

LOGISTIČKI POSLOVI I KONKURENTNOST VRIJEDNOSNOG LANCA MALOPRODAJE

LOGISTICS JOBS AND COMPETITION OF RETAIL VALUE-CHAIN

Dr. sc. Dario Dunković

DI Geli d.o.o.

Petra Preradovića 221, 31400 Đakovo, Hrvatska

Telefon: +385 (091) 28 00 024

E – mail: dunkovic@geli.hr

Sažetak

Polazište rada je u teorijskoj koncepciji menadžmenta lanca vrijednosti koji se očituje kroz međuvisni slijed pripadajućih vrijednosnih aktivnosti (primarnih i pomoćnih). Sustavno uređen i pregledan sadržaj lanca predstavlja vrlo dobru podlogu za analiziranje različitih gospodarskih djelatnosti kao što je trgovina. Ne pružaju sve aktivnosti podjednak doprinos vrijednosnoj marži lanca, tako da bi bilo interesantno prvo istražiti one koje su ključne za postizanje konkurentnosti maloprodavača u odnosu na druge sudionike distribucije, a nakon toga, posebno izdvojiti one koje se odnose na poslovnu logistiku. Teorijski pristup rješavanja ove teme oslanja se na teoriju konkurentnosti, a praktički pristup na maloprodajnu strukturu. U radu će se pokušati pronaći vezna između poslovne logistike u vrijednosnom lancu i postizanja konkurentnosti maloprodavača. Rezultat bi trebao pokazati kojim to osnovnim logističkim aktivnostima maloprodavači trebaju dati veći značaj kad razmišljaju o svom konkurentnom položaju i postaviti ih kao stratešku odrednicu. Potreba za istraživanjem ovog problema javlja se u sadašnjim uvjetima izrazite specijalizacije u trgovini, a posebice maloprodaji. Treba odrediti smjer logističkih poslova koje treba svrstati u *core business* maloprodavača. Pretpostavka je da su to oni poslovi koje nije moguće prepustiti drugim sudionicima distribucije, bar ne u većoj mjeri, a tu bi se mogli ubrojiti poslovi pregledavanja, slaganja i blagajničke naplate robe, zatim zaprimanja, skladištenja i cjenovnog označavanja, te prodaja sirove i pripremljene hrane.

Ključne riječi: vrijednosni lanac, konkurentnost, logistički poslovi, maloprodaja.

Abstract

The starting point of the paper is in theoretical conception of value-chain which declares interrelated series of belonging valuing activities (primary and secondary). Systematically settled and distinct structure of chain represents very good basis for analyzing diverse economic industries like trade. All activities do not provide same contribution to the chain's margin, for that reason it is interesting to explore firstly those who are key for achieving competitive position of retailer in relation to other participants of distribution, and secondly separate those which are related to business logistics. Theoretical approach groundwork is theory of competition, and practical groundwork is concerning with retail structure. Paper will examine the links between business logistic in value-chain and competition among retailers. Results may show which primary logistics activities retailer should give more importance when consider about their competitive position and put them on strategic level. The need for exploring such a problem emerges from current fierce specialization in trade, especially retailing. The need is to determine which logistics jobs should be considered as a core business of

retailer. It is assumed that those are the jobs which are not possible to reassign to other distribution actors, at least not in significant range, and in that scope it can be seen jobs like supervising goods, put goods in order, cashier jobs, receiving and storing goods and price marking jobs, selling raw food and dishes.

Key words: value-chain, competition, logistics jobs, retailing.

1. UVOD

Tradicionalnu ulogu trgovaca na veliko i njihovih distribucijskih centara u kanalima distribucije preuzimaju maloprodavači sa svojim kapacitetima. Preuzimanjem kontrole nad sekundarnom distribucijom maloprodavači preuzimaju sve više odgovornosti u distribuciji roba i usluga krajnjim kupcima. Ubiru alikvotne koristi od te distribucije čime jačaju svoje veze s proizvođačima i postižu veću učinkovitost poslovanja i financijsku uspješnost. U tako nastalom okruženju, konkurentnost među maloprodavačima postaje vrlo interesantan problem za istraživanje, a nazire se rješenje u specijalizaciji funkcija i aktivnosti u maloprodajnom poslovanju. Postavlja se glavno pitanje: gdje je granica organizacije logističkih poslova u suvremenom maloprodajnom poslovanju? Odgovor na ovo pitanje, ali i druga pitanja koja mogu nastati iz ovakvog i sličnih problema, zahtijevaju primjenu različite metodologije kao što su Porterov vrijednosni lanac (engl. "value-chain"), Porterovih polazišta troškovne prednosti i diferencijacije, ali i doprinosi teorije kanala distribucije i teorije komparativnih prednosti.

Prodajni kapaciteti maloprodavača rastu s otvaranjem brojnih vlastitih dislociranih prodavaonica koje ujedno treba opskrbiti s namirnicama i robom široke potrošnje. Pod takvim uvjetima maloprodajno poslovanje mora imati učinkovitu unutarnju organizaciju logističkih poslova, a preduvjet za oblikovanje takve organizacije leži u opredjeljenju maloprodavača za one logističke poslove za koje smatra da spadaju u *core business* i *core competences*. Radi se zapravo o razvoju primarnih poslovnih sposobnosti koje se temelje na razvoju samo određenih raspoloživih resursima, te izdvajanju i prepuštanju onih poslova koji se mogu obaviti uslužno putem specijaliziranih organizacija na tržištu.

Prvo, kao uvod u problematiku logistike i poslova koje ona obuhvaća, te fizičkog tijeka roba i usluga, analizirat će se struktura osnovnih logističkih funkcija i mjesta postavljenih prema zahtjevima fizičkog tijeka. Tu će se objasniti poveznica između integralne logistike, vrijednosnog lanca i postizanja konkurentne prednosti na tržištu. Nakon toga, daje se općenit pregled maloprodajnog poslovanja u smislu važnosti unutarnjih resursa, postizanja produktivnosti i stjecanja moći na tržištu s obzirom na mogućnost kontrole nad marketinškim 7P konceptom. U radu će se iskoristiti doprinos *teorije komparativnih resursa* (engl. "Resource-Advanced Theory") koja kaže da konkurentnost ovisi o komparativnoj prednosti s obzirom na unutarnje resurse koje poslovni subjekt ima na raspolaganju. Cilj je uz primjenu metodologije (i) Porterovog vrijednosnog lanca i (ii) stvaranja vrijednosti za krajnjeg kupca, istaknuti one logističke poslove u maloprodaji koji bi se izvršavali korištenjem komparativnih resursa. Odgovornost i kontrola samo nad određenim logističkim poslovima iz cjelokupnog maloprodajnog poslovanja, mora predstavljati ujedno i ishodište konkurentne prednosti.

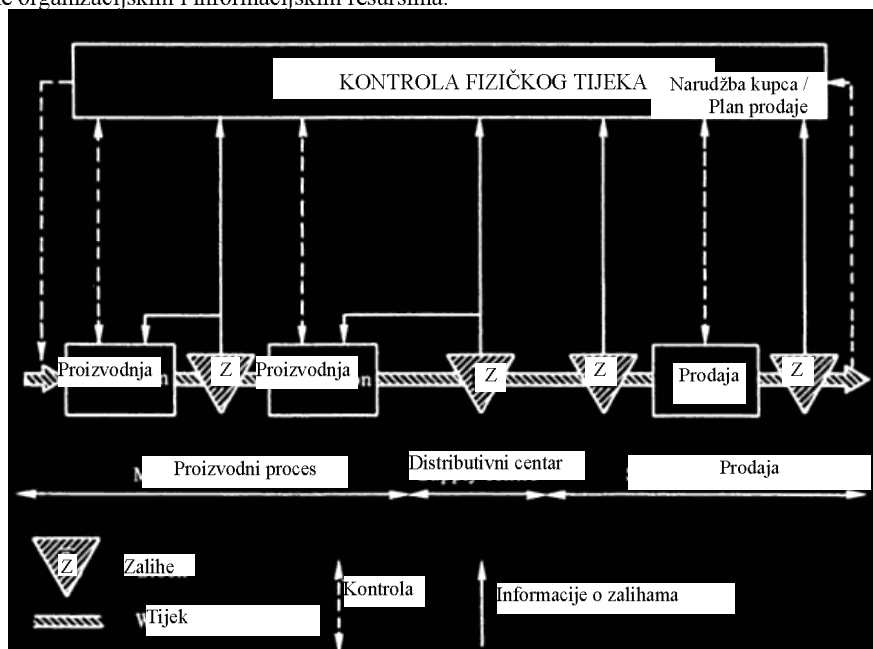
2. LOGISTIKA I LOGISTIČKI POSLOVI

Suvremeni pogled na poslovnu logistiku potiče razmišljanje o tome gdje su granice logistike. Vraćajući se u prošlost i analizirajući korijene logistike u vojnim formacijama teško da se tada mogao

predvidjeti golemi potencijal primjene logistike u poslovne svrhe. S obzirom da je vojska segment u koji svako društvo ulaže sve svoje raspoloživo znanje i najkvalitetnije resurse od medicine i tehnologije do radne discipline i organizacije, pokazalo se da je logistika postala vrijedan "proizvod" takvog uređenog sustava.

Pojam logistika ili poslovna logistika najčešće se opisuje kao integralno upravljanje nizom aktivnosti vezanih za kretanje materijala kroz proizvodnju i proizvoda kroz distribucijske kanale sve do mjesta prodaje krajnjem kupcu.

Logistiku se prije vezalo uz jedan proizvod ili pak uz pojedini dio cjelokupnog fizičkog tijeka dobara. To je bio svojevrsni napredak u vrijeme kad su se logistička rješenja tek počela primjenjivati u poslovne svrhe. Koncept se razvijao i unapređivao tako što se sve više sastavnih dijelova fizičkog tijeka uključivalo (integriralo) pod okrilje jedinstvene kontrole (Prikaz 1.), a sve kako bi se pratilo stanje zaliha i na temelju povratne informacije ispostavljali nalozi. Svi logistički poslovi koje bilo potrebno obaviti pratili su organizacijsku strukturu i tijek informacija, a ujedno su im mogućnosti bile ograničene organizacijskim i informacijskim resursima.



Prikaz 1. STRUKTURA INTEGRALNE KONTROLE FIZIČKOG TIJEKA.²⁰⁶

²⁰⁶ U hrvatskom jeziku ne postoji razlika između onoga što se američkom engleskom naziva "production" i "manufacturing". Prvi pojam je širi (označen kao *proizvodni proces*) i obuhvaća općenito konverziju "inputa" u "output" pri čemu oni mogu biti opipljivog ili pak neopipljivog oblika kao što su glazba, usluga i sl. Drugi, uži pojam, podrazumijeva u pravilu čin ili sam proces u industrijskoj proizvodnji gdje se ljudskim radom i strojevima od materijala i uz pomoć energije stvara gotov proizvod, što je na prikazu označeno pojmom *proizvodnja*.

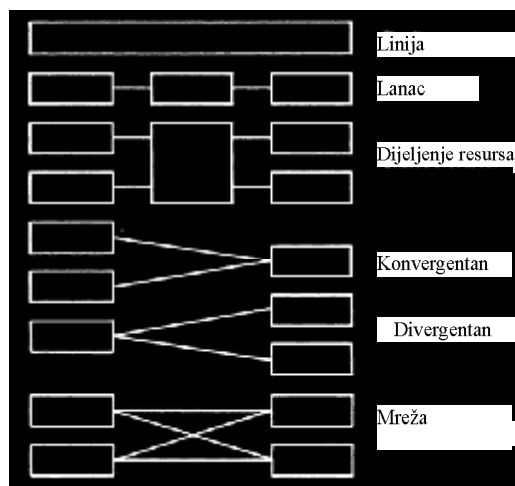
Na Prikazu 1. nalazi se struktura osnovnih logističkih funkcija i njihov smještaj prema zahtjevima fizičkog tijeka. Sve funkcionira tako što se sa središnjeg mjesta organiziranog kao integralni logistički sustav na osnovu narudžbe kupca ili plana prodaje prikuplja informacija o raspoloživim zalihama u pojedinim dijelovima fizičkog tijeka, te donosi odluka o isporuci iz distributivnog centra ili o nalogu za proizvodnju. Fizički tijek može kontrolirati jedan subjekt ili pak može biti organiziran kao niz poslovnih subjekata pod uvjetom da koriste jedinstveni informacijski sustav ili da su im sustavi u mogućnosti razmjenjivati informaciju. Važno je naglasiti da se uspješnost fizičkog tijeka sastoji u sposobnosti što bolje kontrole zalihe i isporuci ovisno o naručenoj ili planiranoj količini.

U radu će se iz ovog općenitog modela izdvojiti funkciju *prodaje* i pokušati analizirati koje aktivnosti unutar nje treba poduzeti da se zalihe u točki iz koje se opskrbljuje *prodaja*, kao i zalihe na mjestu same *prodaje* optimaliziraju, odnosno što bolje prilagode ispunjavanju zahtjeva krajnjih kupaca. Međutim, zbog postojećih uvjeta uske specijalizacije usluga i poslovnih subjekata, bilo bi korisno metodološki utvrditi koje od tih aktivnosti treba zadržati pod upravljačkom kontrolom maloprodavača u kojima će se on dalje specijalizirati, a koje mogu biti predmet uštede prijenosom odgovornosti na druge sudionike fizičkog tijeka.

Bucklin (1966:10) pravi jasnu razliku između marketing funkcija i aktivnosti. Funkcije određuju strukturu fizičkog tijeka, a svaku od njih čini grupa povezanih aktivnosti ili zadataka koji se moraju obaviti kako bi se izvršila usluga ili proveo tijek proizvoda. Grupe aktivnosti mogu se klasificirati (1996:12) u pet kategorija vezanih uz: komunikaciju, zalihe, vlasništvo, proizvodnju i prijevoz. Također, navodi da se zadaci mogu obaviti na očekivan način samo ako postoji institucija koja ih kontrolira. Uzimajući *prodaju* kao predmet promatranja, obavljanje određenih zadataka koje su u njoj vezane za rukovanje zalihama proizvoda, kretanje informacija, upravljanje distribucijom, ispunjavanje zahtjeva krajnjih kupaca, pružanje prodajnih usluga i sl. možemo nazvati *logističkim zadacima* ili *poslovima* u prodaji odnosno maloprodaji. Ove poslove može se u suštini podijeliti u dvije grupe:

- vezane za fizički tijek robe – kretanje, skladištenje, držanje i sl.
- vezane za prikupljanje, prijenos i obradu informacija potrebnih za izvršavanje fizičkog tijeka.

Kad se sagleda fizički tijek robe od proizvođača do maloprodavača njegova je struktura lančanog oblika gdje su poveznice predstavljene ugovornim odnosima. Informacijski tijek prati fizički, tako da ih se mora promatrati zajedno. Očito da se u vrijeme stvaranja koncepcije opskrbnog lanca pokušalo ujediniti sve ono što je do tada činilo logistiku sa onime što je do tada bilo sastavni dio marketinga. Iako još uvijek koristimo pojmove logistika ili poslovna logistika, taj pojam je postao uzak, jer je širenjem koncepcije u međuvremenu razvijen pojam integralne logistike koji koriste Blomberg, LeMay i Hanna (2006).



Prikaz 2. OSNOVNI OBLICI LOGISTIČKIH STRUKTURA.

Sudeći prema logističkim struktura iz Prikaza 2. može se prepoznati nekoliko oblika logističkih sustava s obzirom na tijek i odnose među logističkim funkcijama. Oblici ujedno određuju i složenost logističkog sustava. U najjednostavnijem, linijskom obliku, na sve se gleda kao na jednu funkciju kojom treba upravljati, dok u lančanom obliku dolazi do promjene operativne odgovornosti nad pojedinom funkcijom stoga je bitna koordinacija među vezama pojedinih funkcija. Porterov vrijednosni lanac poniknuo je upravo iz ovog oblika logističke strukture. Preostali oblici iz Prikaza 2. predstavljaju složenije oblike koji se u praksi često koriste kod upravljanja različitim projektima.

Chopra i Meindl (2004) oslanjaju se na Porterov doprinos o načinima postizanja konkurentne prednosti, te zaključuju da poslovni subjekt može različitim poboljšanjima i sniženjem troškova logističkih usluga postići troškovnu prednost u odnosu na konkurenciju. Prema Bloomberg, Lemay i Hanna (2006:47) razlikovanje koje se zasniva na logistici osigurava konkurentnu prednost koju je teško kopirati.

Zaključci ovih autora daju jasnu poruku da se identificiranjem logističkih poslova u sklopu integralne logistike, mogu izdvojiti oni poslovi koji po svojim obilježjima i funkciji mogu biti strateška odrednica za postizanje konkurentne prednosti. Rezultat je splet logističkih poslova koji trebaju biti okosnica maloprodajnog poslovanja. Ako se za predmet istraživanja izabere maloprodaja tada je važno utvrditi neka njezina obilježja i istražiti koji od logističkih poslova značajno doprinose kvaliteti maloprodajne usluge. Logistički poslovi poklapaju se s marketinškim funkcijama i aktivnostima jer im je cilj maksimalizirati ukupnu razliku između vrijednosti proizvoda za kupca i napora koji je uložen da bi se ispunio zahtjev kupca. U tom smislu, poslovnu logistiku treba promatrati kao dio marketing znanosti, iako se ona može promatrati i samostalno, ali i šire iz drugih uglova, jer obuhvaća i prometnu i infrastrukturnu problematiku, financije i računovodstvo, ljudske resurse i sl.

3. OPĆENITO O POSLOVANJU MALOPRODAVAČA

Maloprodaja je općenito interesantna za suvremena istraživanja jer sve više utječe s jedne strane na navike ljudi, a s druge strane im se prilagođava. Kad se pak misli na maloprodaju kao predmet marketinških istraživanja, tada je važno spomenuti da ju obilježava visok stupanj konkurencije i koncentracije, zatim prisutno je širenje prodajnih površina čime raste i složenost maloprodajnih objekata, sve je izraženija disproporcija moći između vodećih maloprodavača i ostalih subjekata uključenih u distribuciju, istaknut je trend internacionalizacije poslovanja itd. Širenjem prodajnih površina računa se na veći broj kupaca koje treba zadovoljiti i kojima treba pružiti očekivanu uslugu. Kvaliteta spleta maloprodajnih usluga mjerilo je uspješnosti, a to znači da narušavanje bilo kojeg od elemenata spleta 7P²⁰⁷ može ugroziti ugled čitavog spleta.

Maloprodajno poslovanje može postići dugoročni rast stvaranjem konkurentne prednosti samo ako uspješno identificira vrijednosti koje kupci traže (Kent i Omar, 2003, 95). Ovi autori utemeljuju konkurentnu prednost maloprodavača na stvaranju vrijednosti za kupca ili skupinu kupaca, međutim, težnja treba prije svega biti na učinkovitom i produktivnom stvaranju relevantne vrijednosti analizirajući potrebe marketinških funkcija i aktivnosti za resursima. Kolika je opravdanost izvršavanja određenih funkcija s obzirom na konkurentnost i brizi za troškove? Osnovni ili *core business* podrazumijeva samo osnovne ili *core* sposobnosti koje poslovni subjekt treba imati kako bi bio u mogućnosti ponuditi posebnu vrijednost krajnjem kupcu.

Uspješnost maloprodajnog poslovanja vezana je uz obujam prometa robe. Što se više proizvoda proda, više će se puta zaraditi pripadajuća marža čime raste i produktivnost prodajnog prostora i osoblja. Nadalje, s postizanjem većeg obujma prodaje, maloprodavač će biti u većoj prilici preispitati svoj položaj kod dobavljača i zatražiti dodatni rabat. Iskorištenje rabata može biti usmjereno (i) na povećanje marže ili (ii) na smanjenje cijena. I maloprodavaču i dobavljaču je u interesu privući što više kupaca u maloprodajni objekt i ostvariti veći promet. S obzirom da promet dobavljača uvelike ovisi o tome kako maloprodavač promovira i prodaje njegove proizvode, on je zainteresiran za sudjelovanje u aktivnostima prodaje kroz neki oblik uže poslovne suradnje. Primjerice, što je proizvod bolje istaknut i složen na polici, potencijal prodaje tog proizvoda je veći od onog koji je izložen u sasvim donjoj ili gornjoj polici. Maloprodavač će bolje istaknuti onaj proizvod od čijeg će prometa imati najviše koristi, odnosno tu će pozicionirati proizvod onog dobavljača koji je potaknuo maloprodavača na takvu odluku.

Ako maloprodavač tijekom vremena postigne očekivanu produktivnost kao što se to može izraziti prihodom po prodavaonici, prihodom po radniku, prihodom po kvadratnom metru i sl., on će težiti ka proširenju svog poslovanja. Ovisno o tome o kakvom se tipu maloprodavača radi, širenje se može postići kroz izgradnju novih prodavaonica, povećanje površine postojećih prodavaonica, uvođenje novih kanala prodaje kao što je on-line i sl. Ako maloprodavač u tim okolnostima zadrži ili čak poveća produktivnosti kapaciteta, tada će vrlo vjerojatno početi voditi agresivniju politiku ekspanzije. Uvođenje novih prodavaonica utječe na rast prometa, povećava se tržišna pokrivenost, a kupcima ponuda robe postaje sve pristupačnija. Što je promet roba veći, raste i kupovna moć maloprodavača u

²⁰⁷ Pravilo "sedam P" nudi jednostavan opis načina na koji integralna logistika stvara uslugu kupcu. 7P znači imati (i) pravi proizvod (Product) po (ii) pravoj cijeni (Price) (iii) u pravim uvjetima (Physical evidence), na (iv) pravom mjestu (Place) u (v) pravo vrijeme (Process) za (vi) pravog kupca (People) i uz (vii) pravi trošak (Promotion).

odnosu na dobavljače, a time i pregovaračka moć oko nižih nabavnih cijena i drugih uvjeta nabave robe kako bi se marža povećala, te smanjili troškovi nabave i prodaje.

Da bi se postigla bolja produktivnost maloprodajnog poslovanja, pored ostalog (cijene, lokacije, promocije, upravljanja zalihama i sl.) neophodno je doraditi i profilirati *category mix*²⁰⁸ putem *category managementa*. Primjena *category managementa* povećava vrijednost funkcija i aktivnosti koje su prije bile zapostavljene u maloprodajnom poslovanju. Svrha mu je oblikovati kvalitetan proizvodni *mix* u prodavaonici, isticanjem profitabilnih *brandova*, smanjivanjem na najmanju moguću mjeru zalihe koje se slabo prodaju, te zamjenjujući zalihe sporog obrtaja s onima brzog obrtaja. Kao posljedica primjene ovakvog načina rada, odnos s dobavljačima i razvoj *brandova* došli su u prvi plan. Prema Kentu i Omaru (2003, 283) značajan je utjecaj *category managementa* na mjere uspješnosti i produktivnosti. Uz to, učinkovitost opskrbnog lanca trebala bi rasti ako se promet svakog pojedinog proizvoda detaljno prati i analizira. Na osnovu takvo dobivene informacije, narudžbe i isporuke bile bi preciznije, drugim riječima, lakše bi se kontroliralo stanje nedovoljne ili prekomjerne zalihe svih kategorija proizvoda.

Utjecaj na opskrbni lanac povezan je sa sposobnošću sudionika da nametne svoja pravila i uvjete za djelovanje i oblikovanje lanca. Prodajni kapaciteti, zalihe robe i promet koji maloprodavač ostvaruje dovoljan su pokazatelj njegove uloge u opskrbnom lancu. Postizanjem značajne uloge preduvjet je za jačanje utjecaja i moći, a sve s ciljem kontrole tijeka marže, odnosno raspodjele zarade u opskrbnom lancu među sudionicima. Moć maloprodavača nije ograničena samo u kontroli trgovačke marže koju kontroliraju posrednici, a plaćaju krajnji kupci, nego doseg kontrole ide sve do proizvođača koji pod pritiskom maloprodavača mora smanjiti prodajnu cijenu na račun smanjenja marže. S druge strane, oni maloprodavači koji zbog jake konkurencije ne uspiju u svom nastojanju ka stjecanju kontrole nad opskrbnim lancem pribjegavaju različitim horizontalnim udruženjima kako bi bar donekle mogli konkurirati s nabavnim cijenama. To upućuje na razloge stvaranja sve jačih nabavnih udruženja u domaćoj trgovini koja broji sve više pristupnika.

4. KONKURETNOST KAO KOMPARATIVNA PREDNOST UNUTARNJIH RESURSA

Tržišna konkurentnost poslovnog subjekta očituje se, između ostalog, kroz komparativnu prednost iskorištenja unutarnjih resursa u odnosu na ostale konkurente. Pored toga, *teorija komparativnih resursa*²⁰⁹, zastupa stav da je za istu važno i opredjeljenje prema određenom tržišnom segmentu, te tržišni položaj. Tržišni segment ova teorija definira kao (Hunt, 137) grupu potrošača unutar neke djelatnosti sa relativno homogenim željama i ukusima prema proizvodu te djelatnosti. Resurse definira kao opipljive i neopipljive entitete²¹⁰ koji su na raspolaganju poslovnom subjektu kako bi uz pomoć njih učinkovito i/ili djelotvorno stvorio odgovarajuću ponudu koja bi predstavljala vrijednost za neke tržišne segmente. Keller (str. 21) je dao doprinos razvoju ove suvremene teorije tako što je pokazao da su i resursi onih subjekata koji pripadaju istim djelatnostima prilično heterogeni i nisu

²⁰⁸ Plan upravljanja ponudom proizvoda i usluga s ciljem da se što učinkovitije zadovolje potražnja i različiti zahtjevi kupaca. Razvio se iz koncepta "Efficient Consumer Response" (ECR) početkom 1980-ih godina u Sjedinjenim Američkim Državama. Ovakvom metodologijom rada upravlja funkcija "Category managementa" koja teži optimizirati i maksimalizirati vrijednost za kupca u svakom pogledu. Suština je u racionalizaciji ponude marki proizvoda nasuprot vlastitih trgovačkih marki, zatim prehrambenih nasuprot neprehrambenih proizvoda itd.

²⁰⁹ Engl. Resource-Advanced Theory.

²¹⁰ Zasebne, odvojene stvari ili jedinice od kojih svaka ima svoj identitet.

podložni kretanju i razmjeni. To nameće zaključak da proizlaze široke i velike mogućnosti stvaranja komparativne prednosti s obzirom na resurse unutar djelatnosti.

Poslovni subjekti koji imaju komparativnu prednost s obzirom na resurse, ući će u tržišni segment i zauzeti konkurentan položaj na tržištu. Prema Hunt (str. 138), subjekti koji imaju (ili nemaju) konkurentnu prednost postižu superiornu (ili inferiornu) financijsku uspješnost. Na konkurentnost se može gledati kao na neprestano nadmetanje među subjektima za komparativnu prednost u resursima koji bi im osigurali konkurentan položaj na tržištu i iznadprosječan financijski rezultat.

Prema Kentu i Omaru (2003, 93) uz pomoć interne analize resursa mogu se identificirati organizacijske sposobnosti potrebne za provedbu strategije, a što je povezano sa stvaranjem jedinstvene kombinacije resursa za postizanje konkurentne prednosti.

Općeprihvaćena je teorijska postavka Portera gdje se konkurentan položaj na tržištu i financijska uspješnost postiže snižavanjem troškova, odnosno stjecanjem i iskorištavanjem resursa po najnižim troškovima u odnosu na ostale subjekte unutar djelatnosti, a da to ne utječe negativno na stvaranje vrijednosti. Komparativna prednost u resursima posljedica je djelovanja čimbenika na poslovni subjekt koji mogu imati ishodište u samom sustavu ili izvan njega. Aktivnosti (neaktivnosti) menadžmenta mogu pojačati, neutralizirati ili narušiti postojeći tržišni položaj. U Tablici 1. sagledani su čimbenici ili propusti koji mogu dovesti do narušavanja komparativne prednosti.

Tablica 1. IDENTIFIKACIJA ČIMBENIKA KOJI MOGU NARUŠITI KOMPARATIVNU PREDNOST POSLOVNOG SUBJEKTA.

<i>Unutarnji čimbenici</i>	<i>Vanjski čimbenici – konkurencija</i>
• nedosljedno neprestano ulaganje u kvalitetu unatoč reputaciji • neopredijeljenost i nejasan izbor komparativnih resursa • neuspješno mijenjanje, napuštanje, nadomještaj ili prodaja resursa ili skupine resursa uslijed promjene okruženja	• razvoj istog resursa po uzoru na konkurenta • pribavljanje istog resursa kao i konkurent • imitacija resursa koje posjeduje konkurent

Izvor: prilagođeno prema Hunt (2000, 140-141)

Skupine unutarnjih resursa kao što su ljudski resursi, informacijski resursi, robni resursi i sl. dio su unutarnjih čimbenika koji utječu na komparativnu prednost. Neprimjeren izbor onih resursa koji bi nosili komparativnu prednost u svrhu postizanja konkurentne prednosti, često predstavlja prepreku subjektima u specijalizaciji unutar pripadajućeg tržišnog segmenta. Vanjski čimbenici potaknuti su promjenama u društvenom i institucionalnom okruženju. Oni mogu biti odraz ponašanja potrošača, vlasti, dobavljača ili konkurencije (Tablica 1). Primjerice distribucijski sustav franšize okuplja određenu skupinu resursa koja može doživjeti znatnu promjenu u komparativnom smislu ako se isti proizvod pojavi pored franšizne i u diskontnoj prodavaonici. Takvo odvijanje stvari narušit će i neutralizirati komparativnu prednost franšiznog kanala distribucije koji u pravilu nudi po većoj cijeni.

Ako se komparativna prednost subjekta temelji na specifičnim resursima: (i) koji su međusobno

povezani kako bi uzajamno bili djelotvorniji, (ii) koje se pomno nadzire i razvija, (iii) koji su društveno priznati i cijenjeni, itd. tada se može reći da je struktura opisanih komparativnih resursa kompleksna i teško dostižna za konkurente. U tom slučaju postoje mali izgledi da će konkurencija biti u stanju imitirati, pronaći na tržištu ili razvijati istovjetne resurse u svojoj organizaciji kako bi neutralizirala korisnost specifičnih resursa i time postigla prednost. Ako konkurencija zaista ne uspije u toj namjeri, tada tako opisani resursi mogu osigurati održivu konkurentnu prednost subjektu. Izvršavanje svake marketing funkcije u poslovnom ciklusu, a koje po svojoj prirodi obuhvaćaju i neke logističke poslove, trebaju biti potpomognute resursima koje nije lako imitirati ili koji nisu dostupni drugima na tržištu ako se računa na postizanje konkurentne prednosti.

5. SPECIJALIZACIJA U VRIJEDNOSNOM LANCU

Razmatranje komparativne prednosti pokazalo je da stanje resursa i njihovu trenutnu upotrebljivost i korisnost treba neprestano preispitivati, a to iziskuje troškove. Specijalizacija podrazumijeva odricanje resursa koji ne mogu doprinijeti komparativnoj prednosti jer se radi o međusobnom nadmetanju velikog broja subjekata koji obavljaju istu djelatnost i koji u većoj mjeri koriste iste ili slične resurse. Oni subjekti koji koriste tzv. *specifičnu imovinu*²¹¹ koja je stvorena isključivo s namjerom da se ravnopravno razmjenski koristi između dva ili više subjekata na obostranu korist, po svemu sudeći teško da može naći alternativni oblik iskorištenja na tržištu, odnosno da ju konkurencija može imitirati. Postojanje specifične imovine stabilizira odnose i povezuje poslovne subjekte. Ukoliko se teži postizanju specijalizacije putem primjene opisane specifične imovine, tada je to dobar put ka postizanju komparativne prednosti.

Vrijednosni lanac prepoznat je mnogo prije nego²¹² što je njegovu deskriptivnu strukturu i nazivlje objavio u obliku teorijskog modela Porter (1985). Model je u teoriji univerzalan, što znači da se može primijeniti i u širem smislu od samog poslovnog subjekta, odnosno na čitav sustav distribucije od proizvodnje do potrošnje. Porterov (1985:77) dokaz govori da je informacija osovina oko koje se oblikuje lanac vrijednosti, a da je razvoj informacijske tehnologije omogućio njegovu funkcionalnost koja je prije postojala samo kao vizija. Tijekom puta koji proizvod prolazi od sirovine, preko proizvodnje i podjele do krajnjeg potrošača dodaje se vrijednost i dolazi do njezina gomilanja u obliku vrijednosti koju potrošač traži. Taj tijek vrijednosti pokazao je modelom sustava vrijednosti Porter (1995) kao na Prikazu 3.

Suština ovog teorijskog pristupa leži u lančanom procesu konverzije proizvoda koji obuhvaća raspon od maloprodavača i njegovih dobavljača sve do krajnjeg kupca. Sagledavajući sve kroz vrijednosni lanac, maloprodavač može lakše razumjeti povezanost njegovih resursima s resursima drugi sudionika koji doprinose maloprodajnom poslovanju svojim proizvodima i uslugama.

Vrste resursa mogu se prepoznati kao resursi maloprodajne strukture, financijski resursi, ljudski resursi, informacijski resursi, neopipljivi resursi i sl. Kent i Omar (2003, 95) ističu dva pristupa za

²¹¹ Hamel, Doz i Prahalad (1989:3).

²¹² Cantillon (1730) u svojim ekonomskim esejima spominje uvećavanje vrijednosti robe što se ona više puta razmjenjuje među trgovcima. Svaki trgovac u tome ostvaruje neku zaradu, a kupac koji sve na kraju plaća, nije ni svjestan koga sve plaća. Cijena koja se na kraju treba platiti za robu ne smije biti veća od one koju je bar jedan kupac spreman platiti. To je prema Cantillonu tržišna determinanta trgovinskih transakcija.

postizanje konkurentne prednosti oslanjajući se na resurse: vrijednosni lanac i specijalizacija organizacijskih sposobnosti (engl. "core competences"). Oba su bitna za maloprodaju.



Prikaz 3. OPĆI VRIJEDNOSNI LANAC PREMA PORTERU (1985).

Porterov koncept vrijednosnog lanca daje vrlo važnu ulogu logističkim poslovima (razlikuje ulaznu i izlaznu logistiku kao zasebne vrijednosne funkcije). Svaka od navedenih osnovnih aktivnosti u modelu mora se izvršiti da bi se obavila transakcija i zadaća distributera. Izvršavanje iziskuje troškove u određenoj mjeri i svaki je subjekt voljan obaviti samo one aktivnosti za koje nema učinkovitije alternative na tržištu. Model ima vrlo široku primjenu, primjerice, u strateškom računovodstvu se vrijednosnim aktivnostima lanca pripisuju određeni troškovi i na taj način pomaže u odlučivanju o tome koje vrijednosne aktivnosti trebaju biti predmet troškovne prednosti uspoređujući ih s konkurencijom.

Analizom unutarnjih resursa može se dobiti slika o tome koliko je pojedini resurs konzistentan u stvaranju vrijednosti zajedno s ostalim resursima.

Ako se vrijednosni lanac primjeni na maloprodajno poslovanje, sudionik lanca distribucije i lanca vrijednosti i kao nositelj brojnih marketinških i logističkih aktivnosti, maloprodavač je u poziciji da postigne veću korist za čitav lanac i prisvoji sebi veću korist se osloni na tržišnu specijalizaciju logističkih poslova. Tržišna specijalizacija nosi niz prednosti, od čega je niži trošak glavna prednost. Isto tako, vidi se da je tehnologija potencijalni resurs za postizanje bolje učinkovitosti poslovanja. Da bi lanac vrijednosti funkcionirao u praksi, a čini se operativan, svaki njegov dio po definiciji mora imati na raspolaganju odgovarajuće informacije koje mogu dosežati iz čitavog lanca, tako da je održavanje kontinuiteta informacijskog tijeka posebna motivacija da sudionike.

6. ZAKLJUČNO: LOGISTIČKI POSLOVI KAO ISHODIŠTE KONKURENTNOSTI MALOPRODAJNOG POSLOVANJA

Uz pomoć metodologije vrijednosnog lanca moguće je većinu logističkih poslova²¹³ u maloprodajnom poslovanju klasificirati unutar četiri skupine vrijednosnih aktivnosti: (i) ulazna logistika, (ii) operacije, (iii) izlazna logistika i (iv) marketing i prodaja. Analizom funkcija i aktivnosti moguće je ocijeniti važnost svake od njih, a time i važnost pripadajućih resursa potrebnih za njihovo izvršavanje. Pristup vrijednosnog lanca omogućuje integraciju unutarnjih resursa raspodijeljenih u ove četiri skupine, ali i njihovu integraciju s vanjskim organizacijama. U središtu razmatranja je kako prilagoditi stvaranje vrijednosti lančano povezanim vrijednosnim aktivnostima. S druge strane, koristeći drugi pristup, specijalizacije poslova u maloprodaji, treba tražiti one poslove koji koriste komparativne resurse.

Da bi se pripremio temelj za oba pristupa, iz općenitog postava logističkih poslova u maloprodaji (Prikaz 4.) može se pretpostaviti koji od poslova predstavljaju interes za maloprodavača. Uloga maloprodavača je privući kupca i prodati mu robu, a sve iz razloga da uz pomoć raspona kontrole nad procesom stvaranja vrijednosti zaradi maržu na toj prodaji.

ULAZNA LOGISTIKA	OPERACIJE	IZLAZNA LOGISTIKA	MARKETING I PRODAJA
▪ izbor asortimana ▪ izbor dobavljača ▪ prijevoz robe od dobavljača ▪ provjera isporuke ▪ zaprimanje robe na stanje ▪ obračun cijene ▪ skladištenje i klasificiranje artikala i namirnica	▪ kontrola fizičke ispravnosti i roka trajanja zaliha ▪ popunjavanje polica – izlaganje i preslagivanje robe ▪ isticanje cijene ▪ pripremanje namirnica i pakiranje gotove hrane ▪ održavanje prodajne sredine – unutarnjeg i vanjskog izgleda	▪ identifikacija robe na kasi (POS) ▪ naplata robe ▪ slaganje košara ▪ (isporuka sa skladišta) ▪ upravljanje povratnom i nepovratnom ambalažom	▪ informativni pultovi ▪ promotivni materijali ▪ organizacija akcijske prodaje ▪ uređenje interijera
PREGOVARANJE, NARUČIVANJE ZALIHA, KOMUNIKACIJA S PRODAJNOM PREDSTAVNICIMA, NABAVA IMOVINE			
TRANSPORT, HLAĐANJE/GRIJANJE, RASVJETA, RAČUNALNA (EDI, POS) I DRUGA TEHNOLOGIJA			
MANAGEMENT I USLUŽNO (PRODAJNO) OSOBLJE			
ORGANIZACIJSKA INFRASTRUKTURA (RAČUNOVODSTVO, FINACIJE I SL.)			

Prikaz 4. RASPODJELA OSNOVNIH POSLOVA PO UZORU NA VRIJEDNOSNE AKTIVNOSTI U KONVENCIONALNOM OBLIKU MALOPRODAJNOG POSLOVANJA.

²¹³ Poslovi predstavljaju ponaosob vrijednosne aktivnosti čijim se djelovanjem stvara vrijednost kako bi se ispunila glavna misija vrijednosnog lanca.

Suvremeni partnerski odnosi između dobavljača i maloprodavača imaju zajednički cilj, a to je što bolje ponuditi proizvod krajnjem kupcu koristeći sve prednosti maloprodajne strukture. Aktivnosti "unapređivanja prodaje" predstavljaju posao dobavljača koji se izravno uključuje u osnovne konvencionalne poslove maloprodavača s ciljem što bolje promocije proizvoda i njegova izlaganja na polici. Samo neki dobavljači koriste ovaj pristup koji maloprodavaču istovremeno znači smanjenje potrebnih resursa za obavljanje ovih aktivnosti, odnosno veće raspoloživost resursa za druge poslove.

Iz pregleda poslova iz Prikaza 4. mogu se izdvojiti oni poslovi koji spadaju u *core competences* maloprodavača. Pretpostavka je da su to oni poslovi čije izvršavanje može doprinijeti komparativnoj prednosti, a istovremeno ne postoji drugi dovoljno specijalizirani sudionik vrijednosnog lanca koji ih je u stanju izvršiti učinkovitije. Dakle, opseg poslova ovisi o razvijenosti, broju specijaliziranih subjekata na dostupnom tržištu, složenosti vrijednosnog lanca na dostupnom tržištu i sl. Kao komparativni resursi u djelatnosti trgovine trebaju se isticati oni koju su u osnovi vezani za nabavku, ponudu i prodaju robe krajnjim kupcima. Oba pristupa za postizanje konkurentne prednosti primjenom vrijednosnog lanca, (i) troškovna prednost ili (ii) strategija diferencijacije, trebaju se temeljiti na tim komparativnim resursima.

Poslovi svrstani pod ulaznu logistiku predstavljaju poveznicu sa poslovima dobavljača i tu se razmjenjuju vrijednosti i prenose odgovornosti. Prema metodologiji vrijednosnog lanca, rezultat svakog od navedenih skupova poslova ovisi o kvaliteti prethodnog. Tako rezultat poslova ulazne logistike predstavlja *input* za poslove pod operacijama. Ako bi maloprodavač u poslovanju obuhvatio sve poslove iz Prikaza 4. i nastojao u svima komparativnu prednost u svrhu stvaranja konkurentnog položaja tada takvim načinom organizacije poslova ne bi osigurao potrebnu specijalizaciju. Odgovor na glavno pitanje: gdje je granica organizacije logističkih poslova kod suvremenog maloprodavača, bio bi da granica logističkih poslova nije stalna nego da ovisi o stupnju specijalizacije i razvijenosti logističkih usluga u kanalima distribucije.

Elementi stvaranja vrijednosti	Ulazna logistika	Operacije	Izlazna logistika	Marketing i prodaja
(i) Asortiman	▪ izbor asortimana ▪ izbor dobavljača	▪ kontrola fizičke ispravnosti i roka trajanja ▪ pripremanje namirnica i pakiranje gotove hrane		
(ii) Stvaranje ambijenta				▪ uređenje interijera

(iii) Pogodnosti kupovine	▪ identifikacija robe na kasi ▪ naplata robe
(iv) Kontrola troškova	▪ provjera isporuke od dobavljača ▪ zaprimanje robe na stanje ▪ način isporuke
(v) Određivanje cijene	▪ obračun cijene ▪ isticanje cijene

Prikaz 5. LOGISTIČKI POSLOVI U MALOPRODAJI RAZVRSTANI PO METODOLOGIJI VRIJEDNOSNOG LANCA I ISHODIŠTIMA STVARANJA VRIJEDNOSTI.

Kent i Omar (2003, 14) kažu da maloprodaja stvara vrijednost za kupca (i) nudeći pravu robu koju kupci traže, (ii) stvaranjem privlačnog okruženja kupovanja - ambijent, (iii) ponudom određenih pogodnosti kod kupovine i (iv) kontrolom troškova i (v) određivanjem razine cijena. Povezujući ovih pet konkurentnih odrednica sa izborom važnih logističkih poslova u maloprodajnom poslovanju, mogle bi se definirati skupine poslova kao što je to na Prikazu 5.

Razvrstavanjem s obzirom na obilježja i pripadnost pojedinim vrijednosnim aktivnostima lanca, kao što je to napravljeno na Prikazu 5. može se zaključiti koje su to marketinške funkcije i aktivnosti (poslovi) daleko značajnije od drugih poslova (*core business*) koje maloprodavači inače obavljaju jer su izravno vezani uz stvaranje vrijednosti za kupca. Izbor poslova obavljen na temelju primjene obje metodologije od kojih svaka doprinosi postizanju konkurentne prednosti, osigurava ishodište komparativne prednosti.

Preporuka maloprodavačima bi bila da se trebaju oslanjati na opisane *core business* poslove i da u tom smjeru trebaju graditi konkurentnost. Prepuštanje nekih od ovih osnovnih poslova na tržištu, odnosno dobavljačima, negativno bi utjecao na unutarnje i vanjske čimbenike komparativne prednosti što bi dovelo do slabljenja konkurentne prednosti.

LITERATURA

- Betancourt, R. R. (2005): The economics of retailing and distribution. Edward Elgar Publishing.
- Bloomberg, D. J., LeMay, S., Hanna, J. B. (2006): Logistika. prijevod MATE, Zagreb.
- Bucklin, L. P. (1966): A Theory of Distribution Channel Structure. Institute of business and economic research, Berkeley.
- Chopra, S., Meindl, P (2004): Supply Chain Management, 2nd ed. Pearson Prentice Hall.
- Dent, J. (2008): Distribution Channels. Kogan Page.
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. (1989): "Collaborate with your Competitors – and Win". Harvard Business Review, 67(Jan-Feb). U zborniku: Harvard Business Review on Strategic

- Alliances. Harvard Business School Publishing, 2002. pp 1-22
- Hoekstra, S., Romme, J., (1992): Integral logistic structures, Industrial Press.
- Hunt, S. D. (2000): A General Theory of Competition. Sage Publications.
- Keller, K. L. (1993): "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing 57(1): 1-22.
- Kent, T., Omar, O. (2003): Retailing. Palgrave Macmillan
- Porter, M. E. (1985): How Information Gives you Competitive Advantage. Harvard Business Review, 63(July-August). U zborniku: On Competition. Porter, M. E. (urednik), A Harvard Business Review Book Series, 1998. pp 75-98.
- Segetlija, Z. (2008): Uvod u poslovnu logistiku, 2. izd. Ekonomski fakultet u Osijek, Osijek.
- Senečić. J. (2002): Osnove marketinga. Mikrorad, Zagreb.