

LOGISTIKA KAO INSTRUMENT MARKETINGA U TRGOVINI

Dr. sc. Đuro Horvat

Gastro Grupa d.o.o.

Ulica grada Vukovara 271/VI, 10000 Zagreb

Telefon: +385 1 6062 700

Fax: +385 1 6062 701

E – mail: horvat@gastro-grupa.hr

Sažetak

Distributivni marketinški instrument u okviru marketinškog miksa ima temeljnu zadaću omogućiti kupnju proizvoda od strane potrošača prema njegovim željama što se očituje kroz mjesto i vrijeme isporuke proizvoda. Logistički menadžment je odgovoran za definiranje optimalne razine usluge potrošačima u pogledu fizičkog kretanja robe. To znači da je zadaća logistike danas znatno složenija, jer osim zahtjeva efikasnosti mora zadovoljiti i marketinške zahtjeve u pogledu prilagođavanja usluge pojedinačnim potrošačima. Marketinški orijentirana logistika osigurava isporuku prilagođenu zahtjevima ne samo uže skupine potrošača već i pojedinačnih potrošača. Za trgovinske gospodarske subjekte posebno značenje ima integralni pristup upravljanju lancem dobave koji osigurava potpunu kontrolu proizvoda i usluga kroz kanal distribucije.

Dinamika gospodarskog razvoja generira čitav niz novih logističkih koncepata te zato logistika, kao instrument marketinga u trgovini, mora biti dovoljno elastična kako bi se prilagodila promjenama kako na tržištu tako i u području tehnološkog razvoja i to osobito u onim područjima u kojima se kreira dio usluge potrošačima.

Ključne riječi: dobavni lanac, logistički proces, marketinška logistika, marketing u trgovini, potrošač

Summary

In the framework of the marketing mix, distributive marketing instrument has the basic task of allowing the consumer to purchase the product, in keeping with his wishes manifested through time and place of delivery. Logistics management is responsible for defining the optimum level of service offered to consumers with respect to the

physical movement of goods. What this means is that the task of logistics today has become much more complex, since apart from being efficient, it must also meet marketing demands regarding the tailoring of services to individual consumers. Marketing-oriented logistics ensures delivery tailored to demands not only of a narrower consumer group, but of individual consumers. Integrated approach to supply chain management ensuring comprehensive control of products and services passing through the distribution channel is of special importance to commercial economic subjects.

Economic development dynamics generates an array of new logistical concepts demanding that logistics, being an instrument of retail marketing, be sufficiently elastic to adjust itself to changes both on the market and in the domain of technological development, especially in the areas in which parts of consumer services are created.

Key words: consumer, logistical process, logistics marketing, supply chain, trade marketing,

1. UVOD

Temelj poslovanja svakog gospodarskog subjekta predstavljaju jasno artikulirane potrebe. Aktiviranje robe i novca u trgovinskoj djelatnosti, kao i u drugim djelatnostima, traži realne potrebe koje se reguliranju pomoću platežno sposobne potražnje a sama njena aktivacija regulirana je kupovnom moći. Fizičko zadovoljenje ukupnih potreba potrošača omogućava logistika, a trgovinski gospodarski subjekti se odlučuju operativno obavljati logističke aktivnosti. Logističke aktivnosti trgovinskih gospodarskih subjekata odvijale su se kroz ulaznu (nabavnu) logistiku i izlaznu logistiku (potrošači). Trgovci na malo tradicionalno su se bavili ulaznom logistikom, jer je njihova obveza bila usmjerena na fizičko dostavljanje robe do svojih objekata. Stalnom promjenom paradigmi, jačanjem konkurencije kao i primjenom novih tehnologija poslovanja trgovaca na malo, logistika odnosno marketing logistike pojavljuje se i u trgovini na malo. Ovim tradicionalna logistika izlazi iz svojih uskih okvira te postaje instrument ne samo cjenovne konkurencije, nego i sredstvo podizanja kvalitete usluge potrošačima tim više što postoji tendencija rasta broja potrošača koji žele višu razinu usluge. Usluga je postala podloga za stvaranje konkurentske prednosti, jer omogućava važnu povoljnu priliku za diferencijaciju standardnog proizvoda te zadovoljenje posebnih potreba potrošača. Za postignuće prednosti i naklonosti potrošača trgovci na malo moraju uskladiti

logistiku sa svojim ostalim poslovnim funkcijama, jer su potrošači, kao krajnji korisnici proizvoda, jedino mjerilo uspješnosti svih poduzetih tržišnih aktivnosti.

Proizvođači fizičkih proizvoda i usluga moraju odlučivati o tržišnoj logistici – najboljem načinu skladištenja i transporta proizvoda i usluga na odredišno tržište, te koordinaciji aktivnosti dobavljača, nabavnih agenata, proizvođača, marketinških stručnjaka, članova kanala i klijenata. Poboljšanje učinkovitosti logistike rezultat je i napretka informacijske tehnologije¹, jer kvaliteta logističke usluge igra veoma značajnu ulogu u opstanku na tržištu i borbi s konkurencijom.

Logistički menadžment je odgovoran za definiranje optimalne razine usluge potrošačima kada je u pitanju fizičko kretanje proizvoda, jer danas logistika mora zadovoljiti i marketinške zahtjeve u cilju prilagođavanja usluge pojedinačnim potrošačima. To znači da je ponašanje potrošača pri kupnji impuls za proces proizvodnje i logistike.²

Logistika je tradicionalna potpora marketinškom miksu. Ona obuhvaća niz različitih aktivnosti koje generiraju određene marketinške troškove, ali jednako tako uvećavaju vrijednost ponude. Usluga kupcu definira njenu učinkovitost u distribucijskom kanalu jer 98% potpunosti skladišta znači da je traženi proizvod odmah dostupan kupcu u 98% zahtjeva.³ Tako visoku razinu logističke usluge marketinški menadžeri postavljaju u cilju daljnje penetracije i povećanja tržišnog udjela. Zato je zadaća logističara izračunavanje troškova koje prouzrokuje ova razina usluge u cilju ocjene reakcije potrošača na nedostatke utvrđene razine zaliha. Logistika je u stvari uređen sustav sastavljen od čitavog niza logičkih i međusobno povezanih podsustava. Strukturu, odnosno elemente logistike, treba promatrati i proučavati s više aspekata – financijskog, ekonomskog, tržišnog i sl. te je zato danas potrebno probleme iz ekonomike trgovinskog gospodarskog subjekta, odnosno probleme trgovinskog poslovanja i odvijanje samih poslovnih procesa, obraditi u uvjetima tržišnog gospodarstva, tj. gospodarskog sustava koji počiva na drugim temeljima⁴. U tu svrhu služili smo se s

¹ Kotler, Ph. i Keller, K. L. (2007): *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o., str. 530.

² Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 240., ISBN 953-253-005-3

³ Bloomberg, D. J.; LeMay, S. and Hanna J. B. (2006): *Logistika*, Zagreb: MATE d.o.o., str. 65., ISBN 953-246-016-0

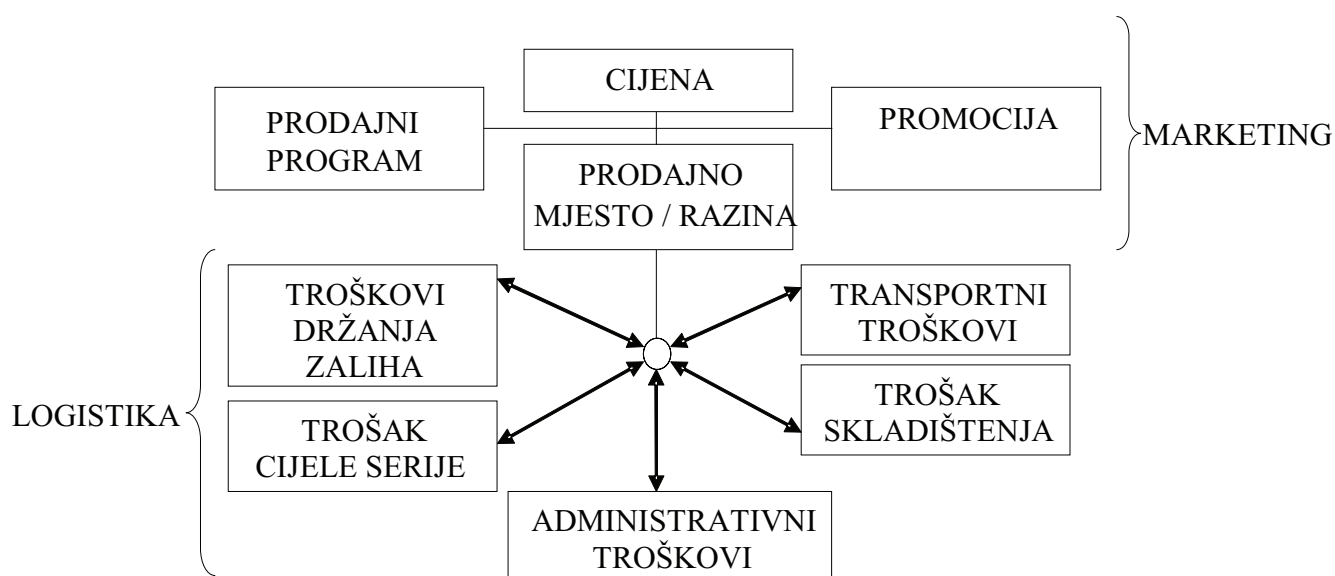
⁴ Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (1996): *Marketing trgovine*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 7., ISBN 953-6073-16-1

literaturom iz zemalja s tržišno razvijenim gospodarstvima kao i rezultatima dobivenih vlastitim istraživanjima.

2. ZADAĆE MARKETINŠKE LOGISTIKE

Koncepcija marketinške logistike po svom sadržaju razvija se brže u odnosu na druge aspekte logistike, jer je ona tradicionalna potpora marketinškom miksu. Ona obuhvaća niz različitih aktivnosti koje uzrokuju određene marketinške troškove, ali istodobno uvećavaju vrijednost ponude. To se može vidjeti iz slike 1⁵.

Slika 1. Troškovi i aktivnosti u logističkom sustavu



Kombiniranje svih ovih aktivnosti operacionalizira se u procesu kretanja finalnih proizvoda i informacija vezanih za plasman proizvoda. U tim okolnostima potrošaču se dostavlja željeni proizvod uz minimalne troškove koji nastaju u svezi premoštenja vremenskih i prostornih razlika između njegove proizvodnje i potrošnje. Ta logistička funkcija pomaže premoštenju prostornog i vremenskog nesklada tako da proizvod bude na mjestu i u vrijeme kada to potrošači traže. Zato se može zaključiti kako je malo vjerojatno da će veći broj potrošača imati

⁵ Lambert, M.D. i Sterling, J.U., (1978): „Customer Service“ in Tompkins, A.J., Harmelink, D.: *Distribution Management Handbook*, New York: McGraw Hill, str. 3.-12.

potrebu ili želju kupiti kišobrane VIS K&G u lipnju, srpnju ili kolovozu, već će se proizvođač koncentrirati na proizvodnju tijekom godine i uskladištiti kišobrane kako bi spremno dočekaio veću potražnju koja obično nastupa početkom jeseni.⁶ To znači da orijentacija prema potrošačima mora pretpostaviti položaj potrošača, kako bi se u snabdijevanju tržišta mogao ponuditi pravilan sustav usluga. Logistika je kritična za održavanje odnosa s klijentima. Vodeći gospodarski subjekti prepoznaju i priznaju doprinos korisničke usluge pokrenute logistikom. U mnogo slučajeva, logistička usluga je primarni odlučujući faktor koji utječe na kupovne namjere. No, logistika ne djeluje u izolaciji. Logističke aktivnosti moraju biti koordinirane i komplementarne s ostalim funkcijskim područjima, posebice marketingom. Kako bi se maksimizirao potencijal, ova dva područja moraju učinkovito raditi zajedno. Marketing kako bi stvorio potražnju, logistika kako bi uslužila ili udovoljila potražnji. Iz toga proizlazi da je temeljna zadaća marketinške logistike pretvoriti potrebe potrošača u narudžbu podesnu za isporuku. Realizacija same zadaće ukazuje da je marketinška logistika temeljna zadaća marketinga. No svakako treba imati u vidu da dinamika gospodarskog razvoja može postaviti nove zahtjeve pred marketinšku logistiku. To znači da marketinška logistika mora biti izuzetno fleksibilna, jer se nužno mora prilagoditi nastalim promjenama kako na samom tržištu tako i u području tehnološkog razvoja. Na temelju navedenoga možemo zaključiti da marketinška logistika mora, između ostaloga, osigurati realizaciju optimalnog i tržišno zahtjevnog logističkog sustava, kako po cijenama tako i po kvaliteti pojedinačnih i ukupnih logističkih usluga. Time će biti ostvarena temeljna uloga ukupnog marketinga u gospodarskom subjektu, a to je kvalitetno i uspješno povezivanje proizvodnje i potrošnje svih proizvoda što utječe na njihov tržišni razvitak.

3. ZNAČENJE I POZICIONIRANJE LOGISTIKE U TRGOVINI

Svrha logistike je stalno usavršavanje protoka proizvoda i informacija kroz gospodarski subjekt, odnosno u cijelom dobavnom lancu. Kao temeljni ciljevi mogu se postaviti⁷: sniženje zaliha, skraćivanje vremena (npr. na nalogu kupaca) i sl. Danas više niti jedan gospodarski subjekt koji se bavi proizvodnjom i/ili trgovinom ne može biti uspješan ukoliko

⁶ Grbac, B. (2007): Načela marketinga, Rijeka: Solutio d.o.o., str. 22.-23., ISBN 978-953-7332-02-0

⁷ Segetlija, Z. (2006): *Distribucija*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 177., ISBN 953-253-014-2

svoj posao ne promatra kao distribucijski posao. Isto tako dugoročno neće preživjeti ni gospodarski subjekti s drugorazrednom ili zakašnjelom strukturom distribucije ili marketinške logistike ili marketinškim talentom.

Stoga je njezino pozicioniranje i unutar trgovine bitno, jer samo njezina potpuna implementacija osigurava i obuhvaća sve aktivnosti s ciljem dizanja efikasnosti i efektivnosti trgovine i njezinog cjelokupnog sustava koji je usmjeren na kupce i procese.

Visoke zalihe, troškovi transporta i ostali troškovi logistike izazivaju želju menadžmenta trgovine da primjerenom racionalizacijom logistike ostvari znatne uštede, a time i bolje poslovne, odnosno financijske rezultate. Raspoloživost zaliha neće uvijek biti dovoljan razlog da se obavi kupnja, ali je potpuno izvjesno da nedostatak zaliha često može biti dovoljan razlog da se promijeni mjesto kupnje. Zato menadžmenti trgovine i logistike moraju uskladiti vrijednost ušteda kao i ponekad pretjerano visokog zahtjeva za uslugom od strane potrošača. To znači da logistika ostaje jedno od nedovoljno iskorištenih područja za dodavanje vrijednosti trgovinske ponude. Dodavanje vrijednosti logistika osigurava kroz uspješnu anticipaciju potreba i želja potrošača i razvijanje takvog poslovnog sustava koji omogućava da se te potrebe i želje zadovolje uz najniže troškove. Zbog toga se sve brže mora završavati poslovni proces nabave, proizvodnje, realizacije i naplate, a time baš logistika dobiva na značenju, te se izjednačuje s ostalim funkcijama u gospodarskom subjektu. Dakle, spoznalo se kako se logistikom mogu ne samo iscrpiti rezerve racionalizacije, nego postići i konkurentske prednosti zbog sve traženijih kraćih rokova dostave, bolje fleksibilnosti asortimana i sl.⁸

Upravljanje procesima obuhvaća planske, organizacijske i kontrolne postupke za ciljno usmjeravanje lanca stvaranja vrijednosti s obzirom na kvalitetu, vrijeme, troškove i zadovoljstvo kupaca⁹. Optimalnom kombinacijom ostvaruje se neometana cirkulacija potrošača kao i maksimalan obujam prodaje po jedinici prodajnog prostora. Zato je obveza menadžmenta trgovine koordinirati funkcije, područja djelovanja, donositelje i izvršitelje određenih odluka. Dakle, logistički outputi trebaju osigurati konkurentsku prednost na tržištu uz efikasnije privlačenje potrošača, te pri tome istodobno stvarajući dodatnu vremensku i prostornu vrijednost uz povećanje dobiti kao i povećanje

⁸ Idem, str. 180.

⁹ Gaitanides, M.; Sholz, R. und Vrohlings, A. (1994): Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsatzungen, in Gaitanides, M. Hrsg: *Processmanagement*, München-Wien: Carl Hanser Verlag, str.3.

kapitalne vrijednosti. Zato je cilj logistike kao instrumenta marketinga u trgovini uvećati profitabilnost koja se temelji na zadovoljstvu potrošača te integriranju marketinških napora usmjerenih ka dizanju razine usluge potrošačima. To znači da je logistika ofenzivno marketinško oružje, odnosno polje potencijalne konkurentske prednosti na tržištu. Sve ovo ukazuje na maksimalnu povezanost marketinške logističke funkcije te se ta veza može sagledati i kroz dimenziju stvaranja logističke vrijednosti u trgovinskom gospodarskom subjektu. Takva strategija postaje poseban skup aktivnosti organiziranih da daju određenu kombinaciju vrijednosti odabranoj skupini potrošača.¹⁰

4. LOGISTIČKI PROCES – DODAVANJE VRIJEDNOSTI

Uspješni gospodarski subjekti razvijaju superiorne sposobnosti upravljanja temeljnim procesima, što im daje popriličnu konkurencijsku prodornost, pri čemu oni motre i dalje od svog lanca vrijednosti, motre u lance vrijednosti svojih dobavljača, distributera i, konačno, kupaca i potrošača. Naime, nekada se na dobavljače i distributere gledalo kao izvore troškova, ali se oni danas pažljivo odabiru prema partnerskim načelima. Mogli bismo utvrditi kako je glavni cilj učinkovitog upravljanja logističkim procesima ostvarenje zadovoljstva potrošača koje se postiže kreiranjem i pružanjem dodavanja vrijednosti za koju će potrošač smatrati da je veća od iznosa kojeg za nju plaćaju, odnosno veća od vrijednosti koju im za jednaki iznos nude konkurenti.

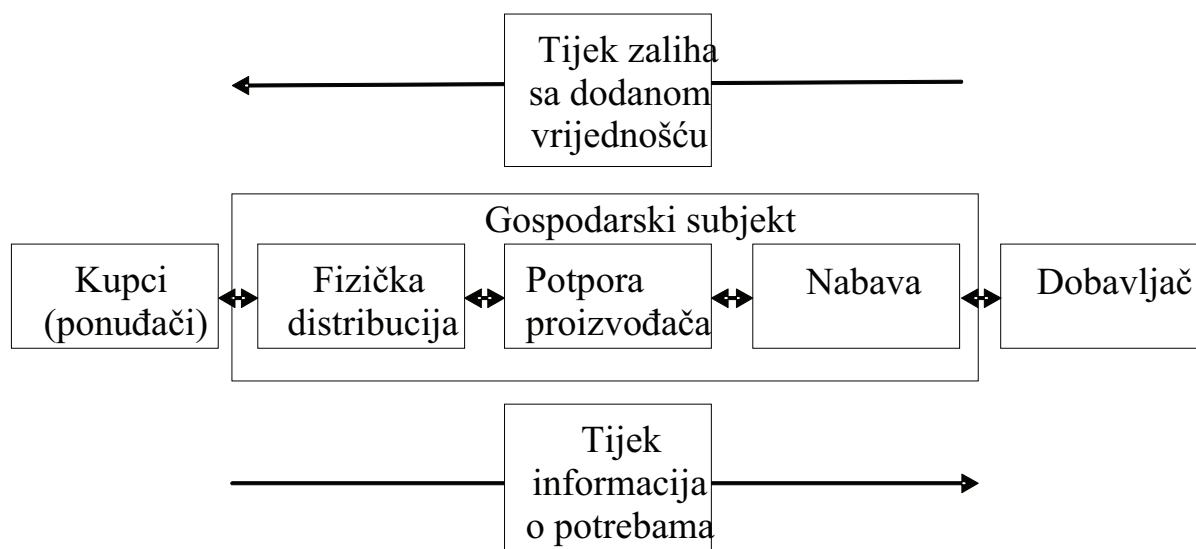
Bitan izvor za stjecanje razmjerno trajne konkurentske prednosti početkom ovog stoljeća postaje sve više isporuka dodane vrijednosti potrošačima. Ona se stječe otkrivanjem novih načina izlaska u susret zahtjevnim vrijednostima za potrošače. Gospodarski subjekt mora ekstenzivno učiti o svom tržištu i ciljnim potrošačima. Dobar broj gospodarskih subjekata, koji nastoje ostvariti konkurentsku prednost na tržištu, polazi od procjene onog što čini ponudu konkurentskih gospodarskih subjekata te nastoji učiniti nešto bolje od toga. Inovacija vrijednosti stavlja poseban naglasak na vrijednost u inoviranju, jer bez toga nema poboljšanja vrijednosti za potrošače koja se može nazvati isporučenom dodanom vrijednošću

. Zato funkcija logistike obuhvaća objedinjavanje više proizvoda u većim količinama, njihovo skladištenje i stavljanje potrošačima na raspolaganje. Nakon toga oblikuje se prodajni program trgovine u kojem

¹⁰ Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, str. 11-26, ISBN 0-7432-6087-2

se sada radi o manjim jedinicama količine (artikli) koje se postavljaju na police trgovine na malo. Dakle, radi se o prijevozu, skladištenju i ostvarivanju kontakta s potrošačima.¹¹ Logistika dodaje vrijednost (slika 2.) upravo kroz uspješno zadovoljenje potreba i želja potrošača i to uz najniže troškove.

Slika 2. Lanac dodavanja vrijednosti u logistici



Izvor: Bowersox, J. D. and Cooper, M., B. (1992): *Marketing Channel Managemet*, New York: McGraw Hill International Editions, str. 199.

Dodavanje vrijednosti u logističkom kanalu podrazumijeva optimiranje procesa i uspostavu efikasnog funkcioniranja logističkog lanca koji se postiže uhodavanjem operacija. Sama efektivnost lanca postiže se uvođenjem novih aktivnosti u različitim koracima procesa logistike. Menadžment lanca vrijednosti radikalno mijenja organizacijske procese, odnosno način na koji se obavlja posao te se eliminiraju sve aktivnosti koje ne dodaju vrijednost.

Tendencija koja je obilježila kraj dvadesetog stoljeća u distribucijskim kanalima je stvaranje saveza između proizvođača i trgovaca. Gospodarski subjekti kao što su *Dillards* (robne kuće), *Kröger* (supermarketi), *K-mart* (diskontne kuće) i *Target* (diskontne kuće s punom uslugom) ustanovili su saveze s proizvođačima, s idejom zajedničkog sniženja troškova i unapređivanja performanci. To podrazumijeva zajedničke tehnike mjerenja i napore na zajedničkom korištenju informacija, a sve je to usmjereno na povezivanje logističke

¹¹ Grbac, B., idem, str. 210

efikasnosti i marketinške efikasnosti. Tako je npr. *Wal-Mart* objavio da je investirao 600 milijuna dolara u informacijsku tehnologiju koja će omogućiti pristup POS podacima odabranoj skupini od 2.000 dobavljača¹². Navedena aktivnost je rezultirala boljim predviđanjem zahtjeva za proizvodima i uslugama zbog tješnjih veza s kupcima i potrošačima pa su tako *Wal-Mart* i *Warner-Lambert's Consumer Group* surađivali na poboljšanjima prognoziranja zahtjeva za proizvodom te uzajamnim naporima partnera povećale prodaju *Wal-Mart*a za 6,5 milijuna US dolara¹³.

Također, dinamično i kompetitivno okruženje s kojim se suočavaju suvremene globalne korporacije, zahtijeva nova rješenja. Spoznaja o dominaciji tržišno-potrošačke vrijednosti neke je gospodarske subjekte odvela u eksperiment s novim poslovnim modelom, odnosno sa strategijskim dizajnom o tome kako gospodarski subjekt planira profitirati od svog širokog polja strategija, procesa i aktivnosti. Primjerice, *IKEA*, proizvođač pokućstva, pretvorio se od malog švedskog proizvođača prema poštanskim narudžbama u najvećeg svjetskog prodavača pokućstva, i to osmišljavanjem novog lanca vrijednosti. Potrošačima se nudi dobro dizajnirane proizvode po vrlo niskim cijenama u zamjenu za spremnost da oni preuzmu određene poslove za koje su tradicionalno zaduženi proizvođači i prodavači, kao što su dostava, montaža i slično¹⁴.

Dobar lanac vrijednosti je onaj u kojem slijed sudionika funkcionira prema timskim načelima, pri čemu svaki dodaje nešto vrijednosti, kao što je, primjerice, brža montaža, točnija informacija ili bolji kupovni odgovor potrošača proizvoda ili usluga. Što je bolja suradnja između različitih sudionika lanca, bolja su rješenja za potrošače. Kada je vrijednost za potrošače stvorena i kada su njihove potrebe i želje zadovoljene, svi u lancu imaju korist. Primjerice, u *Iomega Corporation*, proizvođaču uređaja za pohranu osobnih računala, upravljanje lancem vrijednosti počinje poboljšanim odnosima s internim dobavljačima te se širi prema eksternim dobavljačima, kupcima i potrošačima. Kako iskustvo kompanije s menadžmentom lanca vrijednosti jača i napreduje,

¹² Bowersox, J. D. and Frayer, J. D. (1999): *Marketing and Logistics*, in Tompkins, A.J. and Harmeling, D.: *Distribution Management Handbook*, New York: McGraw Hill Inc., str. 2.-8.

¹³ Prilagođeno prema: Robbins, P. S. and DeCenzo, A. D. (2004): *Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, str. 407-410.

¹⁴ Idem, str. 407.

tako se pojačava i njihova povezanost s potrošačima, što se konačno isplaćuje svim partnerima u lancu vrijednosti¹⁵.

Posebnu dimenziju svladavanja interorganizacijskih granica predstavlja optimiziranje ukupnih troškova sustava. Funkcionalni posrednici koji u tom procesu ne snižavaju troškove, ili ne dodaju na neki drugi način vrijednost cjelokupnoj usluzi potrošača, predstavljaju teret kojeg ostali sudionici u lancu trebaju prepoznati i odstraniti.

Međutim, osim u proizvodnim operacijama, proizvodnost se može povećati i racionalizacijom mnogih drugih procesa u gospodarskim subjektima. Primjerice, realizacija pristiglih narudžbi nekada nije imala strateški već operativni karakter, pa se nekada s isporukom proizvoda moglo kasniti, bez straha da će se izgubiti postojeći potrošači, jer je konkurencija bila niskog intenziteta. Nasuprot tomu, u suvremenoj ekonomiji promptna isporuka proizvoda i usluga jedna je od važnih sastavnica ukupne proizvodnosti i konkurentnosti. Točna isporuka uključuje horizontalnu integraciju i neometan protok informacija te materijalnih inputa i gotovih proizvoda na relaciji dobavljač – proizvođač – distributer – kupac/potrošač. Riječ je o integriranom logističkom procesu kojim se upravlja sofisticiranim menadžerskim tehnikama koje se danas kontinuirano usavršavaju.

Iz navedenog možemo zaključiti da dodavanje vrijednosti obuhvaća sve aktivnosti, funkcije i poslovne procese koji se obavljaju prigodom oblikovanja i razvoja proizvoda, proizvodnje, prodaje, distribucije i (poslije)prodajnih usluga, odnosno potpore potrošačima jer i cijeli logistički proces mora jamčiti i generirati dodanu vrijednost za svakog sudionika procesa, a što je temeljna pretpostavka poslovnog uspjeha. Osim mogućnosti stvaranja nove dodane vrijednosti, marketinška logistika vjerojatno nudi najveće mogućnosti poboljšanja profitabilnosti u gospodarskim subjektima.

5. SUVREMENI LOGISTIČKI KONCEPTI

Iz prethodnih argumentacija možemo zaključiti da logistika igra značajnu ulogu u formuliranju i realizaciji usluga potrošačima. Dizanju razine usluga i dodavanju vrijednosti logističkim servisom mnogo su doprinijeli suvremeni logistički koncepti.

Koncept dobavnog lanca započeo se značajno razvijati koncem 80-ih godina prošlog stoljeća. Ne postoji općeprihvaćena definicija dobavnog lanca, jednako kao i mnogih drugih ekonomskih pojmova. Dobavni

¹⁵ Idem, str. 408.

lanac mnogi rabe kao istoznačnicu za logistiku, iako je logistika samo jedna od njegovih sastavnica. Jedna definicija dobavnog lanca kaže da je to integracija poslovnih procesa od krajnjeg korisnika do izvornih dobavljača koja pribavlja proizvode, usluge i informacije koje stvaraju dodanu vrijednost za korisnike¹⁶. Glavni cilj upravljanja dobavnim lancem zapravo je ostvarivanje izuzetne brzine u realizaciji potreba potrošača, jer su nastala ograničenja kod potrošača, što znači da je došlo do promjena u potrebama, željama i mogućnostima potrošača. Usklađivanje onoga što stvarno potrošač želi s onim što trgovac na malo stvarno može isporučiti nije jednostavno te zahtijeva sustavni pristup i definiranje organizacije kvalitetnog logističkog koncepta.

Danas, dobavni lanac i njegova organizacija predstavljaju područje mogućnosti za stvaranje konkurencijskih prednosti, pa se zato drži strategijskim alatom za pozicioniranje gospodarskog subjekta na tržištu. Brojni su primjeri gospodarskih subjekata koji su upravo kvalitetnim upravljanjem dobavnim lancem uspjeli značajno unaprijediti svoj tržišni položaj i odmaknuti se od konkurencije. Mnogi viši donositelji odluka sada priznaju da dobavni lanac daje ključni doprinos operativnoj izvrsnosti. To je dokumentirano mnogo puta, a nedavno i u međunarodnom istraživačkom timu koji se sastojao od istraživača iz tvrtke *Accenture*, poslovne škole *INSEAD* i sveučilišta Stanford¹⁷. Rezultati dobiveni iz tog napora pokazuju da je dobavni lanac vrlo važan ili kritičan za gotovo 90% voditelja populacije istraživanja. Podupirući te izjave, gotovo jednak postotak je povećao ulaganja u dobavni lanac tijekom posljednjih godina.¹⁸

Dakle, dobavni lanac se najprije odnosi na manipulaciju repromaterijala i obradu unutar klasične ekonomije gdje se dobit stjecala snižavanjem troškova. Lanac je vrijednosti, pak, proces u kojem se u pojedinim proizvodnim ili uslužnim fazama dodaje vrijednost uz pomoć, primjerice, znanja, inovacija, dizajna, kvalitete i malih unapređenja radne okoline, te samog radnog odnosa uslužnog procesa.

¹⁶ Lambert, D. M.; Stock, J. R. and Ellram, L. M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*, Singapore: McGraw Hill, str. 504.

¹⁷ Prema <http://www.insead.edu>, (pristup 15.07.2006.)

¹⁸ Anderson, D. L.; Copacino, W. C.; Lee, H. L. and Starr, E. C. (2003): *Creating and Sustaining the High- Performance Business: Research and Insights on the Role of Supply Chain Mastery*, (pristup 30.06.2008.), [dostupno na <http://www.accenture.com>] str. 4.

Spomenuta studija klasificira pristupe različitih gospodarskih subjekata dobavnom lancu u vremenskim razdobljima od 1995. do 1997. te od 1998. do 2000. godine. Studija je obuhvatila 636 gospodarskih subjekata iz 24 industrijske grane, a pokušala je utvrditi može li dobavni lanac utjecati na uspjeh gospodarskog subjekta. Provedeni su intervjui sa zaposlenicima i konzultirani su analitičari industrije, akademski eksperti i slično, a rezultati su uspoređivani s ranijim istraživanjima i studijama *Accenture*, *INSEAD*-a i sveučilišta Stanford. Iz studije su proizašla četiri glavna zaključka, i to¹⁹:

1. Viši menadžeri u vodećim gospodarskim subjektima na dobavni lanac gledaju kao na kritični pokretač dioničarske vrijednosti i konkurencijske diferencijacije (potvrđujući tu perspektivu, istraživanje pokazuje snažnu vezu između superiorne performance dobavnog lanca i financijskog uspjeha);
2. Vodeći gospodarski subjekti dobavni lanac inkorporiraju u svoje poslovne strategije i pozornost posvećuju dizajniranju integriranih operativnih modela;
3. Vodeći gospodarski subjekti u dobavnom lancu ugrađuju inovacije u svoje operativne modele, s posebnim naglaskom na *outsourcing*, interne/eksterne integracije i prilagođavanje nabave i potražnje; te
4. Vodeći gospodarski subjekti u dobavnom lancu rade prema svojoj strategiji i sposobnosti te ih konstantno adaptiraju promjenama potreba na tržištu (dizajniraju jednostavno provedive procese koji zadovoljavaju striktno standarde performansi).

Način upravljanja dobavnim lancem pokazuje temeljnu razliku između onih koji kroz lanac stvaraju svoje konkurencijske prednosti i onih koje to ne čine. Ukoliko se dobavnim lancem počinjemo baviti onda kada nešto pođe po zlu, tada svoju konkurencijsku prednost nećemo stvarati na području upravljanja lancem, jer smo se time morali aktivno baviti ranije te promatrati ga kao mogućnost unapređenja poslovanja. Znači, oni koji skrbe o učinkovitosti i efikasnosti intenzivno razmišljaju o strukturi dobavnog lanca i njegovoj organizaciji, oni prikupljaju više informacija iz okoline, pažljivo analiziraju te informacije i na temelju njih donose kvalitetnije odluke, brže reagiraju na stalne tržišne promjene i na druge promjene iz okruženja, prate svoje performance i kontinuirano

¹⁹ Prilagođeno prema D'Avanzo, R.; Lewinski, H.; Van, W. and Luk, N. (2003): The Link Between Supply Chain and Financial Performance, *Supply Chain Management Review*, November/December, str. 40.

unapređuju poslovanje glede stvaranja novih organizacijskih oblika, metoda i procedura.

Globalni trendovi i stvaranje jakih trgovačkih partnerstava ubrzavaju razvoj procesa unutar dobavnog lanca, jer lokalni i globalni konkurentni kanali distribucije zahtijevaju da sve zainteresirane strane utječu na promet proizvoda i usluga u skladu sa zahtjevima potrošača. Da bi za kupca, odnosno potrošača, imali dodanu vrijednost, proizvodi i usluge trebaju biti dostupni kada ih on traži. To znači da se uspostavlja neprekinuti proces tamo gdje robe i usluge kontinuirano teku kroz kanal, jer ako dođe do zastoja isporuke u kanalu sustav se slama, trpeći dodatne troškove²⁰. Zato možemo konstatirati da je upravljanje fizičkom distribucijom poslovno polje s najvećim mogućnostima za potencijalnu uštedu u troškovima poslovanja²¹. Nadalje, Coyle, Bardi i Langley²² stavljaju u kontekst šireg koncepta upravljanje lancem nabave i prodaje te ukazuju da su uspješni oni logističari koji prepoznaju potencijalne mogućnosti za uštede u logističkim troškovima (efikasnost u poslovanju), odnosno oni koji teže postavci bolje usluge potrošača (efektivnost u poslovanju).

6. ZAKLJUČAK

Logistika se kao instrument marketinga u trgovini sve više fokusira na stvaranje vrijednosti za potrošača, dok marketing skrbi, razvija, njeguje i opskrbljuje korisnike boljim proizvodima i uslugama. Potrošači su sve bolje informirani i organizirani te traže punu vrijednost za uloženi novac, što im novi logistički koncept i omogućava. Inovacije u logistici omogućavaju članovima logističkih lanaca velike uštede i primjetno povećanje razine kvalitete usluge kupcima i potrošačima. Dakle, logistika predstavlja aktivnost koja utječe na čvršće povezivanje trgovine i potrošača. To znači da prodaja proizvoda ne ovisi samo o potrošačima nego i o medijatorima (distributer ili trgovački lanac) te zato svaki od njih mora imati interes – dodanu vrijednost za svoj segment i ulogu u uspješnoj prodaji proizvoda do krajnjeg potrošača. Zato je suvremeni logistički koncept važan kako u industriji tako i u trgovini, jer je potrebno čvršće međusobno povezivanje fizičkih i informacijskih tokova

²⁰ Bloomberg, D. J.; LeMay, S.; and Hanna J. B., idem, str. 8.

²¹ Drucker, P. (1962): The economy's dark continent, *Fortune*, 4, str. 101-105.

²² Coyle, J. John; Bardi, J., Edward and Langley Jr. C. J. (1996): *The Management of Business Logistics*, USA: West Publishing Co., str. 4.

u cilju optimalnog formiranja logističkog procesa koji će rezultirati povećanjem konkurentske sposobnosti, smanjenjem troškova i povećanjem kvalitete usluga odnosno zadovoljavanjem zahtjeva potrošača. Temeljno je načelo da gospodarski subjekti razvijaju sposobnost učenja o tržištu, što vodi učenju na iskustvu i čini pretpostavku za konkurentsku prednost na tržištu. Inovacije će i dalje biti najvažniji način stvaranja konkurentske prednosti.

LITERATURA

1. Anderson, D. L.; Copacino, W.C.; Lee, H. L. and Starr, E. C. (2003): *Creating and Sustaining the High-Performance Business: Research and Insights on the Role of Supply Chain Mastery*, (pristup 30.6.2008.), [dostupno na [http:// www.accenture.com](http://www.accenture.com)]
2. Bloomberg, D. J.; LeMay, S.; and Hanna J. B. (2006): *Logistika*, Zagreb: MATE d.o.o., ISBN 953-246-016-0
3. Borersox, J. D. and Frayer, J. D. (1999): *Marketing and Logistics*, in Tompkins, A. J. and Harmeling, D.: *Distribution Management Handbook*, NewYork: McGraw Hill Inc.
4. Coyle, J. J.; Bardi, J. Edward and Langley C. J., Jr. (1996): *The Management of Business Logistics*, USA: West Publishing Co.
5. D'Avanzo, R.; Lewinski, H.; Van, W. and Luk, N. (2003): *The link between supply chain and financial performance*, *Supply Chain Management Rewiev*, November/December
6. Drucker, P. (1962): *The economy's dark continent*, *Fortune*, 4
7. Grbac, B.(2007): *Načela marketinga*, Rijeka: Solutio d.o.o., ISBN 978-953-7332-02-0
8. Gaitanides, M.; Sholz, R. und Vrohlings, A. (1994): *Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsätzungen*, in Gaitanides, M. Hrsg: *Proessmanagement*, München-Wien: Carl Hanser Verlag
9. Kotler, Ph. i Keller, K. L. (2007): *Upravljanje marketingom*, 12. Izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
10. Lambert, D. M.; Stock, J. R. and Ellram, L. M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*, Singapore: McGraw Hill

11. Lambert, M. D. i Sterling, J. U. (1978): „Customer Service“ in Tompkins, A.J., Harmelink, D.: *Distribution Management Handbook*, New York: McGraw Hill
12. Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, ISBN 0-7432-6087-2
13. prema <http://www.insead.edu>, (pristup 15.07.2006.)
14. Robbins, P. S. & DeCenzo, A. D.(2004): *Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
15. Segetlija, Z. (2006): *Distribucija*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN 953-253-014-2
16. Segetlija, Z. (2006): *Trgovinsko poslovanje*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN 953-253-005-3
17. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M.(1996): *Marketing trgovine*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, ISBN 953-6073-16-1