora ovisiti o posrednicima kako bi osigurala financijske i skladišne olakšice.
- Nove tvrtke uvelike se oslanjaju na posrednike zbog nedostatka iskustva i sposobnosti upravljanja.
- Tvrtka koja želi ostvariti veću kontrolu nad kanalom preferirati će kraći kanal jer će olakšati bolju koordinaciju komunikacije i kontrole.

Širina asortimana i vrijednost po jedinici proizvoda:

- Miks proizvoda poduzeća utječe na oblikovanje kanala. Što je linija proizvoda šira, kanal će biti kraći.
- Kanal koji generira najveću količinu prodaje po nižoj jediničnoj cijeni imat će najveći prioritet. Time će se minimizirati troškove distribucije.

5.4 Troškovi koji nastaju prilikom distribucije

Trošak distribucije je zbroj svih onih troškova koje proizvođač proizvoda ima kako bi omogućio dostavu proizvoda od svoje lokacije do lokacije krajnjeg kupca. Proizvod ne može doći do krajnjeg kupca izravno s lokacije proizvođača besplatno. Većinu vremena proizvodnja se odvija daleko od potražnje i krajnjih korisnika. Proizvod može biti proizveden u drugom gradu, zemlji ili čak kontinentu. Na kraju dolazi do lokacije gdje je potreban krajnjem kupcu.

Bez stvaranja troškova distribucije, roba se neće kretati kroz opskrbni lanac. Troškovi koji se javljaju u procesu distribucije su: troškovi skladištenja, troškovi prijevoza, troškovi obrade narudžbe, troškovi plaća administrativnog osoblja, komunikacijski troškovi, troškovi servisa kupcima te ostali troškovi vezani uz distribuciju (Renko, 2009:42). Vrlo je važno znati procijeniti navedene troškove kako bi proizvod mogao doći u što boljem stanju uz što manje izdataka.

Troškovi prijevoza

Ovo je najvažnija vrsta troškova koji nastaju tijekom distribucije. Uključuje troškove prijevoza i prijenosa robe putem zračnih, željezničkih, cestovnih, vodenih i drugih raspoloživih puteva. Oblik prijevoza robe može se više puta promijeniti na putu do krajnjeg kupca. Uz troškove transporta pojavljuju se često i troškovi skladištenja koji su ponekad neophodni kako bi se premostile prepreke prilikom isporuke.

Troškovi zaliha

Privremeno skladištenje proizvoda nužno je kako bi poduzeće imalo priliku koristiti ekonomiju obujma u proizvodnji, također skladištenje proizvoda osigurava sudionike distribucije od nepredviđenih situacija, otvara prostor za špekulacije vezane uz cjenovna kretanja na tržištu,

omogućuje prostor za rukovanje proizvodom prilikom planiranja prijevoza ili prebacivanje na neki drugi oblik transporta, omogućuje preraspodjelu isporuke na više različitih odredišta. Navedene mogućnosti skladišta zahtijevaju troškove od kojih su neki: troškovi skladišnog prostora, administrativni troškovi, trošak osiguranja, režijski troškovi, kvarovi, troškovi radnika... Proizvodi kojima su potrebni posebni uvjeti skladištenja kao što su prehrambeni proizvodi kojima su potrebne hladnjače, osjetljivi proizvodi kojima se mora pažljivo rukovati, opasne tvari i slično zahtijevaju dodatne specifične troškove koji čine ukupni trošak skladištenja.

Troškovi pakiranja

Za određene proizvode može biti potrebno posebno pakiranje kako bi mogli doći s jednog mjesta na drugo. Mnogi proizvodi mogu biti po prirodi krhki i zahtijevati skupo pakiranje kako se ne bi slomili ili pokvarili.

Plaće

Distribucija se odvija pomoću većeg broja osoblja koje radi u različitim fazama kako bi se omogućilo kretanje proizvoda. Plaće se radnicima moraju isplaćivati svaki mjesec uključujući varijabilne troškove kako bi se opskrbni lanac održao u pokretu.

Administrativni troškovi

Na svakoj točki razmjene i prijenosa proizvoda mora postojati odgovarajuća dokumentacija i administracija. Mnogo dokumenata za otpremu, odobrenja, faktura mora biti na mjestu kako bi proces bio nesmetan i transparentan. Softverski sustavi koriste se kako bi pojednostavili posao distribucije, ali njihova nabava i licenciranje stvaraju troškove koji se dodaju administrativnim troškovima.

Mnogi gore navedeni troškovi međusobno su povezani i vrlo je važno koristiti te veze kako bi se pronašao najniži mogući trošak za potrebnu razinu učinkovitosti i fleksibilnosti u distribucijskom sustavu.

5.5 Sudionici u distribuciji

Proizvođači mogu proizvesti robu i sami je distribuirati kupcima, ali u praksi je puno češće da u prijenos dobara budu uključeni i posrednici kako bi se robom opskrbili ljude kojima je ona potrebna. Kako bi dosegli krajnje potrošače, poduzeća trebaju dobro isprepletenu distribucijsku mrežu. Mreža uključuje proizvođače, trgovce na malo, veletrgovce, agente i posrednike.

Trgovci na malo: Posrednici u distribucijskom lancu koji robu i usluge prodaju izravno krajnjem kupcu. Maloprodajom se može baviti proizvođač, trgovac na veliko ili trgovac na malo sve dok prodajne aktivnosti obuhvaćaju prodaju proizvoda ili usluga krajnjem potrošaču za njegove osobne potrebe. Postoji mnogo različitih vrsta maloprodajnih mjesta - od hipermarketa i supermarketata do malih, neovisnih trgovina.

Veletrgovci: Veletrgovci su posrednici koji kupuju proizvode od proizvođača i preprodaju ih trgovcima na malo. Oni preuzimaju iste vrste financijskih rizika kao trgovci na malo, jer kupuju proizvode, drže ih na zalihama dok se ne preprodaju trgovcima na malo. Veletrgovci mogu prikupljati proizvode iz cijele zemlje ili regije, ili mogu kupovati strane proizvode tako što će postati uvoznici.

Agenti i posrednici: Agenti i brokeri također su posrednici koji rade između dobavljača i trgovaca na malo, ali njihovi su ugovori drugačiji, utoliko što ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima koje prodaju. Oni su neovisni prodajni predstavnici koji obično rade na proviziji na temelju količine prodaje i mogu prodavati veletrgovcima kao i trgovcima na malo.

Facilitatori ili tržišni pomagači (prijevoznike kompanije, samostalna skladišta, banke, osiguranja, agencije za istraživanje tržišta i oglašivačke agencije, pružatelji pravnih usluga, menadžerskih savjeta, informacijskih tehnologija, baza podataka i sl.) – ne preuzimaju vlasništvo niti pregovaraju. Oni su pružatelji usluge.

6. Strategija distribucije

Pojam strategija u ekonomiji označava „određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća te prihvaćanje smjerova akcije i alokacije resursa nužnih za postizanje tih ciljeva“ (Chandler, 1962:13).

Kreiranje poslovne strategije zahtijeva detaljno poznavanje vlastitog gospodarskog subjekta, poznavanje konkurentskog okruženja, definiranje ciljanog tržišta, postavljanje jasnih ciljeva poslovanja, kreiranje fleksibilnih tehnoloških i organizacijskih rješenja te održive partnerske odnose s drugim poduzećima.

Strategija distribucije su planovi koje poduzeće provodi kako bi osigurala da usluga ili proizvod budu dostupni maksimalnom broju potencijalnih kupaca kroz lanac opskrbe uz minimalne ili optimalne troškove. Dobra strategija distribucije može maksimalizirati prihode ili dobit dok loša može dovesti ne samo do gubitaka već pomaže konkurentima da iskoriste priliku stvorenu na tržištu.

Distribucija proizvoda traži takvu organizaciju koja će osigurati da se proizvodi nalaze na mjestu i u vrijeme koje je najprikladnije za potrošače. Nužno je da se u organiziranju distribucije vodi računa o prostornoj prikladnosti, količini proizvoda koji se kupuju, o vremenu čekanja i vremenu dostave proizvoda te o različitosti proizvoda koji se nude tržištu (Anderson, Vincze, 2004:365).

6.1 Vrste strategija distribucije

Strategije distribucije možemo podijeliti na dvije osnovne vrste: strategiju dosega distribucije i strategiju višestrukih kanala (Renko, 2009:38-41).

Strategija dosega distribucije podrazumijeva ustanovljavanje dosega distribucije u odnosu na ciljne potrošače. Postoji nekoliko varijanti: ekskluzivna distribucija, intenzivna distribucija te selektivna distribucija. Ekskluzivna distribucija susreće se kod distribucije novih automobila. Proizvođač odabire jednog ili uski krug posrednika koji imaju ekskluzivno pravo prodaje robe. Intenzivnu distribuciju koriste proizvođači proizvoda krajnje potrošnje. Proizvođač u prodaji nastoji angažirati što je moguće više posrednika. Selektivna distribucija je česta u praksi kod proizvođača odjeće i obuće. Proizvođač u prodaji svojih proizvoda uključuje veći broj

posrednika, ali ne sve posrednike na tržištu. U strategiji dosega distribucije, nužna je procjena kupovnih navika potrošača, bruto marže/koefficienta obrtaja te mogućnosti posrednika da osigura adekvatnu uslugu.

Strategija višestrukih kanala podrazumijeva korištenje dva ili više različitih kanala za distribuciju proizvoda ili usluge. Postoje dva tipa strategije višestrukih kanala: komplementarni tip i konkurentni tip. Kod komplementarnog tipa se svaki kanal bavi međusobno nekonkurentnim proizvodom ili tržišnim segmentom. U konkurentnom tipu strategije višestrukih kanala, dva ili više konkurentnih kanala prodaju jednaki proizvod. Zahtjevi u strategiji višestrukih kanala su: segmentacija tržišta i analiza troškova/koristi. Upotreba komplementarnih kanala ovisi o geografskim uvjetima, opsegu poslovanja, nužnosti distribucije nekonkurentnih proizvoda te saturaciji tradicionalnih distribucijskih kanala, dok upotreba konkurentnih kanala može biti odgovor promjenama u okruženju.

Osim prethodno navedena, dva osnovna tipa strategije distribucije, postoji još vrsta strategije distribucije od kojih su važnije opširnije opisane u nastavku.

Lean strategija je proces upravljanja temeljen na konstantnom poboljšanju. Lean je fokusiran na identificiranje i uklanjanje aktivnosti koje nemaju nikakvu vrijednost s gledišta kupca, a uključene su u opskrbni lanac. Takve aktivnosti su nepotrebni koraci proizvodnje, nepotrebna kretanja ljudi i robe, čekanje materijala i zaliha te prekomjerna količina i obrada proizvoda. Lean u poslovanju ne predstavlja odricanje, već se treba smatrati "zdravim" načinom poslovanja u uvjetima nestabilnog, konkurentnog, izazovnog okruženja u kojem tvrtka djeluje na tržištu.

Glavni princip Lean strategije je dugoročno i kontinuirano poboljšavanje svih poslovnih procesa i odnosa s partnerima (kupcima, dobavljačima) uključujući i zaposlene, menadžere, vlasnike, dioničare (Dotlić, Erceg, 2014:115). Ključne komponente Lean upravljanja su: proizvodnja kao cjeloviti proces, čovjek, osiguranje kvalitete, tržišna orijentacija te timski rad s kupcima i ključnim isporučiteljima.

Proizvodnja kao cjeloviti proces treba smanjiti unutrašnje složenosti u funkciji proizvodnje. Timski rad sudionika odgovornih za stvaranje proizvoda treba dovesti do otklanjanja grešaka i zastoja u procesu proizvodnje.

Čovjek je nezamjenjiv u rješavanju problema. Od pojedinca se očekuje visoka kompetencija i sposobnost u rješavanju problema koji ometaju kvalitetan i pouzdan rad.

U osiguranju kvalitete posebni se naglasak daje sustavu menadžmenta kvalitete sa ciljem da se projektirani i implementirani sustav održava i poboljšava. Cilj je postići stabilnost procesa u propisanim granicama, ponovljivost procesa sa visokom sposobnošću reprodukcije te da se troškovi proizvodnje i kontrole smanjuju. Sve se to radi s ciljem da industrijski sustav dođe u fazu totalnog menadžmenta kvalitete (TQM) prema zahtjevima standarda ISO 9000.

Tržišna orijentacija podrazumijeva veći utjecaj zaposlenih u poduzeću na zaposlene u funkciji marketinga. Poseban se značaj daje zaposlenima u razvoju i proizvodnji radi proširenja utjecaja poduzeća na kupce. Cilj je fleksibilna, kratkoročna reakcija na želje kupaca te brza reakcija prilikom njihovih reklamacija.

Timski rad sa kupcima i ključnim isporučiteljima doprinosi snižavanju troškova i povećanju kvaliteta proizvoda. U zajedničkom radu važan je element sinkronizacije proizvodnje i reguliranja isporuke sa kupcem radi isporuke točno na vrijeme (JIT).

Agile strategija

Naziv strategije dolazi od riječi *agile* (eng.) što znači brz, prilagodljiv. Tvrtke koje posluju Agilnom strategijom brzo se prilagođavaju pri pojavi neočekivanih događaja ili promjena u tržišnim uvjetima. Takve tvrtke postižu konkurentsku prednost na nepredvidivim, visoko dinamičnim tržištima i orijentirane su na prilagođavanje kupcima.

Agilni opskrbeni lanac je pristup organiziranju operacija opskrbenog lanca kroz korištenje prakse povećavanja sposobnosti lanca da se strukturira oko zahtjeva krajnjih kupaca. Za Agile strategiju važno je da kupci definiraju vlastite želje za robu ili tip usluge koju očekuju. Tvrtka mora na pravilan način strukturirati opskrbeni lanac koji je spreman odgovoriti na raznoliku potražnju. Nove informacijske tehnologije za prikupljanje podataka o prodaji i korištenju proizvoda ili usluga omogućuju tvrtkama izravno odgovaranje na zahtjeve kupaca ili korisnika.

Glavni cilj Agile strategije jest organizirati opskrbeni lanac na način da narudžbe dolaze od kupaca, to jest da tvrtke ne stvaraju ponudu proizvoda ili usluge na vlastitim inicijativama.

Važni uvjeti za stvaranje Agilnosti su:

- Naglasak na pokretanje vrijednosti koje su važne za kupce/klijente u svim operacijama
- Veća fleksibilnost i sposobnost

- Sposobnost usklađivanja opskrbnih lanaca s radom na dinamičan način (Grilec Kaurić i dr., 2015:391).

Just In Time (JIT) strategija

Koncept Just in Time strategije zasniva se na proizvodnji dobara u pravoj količini, bez skladištenja zaliha i u točno određeno vrijeme (Rushton i dr., 2014:26). Osnova ove strategije je uskladiti da se poslovne aktivnosti provode u pravo vrijeme i pravom mjestu uz odgovarajuću kvalitetu i kvantitetu. Bitna značajka je eliminiranje praznog hoda između poslovnih procesa u opskrbnom lancu. Da bi tvrtka bila u mogućnosti proizvesti i isporučiti proizvode ili usluge koristeći JIT strategiju, treba razviti proizvodni sustav koji je sposoban za takav rad.

Koncept JIT strategije sastoji se od sljedećih načela (Rushton, 2014:26,27):

1. Raditi samo ono što je neophodno
2. Proizvoditi samo ono što već ima kupca
3. Kontinuirana opskrba bez zaliha i skladišta
4. Fleksibilnost kapaciteta, tehnologije i organizacije
5. Skraćivanje vremena i točnost isporuke
6. Kontinuirano upravljanje kvalitetom,
7. Puna angažiranost i visoka motiviranost zaposlenika

Just in Time strategija karakterizira da se proizvod izrađuje samo onda kada to zahtjeva kupac te u njezinom konceptu prevladava „Pull“ proizvodnja. Operacije koje se odvijaju su sinkronizirane te se gotov proizvod slaže u cijelosti bez prekida tokova. To obilježje bitno je razlikuje od serijske proizvodnje koja obrađuje više istih proizvoda koji potom čekaju sljedeće operacije u procesu.

Primjenom JIT-a nestaje veliki troškovi skladištenja te se sirovine iskorištavaju u najkraćem mogućem roku. To je sustav čiji je glavni zadatak eliminiranje svega nepotrebnog.

Quick Response strategija

QR-a strategija ima za cilj iskoristiti prednosti koje se temelje na natjecanju s vremenom. Sustav je razvijen tako da može brzo reagirati na promijene i zahtjeve, a to uspijeva zahvaljujući brzom razmijeni informacija te dobro postavljenoj logistici unutar i između poslovnih funkcija. Integracija svih dijelova poslovanja od sirovine i proizvodnje pa sve do maloprodaje preduvjet je za provedbu strategije. Održavanje najviših standarda kvalitete kroz sve faze opskrbnog lanca također je značajka ove strategije. Kao i u prethodno navedenim strategijama dijalog sa dobavljačima i kupcima je nešto što treba držati na visokoj razini. Princip funkcioniranja ovog koncepta zasnovan je na izvršavanju sljedećih ciljeva: minimiziranje vremena potrebnog za realizaciju zahtjeva kupca, smanjenje vremena nabave novih materijala i roba te održavanje skladišnih zaliha na niskoj razini.

Glavni elementi QR strategije su (Christopher, 2011:96,97):

1. Praćenje prodaje u maloprodaji
2. Fleksibilno planiranje robe
3. Praćenje ponovnih narudžbi učestalih kupaca
4. Označavanje proizvoda barkodovima
5. Elektronski prijenos narudžbi, faktura itd.
6. Upotrebu inženjerskih metoda u proizvodnji, uključujući i elemente poput računalne izrade oznaka, korištenje lasera za rezanje, modularnu proizvodnju i sl.
7. Fleksibilan proces kratkoročnih operacija
8. JIT dostava

6.2 Primjeri strategije distribucije

Lean strategija

Povijest Lean proizvodnje počela je s Fordom i njegovom tvrtkom za proizvodnju automobila početkom 20. stoljeća. Fordov fokus nije bio na organizacijskoj strukturi, nego na tome kako napraviti najbolji proizvod. Slijedio je metode koje su uklanjale „otpad“ i pomagale zaposlenicima da rade učinkovitije. Protok je započinjao sirovinama, a završavao s kupcem koji

se vozio u novom automobilu. Integracija dijelova, ljudski napor i pokretni prijenos predstavio je Lean strategiju prvi put u praksi. Stručnjaci u Toyoti prilagodili su Fordov originalni koncept proizvodnje potrebama tržišta i vlastitim potrebama te je tako nastao Toyotin proizvodni sustav (engl. *Toyota Production System*). Shvatili su da je uz seriju jednostavnih i malih inovacija u proizvodnom procesu moguće osigurati brz protok proizvodnje i kontinuitet, a istovremeno pružiti tržištu raznolikost proizvoda. Uz pomoć jednostavnih rješenja u proizvodnji osigurali su niske troškove proizvoda, visoku varijantnost i visoku kvalitetu proizvoda te kratko vrijeme od narudžbe do isporuke proizvoda, a sve u cilju brže i kvalitetne reakcije na promjenjive zahtjeve tržišta. *Toyota Production System* predviđa da se problemi rješavaju na razini na kojoj su nastali te da svatko može sudjelovati u rješavanju tih problema pomoću svojih ideja i prijedloga.. Najveći dokaz snage Lean strategije upravljanja je Toyotina dominacija na svjetskom tržištu automobila te njihova vodeća uloga u hibridnoj tehnologiji.

Agile strategija

Pojava i utjecaj digitalne tehnologije dovela je do spoznaje da se primjenom tradicionalnog načina upravljanja više ne mogu postići očekivani rezultati, stoga su se organizacije koje žele osigurati konkurentsku prednost okrenule načinu upravljanja koje se naziva agilno upravljanje. Usvajanjem agilnog načina razmišljanja stvara se agilna kultura koja razvija pojedinca i njegovu karijeru, ali i organizaciju u cjelini, jer u suštini svega je promišljanje o napretku. (Filipović, 2019)

Hrvatski telekom jedna je od organizacija koja je provela transformaciju upravljanja koristeći se agilnim pristupom. Promijenio se način razmišljanja organizacije, što je dovelo do bržeg ostvarenja željenih rezultata. Novi pristup osigurao je organizaciji bržu prilagodbu na promjene koje predstavljaju potrebe za kontinuiranim inovacijama. Organiziranjem manjih agilnih timova na početku provedbe agilne transformacije, uspjeli su osigurati rješavanje manjih specifičnih problema, što im je ujedno poslužilo i za testiranje opravdanosti primjene agilnog pristupa. Nakon pozitivnih povratnih informacija, krenuli su sa širenjem agilnog pristupa na sve dijelove organizacije. Prema Ivezić, Pauzar navodi da se pojam „agilno“ često povezuje s ubrzanjem rada, ali zaključuje da je prava korist koja proizlazi iz primjene agilnog načina upravljanja „ubrzanje stvaranja nove vrijednosti za korisnike i kompaniju“. Pauzar ističe da se agilni pristup dokazao u Covid19 krizi jer su se u krizi značajno promijenile navike potrošača, a te promjene nitko nije mogao predvidjeti i na njih se moralo brzo prilagoditi

(Ivezić, 2020). Hrvatski telekom imao je najveća ulaganja na tržištu telekomunikacija u Hrvatskoj u 2021. godini, što se odrazilo na povećanje ukupnog prihoda i dobiti. U godišnjem izvješću zabilježen je kontinuirani rast zbog provedenih transformacijskih mjera.

Just in time (JIT) strategija

Just in time je nastao kao način smanjenja zaliha u japanskim brodogradilištima. JIT strategija služi da bi se ojačala konkurentnost organizacije na tržištu značajnim smanjenjem otpada, poboljšanjem kvalitete i učinkovitosti proizvodnje proizvoda (Kootanae i dr., 2013:8). Postoje snažni kulturni aspekti povezani s pojavom Just in Time u Japanu. Razvoj JIT sustava unutar Toyota postrojenja nije se odvijala neovisno od snažnih kulturnih utjecaja poput japanske radne etike. Japanci su radili na postizanju optimalnog odnosa troškova i kvalitete u njihovim proizvodnim procesima. Korištenje vremena za određivanje količine proizvodnje olakšava organizaciju radnih sati, opreme i drugih čimbenika potrebnih za učinkovitu proizvodnju. Ako je proizvedena samo jedna vrsta artikala, tada je proizvodnja na razini moguća izravnavanjem samo količine. Ako se proizvede više tipova, potrebno je izjednačavanje tipova kako bi se izbjegao otpad koji dovodi do smanjene učinkovitosti. Planiranje vremena centralno je za Toyotin proizvodni sustav. Vremenski takt je stopa potražnje kupaca, odnosno ono što tržište zahtijeva.

Quick response strategija

Quick response strategija razvijena je kako bi se poboljšao proizvodni procesa u tekstilnoj industriji s ciljem smanjivanja vremena proizvodnje. Američka udruga Apparel Manufacturing pokrenula je 1980. godine projekt kako bi nadjačala konkurenciju uvozom tekstila iz zemalja s niskim troškovima rada. Mnogi su vidjeli Quick Response kao mehanizam zaštite za odjevnu industriju s ciljem povećanja proizvodne učinkovitosti. Tako je koncept Quick Response danas poznat i kao „fast fashion“. Quick response koristi se u stvaranju novih, svježih proizvoda te privlači potrošače u maloprodajnu industriju. Uz to, obuhvaća novu tehnologiju za povećanje proizvodnje i učinkovitosti. Quick response strategija rezultira smanjenim rizikom krivih prognoza tržišnih trendova te omogućuje planiranje asortimana bliže prodajnoj sezoni, istraživanje tržišta, kreiranje inicijalnih narudžbi te ponovno naručivanje. Marketing je ključni pokretač brze mode jer on budi želju konzumiranja novih proizvoda, a sve to kako bi konzumacija bila što je bliže moguće točki stvaranja tih istih proizvoda. Navedeno se postiže promicanjem modne potrošnje kroz dostupnost, brzinu i jeftinoću. Grupa Inditex (Industrias de

Desideno Textili Sociaded Anònima) jedna je od vodećih grupa u svijetu mode. Od samih početaka fokusirani su na želje i potrebe klijenata uz jasan cilj zadovoljenja istih. Tajna njihovog uspjeha jest brzo odgovaranje na zahtjeve tržišta uz postojanje unutarnjih dizajnera. Zbog raširene proizvodnje i dobre organizacije, Inditex uspijeva dva puta tjedno puniti police svojih trgovina i nevjerojatnom brzinom proizvoditi kopije luksuznih artikala koje nudi svojim klijentima kako bi zadovoljio njihove želje.

7. Analiza distribucije sustava tvrtke Ravlič d.o.o.

Mesna industrija Ravlič d.o.o. jedan je od najvećih proizvođača mesa i mesnih proizvoda u Republici Hrvatskoj sa tradicijom dugom preko 60 godina. Tvrtka se bavi uzgojem stoke, proizvodnjom svježeg mesa i mesnih prerađevina, prodajom, distribucijom, te ugostiteljstvom, a u svom sastavu ima mesnu industriju, mesnice i restoran. Sjedište tvrtke nalazi se na adresi u Osijeku, Čvrsnička kbr.4 dok se proizvodnja i administracija nalaze u Petrijevcima, Provala kbr.1. Tvrtka danas broji oko 375 zaposlenih, a taj broj svakim danom raste zbog stalnih ulaganja u modernizaciju, povećanje proizvodnih kapaciteta te distribuciju o kojoj će se više reći u nastavku rada.



Slika 4. Logo tvrtke Ravlič d.o.o.
(<https://ravlic.com>)

Plasiranje proizvoda na tržište te razmjena vrijednosti na relaciji kupac-prodavač predstavlja temelj gospodarske aktivnosti. Pronalazak načina kako da proizvod iz tvornice nađe svoj put do kupca glavna je zadaća distribucije. Da bi se to postiglo tvrtka mora osmisliti koje kanale će koristiti da bi se cilj ostvario uz minimalne prekide i minimalne troškove.

Tvrtka Ravlič d.o.o. kao proizvođač mesa i mesnih proizvoda susreće se sa brojnim izazovima prilikom distribucije svojih proizvoda. Jedan od najvećih je, dakako, očuvanje ispravnosti i svježine mesa na putu do krajnjeg korisnika. Da bi se to ostvarilo cjelokupan proces od klaonice do polica u dućanima mora se odvijati na temperaturi od 2 do 8 stupnjeva Celzijusa te je iznimno važno da ne dođe do toplinskog prekida.

Proces proizvodnje započinje dovozom žive stoke kamionima u prostor klaonice. Po istovaru stoke ista se detaljno pregledava od strane veterina i prehrambenih tehnologa koji po potvrđi ispravnosti stoku šalju u klaonicu. Osim žive stoke, u prostor klaonice hladnjačama se dovoze

i ohlađene polovice koje idu u daljnju obradu. U klaonici slijedi proces obrade mesa koje se potom raspodjeljuje u proizvode za koji su određeni. Osnovna podjela obrade dijeli se na svježe meso, polutrajne i trajne proizvode.

Tvrtka Ravlić d.o.o. ulaže velika sredstva da se zadovolje strogi standardi prehrambene industrije, a kao potvrda tome stoje brojni certifikati od kojih su najvažniji: HACCP sustav, IFS standard te ISO 9001 certifikat kojima potvrđuju da je osigurana zdravstvena ispravnosti hrane kontrolom proizvodnog procesa od njegovog početka do kraja te standardiziranost i stabilnost zajamčene kvalitete.



Slika 5. Certifikati kvalitete i ispravnosti u proizvodnji prehrambenih proizvoda
(www.floridafood.com, www.bureauveritas.hr, www.colect-control.com)

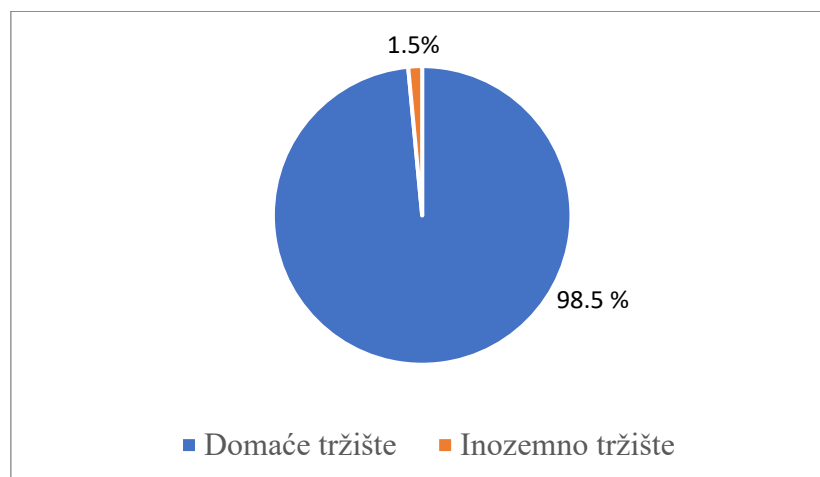
Tvrtka Ravlić d.o.o. je tijekom vremena proširivala asortiman svojih proizvoda pa tako danas u svojoj ponudi imaju: Svježe meso (svinjetina, junetina, teletina, prasetina, janjetina) , mljeveno meso, meso za roštilj, hrenovke, polutrajne kobasice, salame, pečene proizvode, šunke, paštete i mesne doručke, tradicionalne trajne proizvode (kobasice, kulenovi, buđole, slanine), masti i čvarke te Ravlić bombonjere i premium proizvode. Nakon što se meso obradi te pretvori u željeni proizvod slijedi proces pakiranja i pripremanja za distribuciju.

Transport mesnih proizvoda tvrtke Ravlić d.o.o. vrši se u cijelosti cestovnim putem teretnim vozilima specijaliziranim za prijevoz žive stoke te hladnjačama za prijevoz mesa. Strategija tvrtke predstavlja kombinaciju vlastitih oblika transporta i korištenje vanjskog distribucijskog posrednika. U svome vlasništvu tvrtka raspolaže sa značajnim brojem specijaliziranih vozila za transport čiju bazu čine: 3 kamiona za prijevoz stoke, jedan tegljač za prijevoz stoke sa poluprikolicom, jedna kamionska stočna prikolica, 17 kamiona hladnjača, 2 kamionske prikolice hladnjače, 6 kombi vozila sa hladnjačom te veći broj manjih vozila. Zbog velikog

broja kupaca i širokog tržišta na kojemu Ravlič d.o.o. posluje, odluka da se uz vlastite snage koristi pouzdan distribucijski posrednik bila je nužna.

Nakon analize tržišta, za glavnog tržišnog posrednika odabrana je tvrtka Ralu Logistika d.d. iz Dugog Sela, Gospodarska ulica kbr.11. Glavna zadaća tvrtke Ralu Logistika je preuzeti meso iz klaonice u Petrijevcima nakon čega ga prevoze do hladnog distribucijskog centra u mjestu Rugvica nedaleko od Zagreba gdje se zaprimljene pošiljke mesa šalju prema unaprijed poznatim kupcima na području Republike Hrvatske. Kamioni i hladnjače tvrtke Ravlič d.o.o. većinu distribucije samostalno obavljaju na području Slavonije, a po potrebi prijevoz mesa vrše i u ostatku zemlje te u inozemstvu.

Tvrtka Ravlič d.o.o. orijentirana je na domaće tržište, a tek manji dio proizvoda plasira u inozemstvo. Prema dostupnim podacima 98,5% prodaje odlazi na domaće tržište dok 1,5% proizvoda svoje konačno odredište pronalazi u Italiji i Srbiji . Jedan od razloga zašto je tvrtka Ravlič d.o.o. orijentirana gotovo isključivo na domaće tržište je taj što potražnja za mesnim proizvodima premašuje proizvodne kapacitete zemlje poradi čega se velik dio mesa mora uvoziti. Iz tog razloga tvrtka Ravlič d.o.o. se odlučila za plasman na domaćem tržištu jer se pokazalo da nemaju problema sa pronalaskom kupaca za svoje proizvode. Godišnja proizvodnja tvrtke posljednjih godina iznosi oko 10.000 tona prerađenog mesa.



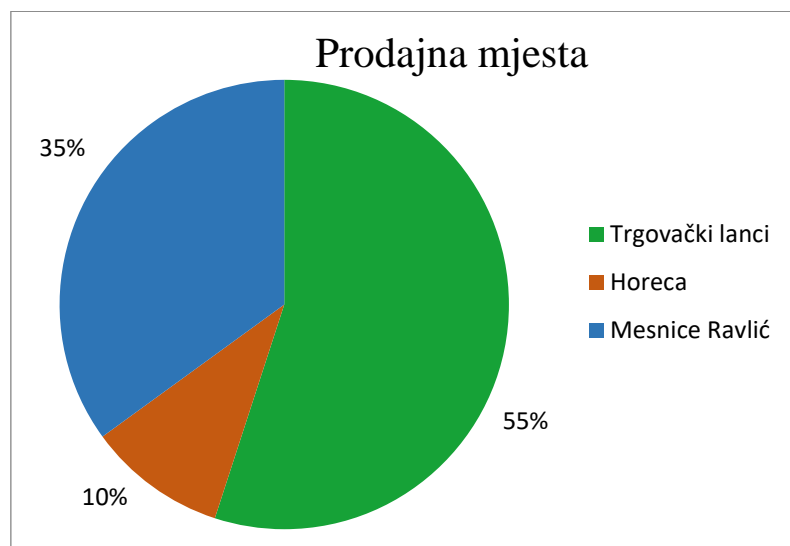
Grafikon 1. Udio prodaje tvrtke Ravlič d.o.o. po tržištima

(podaci prikupljeni kroz intervju s menadžerom transporta i logistike tvrtke Ravlič d.o.o)

Osnovne pravce prodaje i distribucije proizvoda tvrtke Ravlič d.o.o. možemo podijeliti u tri kategorije:

- Veliki trgovački lanci
- Horeca (hoteli, restorani, kafići)
- Mesnice Ravlič

Prema udjelima u ukupnoj prodaji 55% se odvija putem velike trgovačke lance kao što su: Spar, Interspar, Kaufland, Plodine, NTL, Konzum, EuroSpin, Boso itd. Sklapanjem partnerskih odnosa ostvaruje se suradnja kojom trgovački lanci šalju narudžbe tvrtki Ravlič d.o.o. prema unaprijed dogovorenim cijenama i količinama. Sustav planira buduća kretanja potražnje za mesom kako bi se osiguralo da tvrtka Ravlič d.o.o. na vrijeme osigura potrebne sirovine, a trgovina da u potrebnim količinama imaju na raspolaganju meso i mesne proizvode koje naručuje. Kroz poslovno razdoblje postoje oscilacije u količinama proizvoda, ali naglasak je na zaštitnim mehanizmima koji čuvaju poslovne subjekte od naglih promjena koje bi mogle ugroziti poslovanje.

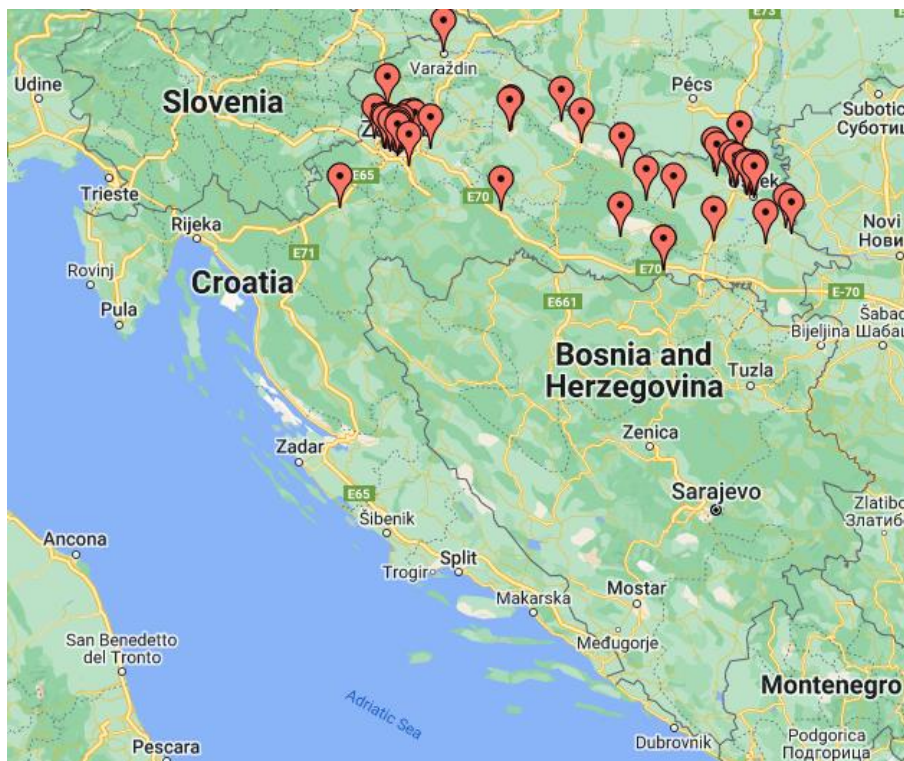


Grafikon 2. Prodajna mjesta proizvoda tvrtke Ravlič d.o.o.

(podaci prikupljeni kroz intervju s menadžerom transporta i logistike tvrtke Ravlič d.o.o.)

Restorani i hoteli čine 10% prodaje, a neki od poznatijih su: Plava laguna, Lošinj Hotels & Villas, Zovko hoteli, Hotel Osijek, Kristal svečane dvorane, Hotel Waldinger i drugi. Narudžbe prema hotelima i restoranima uglavnom zahtijevaju kraći vremenski period naručivanja. Razlog tome su manje količine mesa koje je lakše osigurati. Značajka suradnje sa restoranima i hotelima su sezonske oscilacije za vrijeme turističke sezone i blagdana.

Mesnice Ravlič prema riječima uprave čine samo srce poslovanja. Putem mesnica, Ravlič d.o.o. ostvaruje 35% ukupne prodaje. Od svojih početaka i otvaranja prve mesnice u Osijeku prije više od dvadeset godina iste predstavljaju glavnog nositelja promocije i prodaje tvrtke. Danas Ravlič d.o.o. broji 50 mesnica na području od Karlovca do Vukovara koje svaki dan opskrbljuju svježim mesom i mesnim proizvodima. Uz kvalitetno i svježe meso tvrtka ulaže u stručne kadrove koji se svakodnevno trude potrošačima ponuditi najsvježije i najbolje komade mesa.



Slika 6. Lokacije Mesnica Ravlič u Republici Hrvatskoj

(<https://ravlic.com> - Google Karte)

Online trgovina tvrtke Ravlić d.o.o. također je jedan od kanala kojim se mogu naručiti meso i mesni proizvodi. Putem jednostavnog internet sučelja na službenim stranicama tvrtke, kupci u bilo koje doba dana i noći mogu naručiti proizvode koji će im u kratkom roku stići na željenu adresu. Ovisno o lokaciji narudžbe tvrtka će odlučiti hoće li dostavu izvršiti koristeći vlastita transportna sredstva ili će angažirati svoje posrednike u distribuciji.

8. Zaključak

U ekonomiji, pojam „strategija“ odnosi se na dugoročno planiranje poslovnih aktivnosti gospodarskog subjekta radi ostvarenja ciljeva pomoću kojih se stječe prednost nad konkurencijom. Kako bi usluga ili proizvod bili dostupni maksimalnom broju potencijalnih kupaca, neophodno je formiranje strategije distribucije. Dobra strategija distribucije može maksimalizirati prihode, dok loša strategija distribucije ne dovodi samo do gubitaka već može pomoći konkurenciji da iskoristi novu priliku stvorenu na tržištu.

Tijekom analize tvrtke Ravlić d.o.o., pokazalo se da tvrtka veliku važnost pridaje formiranju dobre strategije distribucije. Tvrtka Ravlić d.o.o. kao proizvođač mesa i mesnih proizvoda susreće se sa brojnim izazovima prilikom distribucije svojih proizvoda, a jedan od najvećih je očuvanje ispravnosti i svježine mesa na putu do krajnjeg korisnika.

Redovitim ulaganjima u modernizaciju i ljudske potencijale stvorili su sustav koji uspješno zadovoljava stroge standarde u proizvodnji i distribuciji mesa i mesnih proizvoda. Kako bi na putu od tvornice do krajnjeg potrošača osigurali kvalitetne i svježije proizvode u najkraćem roku, oni koriste vlastite informacijske sustave povezane s modernim vozilima na terenu. Uz vlastite distribucijske snage, tvrtka Ravlić d.o.o. surađuje i s vanjskim suradnicima u distribuciji i logistici koji prethodno prolaze visoke zahtjeve potrebne da se osigura kvaliteta isporuke.

Tržište na koje je tvrtka Ravlić d.o.o. većinski orijentirana jest područje Republike Hrvatske. Glavni razlog tome jest velika potražnja za mesnim proizvodima koja uvelike premašuje proizvodne kapacitete zemlje. Budući da je riječ o ambicioznoj tvrtki koja teži da svakim danom napreduje i povećava proizvodne kapacitete, značajan napor je primijećen u novim ulaganjima usmjerenima u razvoju vlastitih proizvodnih kapaciteta kroz sustav moderniziranih farmi na području Slavonije.

Bez obzira na postojanje ekonomske krize koja je sve prisutna na domaćem i svjetskom tržištu, budućnost tvrtke Ravlić d.o.o. zasigurno ide u pozitivnom smjeru, prvenstveno zbog motiviranih i predanih zaposlenika te stručnog vodstva koje brine o dobrobiti poduzeća i svojih kupaca.

Literatura

1. Anderson C.H., Vincze J.W. (2004). *Strategic Marketing Management*. Sjedinjene Američke Države: Houghton Mifflin Co.
2. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Ujedinjeno Kraljevstvo: MIT Press.
3. Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*, Velika Britanija; Financial Times Publishing.
4. Dotlić, P., Erceg, A. (2014). Primjena racionalnog poslovanja u prodajnoj tvrtki. *Poslovna izvrsnost*. 8(1), str. 105-124.
5. Filipović A. (2019). Agilna organizacija. *Cx.hr*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/agilna-organizacija>. [pristupljeno: 17. kolovoza 2022].
6. Grbac, B. (2005). *Osvajanje ciljnog tržišta*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
7. Grilec Kaurić, A., Grubišić, D., Renko, S. (2015). Utjecaj agilnosti opskrbnih lanaca na poslovni rezultat i zadovoljstvo kupaca u industriji tekstila, odjeće i kože. *Ekonomski misao i praksa*. (24), str. 389–408.
8. Hollensen, S. (2003). *Marketing management: A Relationship Approach*. Ujedinjeno Kraljevstvo: Person Education Limited.
9. Ivezić B. (2020). Veliki zaokret u poslovanju HT-a: Desetina zaposlenih usmjerena u agilniji način rada, evo kako to izgleda. *Poslovni dnevnik*. [Online]. Raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/radni-dan-desetine-zaposlenih-u-ht-u-isti-kao-u-spotifyju-a-ocjenjuje-ih-se-kao-u-intelu-i-googleu-4244435>. [pristupljeno: 15. kolovoza 2022].
10. Kootanaee A.J., Nagendra Babu K., Talari H.F. (2013). Just-in-Time Manufacturing System: From Introduction to Implement. *International Journal of Economics, Business And Finance*. [Online]. (1), str. 7-25. Raspoloživo na: <https://www.readcube.com/articles/10.2139%2Fssrn.2253243>. [pristupljeno: 20. kolovoza 2022].
11. Kotler, P. Keller K.L., Martinović M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Previšić J., Ozretić-Došen, Đ. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta.

13. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada lijevak d.o.o.
14. Rushton, A. Croucher, P. Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Ujedinjeno kraljevstvo: Kogan Page Publisher.
15. Segetlija, Z. (2006). *Distribucija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

Popis slika

Slika 1. Osnovne faze i struktura strateškog marketing plana	4
Slika 2. Životni ciklus proizvoda	6
Slika 3. Primjer dužine kanala distribucije na tržištu krajnje potrošnje	12
Slika 4. Logo tvrtke Ravlič d.o.o.	26
Slika 5. Certifikati kvalitete i ispravnosti u proizvodnji prehrambenih proizvoda	27
Slika 6. Lokacije Mesnica Ravlič u Republici Hrvatskoj	30

Popis grafikona

Grafikon 1. Udio prodaje tvrtke Ravlič d.o.o. po tržištima	28
Grafikon 2. Prodajna mjesta proizvoda tvrtke Ravlič d.o.o.....	29