

„Proizvođač ne treba da posmatra posrednika kao plaćenog pomoćnika u njegovom sistemu distribucije robe, nego kao samostalnog kupca koji odlučuje, koji radi za još veću grupu kupaca.” (Phillip McVey)

1 POJAM I ULOGA KANALA DISTRIBUCIJE

Za uspeh strategije marketinga veoma je važno ponuditi kupcima dobar proizvod uz prihvatljivu cenu. Ali to nije dovoljno. Ono što se može dobiti mudrim odlukama o proizvodu i ceni, može biti izgubljeno ako se ne posveti dužna pažnja pitanju mesta odnosno kanala distribucije; još određenije, gde će proizvod biti ponuden i kako da se tamo nađe. Zato menadžeri moraju da razmišljaju i o *mestu* - stavljanju proizvoda i usluga na raspolaganje u pravim količinama i na lokacijama - gde ih kupci žele. Taj posao treba da se obavi preko kanala distribucije (prodaje, marketinga). Termin *kanal distribucije*, iako se mnogo koristi, još uvek nema jasno definisan smisao, što ne iznenađuje, obzirom na veliku raznolikost raspoloživih interpretacija termina u literaturi. To je sistem pojedinaca i organizacija za usmeravanje toka roba i usluga od proizvođača do potrošača ili krajnjeg korisnika. Kanali distribucije se grubo mogu definisati kao „buket mostova” koji premošćuju gepove između proizvođača i potrošača ili korisnika. Da bi se premostili ti gepovi, članovi kanala, potpomognuti velikim brojem pomoćnih organizacija i institucija spolja, obavljaju brojne funkcije.

Kanali su neophodna komponenta u marketingu svih roba i usluga, kako u profitnim tako i neprofitnim organizacijama. Ta uloga kanala distribucije detaljno je opisana u glavi 1.

Opravdanje za kanale distribucije leži u ravnoteži između troškova i koristi. Obavljanje aktivnosti marketinga ima svoje troškove, što se odražava u finalnoj prodajnoj ceni proizvoda ili usluge. Ti troškovi veoma variraju prema proizvodima i kupcima, ali su često značajni - u proseku oko 50% od maloprodajne cene za većinu potrošnih dobara, od čega je opet oko polovine maloprodajna marža. Ostatak čine troškovi marketinga proizvođača i grosiste. Za poslovna dobra taj iznos se kreće od 10% do 15% od finalne maloprodajne cene.

Da li bi potrošačima bilo bolje da kupuju direktno od proizvođača zaobilazeći posrednike u kanalu? Obično ne. Klasična istina u marketingu je da, mada posrednici mogu biti eliminisani, neko ipak mora obavljati funkcije marketinga. Opravdanje za korišćenje posrednika je u tome da oni obavljaju potrebne funkcije uz niže troškove nego što bi to mogli sami proizvođači ili potrošači. To posebno važi kada se proizvod mora da distribuira velikom broju geografski disperziranih kupaca.

Korišćenjem posrednika efikasnost marketinga se može poboljšati na nekoliko načina (1, str. 323):

► **Funkcionalna efikasnost:** posrednik može često obavljati jednu ili više aktivnosti marketinga efikasnije od proizvođača ili njihovih kupaca, zbog njegove specijalizacije i većih ekonomija skale.

► **Efikasnost skale:** kupovinom dobara u velikim količinama, njihovim skladištenjem i onda deljenjem u manje količine što preferiraju njegovi kupci, posrednik omogućava proizvođačima i njihovim kupcima da efikasnije posluju. Proizvođači mogu da ostvare ekonomije masovne proizvodnje, umesto da proizvode male količine za zadovoljavanje porudžbina individualnih

kupaca. A njihovi kupci mogu da kupuju manje količine bez angažovanja svog kapitala u velikim zalihama.

► **Transakciona efikasnost:** Različitim aktivnostima, grosisti i detaljisti omogućavaju kupcima da steknu širok asortiman proizvoda iz jednog izvora sa jednom transakcijom. To smanjuje vreme i napor koje preduzeća i potrošači troše u pronalaženju i kupovanju dobara koja su im potrebna.

U kanalu distribucije se obavlja pet različitih *tokova marketinga*: fizički tok, tok vlasništva, tok plaćanja, tok informacija i tok promocije. Neke od funkcija (npr. fizička, vlasništvo, promocija) obavljaju se tokom aktivnosti *unapred* od preduzeća do kupca; neke funkcije (kao što su naručivanje i plaćanje) događaju se tokom aktivnosti *unazad* od kupaca ka preduzeću; a neke funkcije (informisanje, pregovaranje, finansiranje i snošenje rizika) događaju se *u oba pravca*.

Nije pitanje *da li* ove funkcije treba da budu obavljene - one moraju biti - već pre *ko* da ih obavi. Sve funkcije imaju tri stvari zajedničke: koriste oskudne resurse, često se mogu obaviti bolje putem specijalizacije i mogu se premeštati među članovima kanala. U podeli rada u kanalu, različite funkcije treba da budu dodeljene članovima kanala, koji mogu da ih obave najefikasnije i najefektivnije pružajući zadovoljavajući asortiman roba za ciljne potrošače. Funkcije marketinga su u svakom trenutku važnije od institucija koje ih obavljaju. Promene u institucijama kanala uglavnom odražavaju otkrivanje efikasnijih načina za kombinovanje ili izdvajanje ekonomskih funkcija koje se moraju obaviti da bi se ciljnim kupcima ponudio adekvatan asortiman roba (2, str. 491-492).

Ne obavljaju svi posrednici sve funkcije marketinga - niti su podjednako efikasni i efektivni. Otuda je glavni cilj u oblikovanju kanala distribucije da se nađe najefikasnija kombinacija posrednika za određeni proizvod-tržište - kanal koji minimizira troškove distribucije, a još uvek dopire do ciljnih kupaca i zadovoljava ih. To nije lak zadatak, imajući u vidu obično veliki broj posrednika, od kojih treba izvršiti izbor.

Za proizvođača, distribucija ima dva elementa: jedan je *izbor kanala distribucije*, a drugi *fizička distribucija*.

Kanali uvek uključuju proizvođača i krajnjeg potrošača ili korisnika, kao i neke posrednike. *Marketing posrednici* su pojedinci i organizacije, koji pomažu da roba i usluge neometano teku od proizvođača do kupca. Posrednici uključuju kako trgovce, ljude koji preuzimaju vlasništvo nad robom i dalje je preprodaju u svoje ime i za svoj račun, tako i razne agente, kao što su brokери i agenti proizvođača, koji ne preuzimaju vlasništvo ali olakšavaju tok od proizvođača do potrošača. Tok nekih proizvoda uključuje brojne posrednike, od kojih su neki specijalizovani po tržištima, projektima, regionima i čak granama.

Preduzeću je potreban kanal distribucije koji će ne samo da zadovolji potrebe kupaca, nego i da obezbedi konkurentsku prednost. Neke firme je stiču upravo sa njihovim kanalima. Da bi se oblikovao kanal koji zadovoljava kupce i nadmašuje konkurenciju, potreban je organizovan pristup, sekvenca od četiri odluke (3, str. 345-346):

1. Određivanje uloge distribucije. Strategija kanala treba da bude oblikovana u kontekstu celokupnog marketing miksa. Prvo, pažljivo se razmatraju ciljevi marketinga firme. Zatim se određuju uloge koje su dodeljene proizvodu, ceni i promociji. Svaki element može imati različitu ulogu ili ona može biti zajednička za dva elementa.

2. Izbor tipa kanala. Kada je jednom određena uloga distribucije u ukupnom programu marketinga, mora se utvrditi najpogodniji tip kanala za proizvod preduzeća. U ovoj fazi, firma treba da odluči da li će se koristiti posrednici u kanalu i, ako je tako, koji tip posrednika.

3. Određivanje intenziteta distribucije. Sledeća odluka je vezana za intenzitet distribucije - tj. broj posrednika koji će se koristiti na nivoima veleprodaje i maloprodaje na određenoj teritoriji.

4. Izbor određenog člana kanala. Poslednja odluka je izbor određene firme da distribuira proizvod. Za svaki tip institucije, obično postoje brojne specifične firme od kojih će se vršiti izbor.

U ovoj sekvenci oblikovanja, prva odluka se odnosi na opštu strategiju marketinga, druga i treća na strategije kanala, a poslednja na specifične taktike. U narednom izlaganju detaljnije se obrađuju ove strategije kanala.

2 IZBOR TIPA KANALA DISTRIBUCIJE

Prvi korak u izboru kanala distribucije određuje koji tip kanala će najbolje podmiriti marketing ciljeve proizvođača i potrošačeve potrebe za distribucijom. Firma se može osloniti na postojeće kanale ili potražiti nove kanale za bolje opsluživanje sadašnjih i potencijalnih kupaca.

2.1 Dimenzije strukture distribucije

Problem preko kojih kanala će se distribuirati proizvedena roba od proizvođača do potrošača ili korisnika, kakav značaj za prodaju proizvoda imaju različiti članovi koji su u njih uključeni, tangira kako privredu u celini tako i pojedinačno preduzeće. Svaka vrsta proizvoda ima jedinstvenu strukturu distribucije. Svako preduzeće ima sopstvene kanale distribucije, za koje smatra da najbolje odgovaraju za prodaju njegovog specifičnog proizvoda. Analiza strukture kanala može umnogome da doprinese da se uklone ili ublaže negativna mišljenja o njegovoj dužini, jer se smatra da je dužina kanala upravo proporcionalna sa troškovima distribucije. Treba odmah reći da između dužine kanala prodaje i visine troškova distribucije odnosno malo-prodajne cene ne postoji zavisnost.

Postoje četiri *dimenzije strukture distribucije*: 1) broj nivoa kanala, 2) broj kanala ili da li će se koristiti jedan, dva ili više tipova kanala, 3) vrste (tipovi) posrednika koji će biti korišćeni, i 4) broj posrednika koji će se koristiti na svakom nivou. Mada je cilj da se postigne tržišna moć i da se manipuliše tražnjom važno razmatranje u razumevanju strukturne promene, nagon za efikasnošću je takođe od važnosti. Osnovna pretpostavka je da će uz dati nivo tražnje proizvođač pokušati da maksimira dobit oblikovanjem i izborom kanala koji će stvoriti najniže ukupne troškove za njihovu organizaciju. Zapravo, posrednici vide razlog svog postojanja u ostvarivanju eksternih ekonomija proizvođačima.

Kao što smo rekli, kanali distribucije se mogu opisati pomoću broja uključenih nivoa kanala. Svaki sloj marketing posrednika, koji obavlja neki posao u prenošenju proizvoda i njegovog vlasništva bliže finalnom kupcu, je *nivo kanala*. Zbog toga što proizvođač i krajnji potrošač obavljaju neki posao, oni su deo svakog kanala.

Sa ogromnom raznovrsnošću proizvoda i kupaca na današnjem tržištu, postoji širok varijetet kanala u poslu. Stoga je najpre korisno napraviti razliku između direktnih i indirektnih kanala. Najjednostavniji, najdirektniji kanal distribucije je *direktni kanal*. Proizvođači roba i usluga direktno kontaktiraju sa njihovim kupcima. Ovde treba ukazati na još dva povezana termina. Ovaj kanal formira deo *direktno prodaje*, strategije marketinga, u kojoj proizvođač uspostavlja direktan prodajni kontakt sa finalnim korisnikom njegovog proizvoda. Međutim, direktna prodaja nije nužno ograničena na direktne kanale. Ona se odvija između proizvođača i krajnjih kupaca, između proizvođača i posrednika i između posrednika i krajnjeg kupca.

Direktna prodaja igra izuzetno važnu ulogu u poslovnom marketingu. Većina značajnih instalacija, pomoćne opreme i čak komponenata i materijala prodaje se u direktnim kontaktima između proizvođačkih firmi i finalnih kupaca. Direktna prodaja je važna i na tržištu potrošnih dobara.

S ovim u vezi je i termin *direktan marketing*, koji obuhvata svaku prodajnu aktivnost između kupca i prodavca, uključujući direktnu prodaju, direktnu prodaju poštom i telemarketing,

odnosno direktno komuniciranje između prodavca i individualnog kupca koristeći sve metode promocije izuzev lične prodaje. Direktan marketing igra vrlo veliku ulogu i u potrošačkom i u poslovnom marketingu. Kao i direktna prodaja, direktan marketing se, takode, može odvijati između posrednika i krajnjeg kupca. Uobičajene aktivnosti direktnog marketinga obuhvataju direktnu prodaju poštom, prodaju preko kataloga, telemarketing i on-line shopping. Mnogi proizvođači poslovnih dobara i visoke tehnologije prihvatili su direktan marketing da bi dopunili ostale marketing napore. Termin direktan marketing se primarno odnosi na područje promocije, a ne distribucije, pa će tamo o njemu biti više reči.

Indirektni kanali se, s druge strane, oslanjaju na jednog ili više posrednika između proizvođača i kupca.

Za različite vrste proizvoda postoje i različiti **tipovi kanala distribucije**: 1) kanali za potrošna dobra, 2) kanali za poslovna dobra, i 3) kanali za usluge.

2.2 Kanali distribucije za potrošna dobra

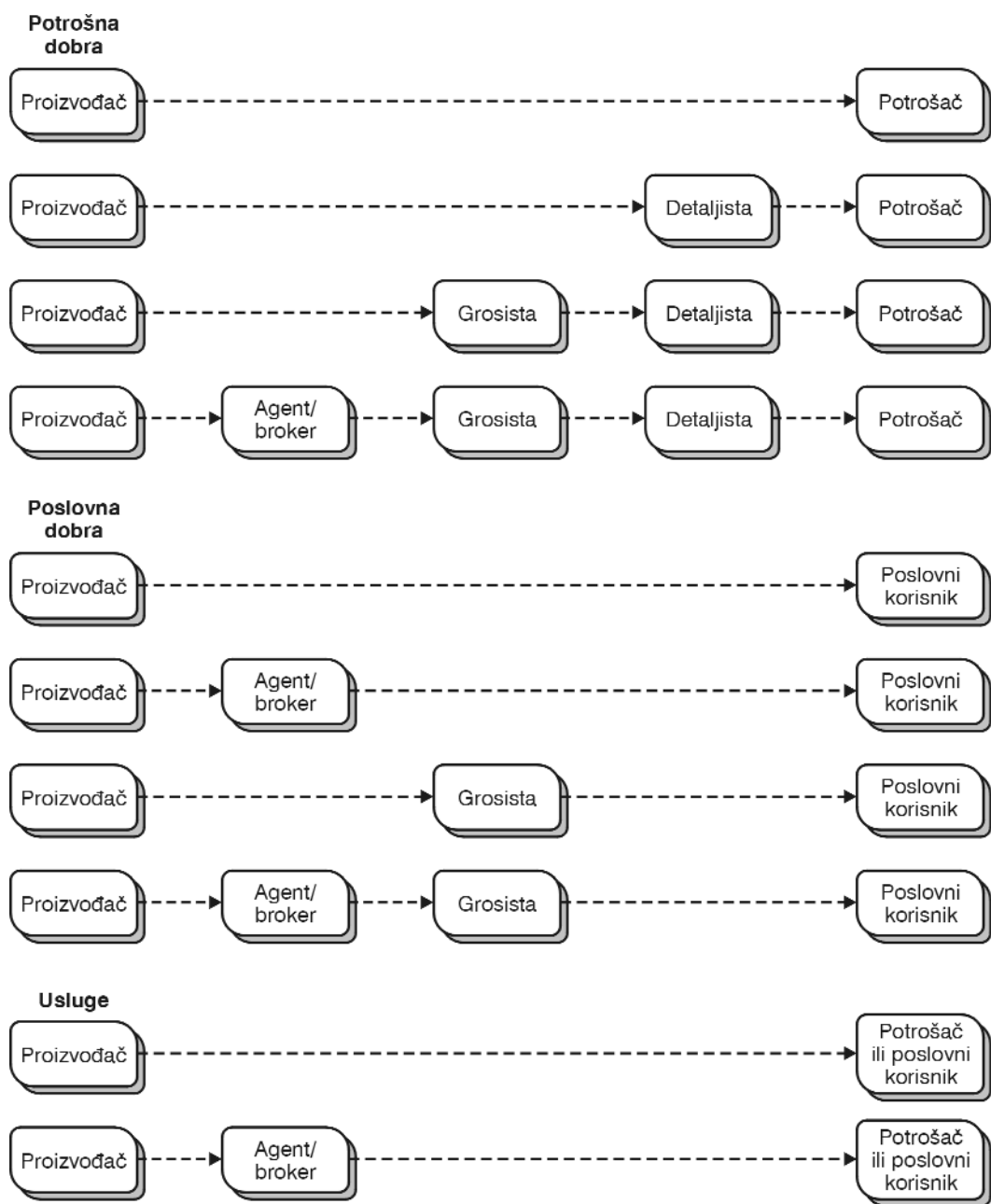
Ako se prihvati da je prerogativ proizvođača da bira kanal distribucije sa više nivoa, onda mu na raspolaganju stoji nekoliko alternativa. Ne uzimajući u obzir razlike u organizacionim formama preduzeća u okviru distribucije, možemo utvrditi četiri osnovne alternative u sistemu distribucije potrošnih dobara (slika 19-1). Sa slike se vidi i broj nivoa u svakom kanalu, što pokazuje broj posrednika između proizvođača i krajnjeg kupca.

1. Proizvođač → potrošač. Kanal je direktan kada nema posrednika između proizvođača i potrošača. Ovaj tip kanala se najčešće koristi za poslovna dobra, ali i za potrošna dobra, kod jednog dela poljoprivrednih proizvoda, u prodaji velikim kupcima - institucijama, dok se skoro sve usluge prodaju preko direktnog kanala. Ako se usluge moraju obaviti u prisustvu mušterije, onda je potreba za posrednicima obično mala. Treba imati u vidu da odsustvo posrednika ne znači da su iznenada nestali poslovi koje oni obavljaju, već samo da su drugačije raspodeljeni u kanalu.

Direktna prodaja je neposredna prodaja potrošaču, odnosno korisniku ako se radi o prodaji poslovnih dobara. Proizvođač, u ovoj situaciji, može uspostaviti kontakt sa potrošačima na više **načina**: 1) direktna prodaja (licem u lice, telemarketing), 2) direktan marketing, 3) specijalizovane prodavnice (u sopstvenom vlasništvu, franšiza) i 4) internet. U razvijenim zemljama zastupljeni su svi metodi direktne prodaje, ali je njihov udeo u ukupnom prometu neznan.

Kod nas je daleko najvažniji metod direktne prodaje **prodaja preko sopstvene maloprodajne mreže** (prodajni objekti proizvođača). Veliki proizvođači konfekcije, obuće, prehrambenih proizvoda, nameštaja i sl. forsiraju ovaj metod prodaje, da bi sebi obezbedili željeni deo tržišta ili određeni tržišni segment. Smatra se da je prodaja preko sopstvenih prodavnica daleko agresivnija i da prodavac isključuje prodaju konkurentskih artikala, mada je često zbog širine asortimana prinuden da ih drži. Prodavnice obično drže komplementarne proizvode drugih proizvođača, što nije slučaj sa ostalim metodima direktne prodaje. Kod nekih proizvođača je više, a kod drugih manje naglašen problem održavanja prodaje preko sopstvenih prodavnica upravo zbog širine asortimana, što često postavlja veoma uske granice ovom kanalu.

Prednosti ovakve prodaje su značajne. Pre svega, proizvođač ima potpunu kontrolu prodaje proizvoda, što nije slučaj ako se prodaje preko posrednika. Mogućnost kontrole dopušta mu da na svoj način kombinuje elemente marketing miksa. Može smatrati da bi bolje mogao da opsluži ciljno tržište uz niže troškove ili da bi efektivnije obavljao posao od posrednika. Svu pažnju i prodajni napor usmerava isključivo na svoj proizvod, dok posrednik usmerava svoje napore na proizvode velikog broja proizvođača ili samo na poznate marke proizvoda, dok se prema nekim proizvodima i proizvođačima odnosi sasvim indiferentno. Posrednici često vrše pritisak na proizvođača za sniženje cene ili za prodaju pod sopstvenom markom, pogotovu ako su velike



Slika 19-1 Alternativni kanali distribucije (4, str. 466)

finansijske snage ili nastupaju udruženi. Od posebne važnosti za proizvođača je direktan kontakt sa tržištem i informacije koje se mogu prikupiti od potrošača. Ovaj faktor je posebno naglašen kod prodaje modnih artikala. Proizvođač je u mogućnosti da pre otkrije kretanja (izmene) u modi i cenama. Pravilno sprovedena kontrola zaliha daje podatke o tome šta treba, kada i koliko da se proizvede. Znači, proizvodnja se može vrlo elastično prilagođavati izmenama na tržištu.

Karakteristike samog proizvoda (fizička i modna pokvarljivost, novi, nepoznati, vrlo komplikovani, visoke vrednosti po jedinici, nepovoljne konfiguracije i sl.) umnogome daju prednost ovom kanalu. Proizvođači lako pokvarljivih proizvoda često smatraju ovaj kanal najpogodnijim, jer se takvi proizvodi moraju relativno brzo stavljati u promet, kako bi do potrošača stizali uvek u svežem stanju i prvoklasnom kvalitetu. Vodeći ovakvu politiku, proizvođači uspevaju da kreiraju povećanu tražnju, i što je vrlo važno gudvil potrošača. Ukoliko je preduzeće već steklo određenu reputaciju na tržištu, razvilo svoj imidž, utoliko mu je lakše da ide na direktnu prodaju potrošačima, jer već postoji preferencija potrošača u korist njegovih proizvoda. Na kraju, proizvođač je često prinuđen da ide na direktnu prodaju, jer ne može da nađe odgovarajuće posrednike, odnosno da bi izbegao „probrane i odbačene trgovce”, ili ako posrednici neće da saraduju. To se ponekad dešava sa novim proizvodom.

Pored nesumnjivih prednosti, ekspanzija maloprodajne aktivnosti preko proizvođača **ograničena** je iz dva razloga. Prvo, ovaj kanal je vezan za visoke troškove. Posebno su potrebna velika finansijska sredstva za inicijalni razvoj sopstvene prodajne mreže, kao i za zalihe. Da bi moglo da se osloni na ovaj kanal prodaje, preduzeće mora imati znatna finansijska sredstva, da proizvodi relativno pun asortiman proizvoda koji su povezani u tražnji ili proizvoda koji imaju visoku vrednost po jedinici i mogu da podnesu visoke troškove distribucije. Drugo, konkurencija ostalih detaljista na lokalnom nivou, koji isti proizvod nude po istoj ili nižoj ceni, pričinjava velike teškoće proizvođaču.

2. Proizvođač → detaljista → potrošač. Proizvođači koji prodaju direktno potrošaču na bilo koji od pomenutih metoda, zasnivaju svoju tržišnu strategiju na konceptu specifičnosti proizvoda (kvalitet, retkost, kompleksnost asortimana, specijalne prodajne usluge i sl.). U stvari, oni su izuzeli svoj proizvod od direktne konkurencije sličnih proizvoda, koji se obično prodaju preko istih kanala. Proizvođači koji nisu u mogućnosti da koriste ovakvu prodaju, idu na **posrednike**. Proizvođač koristi posrednike zbog toga što: 1) mogu da obave funkciju prodaje daleko efikasnije od njega, 2) proizvođač sam nije sposoban da obavlja ove funkcije, i 3) ne poseduje adekvatna finansijska sredstva da bi je efikasno obavio. Kao specijalista u oblasti distribucije, posrednik često ima daleko više znanja i veštine od samog proizvođača.

U novije vreme zapažena su nastojanja proizvođača da prodaju direktno maloprodaji. Neki se na taj korak odlučuju zbog toga što žele da rabat, koji bi inače trebali da ustupe grosisti zadrže za sebe. Pre nego što se konačno odluči da eliminiše veleprodaju, proizvođač nužno mora razmotriti opravdanost i neizbežnost takve eliminacije, obzirom da ona obavlja neke funkcije kanala daleko uspešnije od maloprodaje i samog proizvođača. Zbog toga se preporučuje prethodna **detaljna analiza troškova i usluga** ovog člana kanala, kako bi se sa sigurnošću moglo tvrditi da je njegovo eliminisanje u datoj situaciji moguće i opravdano, jer samostalnost i mogućnost egzistencije svake karike u lancu kanala uslovljena je sumom korisnih i potrebnih usluga koje obavlja u cirkulaciji roba, odnosno koje ne može neka druga karika isto tako dobro i ekonomično da obavi, odnosno ko namerava da isključi nekog člana mora prvo tačno da zna koje je usluge ovaj član obavljao, drugo, odmeriti da li može od sada isto tako dobro te usluge sam da obavlja, i treće, izračunati da li su prednosti isključivanja veće ili manje od troškova nadoknađivanja isključenog člana. Proizvođač mora da izmeri ono što dobija i što gubi takvom odlukom.

Ako je situacija u strukturi prometa takva da maloprodaja kupuje u velikim količinama, da je proizvođaču potreban mali broj posrednika maloprodaje, zarada veleprodaje je izrazito velika, a proizvodni program proizvođača dovoljno širok, proizvodi podložni modi i zahtevaju servis i direktniju kontrolu proizvođača, ako su kupci veliki detaljisti i kupuju u velikim količinama - to su razlozi da preduzeće pokuša da **eliminiše** veleprodaju iz svojih kanala distribucije.

Ukoliko je situacija u strukturi prometa takva da maloprodaja kupuje u vrlo malim količinama, da je potreban veliki broj detaljista rasutih po teritoriji prodaje, zarada veleprodaje nije velika, a asortiman preduzeća uzak (svega par proizvoda), vrednost proizvoda visoka da može da uključi i zaradu veletrgovine - to su razlozi da preduzeće *koristi* veleprodaju kao koristan kanal distribucije.

3. Proizvođač → grosista → detaljista → potrošač. Najuobičajeniji kanal za potrošna dobra je od proizvođača preko trgovine na veliko, zatim trgovine na malo do potrošača. Uključuje grosistu koji se obično brine za poslove skladištenja i transporta. Uz to, grosista nudi funkcije akumulacije i alokacije, koje omogućavaju malim proizvođačima da posluju sa velikim brojem detaljista i obrnuto.

Proizvođači skromne veličine i finansijskih mogućnosti često smatraju da je u njihovom interesu da se u potpunosti posvete proizvodnji, a da prodaju njihovih proizvoda prepuste nekome ko je za to kvalifikovaniji i raspolaze većim sredstvima - *veleprodaji*. Ne samo da proizvođač smanjuje troškove administracije, transporta, skladištenja i sl., već mu veleprodaja pruža čitav niz informacija o zahtevima kupaca u pogledu stila, karakteristika i načina pakovanja proizvoda. Preko veleprodaje proizvođač uspeva da se njegovi proizvodi prodaju na čitavoj teritoriji koju pokrivaju posrednici, te na taj način dolazi u kontakt sa maloprodajom (i tržištima) na udaljenoj teritoriji, koju ne bi pokrivalo da nema posrednika (veleprodaju) (5, str. 335).

4. Proizvođač → agent → grosista → detaljista → potrošač. U nekim slučajevima proizvođač može izabrati da koristi *agenta* da pomogne u prodaji njegovih proizvoda do grosiste. Agenti se primarno koriste kada proizvođačima nedostaje znanje i sigurnost ili resursi da bi prodali svoje proizvode grosistima. Na primer, mali proizvođači mogu da angažuju iskusne agente da im pomognu u poslovanju sa velikim grosistima.

2.3 Kanali distribucije za poslovna dobra

Kanali prodaje za poslovna dobra slede iste bazične koncepte, kao i oni za potrošna dobra. Ključna razlika je prisustvo industrijskog distributera umesto grosiste (i ponekad detaljiste) u kanalu distribucije za potrošna dobra. Takođe, organizacioni kanali nastoje da budu kraći (sa manjim brojem posrednika).

Kao i potrošna dobra, i poslovna dobra se prodaju preko raznih sistema kanala, uključujući kako direktne tako i indirektne kanale.

1. Proizvođač → poslovni kupac. Organizacije koje koriste ovaj kanal imaju svoju prodajnu operativu i odgovorne su za obavljanje svih funkcija kanala. Kanal u ovom aranžmanu se koristi kada su kupci veliki i dobro definisani, prodajni napor zahteva ekstenzivno pregovaranje i proizvodi su visoke vrednosti po jedinici i da bi mogli da se koriste potrebno je da ih instaliraju iskusni stručnjaci.

2. Proizvođač → distributer → poslovni kupac. U ovom kanalu industrijski distributer (trgovac grosista) obavlja niz funkcija marketinga, uključujući prodaju, skladištenje, isporuku punog ili određenog asortimana i finansiranje. Distributeri se mogu podeliti na *univerzalne* distributere, koji prodaju širok varijetet roba velikom broju kupaca, i *specijalizovane* distributere, koji se ograničavaju na jednu ili manji broj vrsta dobara sa velikim obimom, kao što su čelik i razne hemikalije.

Postoje potencijalni *nedostaci* za obavljanje marketinga preko distributera. Prvo, distributeri žele pristup velikim kupcima, koje proizvođači žele da zadrže za sebe. Drugo, distributeri nastoje da drže širok asortiman roba, što često znači držanje konkurentskih linija. Treće, distributeri ne reaguju uvek na savete ili želje proizvođača u vezi sa promocijom, formiranjem cena i operativnom politikom (6, str. 395).

3. Proizvođač → agent → poslovni kupac. Često nazivani predstavnicima proizvođača na organizacionim tržištima, *agente* koriste veliki i mali proizvođači, iz dva razloga. Prvo, agenti obično imaju lokalno tržište „na dlanu”, znanje za čije sticanje može biti potrebno nekoliko godina upornog učenja. Drugo, za razliku od distributera, agenti obično ne drže konkurentске marke proizvoda, mada na nekim tržištima postoji trend da se tako radi (6, str. 395). Agenti primarno služe kao produžena, ali nezavisna, prodajna ruka proizvođača i reprezentuju proizvođača industrijskim korisnicima. Takođe, preduzeće koje želi da uvede novi proizvod ili uđe na novo tržište, može pre preferirati korišćenje agenata nego sopstvenu prodajnu operativu.

4. Proizvođač → agent → distributer → poslovni kupac. Neki proizvođači koriste agente da prodaju distributerima, koji onda prodaju krajnjim kupcima. To se obično radi kada proizvođaču nedostaju stručnost ili resursi da prodaje samom distributeru.

2.4 Kanali distribucije za usluge

Koncept kanala distribucije nije ograničen na distribuciju fizičkih dobara. Proizvođači usluga i ideja takođe se suočavaju sa problemom *stavljanja na raspolaganje i omogućavanje pristupa* njihovih autputa ciljnoj populaciji. U privatnom i društvenom sektoru robne kuće, hoteli, osiguravajuća društva, banke i ostali pružaoci usluga moraju veoma pažljivo da postave njihova prodajna mesta na lokacijama koje odgovaraju ciljnim mušterijama. U javnom sektoru, servisne organizacije i agencije razvijaju „edukativne sisteme distribucije” i „sisteme za zdravstvenu zaštitu” da bi uspostavile neophodan kontakt sa ponekad veoma disperziranom populacijom. Bolnice moraju biti geografski tako locirane da opslužuju različitu populaciju pacijenata sa kompletnom medicinskom zaštitom, dok škole moraju biti locirane u neposrednoj blizini dece koja treba da ih pohađaju i u njima uče. Vatrogasne stanice se moraju locirati tako da obezbeđuju vrlo brzu intervenciju protiv požara, a stanice hitne pomoći najbržu lekarsku pomoć. Glasnačka mesta moraju biti locirana tamo, gde ljudi mogu da glasaju bez velikih napora i nepotrebnog trošenja vremena i novca. U gradovima se moraju kreirati i locirati površine za igru dece (7, str. 898-899).

Usluge postavljaju jedinstvene izazove marketingu, od kojih većina potiče od neopipljivosti usluga. Usluge se, na primer, ne mogu skladištiti, te otuda ne mogu biti proizvedene i onda prodavane kao proizvodi. Na primer, putovanje avionom se ne može uskladištiti; potencijalni korisnik usluge treba da bude na određenom mestu u određeno vreme, da bi ova transakcija mogla da se obavi. Kao rezultat unikatne prirode usluga, izbori kanala su mnogo više ograničeni; kanali za usluge su dominantno direktni, a oni koji su indirektni obično koriste samo prodaju direktno preko agenata i brokera do finalnog kupca.

Kako napreduje Internet tehnologija, dobar deo usluga kao što su bankarstvo, osiguranje i putovanja obavljaju se preko novih kanala.

Neprofitne organizacije dele mnoge od izazova kanala sa kojima se suočavaju davaoci usluga, uz dodavanje opterećenja škrtog budžeta, koji često ostavlja malo prostora za kreativnost.

Kanali distribucije se takođe koriste i za *marketing ličnosti*.

Postoje samo dva uobičajena kanala za usluge:

1. Proizvođač → potrošač. Pošto je usluga neopipljiva, proces proizvodnje i/ili aktivnost prodaje često zahtevaju lični kontakt između proizvođača i kupca. Zato se koristi direktan kanal. Direktna distribucija je uobičajena za mnoge profesionalne usluge, kao što su zdravstvena nega i pravni saveti i lične usluge kao što je friziranje. I druge usluge, uključujući putovanje i osiguranje, takođe se mogu osloniti na direktnu distribuciju (3, str. 349).

2. Proizvođač → agent → potrošač. Iako je često neophodna direktna distribucija da bi se obavile usluge, za distribuciju usluga ne mora biti potreban kontakt proizvođač - kupac. Proizvođaču usluge često pomažu agenti sa prenosom vlasništva (zadatak prodaje). Mnoge usluge,

posebno putovanje, izdavanje stana, propagandni mediji, zabava i osiguranje prodaju se preko agenata.

2.5 Reverzni (obrnuti) kanali distribucije

Mada većina kanala distribucije opisuje kretanje proizvoda napred, od proizvođača ka krajnjem korisniku, *reverzni kanali* ih pokreću u obrnutom smeru. To su kanali koji se koriste za povratak proizvoda koje kupci više ne žele. Potreba za reverznim kanalima može da se javi u nizu različitih situacija. Preduzeća za proizvodnju igračaka, lekova, automobilske i druge firme ponekad treba da vrate proizvode zbog problema bezbednosti. Proizvođač koji napravi grešku u kompletiranju porudžbine mora da izvrši povraćaj od posrednika ili krajnjeg korisnika. Ako se pokvari neki proizvod koji je još u garantnom roku, neko treba da ga dostavi do autorizovanog servisnog centra. Proizvođači alkoholnih i bezalkoholnih pića treba da recikliraju prazne boce. I, naravno, u jednom ili drugom momentu, većina potrošača koji nešto greškom kupe i žele da to vrate (8, str. 334-335).

Dva najčešća reverzna kanala su oni koji se koriste za reciklažu i za povraćaj i opravku proizvoda. *Kanali za recikliranje (retrodistribucija)* nastavljaju da dobijaju na svom značaju kako potrošači i organizacije postaju osetljiviji na probleme bacanja čvrstog otpada. I lokalne, republičke i savezna vladine agencije takođe doprinose porastu kanala za reciklažu kako nameću sve čvršće i čvršće restrikcije za otpatke od stakla, papira, plastike i reciklirajućih organskih materija.

Kanali za neke reciklirane proizvode koriste tradicionalne posrednike. To je slučaj sa vraćanjem flaša od pića, za koje povratni kanal čini trgovina na malo. U drugim slučajevima se osnivaju posebni centri za sakupljanje otpadnih materijala od potrošača, njihovu reciklažu i/ili vraćanje prerađivaču. Lokalne vlasti sve više i više kreiraju kanale za recikliranje, često sa firmama za sakupljanje sekundarnih sirovina (otpadima).

Drugi uobičajeni reverzni kanal se koristi za *povraćaj i popravku proizvoda*. Svaka firma koja prodaje proizvod kojem je potrebno održavanje ili opravka, treba da formira kanal i da usmeri proizvode od kupca unazad ka odgovarajućim servisnim organizacijama. U zavisnosti od kompleksnosti proizvoda u pitanju i finansijskog prinosa na poslu opravke, preduzeća mogu da osnuju sopstvene servisne centre ili se oslone na nezavisne, samostalne autorizovane centre za opravku i održavanje. Reverzni kanali su takođe potrebni za *povraćaj proizvoda*, koji ponekad može biti masivan poduhvat, ukoliko se utvrdi da neki proizvod koji je namenjen masovnoj potrošnji zbog svoje neispravnosti i opasnosti po zdravlje potrošača mora da se povuče sa polica iz svih prodajnih mesta. Da bi se proizvod što brže uklonio sa polica u prodavnicama, potrebna je tesna komunikacija sa detaljistima i ostalim marketing posrednicima (6, str. 396).

Kada menadžeri marketinga ne planiraju reverzni kanal, mušterije firme mogu biti prepuštene same sebi da reše „njihov” problem. To obično nema smisla. Otuda, kompletan plan za distribuciju treba da razmotri efikasan način za povraćaj proizvoda - sa politikama sa kojima će se složiti različiti članovi kanala. Ako je to nešto što se preduzima da se zadovolje kupci, to onda treba da bude deo planiranja strategije marketinga (8, str. 334-335).

2.6 Kompleksni kanali distribucije

U prošlosti su mnoga preduzeća koristila jedan kanal da prodaju na jednom tržištu ili tržišnom segmentu. Danas, sa namnožavanjem segmenata kupaca i mogućnosti kanala, sve više i više firmi prihvata kompleksne kanale distribucije, u nastojanju da ostvare željeni nivo izloženosti tržištu. Firmama možda trebaju različiti kanali za nastup na različitim tržišnim segmentima širokog proizvod-tržišta ili da bi bile sigurne da su doprle do svakog segmenta. Tri područja pokazuju koliko mogu da budu kompleksni kanali distribucije: višestruki kanali, međunarodni kanali i hibridni posrednici.

Ponekad proizvođač smatra da mu je potreban više nego jedan kanal da bi najuspešnije opslužio sve svoje mušterije. U tom slučaju ide na *sistem multikanalne distribucije*, koja se često zove *dualna distribucija*, čak i ako on može da pokrije više od dva kanala, a nekada opet *hibridnim kanalima*. Dualna ili multikanalna distribucija postoji kada preduzeće koristi nekoliko konkurentnih kanala da bi doprlo do istog ciljnog tržišta, tj. prodaje iste vrste proizvoda preko paralelnih kanala. Termin takode obuhvata prodaju sličnih proizvoda sa dve različite marke - ili dve marke proizvođača ili marke proizvođača i marke distributera - preko različitih kanala. Na primer, proizvođač može prodavati isti proizvod grosisti i isto tako direktno detaljisti i to na području tržišta koje pokriva grosista. Ili drugi slučaj: proizvođač može prodavati detaljisti i direktno potrošačima na istom tržištu.

Dualna distribucija, naravno, sama po sebi nije ništa novo, jer su godinama proizvođači prodavali svoje proizvode preko sopstvenih prodavnica i posrednika, ali ono što je novo je skoriji talas u porastu dualne distribucije i gotovo dramatičnom proširenju prakse na sasvim nove grane. Kako tržišta postaju sve više fragmentirana i konkurenti se koncentrišu na uske tržišne segmente, menadžeri marketinga će sve više prihvatati kompleksne, netradicionalne sisteme kanala, koji koriste sva raspoloživa sredstva da dođu do kupaca.

Politika dualne distribucije je usvojena iz više razloga, ali, pre svega, zbog boljeg pokrivanja različitih tržišnih segmenata. Ponekad proizvođač smatra da je u poziciji da sam bolje zadovolji zahteve kupaca otvaranjem svojih prodavnica, a nekada mu pojačana konkurencija nalaže otvaranje istih na tržištima gde ne postoje zadovoljavajući posrednici. Proizvođač i dalje može ostati pri tome da jedan deo svojih proizvoda distribuira drugim kanalima.

Menadžment kanalima posebno usložnjava *međunarodna distribucija*. Brojna ograničenja i razlike u poslovanju u stranim zemljama, koje se rangiraju od jezičkih barijera, preko različitih politika vlada pojedinih država, pa sve do lokalnih običaja, čine samo manji skup kompleksnosti, koje se moraju imati u vidu u međunarodnoj distribuciji. Kanali distribucije širom sveta odražavaju tradicije, običaje, geografiju i ekonomsku istoriju individualnih zemalja i društava. Uprkos tome, osnovne funkcije kanala se moraju obaviti. Ali razlike postoje, ponekad drastične. Posrednici van Evrope i Severne Amerike teže da budu mali i brojni. Kanali distribucije u Japanu, na primer, nastoje da uključe mnogo posrednika, polazeći od tradicije i nedostatka skladišnog prostora. Tako je npr. u distribuciji sapuna uključeno najmanje pet posrednika, u poređenju sa jednim ili dva u Evropi i SAD. Otuda je razumevanje kanala distribucije na globalnim tržištima preduslov za uspešan marketing.

Skorija inovacija u kanalima distribucije je korišćenje *strategijskih alijansi kanala*, pomoću kojih se kanali jedne firme koriste za prodaju proizvoda druge firme. Strategijske alijanse su vrlo popularne u globalnom marketingu, gde je stvaranje veza kanala distribucije skupo i traži vremena. Na primer, General Motors distribuira švedski SAAB preko svojih dilera u Kanadi.

Mnoge posrednike je teško čisto kategorisati, zbog toga što obavljaju više od jedne funkcije kanala (*hibridni posrednici*). Na primer, diler opreme za kupatilo može da radi kao detaljista (kada su kupci vlasnici stanova i kuća) i distributer (kada su kupci građevinska preduzeća, koja će tu opremu da ugrade u stan ili kuću i prodaju krajnjem korisniku). Da li je ovo preduzeće industrijski distributer ili detaljista, koji snabdeva kupce - potrošače? Ono je i jedno i drugo, i bila bi greška kategorisati ga isključivo kao jedno ili drugo.

3 IZBOR KANALA DISTRIBUCIJE

Izbor kanala može biti komplikovan proces, posebno ako je deo kanala van direktne kontrole proizvođača. Uz to, ne postoji beskrajna ponuda raspoloživih posrednika koji sede dokoni, skrštenih ruku, čekajući proizvođača da ih pozove. Elementi koje ispituju menadžeri kada

definišu strategiju kanala mogu biti grupisani u tržišne faktore, faktore proizvoda, faktore proizvođača, faktore posrednika, faktore konkurencije i faktore sredine (slika 19-2).

3.1 Razmatranje tržišta

Analiziranje i razumevanje ciljnog tržišta je prvi korak u izboru kanala (Ko su, gde su, šta, kada, kako i gde kupuju naši kupci?). Kao i u slučaju svih strategija marketinga, analitičar treba da počne od toga „gde je tržište” i ide unazad. Tip, lokacija i broj potencijalnih kupaca sa kojima se firma nada da posluje, jasno utiče na oblikovanje kanala. Kanali se mogu zamisliti kao **sistem za isporuku vrednosti kupcu** u kojem svaki član kanala dodaje vrednost za kupca. Kao što je ranije istaknuto, uspeh preduzeća ne zavisi samo od njegovih akcija, nego i od toga sa koliko uspeha ceo njegov kanal konkuriše sa kanalima drugih preduzeća. Preduzeće želi da oblikuje integrisani sistem kanala, koji će da isporuči superiornu vrednost za njegove kupce.

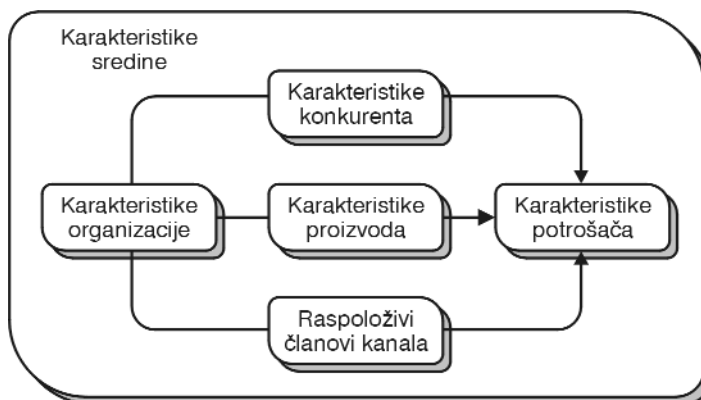
Otuda oblikovanje kanala počinje sa iznalaženjem kakve vrednosti potrošači u različitim tržišnim segmentima žele od kanala. Da li potrošači žele da kupuju na najbližoj lokaciji ili su spremni da odu do vrlo udaljene centralne lokacije? Da li hoće neposrednu isporuku ili su spremni da sačekaju? Da li vrednuju širinu asortimana ili više preferiraju specijalizaciju? Da li potrošači žele mnogo dodatnih usluga (dopremanje, kredit, opravke, instalacija) ili će ove da dobijaju negde na drugom mestu? Što je kanal više decentralizovan, brža isporuka, širi asortiman i više dodatnih usluga, to je viši nivo usluga kanala (7, str. 907).

Postoji nekoliko faktora koje treba da ispita analiza tržišta, koji se rangiraju od tipa kupca pa do prisustva konkurencije.

1. Preferencije kupaca. U granicama svih ostalih faktora izbora, treba nastojati da se proizvodi kreću do potrošača/korisnika koristeći kanale koje oni najviše preferiraju. Važno je napomenuti da se preferencije potrošača mogu menjati tokom vremena i možda kanali treba da se promene posle kada se one ustanove.

2. Potrošači u odnosu na poslovne kupce. Poslovni kupci često imaju navike u kupovini koje su različite od navika potrošača. Mogu da traže veće količine, veće popuste i specijalnu pažnju od dobavljača. Potrošači, s druge strane, imaju svoje sopstvene potrebe.

Priroda tržišta određuje strategiju distribucije. Direktan marketing je uspešniji kada postoji veliki broj potencijalnih kupaca, verovatnoća velikog obima prodaje i visoka geografska koncentracija kupaca. Kada je tržište veoma disperzirano i kada je zakonomernost kupovine potrošača neregularna, posrednici će igrati važniju ulogu u distribuciji.



Slika 19-2 Faktori koji utiču na izbor kanala distribucije (9, str. 485)

3. Geografska lokacija. Lokacija kupaca je još jedan važan faktor. Kada su kupci veliki i geografski koncentrisani, direktna prodaja može biti atraktivan pristup, i obrnuto, biće nekritična ako su kupci mali i veoma disperzirani.

4. Veličina tržišta. Uspostavljanje kanala distribucije može da zahteva značajna ulaganja, otuda preduzeća treba da budu sigurna da tržište ima dovoljnu veličinu da može da vrati uložena sredstva i omogući ostvarivanje dobiti. Direktna prodaja preko sopstvenih prodavnica proizvođača, na primer, zahteva značajna investiciona ulaganja, dok agent, s druge strane, zahteva mnogo manja ulaganja i bolji je izbor za mala i rizična tržišta. Takođe, broj potencijalnih kupaca utiče na izbor kanala; veliki broj kupaca obično diktira široku mrežu posrednika.

Veličina i distribucija potencijalnih tržišta ima važan uticaj na dužinu kanala. Generalno govoreći, ako se potencijalno tržište sastoji od velikog broja kupaca koji su disperzirani na širokom prostoru, kanali teže da budu dugi. Obrnuto, ako je potencijal tržišta koncentrisan između relativno malog broja kupaca u okviru ograničenog geografskog područja, kanali teže da budu kratki.

Konačno, kada radite sa malim i potencijalno nerentabilnim tržištima, možete se sresti sa etičkim pitanjem da li ste obavezni da određenim tržištima stavite na raspolaganje vitalne proizvode i usluge, čak i ako ta tržišta nisu dovoljno velika da zadovolje vaše ciljeve dobiti (6, str. 400).

3.2 Razmatranje proizvoda

Priroda uključenog proizvoda je važna determinanta strategije kanala proizvođača. Generalno govoreći, karakteristike proizvoda moraju biti analizirane sa aspekta potencijalnog kupca. U oblikovanju uspešnog sistema kanala moraju se razmotriti brojne karakteristike proizvoda. To su:

1. Cena. Što je viša cena, to je lakše prodavati proizvod direktno, zbog marže koja je na raspolaganju za plaćanje troškova, koji su uključeni u njegovu distribuciju i prodaju.

2. Sezonalnost. Ako je tražnja za proizvodom konzistentna i proizvod je na raspolaganju tokom cele godine, tip sistema posrednika koji se traži razlikovaće se od onog koji je potreban za prodaju sezonskih proizvoda. Sezonski proizvodi predstavljaju poseban stres za sistem. To naročito važi, kada je proizvod uz to i kvarljiv. Sezonski artikli zahtevaju da se kanali periodično reaktiviraju, što je skup poduhvat. Takođe traže budno praćenje zaliha.

3. Konfiguracija proizvoda. Proizvodi koji imaju neobične konfiguracije često zahtevaju specijalnu opremu za skladištenje i manipulaciju, što često znatno ograničava broj posrednika koji se može koristiti.

4. Kompleksnost instaliranja. Ako proizvod zahteva specijalnu obuku za instaliranje, onda su potrebni i specijalni posrednici ili će proizvođač biti prinuđen da sam obezbedi ovu uslugu.

5. Teškoća montaže. Ako proizvod treba da se sklapa, montira, uključeni posrednik mora biti sposoban da obavi tu funkciju. U slučaju nekih proizvoda, može biti potrebna specijalna oprema. Ovde, opet, proizvođač može izabrati da igra neku ulogu u procesu montaže, zavisno od njegove težine i odnosa proizvođača prema zadovoljstvu kupca.

6. Stil. Ova karakteristika je slična sezonalnosti. Gde je u pitanju „visok stil”, presudni su bro izlaganje proizvoda potencijalnim kupcima i sposobnost da se ispune narudžbine koje slede.

7. Lepeza modela. Ako linija proizvoda obuhvata dugu liniju modela različitih oblika, veličina i boja, njihovo fizičko manipulisanje i zalihe postaju ekstremno važne. Zbog toga što linija proizvoda disperzira troškove na veliki broj artikala, to često znači da sistem kanala može biti manje komplikovan i više „direktan”.

8. Kompleksnost funkcionisanja. Ako je proizvod kompleksan i zahteva određeni iznos znanja da bi se koristio, korisnicima su možda neophodne specijalne demonstracije ili obuka. To predstavlja izazov i za uključenog posrednika i za proizvođača. U nekim slučajevima, to je važan razlog da se prodaje direktno ili preko ograničenog broja veoma kvalifikovanih posrednika.

Farmaceutski proizvodi, kompjuteri, naučni instrumenti, mlazni avioni, nuklearni reaktori i sl. su proizvodi čija kompleksnost utiče na način kako će biti prodavani.

9. Potrebno servisiranje. Ova karakteristika je slična prethodnoj, ali komplikovanija po tome što proizvod može da zahteva - kao u slučaju mnogih industrijskih mašina i automobila - kasnije servisiranje, kada je u upotrebi. Obezbeđivanje ovih usluga sadrži ne samo specijalno obučeno osoblje, nego i zalihe rezervnih delova. U nekim slučajevima može biti uključen i ugovor o održavanju.

10. Ponuda konkurentske linije. Strategija kanala je takođe pod uticajem toga da li je linija proizvoda jednaka, kraća ili duža od one koju nude konkurenti. Neke firme koje nisu u stanju da ponude punu liniju koja je ponudena od konkurenata, prihvataju strategiju prodaje samo vrlo popularnih artikala i nastojanja da pridobiju podršku posrednika, odobravajući im više marže i u načelu dajući im određene ruke.

11. Komparacija cena - vrednost. Ako je proizvod dobro poznat i visoko cenjen od finalnog kupca, posrednici treba manje da ulože u promociju.

12. Step en noviteta. Ako je proizvod potpuno nov i bitno se razlikuje od ostalih na tržištu, biće potrebno znatno obrazovanje potrošača. To očito predstavlja teret za svaki sistem kanala.

13. Pokvarljivost. Ova karakteristika implicira ograničeni životni vek za proizvod, kao i potrebu za brigom i zaštitom tokom njegove distribucije. To, u stvari, znači da posrednik mora da učini svaki napor da spreči potrošača od kupovine „lošeg” proizvoda. To, takođe, podrazumeva raspolaganje sa specijalnom opremom.

14. Veličina i težina. Proizvod sa značajnom veličinom i težinom može se suočiti sa ograničenim brojem opcija kanala distribucije, posebno ako je još i male vrednosti.

3.3 Razmatranje proizvođača

Nekoliko faktora vezano je za samog proizvođača. Dve firme sa sličnim proizvodima mogu koristiti različite sisteme kanala, ako imaju različite ciljeve i resurse.

1. Menadžerski ciljevi. Opšti ciljevi preduzeća utiču na izbor njegovih kanala. Preduzeće koje nastoji da izgradi dugoročnu lojalnost kupaca pružanjem superiornih usluga, verovatno neće odabrati isti sistem kanala kao preduzeće koje nastoji da ostvari tržišno učešće sa niskim cenama. Ciljevi kanala treba da budu utvrđeni prema željenom nivou usluga ciljnim kupcima. Obično, preduzeće može da identifikuje nekoliko segmenata koji žele različit nivo usluga kanala.

Preduzeće treba da odluči koje segmente da opslužuje i da u svakom slučaju koristi najbolje kanale. U svakom segmentu, preduzeće želi da minimizira ukupne troškove kanala u podmirenju zahteva kupaca za uslugama.

2. Resursi. Različite opcije distribucije zahtevaju različit nivo resursa i investicija. Direktna prodaja, na primer, zahteva izbor pravih ljudi, njihovu obuku, opremanje sa odgovarajućom opremom, neke firme koje bi mogle da imaju koristi od direktne prodaje jednostavno ne mogu sebi da priušte investicije, posebno tokom ranih faza razvoja.

Na izbor kanala utiču finansijske, kadrovske ili tehnološke sposobnosti firme.

Marketing sposobnosti proizvođača (zasnovane delom na prošlom iskustvu) i njegova finansijska snaga imaju odlučujuće uticaje na njegovu strategiju kanala. Finansijska snaga je važna, ako će proizvođač da se uključi u sistem kanala koji zahteva velike investicije. Preduzeća sa slabom finansijskom pozicijom - posebno proizvođači poslovnih dobara - imaju mali izbor.

Finansijski snažno preduzeće ima manje potrebe za posrednikom od onog koje je finansijski slabo. Preduzeće sa adekvatnim finansijama može da ima sopstvenu prodajnu operativu, odobrava kredite, ili skladišti sopstvene proizvode. Finansijski slaba firma koristiće posrednike, koji će da pruže ove usluge.

3. Želja za kontrolom. Potreba za kontrolom različitih aspekata procesa marketinga utiče na proizvođačev izbor sistema kanala. Ova kontrola može da obuhvati formiranje cena, pozicioniranje, imidž marke, podršku kupcu i prisustvo konkurencije.

Neki proizvođači utvrđuju kratke kanale jednostavno zbog toga što žele da kontrolišu distribuciju njihovih proizvoda, pa makar troškovi direktnijeg kanala mogli biti viši. Kontrolom kanala, proizvođači mogu da podstiču agresivniju promociju, bolju kontrolu svežine zaliha robe i bolju kontrolu cena na malo njihovih proizvoda.

4. Širina linije proizvoda. Proizvođači sa nekoliko proizvoda u povezanoj oblasti, sreću se sa situacijom kanala koja je različita od one sa jednim ili dva proizvoda. Firma sa širokom linijom proizvoda može obično da prodaje svoje proizvode direktno detaljisti ili poslovnom korisniku.

3.4 Razmatranje posrednika

Posrednici kontaktiraju sa vrlo različitim grupama potrošača i veoma variraju po svojim uslugama. Proizvođači žele posrednika koji najbolje može da uspostavi kontakt i zadovolji potrebe njegovih ciljnih segmenata.

1. Usluge koje pruža posrednik. Svaki proizvođač treba da odabere posrednika koji će da pruži one marketing usluge koje proizvođač ili nije sposoban da pruži ili ne može ekonomično da ih obavi.

2. Raspoloživost željenih posrednika. Posrednik kojeg proizvođač želi možda nije na raspolaganju. Možda drži konkurentne proizvode i ne želi da doda još jednu liniju.

3. Stav posrednika prema politici proizvođača. Ponekad su izbori kanala proizvođača ograničeni, zbog toga što njegove politike marketinga nisu prihvatljive za određeni tip posrednika (3, str. 353-354).

Preduzeće mora naći posrednike koji su spremni i sposobni da obavljaju potrebne zadatke.

3.5 Razmatranje konkurencije

Oblikovanje i administracija sistema kanala su umnogome pod uticajem prirode konkurencije. Mnogi proizvođači bi želeli da stave njihov proizvod na raspolaganje preko istih kanala kao i konkurentski proizvodi zbog navika potrošača u kupovini, koji vole da imaju širi izbor roba od kojih mogu da biraju. Ovo posebno važi za potrošna dobra, ali je u vezi i sa nekim industrijskim proizvodima, kao što je nabavka kancelarijskog materijala, na primer. Gde je poželjna ova vrsta distribucije, proizvođač će pokušati da koristi kanale koji su paralelni kanalima njegovih glavnih konkurenata. Na ovaj način, on će pokušati da obezbedi za svoj proizvod barem istu politiku ekspozicije kao i konkurentski proizvodi.

Može se takođe dogoditi i obrnuta situacija. Ako su konkurenti već angažovali najbolje posrednike, proizvođač može biti prisiljen bilo da se posluži manje uspešnim posrednicima, možda sam obavljajući više posla da bi prevazišao njihova ograničenja, ili da prihvati sasvim različit sistem, kao što je direktna prodaja. Međutim, kanali koje koriste konkurenti ponekad pre određuju šta proizvođač želi da izbegne, a ne da imitira. Koristeći ovaj tip strategije, neki proizvođači namerno zaobilaze posrednike koje koriste konkurenti. Konkurencija za korišćenje kanala može biti isto tako intenzivna, kao i konkurencija cena.

3.6 Razmatranje sredine

Promene u marketing sredini preoblikovaće strategiju kanala. Kada su *ekonomski uslovi* depresivni, proizvođač se okreće najkraćim i najjeftinijim kanalima. *Tehnološke inovacije* takođe mogu da imaju dramatičan uticaj. Razvoj rashladnih uređaja u potpunosti je preporodio distribuciju pokvarljive robe. Rezultirajući kapaciteti skladištenja dovode do povećane uloge posrednika između proizvođača i potrošača (9, str. 485).

Postoji niz drugih načina na koje faktori iz sredine mogu da utiču na odlučivanje o kanalu distribucije. Poenta je u tome da se pri formulisanju strategije moraju pažljivo odvagati faktori sredine, zajedno sa ostalim napred pomenutim faktorima. Možda se zadatak vaganja svake karakteristike čini nemogućim, ili ekstremno kompleksnim, ali neuspeh u temeljnoj analizi ovih karakteristika može da ima za rezultat izbor neodgovarajućih, neefikasnih ili suviše skupih kanala distribucije. Ne postoji jedan najbolji kanal distribucije, ali su neki kanali bolji od drugih u ostvarivanju opštih i specifičnih ciljeva preduzeća, kao i ciljeva marketinga.

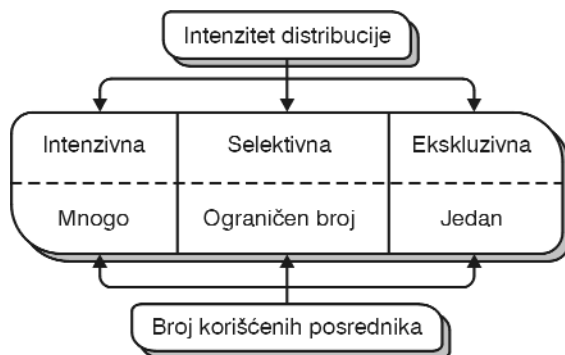
Razmatranje ovih faktora pomoći će proizvođaču da odabere *tip kanala* koji je najpogodniji za njegove proizvode, da li će da ide direktno (preko svojih prodavnica ili nekim drugim metodom), ili će da proizvode distribuira indirektno, koristeći široku lepezu posrednika. Ponekad preduzeće mora da ide ne na kanal koji želi, nego koji mora zbog teškoća ili troškova korišćenja preferiranog kanala.

Do sada smo razmatrali *vertikalnu dimenziju* strukture kanala, broj nivoa u kanalu, njegovu dužinu ili dubinu. Sledeći korak je da se razmotri *horizontalna dimenzija* strukture kanala, njegova širina, tj. da se odredi nivo intenziteta distribucije, koji specificira *broj posrednika* na svakom nivou kanala ili sistem geografske pokrivenosti.

4 ODREĐIVANJE INTENZITETA DISTRIBUCIJE

Drugi set odluka vezan za kanale odnosi se na intenzitet distribucije. *Intenzitet distribucije* se odnosi na broj posrednika preko kojih proizvođač distribuira svoja dobra. Zavisno od proizvoda firme, ciljeva i potencijalnih kupaca, različiti nivoi distribucije imaju više ili manje smisla. Takođe, intenzitet distribucije se često modifikuje, kako proizvod napreduje kroz svoj životni ciklus.

Preduzeće, na bazi iste analize koju koristi za izbor tipa kanala, može da optira za generalnu ili ograničenu distribuciju, u zavisnosti od toga kako koristi posrednike za plasman njegovih proizvoda. Obična dobra teže da imaju široku distribuciju, dok specijalna dobra mogu biti distribuirana samo preko malog broja dilera sa ekskluzivnim pravom od proizvođača. Preduzeće se mora odlučiti za broj članova kanala koje će koristiti na svakom nivou. Na raspolaganju mu stoje tri strategije: *intenzivna*, *selektivna* i *ekskluzivna*. Nekada je lako doneti odluku o tome, jer sama priroda proizvoda sugeriše optimalno rešenje. Ali, tamo gde to nije moguće, za proizvođača se postavlja pitanje koji stepen pokrivanja tržišta izabrati. Iako većina proizvođača želi da svoj proizvod učini maksimalno dostupnim velikom broju potencijalnih potrošača, to ipak nije uvek izvodljivo. Neki proizvodi zahtevaju intenzivnu, a neki se zadovoljavaju i sa ograničenom distribucijom. Preduzeće treba da odabere onu strategiju distribucije koja na najbolji način zadovoljava potrebe i preferencije kupaca. Svako prekoračenje datog nivoa ima



Slika 19-3 Spektar intenziteta distriucije

za rezultat povećanje broja kanala i troškova. Na krajevima spektra strategije kanala nalaze se ekstremi - intenzivna i ekskluzivna distribucija, dok sredinu popunjava u manjoj ili većoj meri selektivna (diferencirana) distribucija (slika 19-3).

4.1 Intenzivna distribucija

Intenzivna distribucija predstavlja maksimalni stepen izlaganja prodaji nekog proizvoda. Neophodna je kod prodaje običnih dobara, jer kupci ovakvih dobara nisu spremni da ulože mnogo napora i vremena oko kupovine, a uz to skloni su da odu na supstitute. Radi toga proizvođači navedenih proizvoda se moraju postarati da organizuju „100% distribuciju”, u čemu leži osnovna prednost ovog sistema distribucije - udobnost za potencijalnog kupca. Politiku intenzivne distribucije mogli bi smo definisati kao nastojanje da se proizvod prodaje preko što je moguće više kanala. Ovaj sistem distribucije pretpostavlja da su kupci dobro upoznati sa proizvodom, kao i da nije potrebna neka posebna obučenost prodavca. Osnovno pravilo je da se proizvodi moraju prodavati tamo gde ih kupci traže. Maksimum prihoda preko ovog sistema prodaje garantuje najpogodnija lokacija prodavnica (npr. automata za prodaju cigareta na svakom uglu). Iako selektivna distribucija poboljšava imidž mnogih proizvoda u svesti potrošača, intenzivna distribucija ponekad može kreirati vrlo poželjnu predstavu o proizvodu. Smatra se da politika kanala prodaje proizvođača cigareta reprezentuje najintenzivniju formu distribucije, koja je do danas postignuta kod nas i u svetu.

Iako intenzivna distribucija, površno posmatrano, obezbeđuje najširu moguću distribuciju proizvoda, ona je, u stvari, vrlo ograničena troškovima distribucije, a delimično i samom prirodom proizvoda kao i ponašanjem potrošača. U oblasti potrošnih dobara ona je gotovo u celosti ograničena na obična dobra, pa čak i tu je limitirana na vodeće marke u proizvodnji takvih dobara. Kod poslovnih dobara, ova politika je prihvaćena samo za proizvode koji su visoko standardizovani i koji imaju horizontalno tržište. Ono postoji kada proizvod kupuje mnogo preduzeća u različitim granama delatnosti. Mnoge poslovne nabavke spadaju u ovu kategoriju. Sva preduzeća imaju potrebe za proizvodima kao što su: kancelarijski materijal, sijalice, ekseri, pribor za čišćenje i sl. Iako je horizontalno tržište poslovnih dobara obično vrlo široko u poredenju sa njihovim vertikalnim tržištem (broji možda stotine, hiljade ili čak više od miliona potencijalnih korisnika), takvo tržište je u neku ruku ograničeno u poredenju sa tržištem običnih potrošnih dobara, gde je broj kupaca izražen obično u desetinama miliona.

Obzirom da intenzivna distribucija zahteva izvesne uslove za svoje postojanje i uspešno funkcionisanje, mnogi proizvodi se prodaju preko odabranog ili limitiranog broja kanala prodaje, bilo na nivou vele- ili maloprodaje ili na oba nivoa. Ekstremna forma ovakve distribucije poznata je kao metod distribucije preko ekskluzivnih zastupnika, dok je nešto više liberalna primena istog koncepta poznata kao metod selektivne (diferencirane) distribucije.

4.2 Selektivna distribucija

Politiku selektivne distribucije mogu slediti proizvođači svih vrsta dobara, kako potrošnih tako i poslovnih, mada stepen selektivnosti varira u zavisnosti od specifičnosti svakog tipa proizvoda. Reklo bi se da je ova politika distribucije danas preovlađujuća na tržištu, jer je ogromna većina proizvođača usvojila praksu nekog stepena selektivnosti u izboru svojih posrednika. Čak i neki proizvođači prehrambenih proizvoda, čija priroda nalaže intenzivnu distribuciju, pokušavaju da unesu neki stepen selektivnosti u svoju politiku kanala distribucije. Selektivna distribucija, kao što i samo ime kaže, upućuje na izvestan stepen izbora ili selekcije u kanalima, tražeći one koji su spremni da ulože nešto više napora nego obično u prodaji određenih proizvoda. To je svesno ograničavanje na određeni broj posrednika, kako geografski tako i po broju. Ona pokriva širok raspon između dva ekstrema - intenzivne i ekskluzivne distribucije.

Uključuje više od jednog, a manje nego sve posrednike koji su voljni da preuzmu neki proizvod. Može se korisno upotrebiti za preduzeća sa već stečenom reputacijom, kao i ona koja po prvi put nastupaju na tržištu.

Nedovoljna saradnja posrednika sa proizvođačima u programu prodaje, dovodi do smanjenja broja posrednika, smanjenja troškova distribucije, povećanja saradnje među preostalim posrednicima, poboljšava se njihov moral, kao i ukupan promet i dobit. Ukoliko grosisti i detaljisti žele da se nađu na spisku proizvođača, moraju uložiti određeni napor u promociji, držanju zaliha, boljim uslugama i svemu što treba da doprinese većoj prodaji.

Selektivna distribucija je od izvanredne važnosti za prodaju konfekcije, obuće, kao i za sva specijalna i posebna dobra koja zahtevaju specijalne napore u prodaji. Tako proizvođači konfekcije najčešće idu samo na „najbolje” radnje u svakom gradu ili na direktnu distribuciju. Proizvođači elektro-aparata za domaćinstvo, kozmetike i sl. slede iste tendencije i pokušavaju da spreče „jeftine” prodavnice da prodaju njihove proizvode, jer selektivna distribucija treba da posluži i kao sredstvo za osiguranje, u nekom stepenu, satisfakcije potrošača proizvodima i uslugama preduzeća.

U ranijim fazama ŽCP, preduzeće može koristiti ekskluzivnu distribuciju da bi ohrabrilu veći broj distributera da preuzmu njegov proizvod. Naravno, njegova želja je da se proizvod kreće što brže do potrošača, ali ako je mali broj odgovarajućih distributera, onda će to kretanje biti prilično usporeno. Zato se ulažu veliki naponi da se u početku odaberu odgovarajući, specijalni posrednici, a kada se proizvod stabilizuje na tržištu, preduzeće može da pređe sa specijalno odabranih posrednika (selektivna distribucija) na korišćenje svih kanala distribucije (intenzivna distribucija).

4.3 Ekskluzivna distribucija

Ima proizvođača, kako potrošnih tako i poslovnih dobara, koji svesno ograničavaju broj posrednika koji će prodavati njihov proizvod na najmanju meru. Ekstremna forma ovog ograničenja je ekskluzivna distribucija, koja dozvoljava tačno određenim posrednicima ekskluzivno pravo distribucije proizvoda preduzeća na određenoj teritoriji. Odnos je ekskluzivan u smislu da se proizvođač složio da prodaje svoje proizvode ili usluge unutar određenih teritorija samo preko jednog ili ograničenog broja posrednika. Ugovor između proizvođača i posrednika može biti zaključen usmeno ili pismeno, ali u njemu mora stajati klauzula za ekskluzivnost prodaje na datom tržištu.

Zastupnik se najčešće obavezuje da preuzme celokupnu ili najveći deo proizvodnje, a proizvođač mu za uzvrat daje ekskluzivno pravo prodaje. U stvari, zastupnici postaju sastavni deo prodajne operative proizvođača. Ovakva politika distribucije najviše odgovara vrlo skupim specijalnim i posebnim dobrima (muzički instrumenti, nameštaj, nakit, satovi, sportska oprema, muška i ženska odeća sa naglašenim stilom i sl.), kao i mnogim vrstama poslovnih dobara (instalacije, pomoćna oprema, neke sirovine i materijali), koji imaju ograničeno tržište i zahtevaju specijalni prodajni napor.

Ekskluzivna distribucija nudi neke prednosti za proizvođača. Sama činjenica da će odabrani ekskluzivni zastupnik biti i jedini zastupnik na određenoj teritoriji za prodaju proizvoda proizvođača, ima veliki uticaj na propagandu proizvoda, jer je verovatno da će zastupnik uložiti veći napor na promociju i pomaganju njegove prodaje. Drugim rečima, on će prodavati proizvod daleko agresivnije. Zatim, raspoložen je da preuzme kompletne zalihe svih proizvoda iz proizvođačevog proizvodnog programa. Osim toga, proizvođač deo poslova oko servisiranja prenosi na zastupnike. Lakše može da kontroliše cene, jer je broj zastupnika ograničen. Na kraju, ako izabere dobrog zastupnika, proizvođač može očekivati smanjenje troškova distribucije.

Uprkos ovih prednosti, veliki broj proizvođača ne usvaja ovu politiku. Ona nije pogodna za mnoge proizvode čija je uspešna prodaja uslovljena intenzivnom distribucijom. Dalje, gubitak nekog renomiranog zastupnika u pojedinim oblastima, može biti od velike štete za proizvođača upravo zbog toga što mu je potreban duži period vremena da bi mu našao adekvatnu zame-nu. Ali ako proizvođač ima nekoliko predstavnika u određenoj oblasti prodaje, gubitak jednog od njih je relativno bez značaja.

Definisanje pravilne politike distribucije je važno za proizvođača, jer pomanjkanje takve politike ima za rezultat da sistem distribucije postane isuviše kompleksan, dolazi do nekih problema u politici cena, prodaje, fizičke distribucije i sl. Proizvođač treba da nađe dovoljan broj kanala za distribuciju svojih proizvoda, ali ne i suviše u poređenju sa razumnim troškovima di-stribucije i stepenom efikasnosti kontrole.

5 POJAVNI OBLICI STRUKTURE KANALA DISTRIBUCIJE

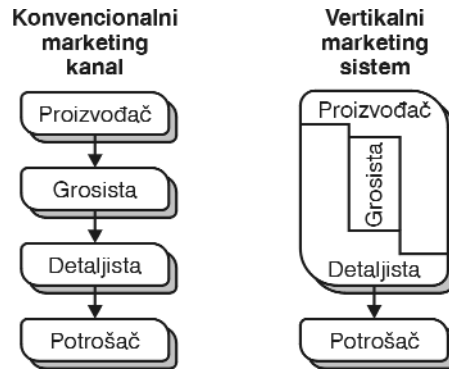
Kanali distribucije su nešto više od prostog zbira firmi povezanih zajedno putem različitih to-kova. To su kompleksni bihevioristički sistemi u kojima ljudi i preduzeća međusobno saradu-ju da bi ostvarili individualne ciljeve, ciljeve preduzeća i ciljeve kanala. Neki sistemi kanala se sastoje samo od formalnih interakcija usmeravanih putem snažnih organizacionih struktura. Uz to, sistemi kanala nisu statički; oni imaju svoju dinamiku - na površinu izbijaju novi tipovi posrednika i javljaju se potpuno novi sistemi kanala.

5.1 Konvencionalni kanali distribucije

Istorijski posmatrano, kanali distribucije su bili labav skup nezavisnih preduzeća (labava kon-federacija aktera), od kojih je svako pokazivalo malo interesa za rezultate kanala kao celine. **Konvencionalni kanali distribucije** se definišu kao one fragmentirane mreže u kojima labavo po-vezani i relativno autonomni proizvođači, grosisti i detaljisti pregovaraju obično agresivno jed-ni sa drugima, uspostavljajući trgovinske odnose na bazi individualnih transakcija, nekažnjeno raskidaju poslovne odnose i inače se ponašaju nezavisno. U konvencionalnom kanalu, svaki član kanala vodi računa samo o sopstvenim interesima, nastojeći da maksimira sopstvenu do-bit, čak i na štetu dobiti sistema kao celine. Oni nemaju koncept ukupnog, jedinstvenog kana-la, zainteresovani su samo za ljude od kojih kupuju i kojima prodaju. Proizvođač u takvom ka-nalu ne mora čak ni da razmišlja o sebi kao nekome ko je na čelu. On može jednostavno da proda svoju robu grosisti i da ga ne interesuje šta se dalje zbiva (9, str. 475).

U konvencionalnim kanalima ima malo ili nimalo strukture i malo koordinacije među po-srednicima. Koordinacija koja se i ostvari, obično se događa preko pregovaranja. Konvencio-nalni kanali teže da budu nestabilni; članovi nisu ujedinjeni zajedničkim ciljevima, tako da se osećaju slobodnim da uđu i izađu iz sistema, ako to odgovara njihovim individualnim interesima. Nedostaje im snažno liderstvo. Nijedan član nema mnogo kontrole nad drugima i ne po-stoje formalna sredstva za dodelu uloga u rešavanju sukoba u kanalu.

Da bi kanale učinili efikasnijim i efektivnijim, proizvođači i posrednici se danas često udru-žuju da bi stvorili **integralni sistem kanala**. Na primer, članovi u sistemu kanala mogu odlučiti o tome ko će preuzeti brigu o skladištenju, promociji i finansiranju na način koji će biti od ko-risti za sve članove kanala. Prednosti ovih sistema nad konvencionalnim marketing kanalima su: 1) smanjuju troškove kanala eliminisanjem dupliranja funkcija, 2) minimiziraju sukob me-đu članovima kanala, i 3) maksimiraju iskustvo i znanje članova kanala (10, str. 361). Članovi kanala su ujedinjeni zajedničkim ciljevima i, u nekim slučajevima, ugovorima. **Horizontalna** i **vertikalna integracija** su dva načina stvaranja sistema kanala (horizontalni i vertikalni marke-ting sistemi).



Slika 19-4 Konvencionalni marketing kanal i vertikalni marketing sistem (7, str. 902)

Jedan od najvećih razvoja u kanalu u novije vreme su *sistemi vertikalnog marketinga*. Na slici 19-4 upoređeni su konvencionalni i vertikalni marketing sistem.

5.2 Horizontalni marketing sistemi

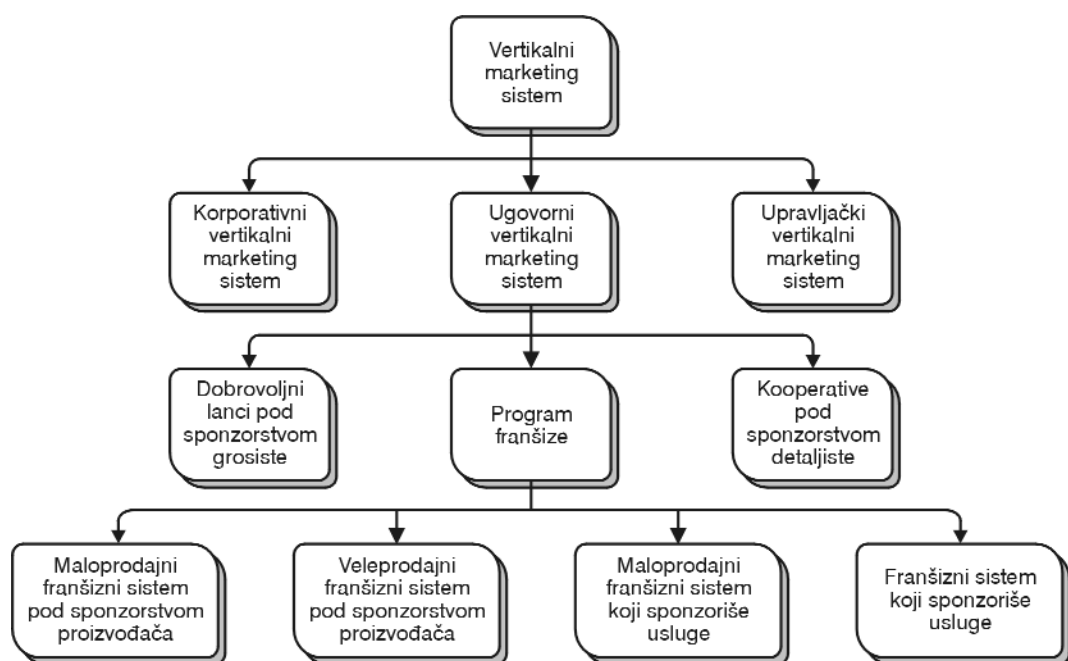
Horizontalni marketing sistem je integrisanje resursa ili programa dve ili više firmi na istom nivou u kanalu pod jednom strukturom menadžmenta, da bi sledile novu marketing mogućnost. Svakoj firmi nedostaju kapital, know-how, proizvodnja ili marketing resursi da bi sama ušla u neki poduhvat, ili se plaši rizika. Firme mogu da udruže svoje napore sa konkurentima ili onima koji to nisu. Mogu raditi jedna sa drugom na privremenoj ili trajnoj osnovi ili mogu osnovati posebnu firmu. Neki autori to nazivaju *simbiotički marketing*. Mada horizontalni sistemi mogu da pruže značajne koristi, oni ne mogu da obezbede nivo kontrole nad strukturom celog kanala, što je moguće sa sistemima vertikalnog marketinga (2, str. 507).

Osnovni princip iza horizontalnog marketinga je „daj malo da dobiješ malo”. Poslovne firme su se tradicionalno razvijale u okviru konkurentnog sistema, koji visoko vrednuje nezavisnost. Pa ipak, u aranžmanima horizontalnog marketinga, firma će žrtvovati neki deo svoje moći autonomnog odlučivanja da bi kreirala novu (i moćniju) institucionalnu snagu. Coca-Cola i Nestlé su, na primer, ušli u zajednička ulaganja za prodaju širom sveta kafe i čaja već pripremljenih za piće. Coke je ponudila svetsko iskustvo u marketingu i distribuciji osvežavajućih napitaka, a doprinos Nestlé-a bila su dva afirmisana imena marke - Nescafé i Nestea (7, str. 905).

5.3 Vertikalni marketing sistemi

U vertikalnom marketing sistemu (VMS) se kombinuju različiti tipovi posrednika kako bi se formirao kohezivni lanac od proizvođača do poslednjeg posrednika. Ovaj proces se naziva *vertikalna integracija*. Kao što se vidi sa slike 19-4, VMS može da obuhvati funkcije proizvodnje, veleprodaje i maloprodaje, svi radeći na manje ili više koordiniran način. VMS može dominirati bilo ko od njegovih članova. VMS su nastali da bi kontrolisali ponašanje kanala i upravljali sukobima u kanalu. Oni ostvaruju ekonomije putem veličine, pregovaračke snage i eliminisanjem dupliranja usluga.

Razmotrićemo tri glavna tipa VMS prikazana na slici 19-5: korporativni (preduzetni), ugovorni i administrativni (upravljački). Svaki tip koristi različita sredstva za uspostavljanje liderstva i moći u kanalu. U *korporativnom* VMS, koordinacija i upravljanje konfliktima se ostvaruju preko zajedničkog vlasništva na različitim nivoima kanala. U *ugovornom* VMS, oni se ostvaruju putem ugovora među članovima kanala. U *administrativnom* VMS, liderstvo preuzima jedan ili mali broj dominantnih članova kanala.



Slika 19-5 Tipovi VMS (1, str. 336)

1. Korporativni sistem. U korporativnom sistemu, član kanala distribucije se širi putem vlasništva u drugu oblast da bi promovisao vertikalnu integraciju. Tako, proizvođač može da otvori veleprodajne i maloprodajne punktove za proizvod; detaljista može da se integriše unazad otpočinjući proizvodnju određenih dobara za sopstvene prodavnice; ili grosista može da se kreće u oba smera.

Opravdanje za *integraciju unapred* (proizvođač ulazi u veleprodaju i/ili maloprodaju, na primer) je često da se osigura željeno tržišno učešće. Proizvođač možda želi da vrši u većoj meri direktnu kontrolu nad marketing aktivnostima posrednika u lancu kanala distribucije. Najveći stepen kontrole distribucije postiže se vertikalnom integracijom unapred. Proizvođači mogu otvoriti svoje prodavnice ili stovarišta, što je u nas veoma karakteristično, koji će prodavati njegove proizvode i, ponekad, srodan asortiman drugih proizvođača. Proizvođač time može da kontroliše distribuciju do detaljiste ili na celom putu do potrošača. Posedovanje vlasništva na više od jednog nivoa aktivnosti automatski primorava proizvođača da obavlja nužne funkcije distribucije, ali mu i omogućava maksimalnu kontrolu nad marketing miksom.

Vertikalna integracija unapred zauzima značajno mesto u sistemu distribucije u našoj zemlji. Veliki broj proizvođača prodaje preko sopstvene maloprodajne mreže i stovarišta, ali nijedan od njih ne može ekonomično da proizvodi pun asortiman proizvoda koji potrošači očekuju da nađu u jednoj prodavnici. Ovaj nesklad između ekonomičnih količina proizvodnje i varijeteta potrošnje prisiljava mnoge integrisane proizvođače da kupuju dopunske (komplementarne) proizvode da bi proširili svoj asortiman. Dopunski asortiman im pomaže da lakše podnesu opšte troškove svoje prodavnice. Integracija unapred je uglavnom ograničena na posebna i specijalna dobra: obuću, odeću, elektro-aparate, nameštaj, lako kvarljive proizvode (pekarski proizvodi, mleko i sl.). Kod integracije, bilo unapred ili unazad, komanda ostaje u rukama jednog centra moći i vlasništva.

Vertikalna integracija unazad znači povećanje broja objekata marketinga i proizvodnje pod komandom detaljiste ili grosiste. Ona uključuje smanjenje broja vlasnika između kupca i proizvođača. Veliki detaljisti se mogu „protegnuti” celim kanalom unazad do proizvodnih pogona i istovremeno mogu nabavljati preko svojih stovarišta na veliko one proizvode koje ne mogu da dobiju iz sopstvenih fabrika.

Vertikalna integracija unazad, naravno, ima drugačije opravdanje. Detaljista možda želi da smanji troškove kupljene robe za kasniju prodaju. Kroz integraciju unazad, biće možda sposoban da izbegne preterano visoke cene grosiste ili proizvođača.

Vertikalna integracija ima mnogo svojih prednosti - stabilnost poslovanja, obezbeđenje materijala i nabavki, bolja kontrola distribucije, bolja kontrola kvaliteta, veći istraživački kapaciteti, veća kupovna moć i niži troškovi uprave. Ekonomije vertikalne integracije omogućavaju kupcima niže cene i bolje proizvode.

Pod pretpostavkom da diskrepance u količini i asortimanu nisu suviše velike na svakom nivou u kanalu - tj. da se firme dobro uklapaju - vertikalna integracija može biti ekstremno efikasna i rentabilna.

Korporativni sistemi se razvijaju vertikalnom integracijom - kupovinom firmi na različitim nivoima aktivnosti kanala i/ili internim razvojem.

2. Administrativni sistem. Ovaj sistem je neznatno različit od tradicionalnog kanala distribucije. Uspešni administrativni sistemi su konvencionalni kanali u kojima se pravilno primenjuju principi efikasnog interorganizacionog menadžmenta. On je, u analitičkom smislu, otišao korak dalje od konvencionalnih kanala distribucije. Ovde se koordinacija marketing aktivnosti postiže primenom programa koji je razvila jedna ili ograničeni broj firmi.

Ovaj tip VMS se karakteriše dominantnom firmom, ali ne i ekskluzivnim vlasništvom jedne firme. Jedna firma dominira putem koordiniranja aktivnosti u kanalu. Mada nema formalnu organizacionu strukturu, administrativni sistem ostvaruje barem minimum kooperacije zbog toga što nedominantni članovi uočavaju prednosti kooperacije sa liderom. Firma koja dominira kanalom u ovom sistemu je obično veliki proizvođač ili veliki detaljista. Koordinacija se ostvaruje preko veličine i moći jednog od partnera.

Administrativni VMS ne podrazumeva formalno ugovaranje kao kod ugovornih sistema, niti jasno izraženu zavisnost koja je prisutna kod korporativnih sistema. Organizacije koje su članice svesno se oslanjaju na dominantnu firmu i prihvataju njen vodeći položaj, a ona ima pravo da se uključi u bilo koji nivo kanala distribucije.

3. Ugovorni VMS. Treći tip VMS se nalazi između druga dva, kada je reč o kontroli i koordinaciji. Ugovorni VMS imaju formalizovane poslovne odnose koji se ne sreću u administrativnim sistemima, ali nemaju kontrolišuće vlasništvo korporativnih sistema. Kao što i samo ime kaže, članovi su vezani ugovorima koji tačno određuju ulogu i odgovornost za svaku funkciju kanala. Postoji mnogo ugovornih sistema, a tri glavne forme su dobrovoljni (volonterski) lanac pod sponzorstvom grosiste, kooperativne grupe pod sponzorstvom detaljiste i franšizni sistemi.

Dobrovoljni lanac pod sponzorstvom grosiste predstavlja pokušaj nezavisnog grosiste da zaštiti tržište jačanjem svojih maloprodajnih kupaca. Da bi osposobio nezavisne detaljiste da konkurišu sa prodajnim punktovima rivalskih lanaca, grosista ulazi u formalni sporazum sa detaljistima o korišćenju zajedničkog imena, standardizovanju opreme i kupovini robe od grosiste. Grosista često razvija liniju privatnih maraka koje će se stokirati kod članova dobrovoljnog lanca. Uz to, članovi dobijaju podršku u promociji i kupovnoj moći na većoj skali nego što bi svaki od njih mogao da ostvari sam. A grosisti vide svoj interes u stvaranju lojalnosti među detaljistima.

Druga dobrovoljna grupa je **kooperativa detaljiste**, u kojoj detaljista, a ne grosista, vodi grupu. Detaljisti organizuju i vode sopstvenu veleprodajnu firmu koja obavlja poslove za sve detaljiste članove i pomaže im da konkurišu sa lancima. Očekuje se da svaki detaljista kupi

minimalni procenat robe od grosiste, a mogu prihvatiti i zajedničko ime prodavnice i razviti zajedničke privatne marke. U njima su našli zajednički jezik sudbinom pritisnuti detaljisti i grosisti, čuvajući maksimum od svoje ekonomske samostalnosti, odnosno žrtvujući od nje onoliko koliko se mora. Uštede postignute zajedničkom nabavkom prenose se na članove, u srazmeri sa njihovim nabavkama, kao pomoć u konkurentskoj borbi sa korporativnim lancima.

Franšizing, kao treći oblik ugovorne integracije, poznat je kao važan i integralan deo marketing strukture dosta dugo, ali se naglo razvio tek poslednjih godina sa sasvim novim formama. Skoro svaka vrsta poslovanja praktikuje neki oblik franšizinga, gde *franšizer* kao član kanala povezuje nekoliko faza u proizvodno-distributivnom procesu.

Franšizer daje prava pojednicu ili maloj firmi (*franšizantu*) da posluje na unapred dogovoren način tokom određenog perioda na datoj lokaciji. Ta prava se mogu odnositi na dozvolu da se prodaju proizvodi franšizera, i da se koriste njegovo ime, simboli, specijalni sastojci, izgled radnje i ostali identifikatori, stavlja na raspolaganje propagandu, stručno obučavanje, savete, finansiranje, centralizovanu nabavku i računovodstvo, paket usluga oko osnivanja i početka rada, uključujući istraživanje marketinga, izbor lokacije i obuku menadžmenta, a franšizant vrši prodaju njegovih proizvoda i pruža potrebne usluge uz plaćanje naknade (*franšize*) davaocu sistema. *Beneficije franšize* uključuju rapidno proširujuće teritorijalno pokrivanje uz neznatne investicije, finansijsku pomoć od franšizanata za korporativnu propagandu i motivisane vlasnike - menadžere franšize, koji su materijalno zainteresovani za uspeh svakog prodajnog mesta. Na *negativnoj* strani, moguće je da nema dovoljno odgovarajućih franšizanata, manja kontrola nad poslovanjem individualnih prodajnih mesta i konflikti između partnera kanala. Franšizing obično kombinuje ono što je najbolje iz dva sveta - lokalno vlasništvo i menadžment maloprodajnog punkta, podržano sa know-how i finansijama vrlo velike matične firme. Neki posmatrači predviđaju da će franšizing postati dominantan kanal XXI veka.

Postoji mnogo *formi* franšiznih aranžmana, ali se po svom značaju izdvajaju sledeća četiri. Prva forma je *maloprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom proizvođača*, kao što je slučaj u automobilskoj industriji. Proizvođač automobila obično daje ekskluzivno pravo za određenu teritoriju svakom od svojih zastupnika, uz dogovor da međusobno ne konkurišu direktno i ne drže konkurentske proizvode.

Drugi tip je *veleprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom proizvođača*, koji je uobičajen kod proizvođača bezalkoholnih pića (Coca Cola, Pepsi Cola, 7 Up), gde se grosistima (punionica-ma) prodaju sirupi (koncentrati) koji onda flaširaju (pune) i distribuiraju pića do maloprodaje i restorana na lokalnim tržištima.

Treći tip su *franšizni sistemi grosista-detaljista*, koji su slični dobrovoljnim lancima pod sponzorstvom grosiste, gde se maloprodajni franšizeri slažu da vode i koordiniraju njihovo poslovanje prema detaljnim standardima koji su specificirani ugovorom o franšizingu.

Četvrta forma franšizanata je *maloprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom uslužne firme*, u kojem servisna firma licencira sistem detaljisti u prodaji usluga potrošačima. Uslužne firme su razvile jedinstven prilaz za obavljanje usluga i žele da profitiraju prodajući franšizu drugima. Primeri se mogu naći u poslu iznajmljivanja automobila (Hertz, Avis); poslu brze hrane (McDonald's, Burger King) i motelima (Holiday Inn).

Činjenica da većina potrošača ne može da napravi razliku između ugovornog i korporativnog VMS, pokazuje koliko uspešno ugovorne organizacije konkurišu sa korporativnim lancima. VMS predstavljaju pokušaje da se poboljša efektivnost i efikasnost kanala distribucije. Kreirani su kao odgovor na promene tržišnih uslova, faktora sredine i želje da se opstane i raste. Oni su takode odgovor na potrebu da se konvencionalni sistem učini više zavisnim od timskog rada. Svaka korist koju uživaju članovi kanala distribucije, konvencionalno ili vertikalno

integrirani, rezultira iz kvaliteta donošenja odluka. Odluke takvog značaja zahtevaju informacije o rezultatima članova kanala distribucije (11, str. 356-357).

6 ODNOSI U KANALIMA DISTRIBUCIJE

6.1 Saradnja i partnerstvo

Kanal distribucije je interorganizacioni društveni sistem koji se sastoji od međusobno povezanih firmi u uverenju da, radeći zajedno, mogu da poboljšaju individualne koristi. Klima saradnje je možda najpoželjnija unutar sistema kanala. Svaki član kanala zavisi od onog drugog. Pošto uspeh svakog člana zavisi od uspeha celog kanala, sve firme u kanalu bi trebalo da tesno saraduju. Svaka od njih treba jasno da zna koje je njeno mesto i uloga u kanalu, koordinira svoje ciljeve i aktivnosti i saraduje sa ostalim članovima da bi se ostvarili ciljevi kanala kao celine. Putem saradnje, u prilici su da uspješnije osete, opsluže u zadovolje ciljno tržište.

Kanal distribucije bi otuda trebalo tretirati kao jedinicu - ukupni sistem akcije. Proizvođači i posrednici bi trebalo da shvate da je svaki od njih samo jedan deo sistema kanala, koji je tako oblikovan da maksimira efektivnost marketinga u prodaji krajnjem kupcu. Otuda postoji realna potreba za koordinacijom u kanalu.

Partnerstvo unutar kanala distribucije može sadržati niz kooperativnih aktivnosti koje su najuspješnije kada od toga imaju koristi sve strane u kanalu. Mnoga partnerstva kanala su realno deo šireg, značajnog trenda, koji se zove *marketing odnosa* (o čemu je već bilo reči). Sistem distribucije koji uspješno funkcioniše je značajna konkurentska prednost za svaku firmu, koja je deo tog sistema.

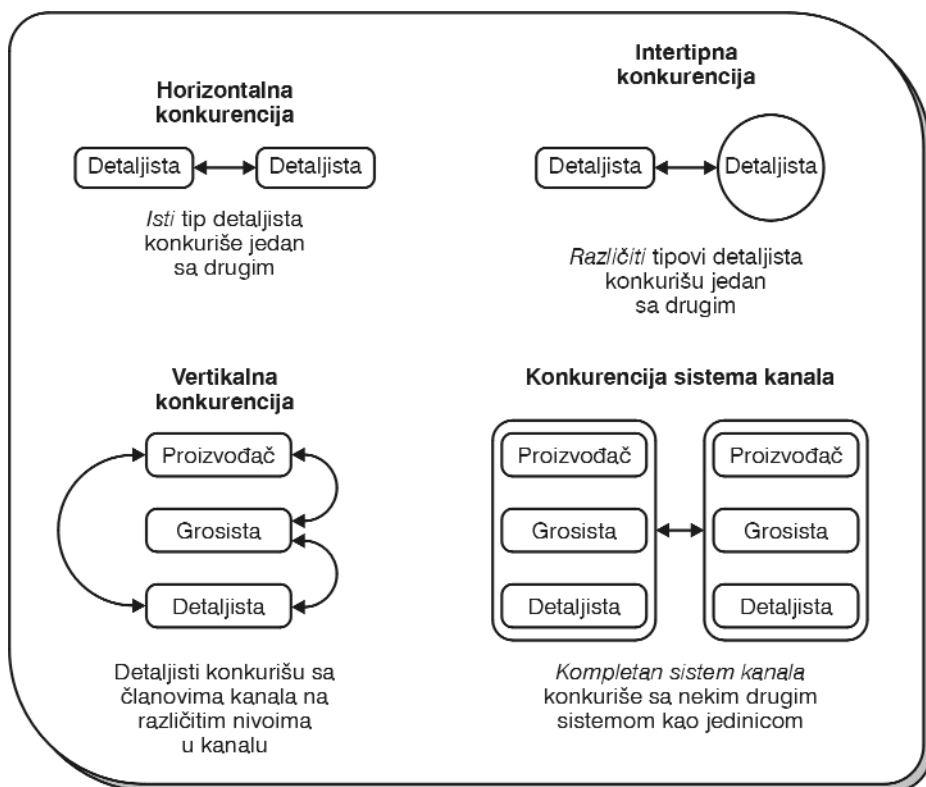
Kanali distribucije, zbog toga što su skup posebnih, i ponekad nezavisnih ljudi i organizacija, često se oslanjaju na *saradnju* svih članova da bi efikasno funkcionisali. Ako su članovi kanala jedni drugima potrebni da bi opstali i uspjeli, oni treba da teže ka zajedničkom cilju i jedni drugima pružaju adekvatnu podršku. Kao prvi korak, proizvođači moraju da shvate potrebe i očekivanja grosista, detaljista i ostalih odgovornih za plasman proizvoda do krajnjih kupaca. Drugo, svako u kanalu treba da izgradi solidno partnerstvo u poslu, osetljivo na potrebe svakog člana. To podrazumeva stvaranje efikasnih sistema komuniciranja, jasno signaliziranog poverenja u partnere i pozitivno reagovanje na marketing krize. Treće, ova partnerstva treba da budu kontinualno negovana i upravljana tokom vremena (6, str. 408-409).

Međutim, kanal distribucije se veoma često posmatra kao fragmentarni skup konkurentskih, u poslovanju nezavisnih organizacija, obično više zainteresovanih za sopstvene kratkoročne ciljeve. Često se ne slažu oko uloga koje svako od njih ima - o tome ko šta treba i za koga da radi uz koju nadoknadu. Takva neslaganja oko ciljeva i uloga dovode do konflikta (sukoba) u kanalu.

6.2 Sukobi u kanalu distribucije

Sukobi u kanalu se mogu opisati kao situacija u kojoj jedan učesnik kanala distribucije doživljava nekog od ostalih učesnika kao protivnika čije ponašanje ima za cilj nanošenje štete, opstrukciju ili ostvarivanje određenih pogodnosti na račun drugog učesnika.

U literaturi su identifikovane četiri posebne forme konkurentskih sukoba unutar kanala distribucije (slika 19-6): prvi je konkurencija između posrednika (institucija) istog tipa - *intratipska horizontalna konkurencija* (robna kuća protiv robne kuće, supermarket protiv supermarketa), a drugi je konkurencija između posrednika različitog tipa - *intertipska horizontalna konkurencija* (robna kuća protiv diskontne kuće ili supermarketa). Treći tip konkurentskog sukoba je vertikalne prirode - *vertikalna konkurencija*, jer uključuje institucije na različitim nivoima kanala, ali u istoj vrsti distribucije (proizvođač protiv grosista i detaljista i grosista protiv detaljiste).



Slika 19-6 Tipovi konkurencije (12, str. 53)

Četvrti tip konkurencije je *konkurencija sistema kanala*, koja se odnosi na konkurisanje kompletnog sistema kanala sa drugim kompletnim sistemom kanala. Da bi kanali konkurisali kao kompletne jedinice, oni moraju biti dobro organizovane i kohezivne organizacije. Takvi kanali se ponekad označavaju kao VMS i klasifikuju u tri tipa: korporativni, ugovorni i administrativni, o čemu je već bilo reči (13, str. 24-48; 14, str. 123-140).

Prva forma horizontalne konkurencije dobro je poznata u ekonomskoj analizi i obično se jednostavno naziva konkurencija. Druga forma horizontalne konkurencije i vertikalni sukobi u kanalu, posebno ovi zadnji, obično se zanemaruju u mikro-ekonomskim raspravama.

Intertipska konkurencija se dalje može podeliti u dve kategorije: 1) *tradicionalnu* intertipsku konkurenciju, i 2) *inovativnu* intertipsku konkurenciju. Prva kategorija obično uključuje konkurenciju cenom i promocijom između dva ili više različitih tipova članova kanala na istom nivou u kanalu. Druga kategorija uključuje akcije u korist tradicionalnih članova kanala, kako bi se sprečilo učvršćivanje inovatora kanala (npr. kampanja robnih kuća protiv diskontnih kuća ili hipermarketa).

Horizontalna konkurencija, koja se događa između istih tipova institucija u trgovini na malo i veliko, normalno je usmerena na varijacije u upotrebi cena, usluga, asortimana, aktivnosti promocije, lokacije i ostalih elemenata u marketing miksu detaljiste ili grosiste. Ova konkurencija se odigrava svakodnevno, kontinualno.

Postoji više *izvora* vertikalnog sukoba. Prvo, konflikt se javlja kada jedan član kanala zaobilazi drugog i prodaje ili kupuje proizvode direktno. Drugo, neslaganja oko podele dobiti među

članovima kanala. Treće, kada proizvođači veruju da posrednici ne posvećuju dovoljno pažnje njihovim proizvodima.

Koreni sukoba u kanalu leže u institucionalnim promenama, koje su opet prouzrokovane promenom prirode tražnje i ekonomskim razvojem i konkurentskom aktivnošću između institucija. Navedene izmene prouzrokuju sukobe u kanalu, a sukobi veoma često imaju za rezultat ponovne promene.

Postoje brojni mogući *uzroci* sukoba, od kojih se neki javljaju zbog pogrešnog shvatanja, drugi zbog fundamentalnih razlika koje zadiru u srž odnosa. To mogu biti neusklađeni ciljevi, sukob uloga, sukob oko domena odlučivanja, sagledavanja realnosti i očekivanja. Različiti članovi kanala žele različite stvari. Jedan, na primer, može nastojati da ostvari rast, dok drugi teži konsolidaciji i stabilnosti. Njihovi *ciljevi* su *inkompatibilni*. Gde postoji nesporazum oko toga ko šta treba da radi, može se javiti *sukob uloga*. Postoje i neslaganja oko toga ko je u najboljoj *poziciji* da donosi odluke u marketingu. Detaljisti mogu smatrati da zbog toga što su najbliži krajnjim potrošačima treba da odlučuju o nekim pitanjima vezanim za samo mesto prodaje. Različiti članovi kanala mogu interpretirati iste fenomene na različite načine i imati *različite percepcije realnosti*. Oni mogu imati *različita očekivanja* o tome šta treba da se desi u budućnosti.

Sukobi mogu varirati po frekvenciji, intenzitetu, trajanju, sadržaju i uticaju. Neki sukobi u kanalu imaju oblik zdrave konkurencije i konstruktivni su. Takva konkurencija može biti dobra za kanal - bez nje, kanal može postati pasivan, neinovativan. Ali, ponekad sukob može da nanese štetu kanalu. Sukobi treba da se pravovremeno otkriju i obuzdaju pre nego što postanu javni (otvoreni), putem redovnih susreta, čestih komunikacija i osiguranjem da sve strane budu zadovoljne pregovorima. Veoma je važno da svaki član kanala u potpunosti shvati svoju ulogu i šta se od njega očekuje.

Za kanal kao celinu, da bi dobro funkcionisao, mora se odrediti *uloga* svakom članu i mora se upravljati sukobima u kanalu. Saradnja, dodela uloga i upravljanje konfliktom u kanalu ostvaruju se putem snažnog liderstva kanala. U velikom preduzeću, formalna organizaciona struktura raspoređuje (dodeljuje) uloge i obezbeđuje neophodno liderstvo. Ali u kanalu distribucije sastavljenom od nezavisnih firmi, liderstvo i moć se ne utvrđuju formalno.

Obično se pri razmatranju odnosa u kanalu polazi od toga da postoji *lider* (ili kapetan, vođa) kanala, koji ga kontroliše odnosno vodi. Teorijski, bilo koji od članova kanala može biti njegov „lider“, a ostali njegovi „sateliti“. Borba za kontrolu kanala uvek je prisutna.

Da bi se ostvarilo liderstvo u kanalu, lider očito treba da ima neku vrstu moći nad ostalim članovima. Ova *moć u kanalu* je relativna moć lidera nad ponašanjem kanala, uticanje na ostale članove kanala da rade nešto što, inače, možda ne bi radili. U vezi sa ovim, treba reći da su svi članovi kanala međusobno zavisni, tako da, barem u nekoj meri, potencijal za korišćenje moći postoji kod svakog člana kanala. Međutim, kako se struktura kanala tokom vremena razvija i učvršćuje, pojavljuje se lider kanala i taj lider ili kapetan može da ima značajan uticaj na ostale članove kanala. Svoju moć lider može da zasniva na brojnim izvorima, kako ekonomskim tako i neekonomskim. Prvi se odnose na veličinu firme i resurse koje može posedovati, kao što su raspoloživi kapital ili patentna prava. U neekonomske moći se ubrajaju: prinuda, nagrada, stručnost, legitimnost i referentnost. Prva mogućnost je *moć nagrađivanja* članova kanala koji dobro obavljaju svoj posao. Nagrada može biti finansijske, psihološke ili zaštitne prirode. *Stručnost* je drugi izvor moći nad drugim članovima kanala. Potiče od zapažanja da jedan član kanala poseduje specijalna znanja koja mogu biti od koristi ostalim članovima sistema. *Legitimna moć* postoji kada jedan član veruje da lider zaista poseduje autoritet i da ima legitimno pravo da obavlja kontrolu i vrši uticaj na druge članove kanala. To mogu biti zakoni o patentu ili marki ili da proističe iz ugovora. Ova vrsta moći je najočiglednija kod korporativnih i ugovornih VMS, gde lider može čak posedovati ostale članove, učiniti linije moći prilično očiglednim. Na primer, većina posrednika će se složiti sa tim da proizvođač hrane ima pravo

da na svojem pakovanju odštampa rok trajanja i da očekuje od posrednika da odstrane sa policia robu kojoj je istekao rok upotrebe kao sredstvo zaštite kvaliteta proizvoda i zdravlja potrošača. **Referentna moć** se javlja gde je jedan član kanala privlačan za drugog, te ovaj želi da se pridruži mnogo moćnijem učesniku. To je često slučaj kada detaljisti uočavaju prestižnu vrednost držanja određenih maraka visokog profila, što može imati za rezultat da određeni proizvodi nekog proizvođača dobiju preferirani prostor na polici. Dobar primer bi mogao biti držanje satova Rolex od neke zlatare. Jedan tip moći, koji se može smatrati negativnim, je **moć prinude**, koja postoji kada lider ima ekonomsku moć da prinudi ostale članove da udovolje njegovim zahtevima. Ona nije zasnovana na uzajamno korisnom prenosu moći, koja se ispoljava kod ostalih tipova; članovi se tako ponašaju zbog toga što ne žele da budu kažnjeni. Lideri kanala treba da znaju da sa posedovanjem moći ide i odgovornost. Oni imaju odgovornost da svoju moć koriste na način koji je legalan i etički. Malo je verovatno da će se lider kanala osloniti samo na jedan osnov za ostvarivanje moći. Realnija je kombinacija različitih osnova. Takođe je opasno pretpostaviti da se jednom utvrđen osnov moći određenog člana kanala vremenom neće promeniti (10, str. 356-358; 15, str. 252).

Ako se moć koristi na način za koji jedan ili više članova kanala veruju da je nekorektan, onda se može javiti sukob. Sukob ne mora nužno biti destruktivan, pošto može da podstakne menadžere da preispitaju postojeće stanje i potraže načine za poboljšanje sistema distribucije. Ponekad, međutim, strategije koje firme koriste mogu da kreiraju nestabilne, neprijateljske odnose između proizvođača i posrednika (10, str. 358; 15, str. 250):

- ▶ **zaobilaženje kanala:** preskakanje postojećih posrednika i prodaja direktno kupcu;
- ▶ **preterana saturacija:** korišćenje suviše preprodavaca u datom geografskom području;
- ▶ **suviše karika u lancu snabdevanja:** ima za rezultat da mali posrednici kupuju od većih dilera za koje ponekad mogu smatrati da nisu bolji od njih samih;
- ▶ **novi kanali:** razvoj inovativnih kanala koji predstavljaju pretnju članovima postojećeg kanala,
- ▶ **snizjenje troškova:** korišćenje posrednika koji se od postojećih posrednika posmatraju kao „diskonteri”, što može imati za posledicu slabljenje imidža linije proizvoda;
- ▶ **nedоследnost:** tretiranje nekih posrednika ili proizvođača mnogo povoljnije nego drugih i, generalno, ponašanje na arbitraran način, izazivajući tako konfuziju i loše raspoloženje među članovima kanala.

Bilo bi isuviše pojednostavljeno prihvatiti da se sukob u kanalu može eliminisati. Realnije je usvojiti politiku minimiziranja sukoba. Kada se jave sukobi koji utiču na tok roba kroz kanal, mogu se koristiti različiti metodi da se oni reše (10, str. 358-359; 15, str. 250-252):

▶ **Postići konsenzus o ulozi svakog člana kanala.** To zahteva da sve strane prihvate da opšti cilj kanala treba da bude minimiziranje ukupnih troškova i/ili maksimiranje ukupne vrednosti vezane za kretanje roba od mesta kupovine do mesta potrošnje.

▶ **Uvažavanje uslova svakog člana kanala.** Posetom proizvođačevoj fabrici i posmatranjem aktivnosti kao što su procedura naručivanja i aktivnosti upravljanja kvalitetom, posrednici mogu steći jasniju sliku potencijalnih teškoća koje se mogu dogoditi u vezi sa isporukom proizvoda na vreme.

▶ **Ispunjavanje obaveza:** Pod pretpostavkom da većina članova kanala traži neki dokaz da partneri treba da budu sposoban u brojnim područjima kao što su brzo plaćanje računa, finansijska stabilnost, poznavanje tržišta itd., odgovornost je svih članova kanala da ispitaju nivo dostignuća u ovim oblastima i traže poboljšanje gde je moguće.

7 BUDUĆNOST KANALA DISTRIBUCIJE: PRODAJA PREKO INTERNETA

7.1 Šta se i koliko prodaje na Internetu?

Mada Internet služi za niz neprodajnih svrha, kao što su informisanje o proizvodu i usluge kupcima, njegova najveća snaga leži u sposobnosti da omogući kupcima direktan pristup

proizvodima i uslugama. Iako procene variraju, u 1998. godini potrošači su potrošili 10 milijardi dolara kupujući na Web-u. Blizu polovine ovoga potrošeno je na putovanja i kompjuterski hardware i software. Slede knjige, odeća, muzika, zabava. Internet je postao popularan i kod kupaca automobila. Ankete pokazuju da 25% kupaca novih automobila kupuje na Internetu i očekuje se da se uskoro taj broj poveća na 50%. Prodaje preduzeća preduzeću preko Interneta su znatno veće; procenjuje se da je u 1998. godini potrošeno 43 milijarde dolara on-line u kontekstu industrijskog marketinga. Ako se poslovanje preko Interneta definiše široko tako da obuhvata svu nabavku preduzeća od preduzeća, svu propagandu na Web site i kupovinu svih potrošača on-line, procenjuje se da je ukupan zbir u 1998. godini bio oko 200 milijardi dolara i da će se do 2002. godine popeti na bilion.

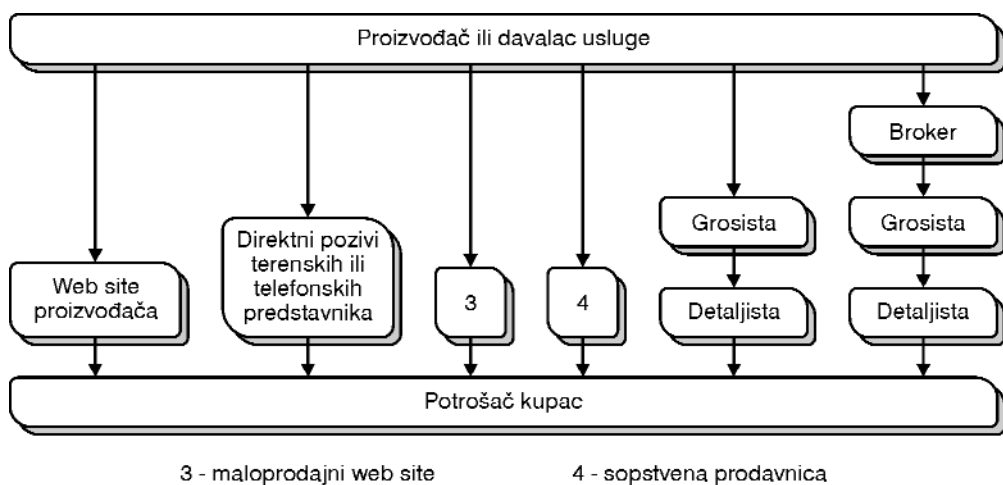
Mada su se mnoge firme uključile u prodaju preko Interneta, samo je mali broj njih ostvario dobre profite. Amazon.com Inc., na primer, je godinama ostvarivao milione dolara vrednu prodaju knjiga, CD i videa preko Interneta, ali su profiti, ipak, teško ostvarljivi, jer je prilično skupo postaviti Web site, formirati niske cene i uložiti mnogo u propagandu da bi se obezbedio rast poslovanja preko Web site. Uz to, kupci preko Interneta imaju na raspolaganju moćnu pretraživačku mašinu za pronalaženje najniže raspoložive cene bilo gde na mreži. To otežava maloprodavcima na Internetu da dižu svoje cene. Uprkos ovih i mnogih drugih problema, poslovanje preko Interneta veoma brzo raste, zbog toga što je „zgodno”. Kupci mogu da kupuju preko Interneta od svoje kuće ili kancelarije i izbeći gužvu u vožnji, parkiranju, pešačenje i čekanje u redu za plaćanje u klasičnoj prodavnici. Distribucija preko Interneta tako može ozbiljno da ugrozi tradicionalne kanale. Kanali distribucije se stalno testiraju putem novih mreža i preživće samo snažni i inovativni.

7.2 Korišćenje Web-a kao kanala distribucije

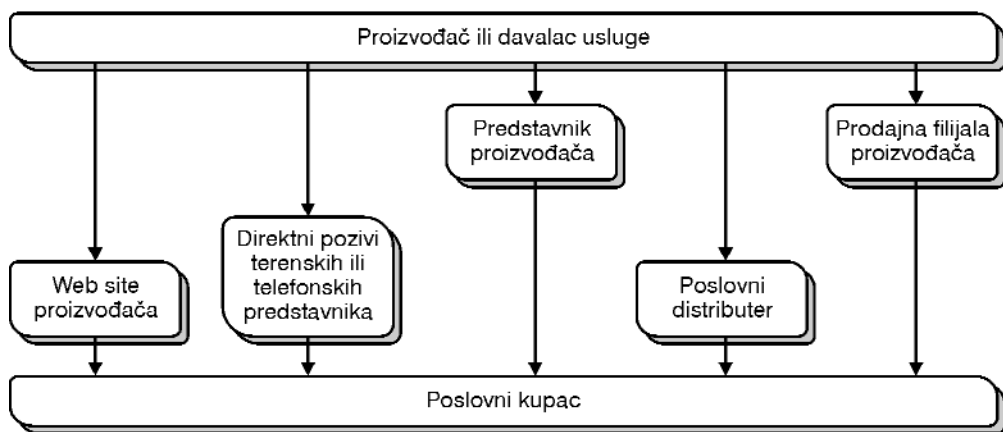
Najnoviji i najbrže rastući kanal distribucije je prodaja roba i usluga koristeći Web site na Internetu (slika 19-7 a i b). Kupci se uloguju na Internet koristeći svoje kompjutere i onda pozivaju Web sites za proizvode za koje su zainteresovani. Sajтови funkcionišu kao elektronski katalozi koji nude slike, informacije i cene robe koja je na raspolaganju za prodaju. Zainteresovani kupci kompletiraju kupovinu unošenjem broja kreditne kartice i onda sledi doprema robe na adresu putem pošte ili nekim drugim sistemom dopreme. Web šoping omogućava kupcima da lako uporede neograničen broj ponuda iz širokog izbora dobavljača i odmah naruče artikle koje žele. Web prodaja je atraktivna jer nudi brz način dolaženja do kupaca bez papirologije, prodajnog objekta i nagomilavanja zaliha.

Postoji nekoliko *modela* za korišćenje Web-a kao kanala. O nekima će više biti reči u glavi 27. U mnogim slučajevima, Web kanali razvijaju dodatni posao za preduzeća koja sponzoriraju sajt. Međutim, postoji i potencijal za povećani sukob u kanalu, naročito iz perspektive domena. Web sajтови su vlasništvo i sa njima operišu proizvođači ili provajderi usluga (slika 19-7). Roba koja se prodaje na ovim sajtovima predstavlja *direktnu* prodaju od proizvođača do krajnjeg potrošača. Drugi sajтови su vlasništvo posrednika koji kupuju proizvode od brojnih proizvođača i ponovo ih prodaju krajnjim korisnicima. Ovi Web sajтови funkcionišu kao elektronski detaljisti (slika 19-7a).

Mnogi Web sajтови su *nezavisni sajтови*; to jest, preduzeće koristi pristup direktnog marketinga nudeći preko Web-a kao njegovog jedinog kanala distribucije. Sajтови često nude novi kanal za druga preduzeća. Primer ovog pristupa je Virtual Vineyards, koji prodaje vina iz malih vinograda Kalifornije, zajedno sa specijalnom hranom i akcesorijama. Virtual Vineyards dopunjuje normalne kanale distribucije vinogradara (direktna prodaja restoranima ili prodaja u podrumima).



a) Potrošački kanali distribucije



b) Poslovni kanali distribucije

Slika 19-7 a i b Alternative kanala distribucije za potrošna i poslovna dobra (16, str. 194)

Neki sajtovi se približavaju šoping molovima putem prodaje prostora drugim malim Web sajtovima. Ovaj ***mol pristup*** omogućava kupcima da kupuju od velikog broja različitih dobavljača na jednoj virtuelnoj lokaciji. Jedan od primera je Industry.net, koji nudi mol za proizvođače i preprodavce poslovne opreme i usluga. Mnogi od ovih klijenata isto tako koriste i druge kanale.

Često postoje jednostavne verzije kataloga bazirane na Internetu (***elektronski katalogi***), koji se šalju i direktno preko pošte. Pored onoga što se nudi u katalogu, sajt nudi specijalitete sa nagomilanih zaliha, ponekad putem pregovaranja uživo.

Neki sajtovi su pod sponzorstvom preduzeća (***sajtovi čiji je vlasnik preduzeće***), koji mogu da dopunjavaju i konkurišu sa postojećim kanalima. Na primer, sajt Toshibe nudi informacije o proizvodu o svojim personalnim kompjuterima, kao i imena prodavnica gde možete da ih kupite.

Za ovu vrstu sajtova posebno važno pitanje je sukob u kanalu. Na primer, na Web sajtu Hewlett-Packard-a, kupci medicinske opreme mogu da kupe iste ultrazvučne aparate i elektrode koji su se tradicionalno prodavali preko njihovih predstavnika ili drugih prodavaca. Neke kompanije, kao što je Nokia, finski proizvođač mobilnih telefona, izbegavaju prodaju na Web-u da bi zadržali dobre odnose sa njihovim distributerima. Pošto je Web marketing prilično nov, nejasno je kako će se konačno razrešiti ovo pitanje. Međutim, problem postaje iz dana u dan sve složeniji (17, str. 257).

Neki sajtovi jednostavno sučeljavaju kupce i prodavce (*brokери*). Izvanredan primer je Auto-by-Tel. Na ovom sajtu, potencijalni kupci novih automobila unesu model i osobine koje žele. Dileri automobila, koji plaćaju da bi bili deo sistema, dobijaju informacije i onda pregovaraju oko kola. Kupac jednostavno stupa u kontakt sa dilerom koji ima najpovoljniju cenu, kupuje auto i odlazi. Implikacije ovog kanala su duboke za dilere automobila; opstaće samo najefikasniji i dileri koji su tehnološki najviše odmakli.

Literatura

1. H. W. Boyd, O. C. Walker, J.-C. Larréché, *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, 1995.
2. P. Kotler, *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
3. M. J. Etzel, B. J. Walker, W. J. Stanton, *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997.
4. L. E. Boone and D. L. Kurtz, *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998.
5. M. Milisavljević, *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija”, Beograd, 2001.
6. C. L. Bovée and J. V. Thill, *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
7. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999.
8. E. J. McCarthy and W. D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.
9. L. J. Rosenberg, *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
10. A. Palmer, *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
11. T. C. Kinneer and K. L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986.
12. B. Rosenbloom, *Retail Marketing*, Random House, Inc., New York, 1981.
13. J. C. Palamountain, *The Politics of Distribution*, Greenwood Press, Publishers, New York, 1968.
14. R. Senić, *Sistem i funkcionisanje kanala prodaje u tržišnoj privredi*, Naučna knjiga, Beograd, 1976.
15. S. Shaw and S. Ennis, Marketing Channel Management, u K. Blois, ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
16. D. J. Dalrymple and L. J. Parsons, *Basic Marketing*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, New York, 2000.
17. R. S. Winer, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.