

# Profitabilnost veleprodajnih operacija

---

Škrlec, Juraj

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:448700>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-17**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer „Trgovina i međunarodno poslovanje“

Diplomski rad

## PROFITABILNOST VELEPRODAJNIH OPERACIJA

Juraj Škrlec

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer „Trgovina i međunarodno poslovanje“

Diplomski rad

PROFITABILNOST VELEPRODAJNIH OPERACIJA

PROFITABILITY OF WHOLESALE OPERATIONS

Juraj Škrlec, 0067524237

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Dario Dunković

Zagreb, rujan 2019.

JURAJ ŠKRLEC

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, rujan 2019

Škrlec

(potpis)

## Sadržaj

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                                                       | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                                                                      | 1  |
| 1.2. Izvori podataka .....                                                                          | 1  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada.....                                                                  | 1  |
| 2. POSEBNOSTI I VAŽNOST VELEPRODAJE .....                                                           | 3  |
| 2.1. Posebnosti veleprodajnog poslovanja .....                                                      | 3  |
| 2.2. Administrativni aspekti veleprodaje.....                                                       | 9  |
| 2.3. Ocjenjivanje finansijske uspješnosti veleprodajnih operacija.....                              | 11 |
| 3. UPRAVLJANJE VELEPRODAJNIM PROCESIMA I NJIHOVA PROFITABILNOST .                                   | 17 |
| 3.1. Proces nabave i troškovni aspekti nabave .....                                                 | 18 |
| 3.2. Proces prodaje i prihodovni aspekti prodaje .....                                              | 22 |
| 3.3. Mjerenje profitabilnosti veleprodaje .....                                                     | 27 |
| 3.4. Usporedba profitabilnosti veleprodajnih i maloprodajnih operacija u poduzeću.....              | 31 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROFITABILNOSTI TRGOVINSKIH OPERACIJA U<br>DVA TRGOVINSKA PODUZEĆA ..... | 33 |
| 4.1. Provedba intervjua s menadžmentom trgovinskog poduzeća .....                                   | 33 |
| 4.2. Rezultati istraživanja .....                                                                   | 45 |
| 4.3. Preporuke za menadžment.....                                                                   | 52 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                                                                                  | 54 |
| POPIS LITERATURE .....                                                                              | 56 |
| POPIS SLIKA .....                                                                                   | 58 |
| POPIS GRAFIKONA .....                                                                               | 59 |
| POPIS TABLICA.....                                                                                  | 60 |
| ŽIVOTOPIS .....                                                                                     | 61 |

## Sažetak

Cilj ovoga rada je istražiti profitabilnost veleprodajnih operacija u trgovinskom poduzeću. Kako bi se dobio što detaljniji uvid u veleprodaju i njene operacije, u istraživanju se također vršila usporedba sa maloprodajnim operacijama. U istraživanju se autor služio javno objavljenim godišnjim financijskim izvještajima poduzeća Energy Centar Plus d.o.o. i internim financijskim izvještajima poduzeća Sinkro d.o.o. Empirijsko istraživanje se temeljilo na bruto marži kao okosnici profitabilnosti. Također su promatrani operativni troškovi, neto prodaja te operativni rezultat prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) i operativni rezultat prije kamata i poreza (EBIT). Provedenim empirijskim istraživanjem došlo se do zaključka kako su veleprodajne operacije, gledajući neto profitnu maržu, profitabilnije od maloprodajnih. Drugi dio istraživanja sastoji se od provedenog intervjua sa menadžmentom analiziranih poduzeća. Nakon provedenog istraživanja veleprodajne operacije su se ispostavile kao profitabilnijima i još uvijek neophodnima u distributivnom lancu. Nakon empirijskog istraživanja i analize rezultata izložene su preporuke trgovinskom menadžmentu.

**Ključne riječi:** profitabilnost, trgovinski menadžment, bruto marža, neto profitna marža, operativni troškovi

## Summary

The aim of this paper is to investigate the profitability of wholesale operations in a trading company. In order to gain as much insight into the wholesale and its operations, the study also compared retail operations. In the research, the author used the publicly released annual financial statements of Energy Centar Plus d.o.o. and internal financial statements of Sinkro d.o.o. The empirical research was based on gross margin as the backbone of profitability. Operating expenses, net sales and operating result before interest, tax and depreciation (EBITDA) and operating result before interest and tax (EBIT) were also observed. The empirical research has showed that wholesale operations, in terms of net profit margin, are more profitable than retail ones. The second part of the research consists of an interview with the management of the analyzed companies. After conducting the research, wholesale operations have turned out to be more profitable and still necessary in the distribution chain. After empirical research and analysis of the results, trade management recommendations are presented.

**Keywords:** profitability, trade management, gross margin, net profit margin, operating expenses

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Veleprodaja predstavlja niz različitih funkcija i poslovnih aktivnosti koje održavaju i razvijaju odnose s proizvođačima i poslovnim kupcima. Glavni zadatak veleprodaje je objediniti proizvode nabavljene od proizvođača i njihova distribucija poslovnim kupcima. Ipak, u suvremenim uvjetima trgovanja sve su aktualnije teme o budućnosti veleprodavača, odnosno o njihovoj neophodnosti u distributivnom lancu te se često spominju usporedbe maloprodavača i veleprodavača u vidu njihove profitabilnosti i utjecaja na tržište. Shodno tome, cilj rada je obraditi i objasniti veleprodajne operacije i analizirati njihovu profitabilnost. Svrha rada je prikazati bruto maržu ostvarenu veleprodajnim operacijama te ju usporediti sa bruto maržom maloprodajnih operacija kako bi se dobila što jasnija slika o profitabilnosti veleprodaje.

## 1.2. Izvori podataka

Za potrebe izrade diplomskog rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni podaci su prikupljeni iz izvora domaće i strane literature. Korištene su knjige različitih autora, znanstveni radovi, članci i istraživanja iz područja trgovine. Također su korišteni podaci preuzeti sa službenih stranica Financijske agencije koji se sastoje od službenih godišnjih financijskih i revizorskih izvještaja. Istraživanje je temeljeno na sekundarnim izvorima podataka te primarnim podacima dobivenim iz provedenih dubinskih intervjua sa Nenadom Šarančićem koji radi u poduzeću „Energy Centar Plus d.o.o.“ te Damirom Neimarlijom iz poduzeća Sinkro d.o.o.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od teorijske obrade i empirijskog istraživanja. Teorijski dio započinje definiranjem osnovnih pojmova u veleprodajnom poslovanju i specifičnosti veleprodaje. Prikazane su i objašnjene najvažnije funkcije i zadaci veleprodaje te osnovni poslovi koji se obavljaju. Također su prikazane glavne razlike između poslovnog tržišta i tržišta konačne potrošnje. Nadalje, prikazan je administrativni aspekt trgovine na veliko odnosno potrebna



dokumentacija kako bi poslovanje teklo što bolje. Isto tako, prikazan je način ocjenjivanja performansi trgovaca kako bi se vidjelo ostvaruje li menadžment vlastite planove.

U trećem poglavlju definiraju se veleprodajni procesi nabave i prodaje te koliko njihova profitabilnost ima utjecaja na trgovinsko poduzeće. Konkretnije, opisani su glavni ciljevi nabave i koraci potrebni kako bi se ostvarila kvalitetna nabava trgovačka robe. Također je opisan i troškovni aspekt nabave robe, odnosno na koje sve troškove odjel nabave mora obratiti pozornost prilikom nabave trgovačke robe.

Nadalje, objašnjen je i proces prodaje u trgovini na veliko odnosno koje aktivnosti treba poduzeti prodajni odjel s ciljem ostvarenja prodaje ali isto tako i ostvarivanja pouzdanih, dugoročnih odnosa sa poslovnim kupcima. Također je prikazana i shema kalkulacije u veleprodajnom poduzeću i u kojim se sve situacijama priznaju prihodi od prodaje u poduzeću.

Također je prikazan način na koji se mjeri profitabilnost veleprodaje. Pojašnjene su financijske mjere koje se najčešće analiziraju pri izračunu profitabilnosti te su također dani izrazi osnovnih mjera profitabilnosti. Kako bi se dobio jasniji uvid u mjerenje profitabilnosti veleprodaje, izračunata je profitabilnost veleprodajnog poduzeća Metro Cash & Carry d.o.o.

Na kraju trećega poglavlja objašnjeno je na koji će se način, u empirijskom djelu rada, vršiti usporedba profitabilnosti veleprodajnih i maloprodajnih operacija trgovinskoga poduzeća. Okosnica usporedbe je bruto marža ostvorena veleprodajom i maloprodajom odnosno koliko troškovi nabave prodane robe i operativni troškovi imaju utjecaj na bruto maržu. Također će se usporediti i vrijednosti neto profitne marže koja spada u jednu od glavnih mjera profitabilnosti poslovanja.

U empirijskom djelu provedena su istraživanja dva trgovinska poduzeća koja obavljaju i veleprodajno i maloprodajno poslovanje. Istraživanje je koncipirano na način da prikazuje troškovni, ali i ne troškovni aspekt poslovanja poduzeća obuhvaćenih istraživanjem. Ne troškovni aspekt dobiven je provedenim dubinskim intervjuima sa vlasnicima/menadžerima analiziranih poduzeća kako bi oni izrazili vlastito mišljenje o veleprodaji kao načinu prodaje ali i o njenoj budućnosti u narednim godinama.

Na temelju rezultata dobivenih istraživanjem i odgovora ispitanika, dane su preporuke trgovinskom menadžmentu kako bi uspješno poboljšali profitabilnost poslovanja trgovinskih poduzeća. U zaključku su iznesena najvažnija rješenja postavljenog problema istraživanja, objašnjeno je kako se došlo do rezultata istraživanja i koje su preporuke dane menadžmentu.

## 2. POSEBNOSTI I VAŽNOST VELEPRODAJE

### 2.1. Posebnosti veleprodajnog poslovanja

Poduzeća koja se bave veleprodajom djeluju kao posrednici između proizvođača, s jedne strane, te trgovinskih poduzeća na malo i velikih kupaca, s druge strane. Oni nabavkom robe od proizvođača ili iz uvoza kreiraju asortiman proizvoda i usluga za kupce koji će ih dalje koristiti za proizvodnju, poput prerađivačke industrije, ili prodaju, poput trgovaca na malo. Zahvaljujući svojim kontaktima trgovci na veliko omogućavaju proizvođačima da uz relativno niske troškove dođu do velikog broja poslovnih subjekata, njihovih kupaca koji više vjeruju trgovcima na veliko nego udaljenom proizvođaču. Jačanjem pojedinih proizvođača, franšiznog poslovnog modela i rastom broja funkcija maloprodavača došlo je do pada uloge veleprodajnih poduzeća. Zbog toga su intenzivirali svoje napore u izvršavanju različitih funkcija.<sup>1</sup>

Funkcija prodaje i promocije odvija se zahvaljujući velikom broju kontakata na tržištu zbog kojih veletrgovci mogu jednostavnije i uz niže troškove doprijeti do velikog broja kupaca u usporedbi sa proizvođačima koji se često nalaze u drugim zemljama, na drugim kontinentima. Funkcija kupovine i razvoja asortimana ovisi o ciljnom tržištu, poput škola, bolnica ili vojske, gdje veletrgovci kupuju veće količine asortimana proizvoda od proizvođača i drže ga na jednom mjestu sve dok on ne zatreba njihovim kupcima. Tako ne samo da osiguravaju uštede zbog postizanja ekonomije obujma i samim tim povoljnih uvjeta kupovine, nego i pojednostavljuju poslovanje svojim kupcima, jer grupiraju robu s različitih mjesta i od različitih proizvođača. Funkcija skladištenja postoji iz razloga što obično između proizvodnje i potrošnje postoji veliki vremenski i prostorni jaz, pa roba mora biti određeno vrijeme uskladištena. Veletrgovci drže zalihe u svojim prostorima kako bi na vrijeme bili dostupni kada to primjerice, maloprodavači zatraže. Tako smanjuju i rizik kupaca tako što im osiguravaju prodajnu spremnost, ali i proizvođača, tako što im oslobađaju proizvodne kapacitete. Kako bi smanjili troškove poslovanja, veliku ulogu igra mehanizacija, te stoga veletrgovci prate inovacije u tom području.<sup>2</sup>

Veletrgovci organiziraju prijevoz robe od proizvođača do svojih skladišta, te od skladišta do svojih kupaca. Kupcima se dostavlja za njih posebno grupirana pošiljka proizvoda većeg broja

---

<sup>1</sup> Renko, S. (2019) *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 66.

<sup>2</sup> Ibid., str. 67.

proizvođača, u većim količinama kako bi se postigle uštede u transportu. Na taj se način osigurava prostorna korisnost. Kao posrednici između proizvođača i tržišta, veletrgovci pružaju svojim kupcima informacije o konkurenciji, kretanjima cijena i proizvodima. Procjenjujući potražnju i situaciju na tržištu, pomažu u donošenju odluka o cijenama proizvoda. Potreba za distributivnim centrom javlja se prvenstveno zbog raspršenosti kupaca na širem prostoru tržišta. Distributivni centar je objekt u kanalu distribucije u kojem se roba u prolazu skladišti kako bi se kupac pravodobno opskrbio uz što niže troškove. U njemu radnici obavljaju prijam i otpremu robe, koriste interni vozni park, vode materijalno knjigovodstvo, a mogu se obavljati i aktivnosti preslagivanja, pakiranja i slično. Bitno je za distributivni centar da se u njemu, po definiciji, ne odvija proizvodnja i maloprodaja, nego čuvanje i/ili veleprodaja.<sup>3</sup>

Funkcija savjetovanja postoji iz razloga što pojedinim kupcima, posebno maloprodavačima, veletrgovci pomažu u stručnom osposobljavanju prodajnog osoblja, u upravljanju prodajnim prostorom, kontroli zaliha i slično. Često pružaju i savjete vezane za financiranje svojih kupaca, te im osiguravaju prodaju robe na kredit. Pretpostavljajući mogućnost postojanja rizika oštećenja robe u kretanju i na skladištu, veletrgovci su u ulozi apsorbera. Oni još preuzimaju sve rizike nastale uslijed promjena u potražnji. Posjeduju zalihe dovoljne da se zadovolje rizici povećane potražnje, ali i prostor za držanje zaliha nastalih kao rezultat smanjene potražnje za pojedinim proizvodima.<sup>4</sup>

Iz pojašnjenih funkcija može se izvući zaključak o važnosti postojanja veletrgovaca za proizvođače i za maloprodavače. Naime, preuzimajući organiziranje distribucije i prodaje veletrgovac omogućava proizvođaču da se u potpunosti posveti proizvodnji i postizanju konkurentne prednosti kroz istraživanje i razvoj u domeni proizvodnih aktivnosti. Također, kupujući velike količine proizvoda od proizvođača veletrgovac mu osigurava postizanje proizvodnje velikog obujma i prosječno niskih troškova proizvodnje. Isto tako, naručujući robu unaprijed veletrgovci pomažu proizvođačima u plasiranju i reguliranju proizvodnje s obzirom na vrstu i količinu proizvoda. Također, proizvođači se ne trebaju brinuti o zalihama i prodaji. Nadalje, veletrgovac pruža proizvođaču vrijedne informacije o ponašanju potrošača prema njegovim proizvodima, jesu li nastupile promjene u ukusima i modi, što je posebno važno na dinamičnom modnom tržištu.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Dunković, D. (2004) Optimizacija opskrbe i zaliha u distributivnom centru (I.) *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(5), str. 21.

<sup>4</sup> Renko, S. (2019) *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 67.

<sup>5</sup> Ibid., str. 68.

Posao veletrgovaca je osigurati proizvode i usluge kupcima, poput maloprodavača, koji ne mogu kupovati direktno od proizvođača, jer kupuju premale količine i ne ispunjavaju niti zahtjeve za minimalnim narudžbama, ili zato što kupujući direktno od proizvođača ne mogu postići tako niske cijene kao velika poduzeća koja kupujući velike količine postižu ekonomiju obujma. Povoljne niske cijene koju maloprodavači dobiju naručujući od veletrgovaca omogućavaju im da budu konkurentniji u odnosu na ostale. Također, maloprodavači mogu kupovati male količine proizvoda od veletrgovaca, te su time oslobođeni držanja vlastitih velikih zaliha. Isto tako, veletrgovac pruža financijsku pomoć maloprodavaču prodajući mu robu na kredit. Nadalje, kupujući robu u malim količinama od veletrgovaca, maloprodavači nisu pod utjecajem fluktuacija u cijenama robe na tržištu. Također, trgovci na veliko pružaju velik broj informacija maloprodavačima glede vrste, količine i cijene usluga. Veletrgovci isto tako pružaju informacije maloprodavačima o novim proizvodima temeljem lista prodavača ili cjenovnih lista. Veletrgovac također pomaže i po pitanju transportnih pogodnosti tako što osigura prijevoz od svog skladišta do prodavaonice određenog maloprodajnog poduzeća. Pomoć koju maloprodavači dobivaju od veletrgovaca se očituje i u činjenici da im veletrgovci često osiguravaju popust prilikom kupovine proizvoda. Isto tako, veletrgovci se također specijaliziraju za pojedini asortiman i time olakšavaju maloprodavačima nabavku širokog asortimana različitih marki određene vrste proizvoda.<sup>6</sup>

Tržište poslovne potrošnje karakterizira više osobitosti. Osobitosti tržišta poslovne potrošnje ili poslovnog tržišta posebno dolaze do izražaja ako se usporede s osobitostima tržišta široke potrošnje. Razlikuje se čitav niz specifičnosti koje se najčešće vezuju za strukturu tržišta, prirodu nabavnog centra, vrste odluka koje se donose, za specifičnosti nabave i odnosa između prodavača i kupaca te prirodu potražnje. Razlike postoje i u motivima kupnje i u razvijanju suradnje među partnerima na poslovnom tržištu te se osobitosti tržišta poslovne potrošnje u usporedbi s osobitostima tržišta široke potrošnje mogu rezimirati na: motive kupovanja, razvoj partnerskih odnosa, izvorište potražnje i marketinško djelovanje.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid., str. 68.

<sup>7</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.13.

Tablica 1. Osobitosti poslovnog tržišta.

| Osobitosti tržišta       | Tržište poslovne potrošnje         | Tržište široke potrošnje |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Potražnja                | Poslovni subjekti                  | Pojedinačna              |
| Obim nabave              | Velik                              | Manji                    |
| Broj kupaca              | Nekoliko                           | Mnogo                    |
| Lociranost kupaca        | Geografska koncentracija           | Disperziranost           |
| Struktura distribucije   | Pretežito izravna                  | Pretežito neizravna      |
| Način kupnje             | Pretežito angažirani profesionalci | Pretežito osobni kupci   |
| Utjecaj na proces kupnje | Mnogostruk                         | Jednostruk               |
| Primjena reciprociteta   | Da                                 | Ne                       |
| Istraživanje tržišta     | Limitirano                         | Ekstenzivno              |
| Promocija                | Ograničena                         | Masovna                  |
| Stvaranje marke          | Ograničeno                         | Ekstenzivno              |
| Partnerstvo              | Razvijeno                          | Ograničeno               |

Izvor: obrada autora prema Grbac, B. (2012) B2B marketing. Rijeka : Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci.

U Tablici 1 prikazane su osobitosti poslovnog tržišta u odnosu na tržište široke potrošnje. Istaknuto je ukupno dvanaest specifičnosti od potražnje i promocije i to posebno za poslovno tržište, a posebno za tržište kupaca. Konkretnije, kupci na poslovnom tržištu ulaze u proces kupnji motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od krajnjih potrošača čiji su motivi vezani za zadovoljavanje osobnih potreba i želja ili potreba i želja obitelji. Transakcije su na poslovnom tržištu rizične, posebno ako se usporede s kupnjom koju obavlja krajnji potrošač. Rizičnost se vezuje za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda od sirovina do pomoćnog materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna sredstva. Rizičnost se vezuje i za mogućnost eventualne pogreške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja. Tako pogreška o procjeni količine može dovesti do situacije u kojoj je previše kupljeno te se višak mora uskladištiti, što će blokirati financijska sredstva, ili se pak može desiti situacija u kojoj je naručeno nedovoljno, što može dovesti do zastoja u proizvodnji.<sup>8</sup>

Odnos između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu obilježen je suradnjom. Odnos karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje, a međusobne su relacije prodavač-kupac

<sup>8</sup> Ibid., str. 15.

individualizirane. Navedeno je bitno drugačije u odnosu na relacije koje se javljaju između poslovnih subjekata, odnosno prodavača i pojedinca, odnosno krajnjih kupaca, gdje su relacije plod improvizacije i masovnog pristupa prema potrošaču.<sup>9</sup>

Relacije koje se uspostavljaju između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu tendiraju biti stabilne i dugoročne, tako da se javljaju elementi partnerstva i vjernosti. Razlikuju se četiri činitelja koji se smatraju ključnima za uspješni razvoj partnerstva i to: sposobnost utjecaja pojedinog partnera na prihode, sposobnost učenja i iskorištavanja znanja ostvarenog u partnerstvu, kompetentnost u usmjeravanju partnerstva i zajedničkih resursa te mjerenje rezultata partnerskih odnosa. Partnerstvo se temelji na aktivnoj ulozi prodavača i kupaca u transakciji, odnosno da poslovni kupci svojom ulogom utječu na marketinški program koji im se nudi. Odnos između prodavača i kupaca se najčešće vezuju za dugoročne odnose koji se temelje više na povjerenju nego na ugovornim odnosima. Partnerstvo se razvija na temeljima jačanja suradnje između odjela pojedinih prodavača i odjela pojedinih kupaca, kao i jačanja međuodjelne suradnje unutar prodavača i kupaca. U konačnici, odnosi između prodavača i kupaca mogu se institucionalizirati. Nadalje, specifičnost relacija između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu vezuje se za reciprocitet, tj. često se kupuje od vlastitog kupca. Najčešći je neformalni oblik reciprociteta, kada nema posebnog dogovora ili ugovora.<sup>10</sup>

Potražnja na poslovnom tržištu derivirana je iz potražnje na tržištu široke potrošnje. Za neke proizvode to je lako uočljivo, npr. veća potražnja za pšenicom na poslovnom tržištu posljedica je veće potražnje za brašnom na istom tržištu, što je rezultat veće potražnje za proizvodima gdje je brašno ključni sastojak, poput kruha, na tržištima krajnje potrošnje. U definiranju potražnje oprez je nužan vezano i za učinak akceleracije prema kojemu i male promjene na tržištu krajnje potrošnje izazivaju značajne promjene u potražnji na poslovnom tržištu. Te promjene mogu biti u smjeru povećanja ili smanjenja potražnje na poslovnom tržištu. Nadalje, potražnja za mnoge proizvode koji se kupuju na poslovnom tržištu je neelastična. Neelastična potražnja znači da povećanje ili smanjenje cijene proizvoda neće bitno utjecati na potražnju proizvoda na poslovnom tržištu. Tako npr. povećanje cijena čipova za računala neće bitno utjecati na cijene računala na tržištu kupaca iz jednostavnog razloga što taj proizvod ima mali ili neznatni utjecaj na utvrđivanje krajnje cijene računala.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid., str. 15

<sup>10</sup> Ibid., str. 16.

<sup>11</sup> Ibid., str. 17.

Marketinško djelovanje na tržištu poslovne potrošnje se bitno razlikuje od marketinškog djelovanja na tržištu široke potrošnje. Politika prema pojedinim elementima marketinškog miksa često je dijametralno suprotna. Tako npr. u plasmanu na poslovno tržište dominira prodaja sustava, a na tržištu široke potrošnje prodaja pojedinačnih proizvoda. Nadalje, proizvod koji se plasira na poslovno tržište mnogo je složeniji od proizvoda koji se plasira na tržište široke potrošnje. Pritom se stvaranje marke proizvoda za poslovno tržište rijetko koristi, dok je stvaranje marke proizvoda za tržište široke potrošnje intenzivno u primjeni.<sup>12</sup>

Također, općenito je puno prihvatljivije stajalište kako poduzeća posvećena proizvodnji dobara široke potrošnje moraju biti marketinški orijentirane, dok se puno češće propitkuje potreba za marketinškim djelovanjem na poslovnom tržištu. Na potrošačkom tržištu, marketing ima dugu povijest, sa već razrađenim načinom reklamiranja i brand menadžmenta koji su godinama razvijani i proučavani. Također, u takvim okruženjima točno se zna tko je direktor marketinga i svatko zna svoja zaduženja i odgovornosti. Međutim, na poslovnom tržištu prisutna je puno veća nesigurnost. Mnoga velika poduzeća, često i sa tisuću zaposlenih, nemaju direktora marketinga i puna su dvojbi. Bez obzira na tu činjenicu, iako nemaju formalan pristup marketingu, nerijetko su baš takva poduzeća uspješna u zadovoljavanju potreba poslovnih kupaca.<sup>13</sup>

U distribuciji na poslovnom tržištu izravni kanal distribucije iako osigurava visoku razinu kontrole i mogućnost neposrednog kontakta s kupcem prisutan je u svega 25% slučajeva. Tako relativno mali postotak korištenja izravnog kanala na poslovnom tržištu rezultat je visokih troškova izravnog kanala i čitavog niza prednosti neizravnog kanala koje su iskazane suradnjom proizvodnih poslovnih subjekata s poslovnim subjektima koji su specijalizirani za trgovinu na veliko i trgovinu na malo.<sup>14</sup>

Promotivne aktivnosti se na poslovnom tržištu koriste ograničeno, dok se na tržištu široke potrošnje koriste intenzivno i usmjeravaju na masovnu populaciju krajnjih potrošača. S druge strane, osobna prodaja kao dio promocijskog miksa često je zastupljena na tržištu poslovne potrošnje, dok je na tržištu široke potrošnje ograničena. Komunikacija putem interneta je mnogo razvijenija u odnosima s poslovnim kupcima nego s kupcima na tržištu široke potrošnje. Također se i druge marketinške aktivnosti razlikuju ovisno o tome odvijaju li se na poslovnom

---

<sup>12</sup> Ibid., str. 18.

<sup>13</sup> Michel, D. (2003) *Business-to-business marketing : strategies and implementation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, str. 17.

<sup>14</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.19.

tržištu ili tržištu široke potrošnje. Studija konkurencije više se provodi u poslovnim subjektima koji djeluju na tržištu široke potrošnje, a i istraživanje tržišta je intenzivnije na tom tržištu u odnosu na tržište poslovne potrošnje. Poslovni subjekti se više usmjeravaju na potpuno razumijevanje potreba poslovnih kupaca, kako onih stvarnih tako i onih potencijalnih, a manje energije ulažu u razumijevanje strategija konkurencije.<sup>15</sup>

## 2.2. Administrativni aspekti veleprodaje

Poslovni proces u trgovini započinje nabavom robe od dobavljača – proizvođača ili drugog trgovca na veliko. Robu u pojedinim fazama poslovnog procesa (nabava, skladištenje, prodaja) mora pratiti vjerodostojna isprava: ulazni račun, primka-kalkulacija, otpremnica, izlazni račun, povratnica, međuskladišnica i dr. Na temelju ovih isprava, poslovni događaji u vezi s robom unose se u poslovne knjige. Bez obzira na današnju potpunu informatiziranost poslovanja, u praksi, kod nekih se poduzetnika još uvijek vodi i skladišna evidencija. Skladišna evidencija ima funkciju interne kontrole, odnosno služi za kontrolu samom skladištaru. Uz svaku robu nalazi se njezina skladišna (afiša) kartica na kojoj skladištar bilježi ulaze, izlaze i stanje robe.<sup>16</sup>

Za nabavljenu robu, na osnovu otpremnice, skladištar sastavlja primku. U primku upisuje:

- broj i datum primke,
- podatke o dobavljaču (naziv, adresu, broj i datum otpremnice),
- podatke o robi (šifru iz interne nomenklature robe, naziv robe, jedinicu mjere i količinu).

Nakon što je roba zaprimljena na skladište, odjel nabave utvrđuje trošak nabave robe. U tu svrhu kalkulant ili druga osoba iz odjela računovodstva sastavlja kalkulaciju. Primka i kalkulacija u praksi obično se pojavljuju kao jedinstvena dokumentacija koja sadrži elemente za zaprimanje robe na skladište i elemente za utvrđivanje cijene.<sup>17</sup>

Također, jako je bitno kako veletrgovac procesira samu narudžbu. Procesiranje narudžbi započinje primanjem narudžbi te prijenosom informacija o narudžbama dok završava pripremanjem dokumentacije koja prati robu i organiziranjem isporuke robe. Rukovanje robom vezuje se za skladišno poslovanje i pripremu robe za prijevoz. Na osnovi dobivene narudžbe

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 20.

<sup>16</sup> Slovinac, I. (2014) Računovodstvo trgovine na veliko. Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije, 6, str. 23.

<sup>17</sup> Ibid., str. 23.



potrebno je pripremiti isporuku. Naručena roba se izdvaja od druge uskladištene robe, pakira i sprema za isporuku. Skladištenjem se ostvaruje vrijednost mjesta i vrijednost vremena na način da se proizvodi učine dostupnim na tržištu kada su potrebni. U skladištu se pored skladištenja robe obavljaju usluge označavanje trgovačke robe, sortiranje robe prema određenim kriterijima i priprema za isporuku te otpremu trgovačke robe.<sup>18</sup>

Za prodanu robu trgovac mora ispostaviti račun koji sadrži najmanje podatke iz 79. st. 1. Zakona o PDV-u. Robu od skladišta prodavatelja do kupca mora pratiti vjerodostojna isprava poput otpremnice ili računa. Isprava koja prati robu treba biti potpisana od strane skladištara (osoba koja izdaje robu) i od strane kupca (primatelja robe). Na temelju otpremnice (računa) razdužuje se skladište.<sup>19</sup>

Vrlo je čest slučaj da je trgovac na veliko također registriran i za trgovinu na malo. Robu prodaje na malo putem prodavaonica i drugih oblika prodaje na malo, dok s druge strane ima poseban veleprodajni objekt za prodaju određene robe na veliko. U slučaju kada trgovac prodaje robu na veliko putem prodavaonice odnosno drugog prodajnog mjesta za prodaju na malo, kako ne bi bio u sukobu s pojedinim odredbama prethodno navedenih propisa, trebao bi postupati na sljedeći način:

- s obzirom da je za svu primljenu i izloženu robu prodavaonica zadužena u popisu roba i da je popis roba evidencija u kojoj se isključivo vode podaci o obavljenoj trgovini na malo, potrebno je sastaviti dokument temeljem kojeg će se izvršiti povrat robe iz prodavaonice u veleprodaju i promjena ukupnog zaduženja prodavaonice, i to za iznos vrijednosti robe prodane kupcima na veliko. Taj dokument koji može imati naziv „otpremnica ili izdatnica – povratnica robe“ treba sadržavati podatke o vrsti, količini, cijeni i iznosu maloprodajne vrijednosti za koju se smanjuje zaduženje prodavaonice,
- temeljem navedene „otpremnice ili izdatnice – povratnice robe“ trgovac će u knjizi popisa upisati iznos za koji se smanjuje zaduženje prodavaonice, i to za iznos vrijednosti robe prodane kupcima na veliko dnevno,

---

<sup>18</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.223.

<sup>19</sup> Slovinac, I. (2014) Računovodstvo trgovine na veliko. *Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije*, 6, str. 28.

- istovremeno, trgovac će na temelju ispostavljene „otpremnice ili izdatnice – povratnice robe“ zadužiti veleprodaju odnosno prodajni objekt za prodaju na veliko i kupcu na veliko fakturirati prodanu robu.<sup>20</sup>

Treba istaknuti da se u opisanom načinu prodaje robe na veliko putem prodavaonice, prodana roba faktički samo fizički preuzima u prodavaonici izravno od strane kupca na veliko a stvarnu prodaju prema ispostavljenim dokumentima i računu trgovac obavlja iz veleprodaje.<sup>21</sup>

Također je važno napomenuti kako se novim tehnologijama želi pojednostavniti administrativni procesi u trgovini. Novim tehnologijama i suvremenim elektroničkim rješenjima stvaraju se baze podataka o kupcima, analizira se potražnja, upravlja se tijekom ulaza i skladištenja sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke kupcima. Distribucija se sve više sofisticira – od korištenja EDI (Electronic data interchange), preko korištenja elektronskih informacija (e-information), elektronički poduprtih transakcija (e-transaction) i elektroničke trgovine (e-commerce) do elektroničkog poslovanja (e-business).<sup>22</sup>

### 2.3. Ocjenjivanje financijske uspješnosti veleprodajnih operacija

Donošenje i provedba financijske strategije trgovinskog poduzeća obuhvaća slijedeće sastavnice: a) analizu financijskog stanja i uspješnosti, b) planiranje i financijsku kontrolu poslovanja, c) upravljanje maržom, d) strateški profitni model kao osnovni financijski model za vrednovanje rezultata poslovnih odluka. Zadatak je financijske strategije poduprijeti provedbu glavne strategije poduzeća u ispunjenju postavljenih financijskih ciljeva koji mogu biti iskazani kroz rast prodaje, održiv rast profitabilnosti i produktivnosti. Trgovci nastoje postići strateške ciljeve upravljanjem zalihama robe, lokacijom, prodavaonicama i distributivnim centrima, zaposlenicima i kupcima pri čemu su im ograničenja postavljena kroz financijske ciljeve. Pokrivenost operativnih troškova maržom i pozitivan financijski rezultat samo su neki od ciljeva financijskog upravljanja jer se kod mjerenja performansi nameću i različita druga ograničenja poglavito kroz mjere profitabilnosti i produktivnosti. Iako današnji

<sup>20</sup> Ivančević, M. (2005) Prodaja robe na veliko i malo u istom prodajnom prostoru. *Računovodstvo i financije*, (51)4, str.74.

<sup>21</sup> Ibid., str. 75.

<sup>22</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.225.

načini mjerenja financijske uspješnosti potječu s početka 20-og stoljeća, može se reći da je napredak na području mjerenja poslovne uspješnosti ipak ostvaren i to kroz razvoj različitih nefinancijskih mjera koje, međutim, još uvijek nisu postale dio standardnog izvješćivanja.<sup>23</sup>

Informacije o poslovanju trgovca mogu se dobiti iz dva izvora, jedan izvor je povjerljivo menadžersko računovodstvo koje je dostupno uskom krugu korisnika odgovornih za upravljanje poduzećem, a drugi je izvor godišnji financijski izvještaj koji je u pravilu objavljen. Financijski izvještaji sadrže informacije o financijskom stanju imovine, kapitala i obveza koje pruža bilanca stanja dok se financijska uspješnost ili financijske performanse iskazuju u izvještaju o uspjehu. Međusobno uspoređivanje prihoda, profitabilnosti i produktivnosti trgovinskih subjekata također je važno iz dva razloga:

- kako bi se odmjeravali poslovni rezultati što utječe na odnose na tržištu i često iskorištava u kontekstu postizanja pregovaračke moći,
- da se ocjeni položaj igrača u trgovinskom sektoru i njihov utjecaj na gospodarstvo.<sup>24</sup>

Financijski pokazatelji se još uvijek koriste kao najvažnije mjerilo uspješnosti poduzeća odnosno njegovog menadžmenta iako se taj pristup nastoji u novije vrijeme nadograditi i s nefinancijskim mjerama kao što su lojalnost kupaca, tržišni ugled i sl. Sustav financijskog izvještavanja poduzeća urođen je i odvija se po sve strožim nacionalnim zakonskim propisima kako bi se spriječile zlouporabe i međunarodnim standardima za koje se još uvijek ne može reći da se u potpunosti primjenjuju u Europi, a posebno nisu u obveznoj primjeni u Americi i drugim kontinentima gdje postoje neka druga odgovarajuća pravila. Financijski izvještaj o uspjehu ili račun dobiti i gubitka služi za sustavno iskazivanje prihoda i rashoda ostvarenih poslovanjem u financijskoj godini. Oblikovan je prije svega za porezne svrhe tako da su podaci koji se u njemu nalaze, uz još neke računovodstvene podatke, temelj za obračun poreza na dobit što govori da ovaj izvještaj samo u određenom kontekstu pokazuje koliko je poduzeće bilo uspješno. Cilj je financijskog izvještaja o uspjehu prikazati iznos neto rezultata nakon oporezivanja o kojemu kasnije uprava poduzeća donosi odluku da li ga ostaviti poduzeću kao zadržanu dobit ili ga podijeliti vlasnicima. U slučaju da je ostvaren gubitak od poslovanja time se umanjuje kapital u bilanci poduzeća. Konzistentnim promatranjem financijskih iznosa i pokazatelja poduzeća u nizu od više godina, uzimajući u obzir i makroekonomsko i

---

<sup>23</sup> Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str.57.

<sup>24</sup> Ibid., str.58.

mikroekonomsko okruženje u kojem je ono poslovalo, može se odrediti kakav je napredak poduzeća postignut ka ostvarenju postavljenih ciljeva i prema tome revidirati strategiju.<sup>25</sup>

*Tablica 2. Struktura upravljačkog planskog izvještaja o uspjehu trgovinskoga poduzeća.*

|                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|
| + prihodi od prodaje robe                                          |
| - povrati robe od kupaca, dani popusti i rabati                    |
| = neto prodaja                                                     |
| - trošak nabave prodane robe                                       |
| = bruto marža                                                      |
| - operativni troškovi (bez amortizacije)                           |
| + ostali poslovni prihodi                                          |
| = operativni rezultat prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) |
| - amortizacija materijalne i nematerijalne imovine                 |
| = operativni rezultat prije kamata i poreza (EBIT)                 |
| - kamate (i izvanredni rashodi)                                    |
| = rezultat prije oporezivanja                                      |
| - iznos poreza na dobit                                            |
| = neto rezultat nakon oporezivanja                                 |

*Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.*

<sup>25</sup> Ibid., str.58.

Naravno da se kod mjerenja uspješnosti pokušava obuhvatiti što više podataka kako bi se došlo do što vrijednije informacije temeljem koje bi se mogli ocjenjivati i uspoređivati trgovinski objekti iz više uglova. Tablica 2 prikazuje ključne financijske vrijednosti koje se mogu dobiti iz izvještaja o uspjehu trgovca:

- prihod od prodaje (engl. sales turnover) predstavlja ukupnu novčanu vrijednost prodaje krajnjim i poslovnim kupcima u čijoj strukturi treba sagledati samo prihode prodaje robe što je i glavno obilježje trgovinskog poslovanja,
- neto prodaja (engl. net sales) prihodi od prodaje robe umanjeni za rashode po osnovi povrata robe od kupaca, danih popusta i odobrenih rabata kupcima,
- trošak nabave prodane robe (engl. cost of goods sold) je pozicija rashoda koja predstavlja iznos cjelokupne nabavne vrijednosti robe koju je trgovac prodao kupcima tijekom razdoblja i obično čini najveći udio u ukupnim troškovima trgovca, a obuhvaća fakturnu vrijednost dobavljača uvećanu za ovisne troškove nabave kao što je prijevoz robe,
- bruto marža (engl. gross margin) je razlika između neto prodaje i troška nabave prodane robe iz koje trgovac bar mora pokriti sve troškove operativnog poslovanja uključujući i kamate, s time ako je riječ o pozitivnom rezultatu označava se i kao bruto operativna marža,
- operativni troškovi poslovanja (engl. selling, general and administrative expenses, operating expenses) klasificiraju se kao troškovi trgovinskog poslovanja koji uključuju bruto plaće zaposlenika i socijalna davanja, trošak najma prostora i opreme, održavanje objekata i opreme, trošak oglašavanja i promocije, te opće troškove kao što su osiguranje, amortizacija i drugi ostali troškovi,
- operativni rezultat prije kamata i poreza (engl. earnings before interest and taxex, EBIT) je financijski iznos koji govori o profitabilnosti poslovanja nastao umanjenjem poslovnih prihoda za iznos svih troškova osim kamata i izvanrednih rashoda, s time ako je riječ o pozitivnom rezultatu označava se kao operativna dobit, a koristi se i izraz operativna marža,
- neto rezultat nakon oporezivanja (engl. net result after taxes, net profit) je financijski rezultat godišnjeg poslovanja preostao nakon što se od bruto marže oduzmu svi operativni troškovi, kamate i porezi, a ako je rezultat pozitivan označava se kao neto

dobit ili u suprotnom neto gubitak. Neto profit je temeljna financijska vrijednost za izračun profitabilnosti poslovanja.<sup>26</sup>

Razumijevanje strukture troškova u trgovini od velike je važnosti za utvrđivanje prodajnih cijena. Struktura troškova je između ostalog i pokazatelj toga kolika konkurencija vlada u sektoru. U pravilu se razlikuje tri glavne grupe troškova: trošak nabave prodane robe, operativni troškovi bez plaća i plaće zaposlenika. Razina profitabilnosti među trgovcima može biti pokazatelj konkurentnosti jer što je veća konkurentnost može se smatrati da će biti niža profitabilnost. U pravilu, profitabilnost na visoko konkurentnim tržištima je smanjena do najnižih granica. Mjerenje profitabilnosti sa jednostavnim pokazateljima ima ograničenja stoga ih treba oprezno interpretirati. Pored operativnih troškova važni su i kapitalizirani troškovi, odnosno troškovi nabave dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine koji se priznaju kao imovina i čiji se troškovi nabave amortiziraju tijekom korisnog vijeka upotrebe. Značajnija ulaganja u dugotrajnu imovinu, kao što je izgradnja ili preuzimanje prodajnih objekata, obično se financira zaduživanjem, dok se manje zahtjevni projekti kao što je uvođenje klimatizacije, unapređenje rasvjete, uređenje interijera i eksterijera nastoji financirati iz tekućeg novčanog tijeka.<sup>27</sup>

Bilanca stanja na dan je računovodstveni iskaz stanja imovine, kapitala i obveza poduzeća kao drugi dio godišnjeg financijskog izvještaja propisan Zakonom o računovodstvu čiji je sadržaj oblikovan podzakonskim propisom i računovodstvenim politikama poduzeća. Propisano je da se bilanca stanja sastavlja na posljednji dan poslovne godine. Menadžment poduzeća koristi i drugačije izvještaje za potrebe upravljanja i planiranja i to iz razloga što je menadžerima potrebno više različitih informacija prikupljenih iz svih segmenata poslovanja kako bi mogli rukovoditi poslovima i njima koordinirati. Za pripremu takvih izvještaja koristi se funkcija kontrolinga, a u njima se mogu nalaziti informacije o nabavnim cijenama robe, kretanju marže, strukturi operativnih troškova, profitabilnosti asortimana, produktivnosti osoblja, profitabilnosti prodavaonice, mjerama postignuća strateških ciljeva i sl.<sup>28</sup>

Dobro i precizno upravljanje troškovima postaje sve važnije za postizanje cjenovne konkurentnosti na tržištu. Iako trgovci općenito ne prihvaćaju epitet nisko-troškovnog, svaki ulaže napore s ciljem smanjenja nabavne cijene robe i operativnih troškova. Pored izravnih informacija iz financijskih izvještaja koje imaju glavno mjesto u mjerenju performansi u praksi

---

<sup>26</sup> Ibid., str.59.

<sup>27</sup> Ibid., str.60.

<sup>28</sup> Ibid., str.61.

se primjenjuje i niz drugih mjera koje se koriste u različite svrhe i na različitim razinama trgovinskog poduzeća kao što prikazuje Tablica 3.

*Tablica 3. Najčešći tipovi mjera uspješnosti trgovinskoga poduzeća na korporativnoj i operativnoj razini*

| <b>Upravljačka razina</b> | <b>Ulazne vrijednosti</b>                                                                                                                                     | <b>Mjere produktivnosti i profitabilnosti</b>                                                                                                                        |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korporativna              | Prihodi od prodaje<br>Neto prodaja<br>Neto rezultat<br>Ukupna imovina<br>Glavnica<br>Rast prodaje<br>Broj prodavaonica<br>Prodaja po prodavaonicama           | Povrat na imovinu<br>Obrtaj imovine<br>Neto profitna marža<br>Povrat na glavicu<br>Prodaja po metru kvadratnom prodajne površine                                     |
| Prodavaonica              | Neto prodaja<br>Operativni troškovi<br>Broj prodajnog osoblja<br>Broj sati rada<br>Prodajna površina<br>Zalihe robe<br>Udio popusta u prodaji<br>Rast prodaje | Bruto marža<br>Neto prodaja po zaposlenom ili satu rada<br>Neto prodaja po metru kvadratnom prodajne površine<br>Bruto marža povrata na investiciju<br>Obrtaj zaliha |

*Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.*

Među mnogim kriterijima koji se uzimaju kao mjerilo cjelokupnog poslovnog uspjeha trgovca, teško je izdvojiti najvažnije iako se prihodi od prodaje često uzimaju kao jednostavni kriterij rangiranja po veličini. Trgovci se također mogu grupirati i po drugim kriterijima kao što su formati, zemlja domicila, neto profitna marža, robni asortiman, broj prodavaonica ili broj zaposlenih.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ibid., str.62.

### 3. UPRAVLJANJE VELEPRODAJNIM PROCESIMA I NJIHOVA PROFITABILNOST

U novim uvjetima poslovanja na poslovnom tržištu uspjeh se stvara u suradnji s ključnim partnerima, a ključni partneri za određeni poslovni subjekt su njegovi dobavljači i njegovi poslovni kupci. Tako su npr. za razvoj koji se ostvaruje plasiranjem nove robe na poslovno tržište od ključnoga značaja razvijeni odnosi s poslovnim kupcima koji će tu robu kupovati i s dobavljačima koji će na vrijeme isporučiti trgovačku robu. Naime, u uvjetima kada je životni vijek robe sve kraći, izlazak na tržište s novom robom je, s jedne strane, imperativ za ostvarenje novih uspjeha, a s druge strane veliki izazov. Informacije koje se koriste za razvoj robe dolaze s tržišta, tj. od poslovnih kupaca, a njihova vrijednost ovisit će o razini uspostavljenih odnosa s ključnim poslovnim kupcima. Također, za realizirati brzu isporuku naručene robe ili prodaju trgovačke robe potrebni su razvijeni odnosi s dobavljačima koji će reagirati promptno, na vrijeme i kvalitetnom isporukom. Dakle, razvijeni partnerski odnosi s dobavljačima s jedne strane te poslovnim kupcima s druge strane osiguravaju osnovu za uspješan razvoj.<sup>30</sup>

Poslovni subjekt u cilju ostvarivanja bržeg razvoja uspostavlja partnerske odnose s dobavljačima i poslovnim kupcima. Ti odnosi čine samo dio međusobnih odnosa s drugim dobavljačima, kupcima, konkurentima i njihovim odnosima. U osnovi, kada je poslovni subjekt u funkciji poslovnog kupca u cilju razvoja odnosa s dobavljačima od kojih nabavlja sirovine, repromaterijal, opremu i rezervne dijelove te potrepštine, tada uspostavlja odnos s dobavljačima. U situaciji kada je poslovni subjekt u funkciji prodavača, tada se uspostavljaju odnosi s poslovnim kupcima koji kupuju njegove proizvode i u tom kontekstu uspostavlja se sustav upravljanja odnosima s poslovnim kupcima.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.272.

<sup>31</sup> Ibid., str.282



### 3.1. Proces nabave i troškovni aspekti nabave

Nabava je na početku poslovnog procesa. Njezinim povezivanjem s uskladištenjem i prodajom omogućuje se stvaranje ponude trgovinskoga poduzeća. Kod nabave se radi o aktivnostima usmjerenim na pribavljanje potrebnih roba, usluga i prava. Zapravo, nabava je ukupnost pojedinih aktivnosti za pripremu čimbenika radnih procesa. Nabava je posebno važna jer se pogrešne odluke nabave negativno odražavaju na sve ostale aktivnosti u poslovnom procesu i na teškoće prodaje, odnosno na neizbježne gubitke u prodaji.<sup>32</sup>

Proces nabave poslovnih kupaca nije jednoobrazan, jednom je složeniji, drugi put jednostavniji. Tako npr. ako se nabavlja, odnosno kupuje trgovačka roba na redovitoj osnovi, proces je kupnje jednostavan i manje formalan. Druga je situacija ako se kupuje skuplja trgovačka roba ili roba koja se do tada nije nabavljala. Tada se u procesu kupnje javlja više nepoznanica te je proces složeniji i formalniji. Te nepoznanice odnose se u prvom redu na poznavanje trgovačke robe koja se kupuje i poznavanje dobavljača od kojih se kupuje.<sup>33</sup>

Ciljevi nabave trgovinskog poduzeća izvode se iz ciljeva prodaje. Općenito su ciljevi nabave sljedeći:

- osiguranje pripreme robe za prodaju,
- najveća moguća sigurnost opskrbe,
- povoljni uvjeti nabave,
- neovisnost o pojedinim dobavljačima,
- kvaliteta nabavljene robe.<sup>34</sup>

Proces kupnje kroz koji prolazi poslovni kupac promatra se u pet faza. Pritom su pojedine kupovne aktivnosti uključene u istu fazu. Proces započinje prepoznavanjem potreba za trgovačkom robom. U drugoj fazi obuhvaćeni su poslovi vezani za traženje informacija i s tim u svezi izradu specifikacije za robu, prepoznavanje potencijalnih dobavljača i traženje ponude. U trećoj fazi pristupa se ocjeni alternativa za robu i za dobavljače. Četvrta faza odnosi se na izbor trgovačke robe i dobavljača, a u petoj fazi se vrši ocjenjivanje nakon kupnje. S obzirom da se radi o kontinuiranom procesu, taj proces ne završava s ocjenjivanjem nakon kupnje, već

---

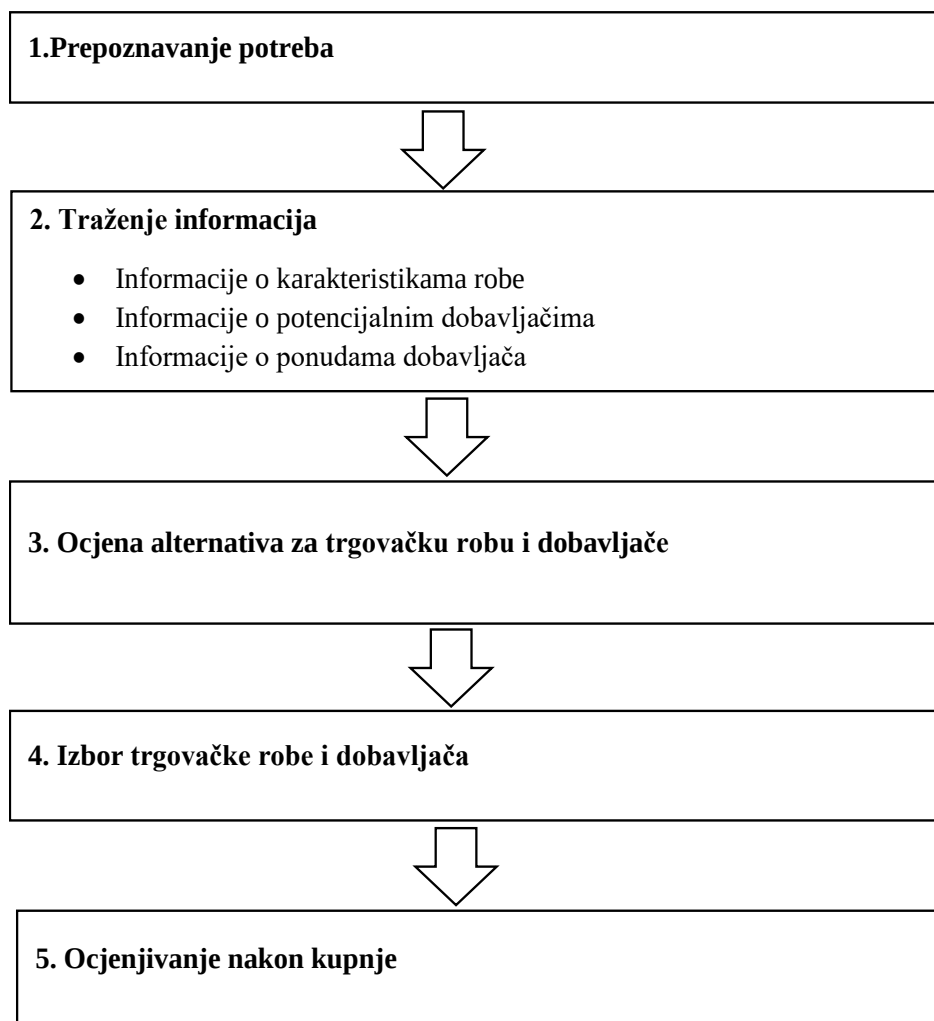
<sup>32</sup> Segetlija, Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet, str.194.

<sup>33</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.124.

<sup>34</sup> Segetlija, Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet, str.194.

se proces nastavlja traženjem novih informacija, ocjenom alternativa, izborom robe i dobavljača, ocjenjivanjem nakon kupnje i tako ponovo dalje.

*Slika 1. Proces kupnje*



*Izvor: obrada autora prema Grbac, B. (2012) B2B marketing. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.*

Kao što prikazuje Slika 1, kupovni proces na poslovnim tržištima započinje prepoznavanjem problema, tj. potreba za određenom trgovačkom robom. Potreba za nabavom trgovačke robe nastaje kao rezultat očekivanja veće potražnje. Potreba za nabavom posljedica je i povećanja potrošnje u proteklom razdoblju te smanjenja zaliha neophodnih za redovito poslovanje. Problem i njegovo prepoznavanje može biti vezano i za nove tržišne mogućnosti i poticaje koji dolaze iz marketinškog okruženja. Prepoznavanje potrebe nije vezano samo za jednu jedinu

osobu, jednu strukturu zaposlenika ili za menadžment poslovnog subjekta. Prepoznavanje potreba je zadatak svih djelatnika te je bitno da na vrijeme reagiraju i poduzmu akcije da se pristupi nabavi potrebne robe. Smatra se da je prva faza najkritičnija i najznačajnija faza, jer rezultati te faze govore treba li nastaviti proces kupnje i ulaziti u sljedeće faze procesa ili odustati od procesa nabave robe.<sup>35</sup>

Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na traženje informacija. Traženje informacija je financijski i vremenski zahtjevna faza procesa kupnje i zbog toga od posebne važnosti za poslovnog kupca. Traže se i sistematiziraju tri vrste informacija: informacije o karakteristikama robe, informacije o potencijalnim dobavljačima i informacije o ponudama. Traženjem informacija smanjuje se rizik, a traženje alternativnih rješenja za robu ili dobavljače je najekstenzivnije upravo kada je percipirani rizik visok.<sup>36</sup>

Informacije o robi vezuju se za veličinu, težinu, kvalitetu, dostupnost i slično. S tim informacijama moguće je izraditi specifikaciju potrebnih karakteristika robe. Informacije o potencijalnim dobavljačima osiguravaju izbor najpovoljnijeg dobavljača. U traženju potencijalnih dobavljača preferiraju se oni s kojima su poslovni odnosi razvijeni i neopterećeni problemima. Za nove dobavljače traže se informacije koje će omogućiti izbor najpovoljnijeg, kao npr. dosadašnje iskustvo, raširenost mreže, razvijenost servisnih usluga, spremnost na promptno reagiranje i drugo.<sup>37</sup>

Faza evaluacije alternativa provodi se tako što se najprije ocjenjuju dobavljači, a tada se među ponudama odabranih dobavljača ocjenjuje roba. Kriteriji koji se koriste za ocjenu robe i dobavljača odnose se na kvalitetu, postprodajne usluge i cijenu. Postoje i neki drugi manje važni kriteriji, kao što su uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, troškovi popravaka i slično. Isporuка kvalitetne robe smatra se ključnim kriterijem.. Cijena je također važan kriterij jer svaki poslovni kupac želi kupiti najjeftiniju i najkvalitetniju trgovačku robu. Međutim, tu postoji granica jer nije primjereno da npr. snažan kupac uvjetuje manjem dobavljaču snižavanje cijene koja ga dovodi u zonu gubitaka. Naime, ono što stradava je kvaliteta koja zbog niskih cijena i zarade postaje sve manja. Iz tih je razloga odnos kvalitete i cijene robe od presudne važnosti za ocjenu vrijednosti ponude dobavljača. Pored toga, ključna dimenzija na temelju koje se procjenjuje

---

<sup>35</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.128.

<sup>36</sup> Ibid., str. 129.

<sup>37</sup> Ibid., str. 130.

vrijednost ponude dobavljača je i pravovremena isporuka, odnosno isporuka robe u ugovorenom roku, znanje i osposobljenost dobavljača te reference iz dosadašnjeg poslovanja.<sup>38</sup>

Izbor robe i dobavljača je četvrta faza i temelji se na prikupljenim ponudama. Poslovni kupci koji su svoje poslovanje prilagodili upravljanju kvalitetom, TQM, i ISO standardima u ovoj fazi procesa kupovanja posebnu pažnju posvećuju kvaliteti robe koje kupuju. Iz tih su razloga karakteristike robe posebno važne. Nadalje, dobavljači koji su u stanju poštivati kriterije „just in time“, posebno su cijenjeni kod poslovnih kupaca koji su uveli sustav upravljanja zalihama. Na taj se način osigurava minimalna količina zaliha, ali i nabava robe na stalnoj i redovitoj osnovi. Također, preporučuje se da se pri izboru dobavljača vodi računa o izboru više dobavljača. Jedan do tri smatraju se ključnim, ali se odnosi uspostavljaju i razvijaju i s drugim dobavljačima kako bi se pregovaračka i druga snaga dobavljača smanjila. U ovoj fazi procesa dolazi i do finalizacije procesa nabave i kupnje određenog proizvoda.<sup>39</sup>

Ocjenjivanje nakon kupnje zadnja je faza procesa kupnje na poslovnom tržištu. U ovoj fazi traže se odgovori na pitanja zadovoljava li trgovačka roba postavljene kriterije iz specifikacije. Rezultati postkupovne faze nisu sami sebi svrha, već se koriste za korekciju ponašanja i djelovanja. Ti se podatci registriraju i koriste u slučaju kada se pojavi potreba za ponovljenom kupnjom. Na osnovi rezultata postprodajne ocjene, kod rutinirane i ponovljene kupnje pristupa se ponovnom traženju informacija, tj. traženju informacija o robi i dobavljačima, kako bi se stvorila osnova za prikupljanja ponuda.<sup>40</sup>

Troškovi nabave obuhvaćaju:

- kupovnu cijenu,
- uvoznju carinu,
- poreze koji se ne mogu odbiti,
- troškove prijevoza, rukovanje zalihama (utovara, istovara),
- druge troškove koji se mogu izravno pripisati stjecanju trgovačke robe.

Konkretnije, ako se promatraju različite faze robnih tokova od nabavnog tržišta do prodajnog tržišta i nazad, tada se kod trgovinske logistike donose uglavnom odluke vezane uz logistiku nabave, logistiku distribucije i logistiku zbrinjavanja. Inače, poznato je da troškovi za logističke

---

<sup>38</sup> Ibid., str. 131.

<sup>39</sup> Ibid., str. 131.

<sup>40</sup> Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.132.

središnje funkcije u trgovini iznose između 20 i 25% ukupnih troškova trgovinskoga poduzeća i najmanje dvostruko su značajniji nego li u proizvodnoj industriji.<sup>41</sup>

Nadalje, PDV zaračunan na računima dobavljača za robu i druge ovisne troškove ne ulazi u troškove nabave, jer se PDV vraća poreznom obvezniku u obliku pretporeza. Poduzetniku koji nije porezni obveznik, PDV ne može biti odbitna stavka, te je dio troškova nabave. Troškovi konverzije u trgovini obuhvaćaju troškove vezane za doradu robe u trgovini – prepakiranje, rezanje dozrijevanje i slično. Nadalje, u troškove nabave mogu se uključiti i neki vlastiti troškovi koji su izravno povezani sa nabavom robe odnosno njezinim dovođenjem u stanje primjereno za prodaju. Ti troškovi ne smiju biti veći od uobičajenih troškova za tu aktivnost i ne smiju uključivati nikakve potencijalne dobitke. Ovi troškovi moraju biti dokumentirani računima ili internim obračunima. Troškovi posudbe, poput kamata, priznaju se kao rashod razdoblja u kojem su nastali. Ako se troškovi posudbe mogu izravno pripisati nabavi kvalificirane imovine uključuje se kao dio troška nabave te imovine.<sup>42</sup>

Svakako pozornost treba obratiti trgovačkim popustima, poput rabata i sličnih popusta koji se ugovaraju pri samoj nabavi robe i izravno se odobravaju na računu dobavljača. Oni se odmah trebaju isključiti iz troškova kupnje i ne smiju utjecati na nabavnu vrijednost trgovačke robe.<sup>43</sup>

Isto tako, bitno je za naglasiti kako se učinkovitost ugovora o veleprodajnim cijenama općenito smanjuje sa dobavljačevom pregovaračkom snagom. Stoga je vjerojatnije da će ugovor veleprodajne cijene biti povoljniji kada je kupac moćan. Ipak, pod pretpostavkom da kupac ima neograničen kapacitet, učinkovitost ugovora raste sa veleprodajnom cijenom jer veća veleprodajna cijena povećava dobavljačev poticaj za ulaganje u pouzdanost, što zauzvrat povećava učinkovitost.<sup>44</sup>

### 3.2. Proces prodaje i prihodovni aspekti prodaje

Prodaja predstavlja posljednju fazu trgovinskoga poslovnog procesa. Ona obuhvaća sve aktivnosti trgovinskoga poduzeća usmjerene na primatelje usluga. Budući da je trgovinsko

---

<sup>41</sup> Segetlija, Z. (2005) Značaj logističkih troškova u trgovini. *Suvremena trgovina*, 30(2), str. 70.

<sup>42</sup> Slovinac, I. (2014) Računovodstvo trgovine na veliko. *Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije*, 6, str. 24.

<sup>43</sup> Jurić, Đ. (2004) Kalkulacije i knjiženja u trgovini na veliko. *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(11), str. 11

<sup>44</sup> Hwang, W., Bakshi, N. i DeMiguel, V. (2018) Wholesale Price Contracts for Reliable Supply. *Production and Operations Management*, 27(6), str. 1035.

poduzeće u prvome redu orijentirano na prodaju, ovo područje i zahtijeva najveći dio uložених poslovnih sredstava. Od prodaje u smislu rezultata treba u trgovinskom poduzeću razlikovati promet, pod kojim se može shvatiti jedinstvena ukupna vrijednost, bez obzira na različite cijene koje su se postizale. Područje prodaje određuju narudžbe kupaca i njima se podređuju sve prodajne aktivnosti.<sup>45</sup>

Iz perspektive prodavanja na poslovnim tržištima, ali sve češće i na tržištima konačne potrošnje, prodaja je proces koji se sastoji od određenog broja različitih aktivnosti koje poduzima prodajno osoblje s ciljem ostvarenja prodaje i ostvarenja dugoročne suradnje s kupcem. Kao što je vidljivo na Slici 2 možemo govoriti o tri osnovne skupine aktivnosti. Na početku, poduzimaju se aktivnosti čiji je cilj identificirati kupce. Nakon toga slijede konkretnije aktivnosti usmjerene na razvoj suradnje, odnosno stvaranje odnosa s kupcem. Kad se jednom zaključi prodaja, postaje aktualna treća skupina aktivnosti usmjerenih na učvršćivanje i jačanje stvorenog odnosa, a s ciljem postizanja i očuvanja dugoročne suradnje.

*Slika 2. Faze prodajnog procesa*



Izvor: Lišanin Tomašević, M., Maglajlić-Kadić, S. i Drašković, N. (2019) *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.

Prodajni proces započinje traženjem informacija o potencijalnim kupcima. Pri tome je važno odrediti kriterije prema kojima tražimo potencijalne kupce odnosno segmentirati tržište i odrediti segment kojemu će se pristupiti. U praksi, prodajno će se osoblje najprije usmjeriti na one djelatnosti koje već koriste vrstu robe ili usluge koju ono nudi, a zatim i na druge u kojima postoji mogućnost da se započne s njihovom upotrebom. Na taj način, dolazi se do jedne veće baze ili popisa potencijalnih kupaca. U narednom koraku, kojeg zovemo kvalificiranje kupaca taj je popis potrebno filtrirati odnosno ukloniti će se s popisa poduzeća koja nemaju potencijala za razvoj suradnje. Pri tome se kao kriterij može upotrijebiti bonitet ili opće stanje poslovanja, veličina poduzeća, izraženi interes za novim dobavljačem i sl. Kada se popis potencijalnih

<sup>45</sup> Segetlija, Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet, str. 204.

kupaca pročisti, među preostalim potencijalnim kupcima određuju se oni koje će se prioritetno kontaktirati. Pri tome se može dogoditi da dio potencijalnih kupaca neće prihvatiti komunikaciju, čime će se broj onih koji ostaju na popisu dodatno smanjiti. Dogodi li se da ciljano poduzeće kupca ne reagira na našu komunikaciju, a nama je ono i dalje zanimljivo zbog velikog potencijala moguće buduće suradnje, dobro je razmisliti o promjeni komunikacijskog kanala ili o traženju poduzeća ili osobe koja bi mogla poslužiti kao posrednik odnosno davatelj preporuke za uspostavljanje komunikacije. Nakon što potencijalni kupac pokaže zanimanje za uključivanje u međusobnu komunikaciju, prodavatelj se mora usredotočiti na otkrivanje njegovih potreba. Iako će potencijalni kupac najvjerojatnije vrlo brzo otkriti specifikaciju proizvoda ili usluga koje koristi ili treba u narednom razdoblju, zadatak je prodavatelja proniknuti i u nespecificirane elemente proizvoda ili usluge, poput očekivanja koje potencijalni kupac ima u pogledu uspostavljanja učinkovitog komunikacijskog kanala s prodavateljem. Nadalje, ako potencijalni kupac već ima uhodanog dobavljača, korisno je saznati koji su to aspekti proizvoda ili prateće usluge u vezi kojih postoji određeno nezadovoljstvo ili potencijal za unapređenje. U ovoj fazi prodavatelj treba prije svega pažljivo slušati i nastojati saznati što je više moguće o potencijalnom kupcu i njegovim potrebama i željama.<sup>46</sup>

U sljedećem koraku prodavatelj prezentira odnosno nudi rješenje za prethodno otkrivene potrebe. Pri tome mu na raspolaganju stoje brojne mogućnosti, poput klasične prezentacije koncepta ili ideje, demonstriranja učinkovitosti proizvoda ili usluge, njihovog probnog korištenja, ustupanja uzorka za testiranje i sl. Nakon što se potencijalni kupac upozna s ponuđenim rješenjem, najčešće slijedi proces daljnje rasprave, traže se dodatne informacije ili se mogu pojaviti i određeni prigovori, zabrinutosti, neslaganje. Često se prigovori odnose na cijenu odnosno ukupan trošak kupnje, čime se, zapravo, ulazi u pregovaranje. Očekuje li potencijalni kupac ili traži mogućnost pregovaranja oko nekog aspekta ponuđenog rješenja, prodavatelj treba na pozitivan način uzvratiti. Ponekad će se dogoditi da neki aspekt potrebe kupca možda nije dobro ili dostatno shvaćen od strane prodavatelja, pa će biti potrebna brza i kompetentna reakcija kako bi se spriječio možebitno negativan razvoj situacije. Cilj svega poduzetog je da se na kraju uspješno dogovori posao. Pri tome je važno voditi računa da zaključivanje prodaje niti u jednom trenutku ne smije biti isključivi cilj. Ako se radi o novom

---

<sup>46</sup> Lišanin Tomašević, M., Maglajlić-Kadić, S. i Drašković, N. (2019) *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 24.

kupcu koji od nas kupuje prvi put, na zaključenje prodaje bi se trebalo gledati kao na početak potencijalno dugotrajnijeg odnosa.<sup>47</sup>

Po zaključenju prodaje slijedi isporuka. Ovisno o dogovorenim uvjetima isporuke i u ovom koraku može postojati potreba za većim ili manjim angažmanom prodajnog osoblja. Primjerice, ako je dogovoreno da će prijevoz predmeta prodaje biti obavljen u organizaciji prodavatelja, kupac očekuje isporuku u dogovorenom roku, bez potrebe za nekim dodatnim vlastitim angažmanom. Kada je riječ o međunarodnom poslovanju, prodavatelj će se obično pobrinuti o izradi potrebne dokumentacije i izvoznom carinjenju robe. Ako se, s druge strane, dogovori da kupac sam preuzima robu, od prodavatelja se očekuje samo njezina raspoloživost u dogovoreno vrijeme.<sup>48</sup>

Kad je roba isporučena, prodavatelj mora i dalje njegovati odnos s kupcem. U slučaju isporuke jednostavne robe prodavatelj bi trebao, primjerice, provjeriti je li sve bilo u redu s isporukom, zadovoljava li kvaliteta robe i je li u konačnici kupac zadovoljan. Kod složenije robe poslijeprodajno usluživanje može obuhvaćati i aktivnosti poput pružanja usluge servisiranja i osiguranja rezervnih dijelova, nadogradnje robe te obučavanje korisnika isporučene opreme. Uglavnom, sve nabrojene aktivnosti pomažu rastu povjerenja između prodavatelja i kupca te ostvarenju dugoročno zadovoljavajućeg poslovnog odnosa.<sup>49</sup>

Opisani prodajni proces djeluje linearno, sa sekvencijalnim slijedom definiranih koraka. Međutim, treba napomenuti da je u praksi, najčešće, riječ o kružnom procesu, s time da se prilikom ponovljene kupnje i ostvarenja dugoročnog odnosa preskaču koraci iz faze iniciranja suradnje. Intenzitet aktivnosti u pojedinom koraku ovisit će primarno o prirodi do sada ostvarene suradnje, odabranom prodajnom pristupu i složenosti robe.<sup>50</sup>

Zalihe trgovačke robe vrednuju se po trošku nabave. Ali roba se na veleprodajnom skladištu može voditi po: a) nabavnoj cijeni, ili b) prodajnoj cijeni (koja u sebi uključuje razliku u cijeni, tj. trgovačku maržu). Odluku po kojoj će cijeni voditi robu na zalihi donosi poduzetnik i definira je u svojim računovodstvenim politikama. Važno je istaknuti kako uračunana razlika u cijeni trgovačke robe nema učinak na vrijednost zaliha jer se trgovačka roba evidentirana po prodajnoj cijeni ispravlja na razinu povijesnog troška pomoću korektivnog konta. Postavlja se pitanje može li poduzetnik koji je u sustavu PDV-a robu na veleprodajnom skladištu voditi po

---

<sup>47</sup> Ibid., str. 25.

<sup>48</sup> Ibid., str. 25.

<sup>49</sup> Ibid., str. 25.

<sup>50</sup> Ibid., str. 26.



prodajnim cijenama s uračunanim PDV-om (kao i u maloprodaji) s obzirom na to da je isporuka dobara u tuzemstvu u pravilu oporeziva PDV-om. S računovodstvenog motrišta za to nema zapreke jer će korektivnim kontima (6680 uračunani RUC i 6640 uračunani PDV) vrijednost zaliha trgovačke robe dovesti na trošak nabave.<sup>51</sup>

Shema kalkulacije cijena u trgovini na veliko:

1. Neto-fakturna cijena robe (kupovna cijena)
2. Zavisni troškovi nabave (prijevoz, pretovar, špediter, osiguranje robe na putu ...)
3. Carina i druge uvozne pristojbe
4. Posebni porezi (trošarine)

I. NABAVNA CIJENA (trošak nabave)

+ Razlika u cijeni

II. PRODAJNA CIJENA BEZ PDV-a

+ 25% PDV-a

III. PRODAJNA CIJENA S PDV-om<sup>52</sup>

Shema kalkulacije u trgovini na veliko prikazana je sa fakturnom cijenom robe kao konstantnom vrijednošću bez obzira na količinu narudžbe, međutim u praksi je vrlo često slučaj da se na veće količine robe dobije popust u cijeni – rabat. Količinski rabat je diskont prodajne cijene kojeg dobavljač daje kupcu ako kupi određenu veću količinu robe po narudžbi. Diskontiranjem cijene dobavljač potiče kupca da kupuje više njegove robe, ali kupcu na prvom mjestu mora biti ukupan trošak zaliha robe, a tek onda materijalni trošak robe.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Jurić, Đ. (2004) Kalkulacije i knjiženja u trgovini na veliko. *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(11), str. 12.

<sup>52</sup> Ibid., str. 12.

<sup>53</sup> Dunković, D. (2004) Optimizacija opskrbe i zaliha u distributivnom centru (II.) *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(6), str. 36.

Prihod od prodaje priznaje se kada su ispunjeni svi sljedeći uvjeti:

- poduzetnik je prenio na kupca značajne rizike i koristi od vlasništva nad trgovačkom robom
- poduzetnik ne zadržava stalno sudjelovanje u upravljanju, do stupnja koji se obično povezuje s vlasništvom niti učinkovitu kontrolu nad prodanom robom
- iznos prihoda može se pouzdano mjeriti,
- vjerojatno je da će ekonomski koristi povezane s transakcijom u svezi prodaje robe pritjecati kod poduzetnika,
- troškovi, koji su nastali ili će nastati transakcijom u svezi prodaje robe mogu se pouzdano izmjeriti.

Prihod se mjeri po fer vrijednosti primljene naknade ili potraživanja. Kad su zalihe prodane, knjigovodstveni iznos tih zaliha treba priznati kao rashod razdoblja u kojem su priznati odnosni prihodi.<sup>54</sup>

### 3.3. Mjerenje profitabilnosti veleprodaje

Glavni cilj trgovinskog menadžmenta mora biti profitabilnost, a glavni cilj marketinške strategije trgovca je stvoriti što bolje iskustvo kod kupca i tako prodati što više robe i usluga. Često se govori o tome kako kupci trebaju biti menadžmentu na prvome mjestu jer oni stvaraju prihode. Performanse trgovca ovise o tome koliko je sposoban na dulji rok stvarati rezidualni prihod od poslovanja (neto-dobitak smanjen za trošak kapitala).<sup>55</sup>

Svaka odluka menadžmenta u poduzeću mora se promatrati tako da se utvrdi njezin utjecaj na profitabilnost poslovanja. Nije lako za svaku odluku odrediti njezin učinak na profitabilnost, niti je njezin učinak uvijek moguće odrediti u kratkom roku. Učinak menadžerskih odluka na profitabilnost najvažniji je aspekt menadžerskog odlučivanja. U trgovini je važno donošenje odluka koje se tiču robe i njihovo povezivanje s financijskim uspjehom poduzeća.<sup>56</sup>

Polazište promatranja profitabilnosti jest bruto marža. Bruto marža kao mjerilo uspješnosti koristi se u mnogim djelatnostima što znači da to nije jedinstvena mjera. Izračun bruto marže

---

<sup>54</sup> Slovinac, I. (2014) Računovodstvo trgovine na veliko. *Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije*, 6, str. 23-32.

<sup>55</sup> Dunković, D. (2017) Financijsko planiranje u trgovini. *Računovodstvo, revizija i financije*, 27(4), str. 166.

<sup>56</sup> Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 73.

kod proizvodnog poduzeća uzima u obzir direktne troškove proizvodnje ili standardni trošak proizvodnje prodanih proizvoda dok se kod trgovinskog poduzeća uzima u obzir trošak nabave prodane robe kupcima kao što je prikazano na Slici 3. Neznatna razlika između proizvođača i trgovca postoji i u strukturi troškova koju pokriva bruto marža ili trgovačka marža.<sup>57</sup>

*Slika 3. Matematički model za izračun bruto marže trgovinskoga poduzeća*

***Bruto marža = neto prodaja robe – trošak nabave prodane robe***

*Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.*

Operativni rezultat prije kamata, poreza i amortizacije ili EBITDA (engl. Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) vrlo je popularna mjera financijskih performansi jer prodaju umanjuje samo za troškove nabave prodane robe i troškove operacija koje su važne za prodaju robe kao što je prikazano na Slici 4. Operativni rezultat uzima se kao okosnica profitabilnosti jer ne uključuje efekte koji inače mijenjaju sliku financijskih performansi kao posljedica primjene računovodstvenih politika. Menadžment ima ograničene mogućnosti utjecaja politikama na operativnu dobit, mnogo manje nego što ima prostora utjecati na operativni rezultat prije kamata i poreza i neto rezultat što ga čini prilično objektivnim pokazateljem performansi.<sup>58</sup>

*Slika 4. Matematički model za izračun EBITDA-e trgovinskoga poduzeća*

***EBITDA = bruto marža – operativni troškovi***

*Izvor: Obrada autora*

Kod mjerenja profitabilnosti i produktivnosti odnosno performansi trgovaca, gotovo se uvijek pojavljuju analitičke kategorije kao što su: neto prodaja, postotak bruto marže, neto profitna marža, trošak nabave prodane robe, troškovi rada, obrtaj zalihe, prodaja po zaposlenom i slično. Podloga za mjerenje financijskog uspjeha trgovca prikazana je u tablici 4.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Ibid., ste. 68.

<sup>58</sup> Dunković, D. (2019) *Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategije, promocije, profitabilnost*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb, str. 215.

<sup>59</sup> Dunković, D. (2018) Dinamično mjerenje performansi trgovca. *Računovodstvo i financije*, 64(3), str. 30.

Tablica 4. Okosnica financijskog uspjeha trgovca

|                                             |
|---------------------------------------------|
| + Prodaja robe                              |
| - Trošak nabave prodane robe - COGS         |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža |
| - Popusti i sniženja redovne cijene         |
| = Bruto marža                               |
| - Troškovi rada                             |
| - Trošak najma                              |
| - Trošak oglašavanja                        |
| - Ostali operativni troškovi                |
| = Operativni rezultat - EBITDA              |
| - Amortizacija                              |
| = Operativni profit - EBIT                  |

Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2018) *Dinamično mjerenje performansi trgovca. Računovodstvo i financije*, 64(3), str. 30.

Kao što je vidljivo u Tablici 4 najveći fokus od svih operativnih troškova jest na troškovima rada, najma i oglašavanja zato jer su to u pravilu najveći operativni troškovi u trgovinskim poduzećima. Trošak amortizacije izdvojen je od ostalih troškova kako bi se što jasnije vidio njegov utjecaj na profitabilnost trgovinskoga poduzeća.

Na primjeru analize veleprodajnog poduzeća Metro Cash & Carry d.o.o. detaljnije će se objasniti način mjerenja profitabilnosti u veleprodaji. Metro Cash & Carry d.o.o. (u daljnjem tekstu „Društvo“) osnovan je od strane Metro Cash & Carry International Holding B.V., Nizozemska, kao potpuno konsolidirano Društvo unutar Grupe METRO AG.

Od osnivanja Metro uspješno razvija poslovni koncept na veleprodajnom tržištu konkurentnim i učinkovitim procesima upravljanja troškovima. Ovakav koncept od ključne je važnosti za podršku aktivnosti usmjerenih na naše kupce. Metro kontinuirano nastoji povećati i unaprijediti transparentnost u odnosu s partnerima.

Osnovna djelatnost Društva je veleprodaja robe široke potrošnje. Strategija tvrtke usmjerena je na profesionalne HoReCa (hoteli, restorani, kafići) kupce i sektor trgovca s ciljem da bude "Zlatni partner za male i srednje poduzetnike".

Tablica 5. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodaje na primjeru Metro Cash & Carry d.o.o.

| Pokazatelji profitabilnosti veleprodaje     | Metro Cash & Carry d.o.o.<br>(u mil.) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| + Prodaja robe                              | 1,735 kn                              |
| - Trošak nabave prodane robe – COGS         | 1,496 kn                              |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža | 239 kn                                |
| - Popusti i sniženja redovne cijene         | 87 kn                                 |
| = Bruto marža                               | 151 kn                                |
| - Troškovi rada                             | 117 kn                                |
| - Trošak najma                              | 74 kn                                 |
| - Trošak oglašavanja                        | 1 kn                                  |
| - Ostali operativni troškovi                | 78 kn                                 |
| = Operativni rezultat - EBITDA              | (119) kn                              |
| - Amortizacija                              | 10 kn                                 |
| = Operativni profit - EBIT                  | (129) kn                              |

Izvor: Financijska agencija dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (6.8.2019.), obrada autora

Tablica 5 prikazuje kako veleprodajno poduzeće Metro Cash & Carry d.o.o. nije ostvarilo pozitivne financijske rezultate u promatranom razdoblju. Točnije, ukupni troškovi premašuju prihode od prodaje robe. Nakon što su troškovi nabave prodane robe oduzeti od prihoda od prodane robe nakon odobrenih rabata, bruto marža iznosi 151 milijuna kuna. Očito je kako iznos bruto marže nije dovoljan da pokrije operativne troškove te da osigura operativnu dobit. Samo trošak rada iznosi skoro 78% bruto marže. Nadalje, trošak najma je poveći i njegov udio u bruto marži iznosi malo manje od 50%. Samo ta dva troška zajedno osjetno premašuju ostvarenu bruto maržu. Kada im se pribroje troškovi oglašavanja i ostali operativni troškovi, jasno je kako poduzeće nije ostvarilo profitabilno veleprodajno poslovanje u promatranom razdoblju.

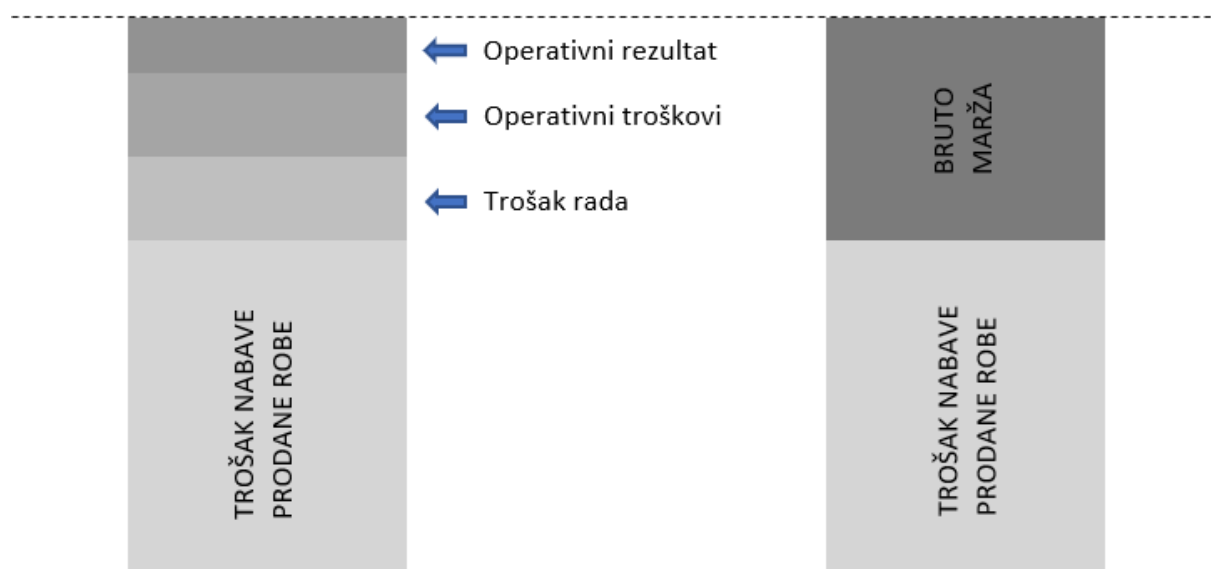
Nakon što su od bruto marže oduzeti svi operativni troškovi, vrijednost EBITDA-e je negativna te ona iznosi iznimno nepovoljnih 119 milijuna kuna. Trošak amortizacije robe iznosi oko 10 milijuna kuna te se njegovim oduzimanjem od EBITDA-e dobiva konačni operativni rezultat u vrijednosti od minus 129 milijuna kuna.

Važno je za napomenuti kako je iz analize isključena stavka „Ostali prihodi iz poslovanja“, čiji je iznos približan 80 milijuna kuna, jer ona nije usko vezana za prihode od prodaje robe.

### 3.4. Usporedba profitabilnosti veleprodajnih i maloprodajnih operacija u poduzeću

Usporedba profitabilnosti veleprodajnih i maloprodajnih operacija vršit će se pomoću više pokazatelja. Temelj proučavanja profitabilnosti jest usporedba bruto marži ostvarenih maloprodajnim operacijama odnosno veleprodajnim operacijama. Konkretnije, nakon što se izvrši analiza financijskih izvještaja, bit će promatrani udjeli operativnih troškova i troškova nabave prodane robe za oba načina prodaje kao što to prikazuje Slika 5.

*Slika 5. Odnos ukupnih troškova poslovanja i bruto marže*



*.Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.*

Nakon što se dobije uvid u udjele operativnih troškova u bruto marži, idući pokazatelj profitabilnosti jest neto profitna marža. Slika 6 prikazuje Neto profitnu maržu ili neto maržu koja pokazuje koliki je odnos neto financijskog rezultata i neto prodaje što ju svrstava u glavne mjere profitabilnosti poslovanja.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb, str.74.

*Slika 6. Matematički oblik neto profitne marže*

$$\text{Neto profitna marža} = \frac{EBIT}{\text{neto prodaja}}$$

*Izvor: obrada autora prema Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.*

Neto profitna marža pouzdana je vrijednost za izračun profitabilnosti trgovaca. To je jednostavan pokazatelj koji briše razliku između velikih moćnih i onih malih trgovaca.<sup>61</sup> Pomoću neto profitne marže trgovac može zaključiti koliki profit ostvaruje na 100 kuna ostvarene neto prodaje.

---

<sup>61</sup> Dunković, D. (2018) Dinamično mjerenje performansi trgovca. *Računovodstvo i financije*, 64(3), str. 30.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PROFITABILNOSTI TRGOVINSKIH OPERACIJA U DVA TRGOVINSKA PODUZEĆA

### 4.1. Provedba intervjuja s menadžmentom trgovinskog poduzeća

Istraživanje ovoga rada koncipirano je na način da prikazuje troškovni i ne troškovni aspekt poslovanja trgovinskih poduzeća. Troškovni aspekt se temelji na analizi godišnjih financijskih izvještaja trgovinskih poduzeća koja imaju veleprodajno i maloprodajno poslovanje. Ne troškovni aspekt se sastoji od intervjuja provedenih sa vlasnicima/menadžerima tih istih poduzeća kako bi iskazali vlastito mišljenje o veleprodaji kao načinu prodaje, te profitabilnosti iste. Kako bi se dobio detaljniji uvid u profitabilnost veleprodajnih operacija kod svakog su poduzeća analizirane i maloprodajne operacije koje se onda uspoređuju sa profitabilnošću veleprodajnih operacija. Analiza troškovnog aspekta veleprodajnih i maloprodajnih operacija provest će se po uzoru na Tablicu 4.

Poslovni primjeri koji su uzeti u razmatranje su trgovina elektromaterijalom, Energy Centar Plus d.o.o., i trgovina namještajem, Sinkro d.o.o., dok su intervjuirani vlasnici/menadžeri Nenad Šarančić i Damir Neimarlija.

Energy centar plus d.o.o. obiteljsko je poduzeće koje posluje od 2015. godine. Trgovačka roba koju nude je raznovrsna. Poduzeće prodaje elektromaterijale i rasvjetu svih vrsta te uvijek ima 10 000 artikala na skladištu. Roba varira od onih jednostavnih, poput utičnica, kablova i žarulja, pa do kompleksnih poput kompletnih strujnih ormara, javne rasvjete i rasvjete za postrojenja.

Maloprodajno poslovanje sastoji se od dvije trgovine. Jedna jest u Ulici grada Vukovara 21, gdje je i sjedište poduzeća, a druga maloprodajna trgovina nalazi se u Ilici 174. Veleprodajna trgovina se nalazi u Hrvatskom Leskovcu i prostire se na 550 metara kvadratnih. Danas poduzeće ima šesnaest stalno zaposlenih radnika.



Tablica 6. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodajnih operacija na primjeru Energy Centar Plus d.o.o.

| Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti<br>veleprodajnih operacija | Energy Centar Plus d.o.o.<br>(u tis.) |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| + Prodaja robe                                                             | 23,814 kn                             |
| - Trošak nabave prodane robe – COGS                                        | 18,791 kn                             |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža                                | 5,022 kn                              |
| - Popusti i sniženja redovne cijene                                        | 1,926 kn                              |
| = Bruto marža                                                              | 3,096 kn                              |
| - Troškovi rada                                                            | 891 kn                                |
| - Trošak najma                                                             | 98 kn                                 |
| - Trošak oglašavanja                                                       | 0 kn                                  |
| - Ostali operativni troškovi                                               | 394 kn                                |
| = Operativni rezultat – EBITDA                                             | 1,712 kn                              |
| - Amortizacija                                                             | 85 kn                                 |
| = Operativni profit – EBIT                                                 | 1,626 kn                              |

Izvor: Financijska agencija dostupno na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (10.8.2019.), obrada autora

Tablica 6 prikazuje ključne financijske vrijednosti i pokazatelje profitabilnosti veleprodajnih operacija koje su preuzete iz godišnjih financijskih izvještaja trgovca te analizu istog. Poduzeće je u 2018. godini ostvarilo prodaju robe u vrijednosti od 23,814 tisuća kuna. Trošak nabave te robe poduzeće je koštalo 18,791 tisuća kuna. Tako prva razina bruto marže iznosi malo više od 5 milijuna kuna. Kada se od trgovačke marže oduzmu prosječni godišnji popusti, koji su tijekom 2018. godine približno iznosili 8%, dobije se bruto marža u iznosu malo većem od 3 milijuna kuna. Troškovi rada zauzimaju daleko najveći udio u operativnim troškovima te iznosi 891 tisuća kuna. Trošak najma za veleprodajno skladište i urede iznosi 98 tisuća kuna na godišnjoj razini. Trošak oglašavanja vezan za veleprodajne operacije u poduzeću ne postoji, odnosno menadžment ne provodi nikakve marketinške aktivnosti kako bi reklamirali vlastitu veleprodaju. Ostali operativni troškovi iznose 394 tisuća kuna i oni podrazumijevaju troškove poput prijevoznih usluga, poštanske i telekomunikacijske usluge te trošak komunalnih usluga.

EBITDA ili dobit prije kamata, poreza i amortizacije je jedan od pokazatelja poslovne uspješnosti tvrtke, koji ne uzima u obzir fiktivnu prirodu amortizacije kao računovodstvene

kategorije. Naime, amortizacija je isključivo računovodstveni zahvat (knjiženje) i nema nikakvog učinka na novčane tokove poduzeća. Zbog toga se amortizacija kod izračunavanja EBITDA dodaje nazad dobiti iz poslovanja (dobit prije kamata i poreza, EBIT). Uz amortizaciju, EBITDA isto tako isključuje učinke financiranja, izvanrednih poslovnih događaja te drugih mogućih nenovčanih računovodstvenih knjiženja. Na taj način nam EBITDA pokazuje čistu ("golu") uspješnost poslovanja i služi kao dobra približna vrijednost novčanom toku od poslovnih aktivnosti. Uz to, EBITDA je izuzetno dobar pokazatelj profitabilnosti, posebno u odnosu na relativno uspoređivanje sa drugim tvrtkama u istoj djelatnosti. EBITDA se u velikoj mjeri koristi kao osnova za kreditnu analizu (ocjena sposobnosti tvrtke da redovno ispunjava svoje financijske obaveze).<sup>62</sup> Iz tablice se vidi da poduzeće ima pozitivan operativan rezultat prije kamata, poreza i amortizacije što znači da prihodima od veleprodaje pokrivaju trošak nabave prodane robe i sve operativne troškove kao što su troškovi oglašavanja, troškovi rada, troškovi režija i najma te administrativni, opći i ostali troškovi.

EBIT je također operativni rezultat koji pokazuje profitabilnost poduzeća prije kamata i poreza. Iz tablice je vidljivo kako je EBITDA neznatno veća od EBIT što znači da poduzeće nema veliki trošak amortizacije te on iznosi samo 85 tisuća kuna. Na kraju, kada se od operativnog rezultata oduzme trošak amortizacije, dobiva se vrijednost operativnog profita Energy Centra koji iznosi 1,626 tisuća kuna.

---

<sup>62</sup> Ekonomski rječnik <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/dobit-prije-kamata-poreza-amortizacije-ebitda.html> (12.8.2019.)

Tablica 7. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija na primjeru Energy Centar Plus d.o.o.

| Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija | Energy Centar Plus d.o.o.<br>(u tis.) |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| + Prodaja robe                                                          | 2,004 kn                              |
| - Trošak nabave prodane robe – COGS                                     | 1,199 kn                              |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža                             | 804 kn                                |
| - Popusti i sniženja redovne cijene                                     | 100 kn                                |
| = Bruto marža                                                           | 704 kn                                |
| - Troškovi rada                                                         | 405 kn                                |
| - Trošak najma                                                          | 181 kn                                |
| - Trošak oglašavanja                                                    | 7 kn                                  |
| - Ostali operativni troškovi                                            | 13 kn                                 |
| = Operativni rezultat - EBITDA                                          | 97 kn                                 |
| - Amortizacija                                                          | 9 kn                                  |
| = Operativni profit - EBIT                                              | 88 kn                                 |

Izvor: Financijska agencija dostupno na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (10.8.2019.), obrada autora

U Tablici 7 prikazano je kako poduzeće Energy Centar od maloprodaje ostvaruje promet u vrijednosti malo većoj od 2 milijuna kuna. Trošak nabave prodane robe iznosio je 1,199 tisuća kuna te je oduzimanjem troška nabave robe od prodane robe dobivena vrijednost trgovačke marže i ona iznosi 804 tisuća kuna. Uprosječen godišnji popust u maloprodaji iznosio je 5%, odnosno u apsolutnom iznosu, 100 tisuća kuna. Bruto marža ostvarena u maloprodaji jednaka je 704 tisuća kuna, a najveći operativni trošak pokriven bruto maržom jest trošak plaća koji iznosi 405 tisuća kuna. Idući najveći trošak jest trošak najma za dva maloprodajna prostora te on iznosi 181 tisuća kuna. Marketinške aktivnosti u maloprodaji postoje, za razliku od veleprodaje, ali ni njihov trošak nije velik te iznosi svega 7 tisuća kuna. Razlika između EBITDA-e i EBIT-a opet nije velika jer je trošak amortizacije, baš kao i u veleprodaji, vrlo malen te iznosi 1.28% bruto marže. Kao krajnji rezultat, operativni profit, nakon svih troškova maloprodajnih operacija iznosi 88 tisuća kuna.

Dubinski intervju proveden je sa vlasnikom Nenadom Šarančićem 13.8.2019.

1. Smatrate li da bi veleprodavači trebali imati veći broj dobavljača ili se fokusirati na razvijanje odnosa sa njih par? Zašto?

Izrazito teško pitanje. Prednost razvijanja odnosa sa više dobavljača je velika fleksibilnost oko odabira cijena kod naručivanja, pogotovo u promjenjivim uvjetima i neizvjesnim periodima poslovanja. Nedostatak je što takav način funkcioniranja značajno komplicira poslovanje, marketinške aktivnosti i ostale aspekte poslovanja. Ako poduzeće ima razvijen odnos sa svega par dobavljača, onda je lakše graditi prodajno organizaciju i provoditi marketinške aktivnosti, ali si ograničen na njih, njihove proizvode i slično.

Iako i jedna i druga opcija imaju svoje prednosti i mane, mi zasada poslujemo na bazi prve opcije.

2. Kako dolazite do informacija o dobavljačima?

Do informacija o dobavljačima najčešće dolazimo putem preporuke. Nerijetko pokušamo doznati što više informacija preko Interneta na kojem često piše i previše informacija. Nastojimo što češće posjetiti središte dobavljača da budemo sigurni s kim ulazimo u posao, ali to nije uvijek moguće.

3. Koji su vam najbitniji kriteriji pri odabiru dobavljača?

Cijena je definitivno bitna, ali nije presudna. Ono što nam je bitnije jest brza dobavljaljivost robe, odnosno da su dobavljači u stanju što brže reagirati na našu narudžbu i u prihvatljivom roku dostaviti robu. Isto tako, bitna nam je kvaliteta proizvoda jer mi sami želimo biti prepoznati kao pouzdani dobavljači. Uglavnom, uvijek nastojimo postići prihvatljiv omjer cijene, brze dobavljaljivosti i kvalitete.

4. Koji su vaši kriteriji pri odabiru poslovnih kupaca?

Kupce ne biramo, uglavnom sve prihvaćamo. Iznimke mogu biti jedino ako prethodno nismo čuli da ne podmiruju svoje obveze i da namjerno odugovlače sa plaćanjem. Generalno gledajući, nama su glavni kupci veliki instalateri.

5. Koje su razlike u marketingu na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu?

Veleprodaja se bazira na čistoj osobnoj prodaji. Tu nema ništa drugo. Kod maloprodaje se marketinške aktivnosti baziraju na letcima i na dobro uređenoj web stranici, ali sve to još treba puno doraditi. Nama definitivno najviše kupaca dovodi „word to mouth“.

6. Po vašem iskustvu, iziskuje li vođenje veleprodaje više ili manje resursa (ljudskih, financijskih, vremenskih, administrativnih, itd..) od maloprodaje?

Kod maloprodaje postoje ustaljene šablone na temelju kojih se „vrte“ proizvodi, ima tu posla, ali to nije ni blizu kao kada treba prodati i opremiti neki proizvodni pogon elektromaterijalom. To je puno zahtjevnije i svaki puta je novo i drugačije. Ako se takve aktivnosti usporede sa prodajom žarulje u maloprodaji, onda je jasno što iziskuje više resursa bilo koje vrste.

7. Smatrate li da je profitabilnost maloprodaje u vašem poduzeću uvelike ovisna o kvaliteti veleprodajnog procesa nabave te robe?

Što se maloprodaje tiče, da. Sam proces nabave je izrazito bitan, jer kroz njega brinemo da sve bude na policama na vrijeme i svaki put po sve boljim cijenama.

8. Što bi naveli kao najveću prednost veleprodaje, a što kao najveći nedostatak?

Najveća prednost je definitivno profit koji kvalitetno obavljena veleprodaja nosi sa sobom. Najvećih nedostataka ima nekoliko, a neki od njih mogu biti izrazito promjenjivo tržište, nemogućnost povlačenja analogije od projekta do projekta,

specifičnosti u načinu poslovanja pojedinih kupaca kojima se potrebno prilagoditi, a ima ih puno itd.

9. S obzirom na iskustvo koje imate, ali i na trenutne gospodarske prilike, koji vam se generalno način prodaje čini isplativijim, maloprodajni ili veleprodajni?

Svakako veleprodajni. Ipak, radimo i maloprodaju jer kad se tu jednom stvari poslože, nema više previše posla. Težak je onaj prvi dio, kada ju treba staviti na noge, dalje je to čisto perpetuiranje istih marketinških aktivnosti, naručivanje istih artikala i praćenje trendova i cijena da se ostane u toku.

10. Smatrate li da veleprodaja ima „svijetlu“ budućnost ili će veleprodavači biti sve više zaobilaženi u distributivnom lancu? Zašto?

Mislim da niti jednoj tvornici nije u interesu da isporučuje svakom sitnom trgovcu i instalateru, logistički je previše zahtjevno. Mislim da veleprodaja ima budućnost, ali u isto tako se u obzir mora uzeti okrupnjavanje manjih trgovaca u veće i stabilnije (iz perspektive svog segmenta u RH).

Drugo analizirano trgovinsko poduzeće jest Sinkro d.o.o., osnovan 1997. godine u Sarajevu. U početnim godinama poslovanja kompanija se bavila prodajom repromaterijala i štofova za proizvodnju namještaja. Kako je poduzeće ostvarivalo sve bolje poslovne rezultate, tako se i mijenjao fokus poslovanja pa se danas bavi proizvodnjom i prodajom namještaja. Sinkro u vlasništvu ima dvije tvornice i zapošljava skoro tisuću radnika. Poduzeće Sinkro, uz veleprodaju, ima i dva maloprodajna salona. Jedan se nalazi u Hrasnici – Put Famosa 38, a drugi na Vilsonovom šetalištu 8. Glavni prihod Sinkra ostvaruje se njegovim izvozom, međutim za potrebe ovoga rada analizirati će se njegovo maloprodajno i veleprodajno poslovanje na domicilnom tržištu.

Tablica 8. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodajnih operacija na primjeru Sinkro d.o.o.

| Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti<br>veleprodajnih operacija | Sinkro d.o.o.<br>(u tis.) |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| + Prodaja robe                                                             | 5,069 kn                  |
| - Trošak nabave prodane robe – COGS                                        | 3,559 kn                  |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža                                | 1,509 kn                  |
| - Popusti i sniženja redovne cijene                                        | 506 kn                    |
| = Bruto marža                                                              | 1,003 kn                  |
| - Troškovi rada                                                            | 157 kn                    |
| - Trošak najma                                                             | 0 kn                      |
| - Trošak oglašavanja                                                       | 0 kn                      |
| - Ostali operativni troškovi                                               | 108 kn                    |
| = Operativni rezultat - EBITDA                                             | 737 kn                    |
| - Amortizacija                                                             | 23 kn                     |
| = Operativni profit - EBIT                                                 | 714 kn                    |

Izvor: interni materijali računovodstvenog odjela poduzeća Sinkro d.o.o.

Tablica 8 prikazuje ključne financijske mjere i pokazatelje profitabilnosti veleprodajnih operacija koje su preuzete iz financijskih izvještaja poduzeća te analizu istog. U promatranom razdoblju Sinkro je ostvario ukupnu prodaju robe u iznosu od 5,069 tisuća kuna. Trošak nabave prodane robe iznosio je preko 3 i pol milijuna kuna. Nakon što se od trgovačke bruto marže oduzeo prosječan popust u veleprodaji, koji je iznosio oko 10%, točnije 506 tisuća kuna, dobivena je bruto marža koja iznosi 1,003 tisuća kuna. Operativni troškovi u veleprodajnom poslovanju vrlo su mali ili čak nepostojeći. Daleko najveći udio u operativnim troškovima imaju troškovi rada, odnosno plaće zaposlenika koje iznose 157 tisuća kuna. Troškovi najma i troškovi oglašavanja ne postoje, dok ostali operativni troškovi iznose svega 108 tisuća kuna. Zbog tako malih operativnih troškova, razlika između bruto marže i EBITDA-e nije velika te EBITDA iznosi 737 tisuća kuna. Trošak amortizacije također nije velik i on iznosi svega 23 tisuće kuna što u konačnici znači daje iznos operativnog profita jednak 714 tisuća kuna.

Tablica 9. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija na primjeru Sinkro d.o.o.

| Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija | Sinkro d.o.o.<br>(u tis.) |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| + Prodaja robe                                                          | 8,861 kn                  |
| - Trošak nabave prodane robe – COGS                                     | 5,855 kn                  |
| = Prva razina bruto marže – trgovačka marža                             | 3,006 kn                  |
| - Popusti i sniženja redovne cijene                                     | 446 kn                    |
| = Bruto marža                                                           | 2,560 kn                  |
| - Troškovi rada                                                         | 1,016 kn                  |
| - Trošak najma                                                          | 452 kn                    |
| - Trošak oglašavanja                                                    | 191 kn                    |
| - Ostali operativni troškovi                                            | 128 kn                    |
| = Operativni rezultat - EBITDA                                          | 773 kn                    |
| - Amortizacija                                                          | 47 kn                     |
| = Operativni profit - EBIT                                              | 726 kn                    |

Izvor: interni materijali računovodstvenog odjela poduzeća Sinkro d.o.o.

Tablica 9 prikazuje kako je od maloprodajnog poslovanja poduzeće Sinkro prodalo robe u vrijednosti od 8,861 tisuća kuna. Trošak nabave robe je iznosio 5,855 kuna zbog čega prva razina bruto marže iznosi malo više od 3 milijuna kuna. Nakon što se od trgovačke bruto marže oduzeo prosječan popust u maloprodaji, u iznosu od 5%, dobivena je bruto marža koja iznosi 2,560 tisuća kuna. Operativni troškovi u maloprodaji imaju velik udio u bruto marži, a najveći udio u njima imaju plaće za zaposlenike koji iznosi skoro 40%. Također, za dvije maloprodajne lokacije, od koje je jedna u centru Sarajeva, poduzeće godišnje plaća najam prodajnih prostora u iznosu od 452 tisuća kuna. Trošak oglašavanja iznosi 191 tisuća kuna, od čega je većina sredstava izdvojena za maloprodajni centar u Hrasnici. Amortizacija u maloprodaji nije velika i ona iznosi 47 tisuća kuna što naposljetku znači da je iznos operativnog profita jednak 726 tisuća kuna.



Dubinski intervju proveden je sa Damirom Neimarlijom 15.8.2019.

1. Smatrate li da bi veleprodavači trebali imati veći broj dobavljača ili se fokusirati na razvijanje odnosa sa njih par? Zašto?

Veleprodavači bi se trebali fokusirati na manji broj kvalitetnih dobavljača sa većim kapacitetima. Razlog leži u činjenici da koncentracijom na određene kompanije veleprodavač dobiva na važnosti kod svog dobavljača, koju kasnije realizira u boljim uvjetima nabave u smislu rabata, ekskluzivnim pravima na prodaju njegove robe, prioritetu prilikom opterećenja kapaciteta te boljim uvjetima plaćanja. Ovdje se dobavljači moraju pomno odabrati jer, naravno, izborom pogrešnog i koncentriranjem samo na njega ili na njih nekolicinu može prouzrokovati rizik za poslovanje u slučaju problema u poslovanju dobavljača ili stečajem istog.

2. Kako dolazite do informacija o dobavljačima?

Informacije o dobavljačima se najčešće dobivaju u toku redovnog poslovanja, odnosno preporukama ljudi koji imaju autoritet u branši. Veliki izvor informacija su sajmovi na kojima se ostvaruju kontakti. Nakon ostvarenih kontakata obavezna je posjeta sjedištu i proizvodnom pogonu kompanije kako bi se stekao uvid u organizacijsku kulturu, strukturu, mogućnosti kompanije i perspektive širenja.

3. Koji su vam najbitniji kriteriji pri odabiru dobavljača?

Kriteriji pri odabiru su redosljedom:

- a. Lojalnost/poslovni odnos
- b. Ekskluzivitet
- c. Potencijal
- d. Uvjeti plaćanja
- e. Cijene

4. Koji su vaši kriteriji pri odabiru poslovnih kupaca?

Kriteriji pri odabiru su redoslijedom:

- a. Lojalnost/poslovni odnos
- b. Kreditna sposobnost/stabilnost
- c. Veličina

5. Koje su razlike u marketingu na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu?

Ciljna populacija određuje sredstva marketing komuniciranja. Kod maloprodaje obraćanje krajnjim kupcima zahtjeva velika ulaganja u marketing („outdoor“ marketing, letci, brošure, tv reklama i najviše od svega web2.0 marketing.) Brand se stalno mora održavati kroz razne aktivnosti i napore. Samo jedan mjesec nepojavljivanja može izazvati katastrofalne posljedice. „Word of mouth“ ovdje je bitna ali ne toliko kao kod veleprodaje. U veleprodaji je pak najbitnija stabilnost poslovanja, redovno pojavljivanje na sajmovima, te periodično izdavanje profesionalnih kataloga. Za marketing u ovom segment „WOM“ znaci mnogo, i sam način poslovanja sa postojećim kupcima diktira sliku koju veleprodavač komunicira javnosti.

6. Po vašem iskustvu, iziskuje li vođenje veleprodaje više ili manje resursa (ljudskih, finansijskih, vremenskih, administrativnih, itd..) od maloprodaje?

Vođenje veleprodaje iziskuje mnogo manje resursa nego maloprodaje. Ispočetka veleprodaja ima velike izazove za vlasnika/menadžera (izbor kupaca, dobavljača) međutim nakon izvjesnog vremena posao se uhodava i razvojem sistema te stjecanjem imena obim poslovanja raste. Ovdje je vlasnikova uloga veoma bitna jer se samo sa odličnim poznavanjem tržišta može razviti dobra veleprodaja.

Kod maloprodaje se moraju ulagati konstantni napori za održavanje postojeće pozicije.

7. Smatrate li da je profitabilnost maloprodaje u vašem poduzeću uvelike ovisna o kvaliteti veleprodajnog procesa nabave te robe?

Profitabilnost maloprodaje uvelike ovisi o nabavi robe ali i o: načinu formiranja cijena – veličini maloprodajne marže ali i o troškovima i načinu organizacije samog poslovanja (broj ljudi, troškovi).

8. Što bi naveli kao najveću prednost veleprodaje, a što kao najveći nedostatak?

Najveća prednost veleprodaje je spomenuta gore. Naime, nakon početnog perioda uhodavanja i postavljanje vrhunskog sistema, vlasnik poslovanja/menadžer nije toliko neophodan u operativnom poslovanju i svoje vrijeme i energiju može iskoristiti za širenje biznisa ili za druge biznise. Loše su strane ovoga posla: velike ulazne barijere kapitala i znanja (ovo može biti prednost za postojeće veleprodavače), nelojalna konkurencija, trend smanjivanja potrebe za veleprodajama – okrupnjavanje na strani potražnje.

9. S obzirom na iskustvo koje imate, ali i na trenutne gospodarske prilike, koji vam se generalno način prodaje čini isplativijim, maloprodajni ili veleprodajni?

Sukladno internoj analizi poslovanja, očito je kako je veleprodajni način poslovanja mnogo profitabilniji, međutim ovdje treba uzeti u obzir koeficijent povrata na investicije i ostale ekonomske pokazatelje.

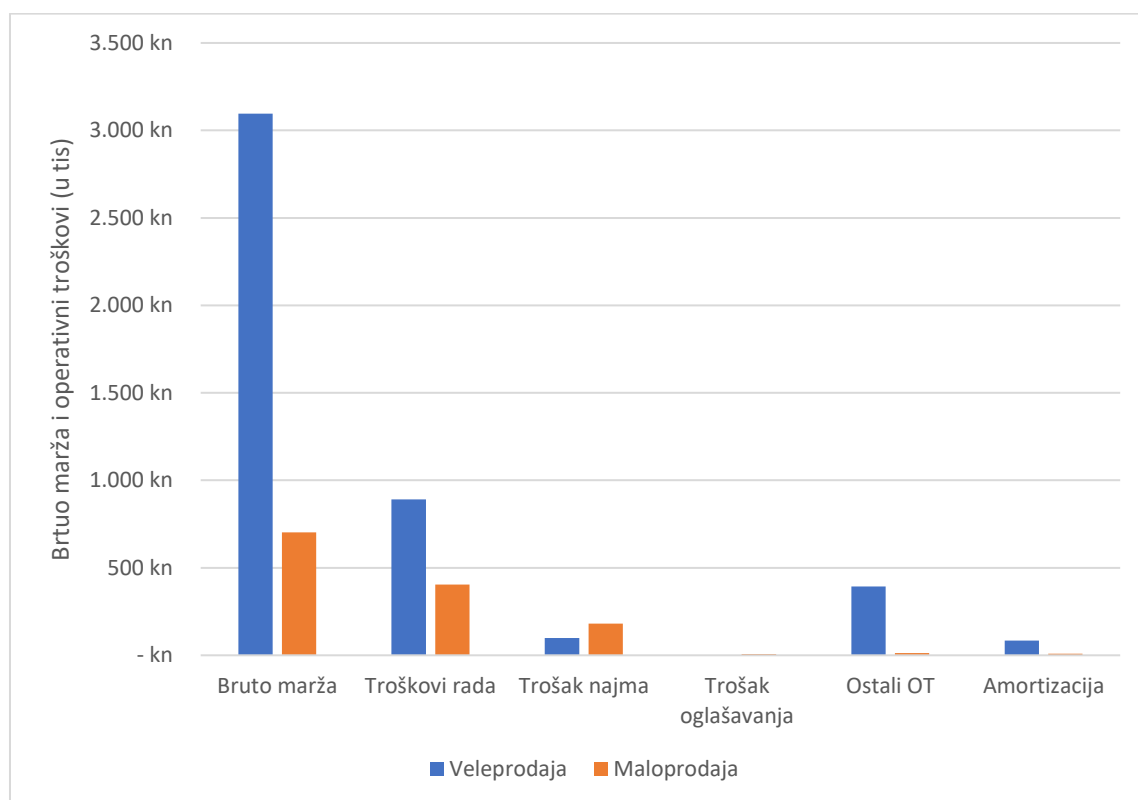
10. Smatrate li da veleprodaja ima „svjetlu“ budućnost ili će veleprodavači biti sve više zaobilaženi u distributivnom lancu? Zašto?

Veleprodaja će uvijek imati svjetlu budućnost jer mnogo maloprodajnih biznisa nikada neće dovoljno narasti da si mogu priuštiti direktne nabavke. Također kreiranje „sales tima“ za neke kompanije koje se bave isključivo proizvodnjom zna biti izuzetno izazovno te se ne upuštaju u takve procese i radije maržu koju bi mogli zaraditi prepuštaju veleprodajama. Također, neki kupci koliko god veliki bili ne žele imati trošak sektora nabave i odlučuju neke stvari plaćati skuplje nabavljajući ih direktno od veleprodavača. Ipak, trend je smanjenje prometa kroz veleprodaje jer se kupci ujedinjuju i stvaraju grupacije. Shodno tome veleprodajama ostaju mali, neatraktivni kupci koji ukoliko narastu, a ako se veleprodavač nije zaštitio ugovorom, prelaze direktno raditi sa dobavljačem. Ipak, činjenica je da dokle god veleprodajne marže budu niže od kupčevih troškova nabave direktno od proizvođača, veleprodaja će i dalje posloovati.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Nakon provedene analize i intervjua, iskristalizirala se profitabilnost veleprodajnih i maloprodajnih operacija u analiziranim poduzećima. Grafički su prikazane neke komponente tablice 5. kako bi se dobio jasniji uvid u rezultate dobivene kroz empirijsko istraživanje.

*Grafikon 1. Usporedba bruto marže i troškova ostvarenih veleprodajnim i maloprodajnim operacijama u poduzeću Energy Centar Plus d.o.o.*

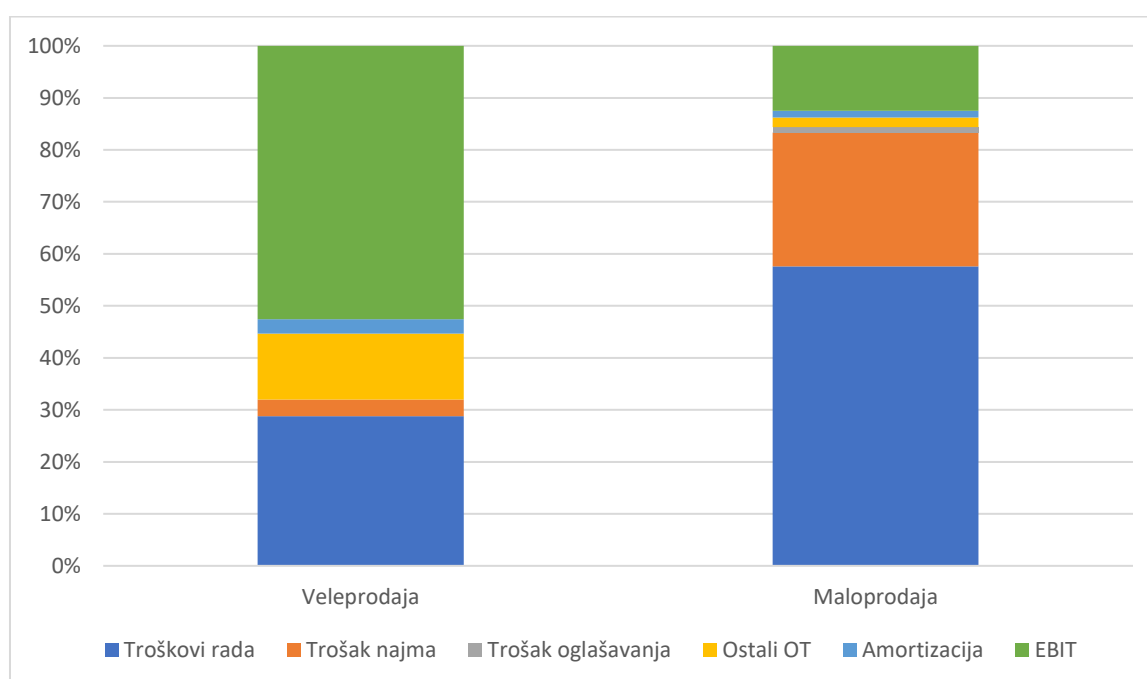


**Izvor:** Financijska agencija dostupno na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (18.8.2019.), obrada autora

Na grafikonu 1 vidljivo je kako je bruto marža ostvarena veleprodajnim operacijama skoro četiri i pol puta veća nego ona ostvarena u maloprodaji što ukazuje na osjetno veći obujam prodaje ostvaren veleprodajom. Ovakav rezultat i ne čudi obzirom da veleprodaju općenito karakterizira veći obujam prodane trgovačke robe u usporedbi sa maloprodajom. Troškovi rada u veleprodaji iznose 891 tisuća kuna i dvostruko su veći nego u maloprodaji. Trošak najma je veći u maloprodaji, točnije, poduzeće mjesečno plaća skoro dvostruko veći iznos najamnine za maloprodaju nego veleprodaju. Trošak oglašavanja u veleprodaji ne postoji jer menadžment smatra kako je veleprodaji najbolja reklama kvalitetno odrađen posao i preporuka. U

maloprodaji trošak oglašavanja ipak postoji i on je neznatan te iznosi 7 tisuća kuna. Ostali operativni troškovi u veleprodaji su značajniji i veći nego u maloprodaji i oni iznose 394 tisuća kuna. Trošak amortizacije je vrlo nizak i u veleprodaji i u maloprodaji te iznosi 85 tisuća kuna, odnosno 9 tisuća kuna. Očito je kako troškovi rada predstavljaju daleko najveći trošak za oba načina prodaje. Od značajnijih troškova se još ističu i troškovi najma, dok su troškovi oglašavanja i amortizacije gotovo irelevantni.

*Grafikon 2. Udio troškova i operativnog profita u bruto marži poduzeća Energy Centar Plus d.o.o.*



Izvor: Financijska agencija dostupno na <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (18.8.2019.), obrada autora

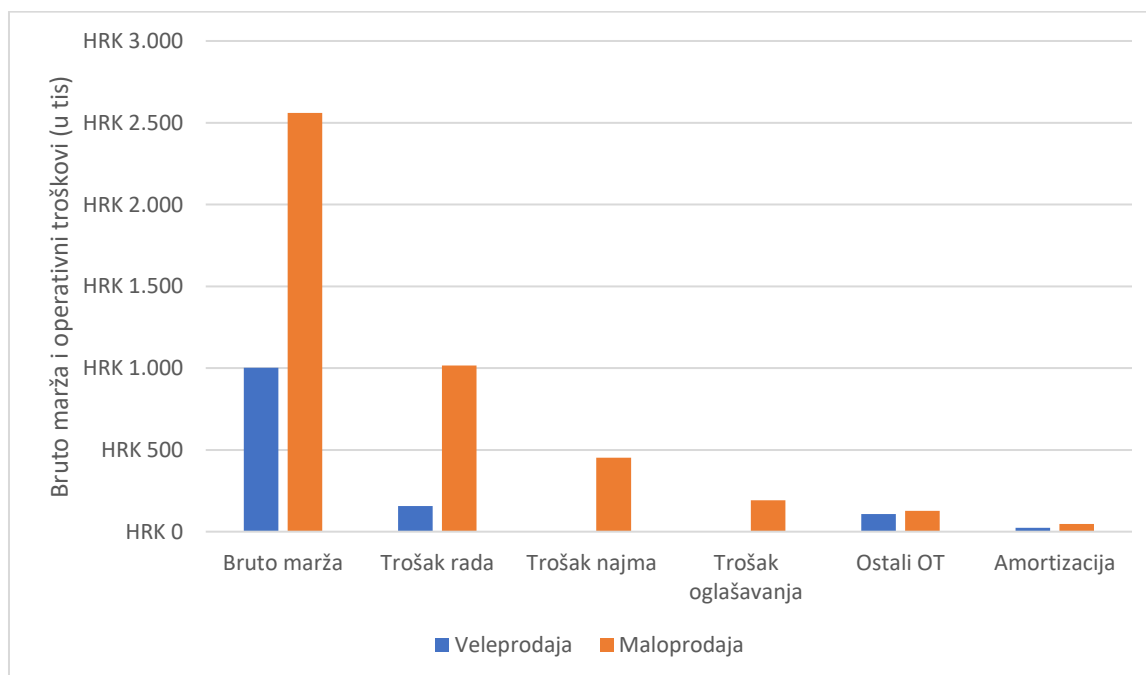
Sama analiza troškova u apsolutnom iznosu ne bi imala smisla ako se ujedno ne bi analizirali njihovi udjeli u bruto marži koji zapravo bolje dočaravaju profitabilnost operacija u trgovinskom poduzeću. Sa Grafikon 2 jasno je vidljivo kako trošak rada, iako u apsolutnom iznosu duplo veći, ima puno manji udio u bruto marži nego što je to slučaj u maloprodaji. Tako njegov udio iznosi malo manje od 29%, dok je on u maloprodaji jednak 57% što daje potpunu drugačiju sliku jer je sada udio troška rada u maloprodaji dvostruko veći nego u maloprodaji. Također, udio troška najma u bruto marži osjetno je veći u maloprodaji te on iznosi 25,71% dok je u veleprodaji njegov udio jednak 3,16%. Ipak, udio ostalih operativnih troškova veći je u veleprodaji i on iznosi 12,73%, dok u maloprodaji nema ni 1%. Iz prethodne analize bilo je

jasno kako su apsolutno izraženi troškovi oglašavanja i troškovi amortizacije u oba načina prodaje bili irelevantni što je ostalo nepromijenjeno i u njihovim postotnim udjelima u bruto marži. Tako udio oglašavanja u maloprodaji ne iznosi ni 1%. Udio amortizacije u veleprodaji iznosi 2,75% i za 1,47% je veći nego u maloprodaji. Troškovi amortizacije imaju vrlo malene udjele iz razloga što je poduzeće trgovinsko, odnosno ne prodaje robu koja je podložna amortizaciji niti samo poduzeće posjeduje strojeve ili imovinu koja bi bila podložna amortizaciji. S druge pak strane, dok trošak oglašavanja u veleprodaji ne postoji jer menadžment smatra kako veleprodaju nije potrebno dodatno reklamirati, za maloprodaju su svjesni da će u budućnosti morati bitno poraditi na pozicioniranju kod potrošača. Drugim riječima, to znači da će u budućnosti trošak oglašavanja rasti pa će samim time i njegov udio u bruto marži biti zasigurno izraženiji. Trošak najma veći je u maloprodaji što i ne čudi obzirom da su dvije maloprodavaonice na vrlo frekventnim lokacijama u gradu, dok je veleprodaja smještena u okolini Zagreba zbog čega je najamnina manja. Tako se da zaključiti da su operativni troškovi u maloprodaji bitno veći nego u veleprodaji, a tu se ponajviše ističu troškovi najma i plaća koji zajedno čine 83,23% bruto marže, dok je u veleprodaji taj postotak bitno niži i iznosi 31,93%. Shodno tome i ne čudi činjenica kako je operativni profit (EBIT) bitno veći u veleprodaji u usporedbi sa maloprodajom. Isto tako, neto profitna marža, kao pouzdan pokazatelj profitabilnosti, veća je u veleprodaji te iznosi 7,43% dok je u maloprodaji njen iznos jednak 4,64%. To bi značilo da na 100 kuna ostvarenih veleprodajom Energy plus ostvaruje profit od 7,43 kune, dok maloprodajom ostvaruje profit od 4,64 kune.

Intervju sa Nenadom Šarančićem, suosnivačem poduzeća Energy Centar Plus, proveden je sa ciljem dobivanja uvida u ne troškovni aspekt prvenstveno veleprodajnog poslovanja. Nenad je od prvoga dana prisutan u poduzeću te točno zna kako funkcioniraju veleprodajni procesi nabave i prodaje na poslovnom tržištu. Iz dubinskoga intervjuja je očito kako odabir dobavljača u veleprodaji nije jednostavan proces. Postoji više opcija na koji način se dobavljači biraju, tj. koji su kriteriji krucijalni za odabir pravoga dobavljača. Menadžment poduzeća svoj fokus nije stavio na par dobavljača, nego je fokus na razvijanju odnosa sa više dobavljača kako bi se poduzeće osiguralo od rizika i nenadanih promjena. Do informacija o dobavljačima dolaze na sve moguće načine, ali prvenstveno putem preporuke i Interneta. Kada to prilike dopuštaju, posjeti se i dobavljačevo sjedište, ali često to nije izvedivo jer takva metoda odabira traje predugo, a kupci traže rješenje u najkraćem mogućem roku. Očito je kako na poslovnom tržištu cijena nema toliko značajnu ulogu jer je to tek treći kriterij za odabir dobavljača. Ono što je

zaista bitno jest da se poslovni kupac može osloniti na svog dobavljača i po pitanju brzine isporuke i po pitanju kvalitete proizvoda. Što se njihovih kupaca tiče, nemaju razrađenu metodologiju biranja kupaca, tj. u velikoj većini slučajeva prihvaćaju sve potencijalne kupce jedino ako su sigurni da je potencijalan kupac nepouzdan. Menadžment poduzeća očito ne ulaže osobite napore u marketinške aktivnosti za veleprodaju jer vjeruju kako je preporuka najbolji način reklamiranja na poslovnom tržištu, dok za maloprodaju ipak pripremaju marketinšku strategiju. Također je istaknuto kako vođenje veleprodaje iziskuje mnogo više resursa jer su veleprodajne operacije mnogo kompleksnije od maloprodajnih. Nadalje, proces nabave izveden u veleprodaji uvelike utječe na maloprodaju i na njenu profitabilnost. Ipak, veleprodajni način poslovanja prepoznat je kao daleko profitabilniji način prodaje. Profitabilnost veleprodaje je ujedno naglašena kao i njena najveća prednost, dok su najveći nedostaci izrazito promjenjivo tržište i stalna potreba za prilagođavanjem velikim kupcima koji često svoju veličinu znaju zloupotrebjavati. Zaključno, naglašeno je kako veleprodaja ima svijetlu budućnost, ali da je činjenica kako postoji trend udruživanja manjih trgovaca u industriji rasvjete i elektromaterijala.

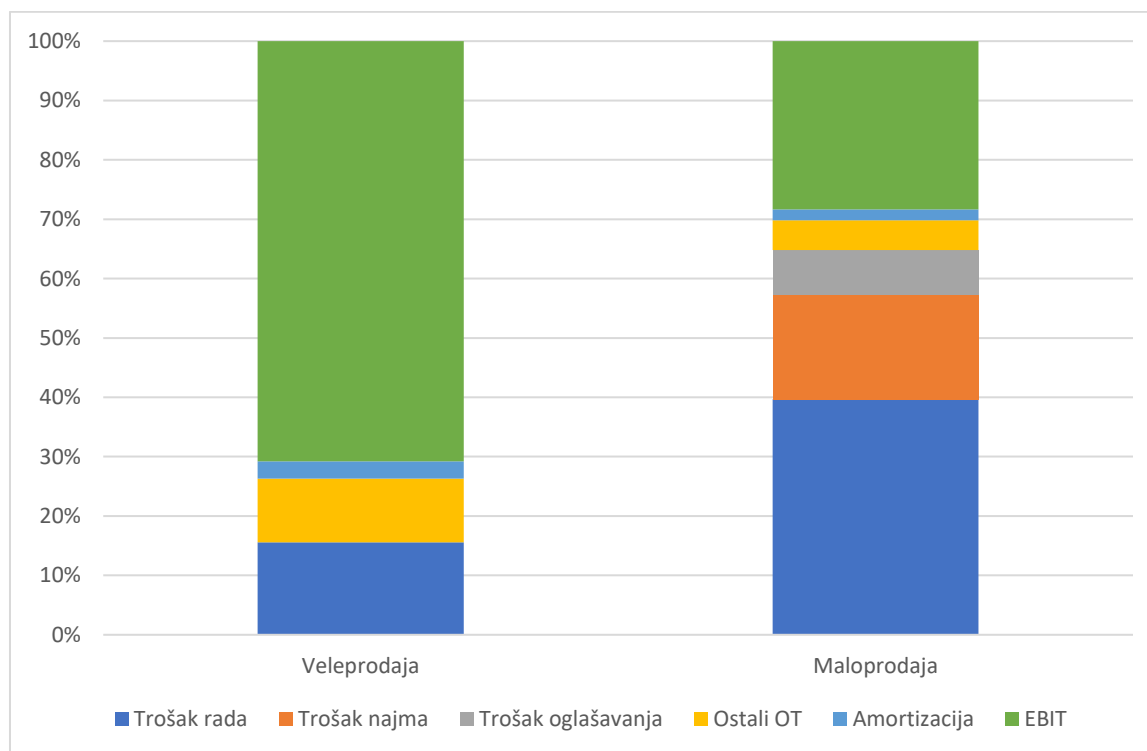
*Grafikon 3. Usporedba bruto marže i troškova ostvarenih veleprodajnim i maloprodajnim operacijama u poduzeću Sinkro d.o.o.*



*Izvor: interni materijali računovodstvenog odjela poduzeća Sinkro d.o.o., obrada autora*

Grafikon 3 prikazuje kako je bruto marža ostvarena maloprodajom dva i pol puta veća od bruto marže ostvarene veleprodajom. Ipak, svi troškovi u maloprodaji veći su od troškova u veleprodaji. Najviše se ističe trošak rada koji u maloprodaji iznosi 1.016 tisuća kuna, dok je u veleprodaji on bitno manji i iznosi 157 tisuća kuna. Tako velika razlika u troškovima plaća leži u jednostavnoj činjenici, a to je da je u maloprodaji, zbog dvosmjenskog rada, zaposleno skoro 4 puta više ljudi nego u veleprodaji. Trošak najma u veleprodaji ne postoji kao ni trošak oglašavanja, dok su ti troškovi u maloprodaji itekako izraženi. Trošak najma u maloprodaji iznosi 452 tisuća kuna te većinu tog troška snosi maloprodajni salon na Vilsonovom šetalištu zbog svoje frekventne lokacije. Trošak oglašavanja u maloprodaji iznosi 191 tisuća kuna a on se ponajviše odnosi na izradu letaka, podjelu letaka, reklame na billboardima te reklamiranje na portalima. Ostali operativni troškovi su malo veći u maloprodaji te oni iznose 128 tisuća kuna, dok su u veleprodaji 108 tisuća kuna. Trošak amortizacije je vrlo malen u oba načina prodaje te on u veleprodaji iznosi 23 tisuće kuna dok u maloprodaji iznosi 47 tisuća kuna. Očito je kako je trošak rada relativno velik u oba načina prodaje, pogotovo ako ga usporedimo sa ostalim troškovima. Ipak, u maloprodajnom poslovanju se podosta ističu troškovi najma i oglašavanja koji u veleprodaji ne postoje.

Grafikon 4. Udio troškova i operativnog profita u bruto marži poduzeća Sinkro d.o.o.



Izvor: interni materijali računovodstvenog odjela poduzeća Sinkro d.o.o., obrada autora



Grafikon 4 prikazuje udio troškova i operativnog profita u veleprodajnim i maloprodajnim operacijama poduzeća Sinkro d.o.o. Postotni udio troška rada u veleprodaji značajno je manji nego u maloprodaji. Točnije, zbog činjenice da je rad u veleprodaji manje intenzivan, udio plaća u veleprodaji za 24% je manji nego u maloprodaji. Također, udio troška najma u bruto marži ostvarene maloprodajom iznosi 17,65% dok u veleprodaji ta vrsta troška ne postoji. Nadalje, udio troška oglašavanja u maloprodaji iznosi 7,46% dok u veleprodaji, baš poput troška najma, ne postoji. Trošak oglašavanja u maloprodaji postoji zbog toga što maloprodaja mora stalno iznova graditi svoju reputaciju kod konačnih potrošača jer bi inače vrlo brzo izgubili tržišni udio zbog vrlo jake i sveprisutne konkurencije. Ipak, udio ostalih operativnih troškova u veleprodaji je veći i iznosi skoro 11%, dok u maloprodaji taj udio iznosi svega 5%. Udjeli troška amortizacije se razlikuju za malo više od 1%, odnosno u maloprodaji je on 1,83% dok je u veleprodaji 2,93%. Troškovi amortizacije su vrlo maleni jer je poduzeće trgovačko pa shodno tome ne posjeduje mnogo kratkotrajne ili dugotrajne imovine koja bi podlijevala amortizaciji.

Iako je bruto marža bitno na strani maloprodaje, jasno je kako određeni troškovi imaju povećati utjecaj na operativne profite. Dapače, EBIT je značajno manji u maloprodaji zato što su operativni troškovi bitno veći. Konkretnije, riječ je o trošku najma i trošku plaća koji zajedno čine 57.33% bruto marže i imaju presudan utjecaj na EBIT. Zbog navedenih troškova je također bitno drugačiji udio operativnog profita u bruto marži. Točnije, on je u veleprodaji preko dva i pol puta veći nego u maloprodaji. Kao posljedica odnosa troškova i konačnog iznosa operativnog profita, neto profitna marža veća je u veleprodaji. Tako neto profitna marža u veleprodaji iznosi 15,66%, dok je u maloprodaji 8,59%. To znači da poduzeće Sinkro na 100 kuna neto prodaje svojim veleprodajnim operacijama ostvari profit od 15,66 kuna, dok maloprodajnim operacijama ostvari 8,59 kuna profita.

Dubinski intervju sa Damirom Neimarlijom, voditeljem prodaje na BiH tržištu, prikazao je njegova razmišljanja vezana za veleprodaju. Očito je kako Sinkro d.o.o. u svrhu što bolje profitabilnosti veleprodajnih operacija ima običaj fokusirati se na manji broj dobavljača zbog razvijanja kvalitetnih i dugoročnih odnosa. Međutim, prije nego što krenu u razvijanje kvalitetnih odnosa sa dobavljačima, odabir istih najčešće vrše temeljem preporuka te zatim posjećivanjem potencijalnih dobavljača. Ovo može ići u prilog činjenici da je veleprodavačima kvaliteta njihove robe te pravovremena isporuka puno bolja reklama nego provođenje marketinških aktivnosti kao što je to uobičajeno na maloprodajnom tržištu. Isto tako, vrlo je zanimljivo kako je cijena kao kriterij koji se često naglašava kao presudan, u ovom intervjuu

smještena na zadnje mjesto kriterija pri odabiru dobavljača. Očito je kako su u veleprodajnom poslovanju kvalitetni odnosi, povjerenje i pouzdanost značajno važniji čimbenici od cijene. Kao i kod odabira dobavljača, kod odabira poslovnih kupaca također je bitna lojalnost, odnosno potencijalna kvaliteta odnosa. Tek nakon toga promatra se kreditna sposobnost, odnosno hoće li Sinkro d.o.o. uspijevati naplaćivati svoja potraživanja. Također, iz intervju je jasno kako maloprodaja iziskuje puno veće marketinške napore i financijska sredstva od veleprodaje. Stabilnost i kontinuitet veleprodajnog poslovanja šalju kristalno jasnu sliku potencijalnim kupcima na poslovnom tržištu, dok je u maloprodaji izrazito bitno biti stalno prisutan i uvijek nanovo se pozicionirati kod potrošača. Poput marketinga, resursi potrebni za funkcioniranje veleprodaje manji su u odnosu na maloprodaju što potvrđuje empirijske rezultate dobivene iz financijske analize. Kao najveća prednost veleprodaje navedena je mogućnost da vlasnik ili menadžer, nakon određenog perioda uhodavanja, može fokusirati na druge aspekta poslovanja jer nije toliko neophodan za samo funkcioniranje veleprodaje. Ipak, kao negativne strane veleprodajnog poslovanja istaknute su velike ulazne barijere, nelojalna konkurencija i možda najbitnije, trend smanjivanja potrebe za veleprodajom. Iako je trend zaobilaznja veleprodavača prisutan, veleprodaja nikada neće biti u potpunosti izostavljena iz distributivnog lanca zato što mali trgovci nikada neće doseći obujam poslovanja koji bi im omogućio direktnu nabavu robe iz tvornica. Isto tako, proizvodna poduzeća nemaju želju stvarati prodajne timove a mali trgovci nerijetko nemaju dovoljno resursa za stvaranje odjela nabave. Bez obzira na postojeće trendove, na kraju je naglašeno kako okosnica veleprodajnog poslovanja, kao i uvijek, mora biti njena profitabilnost, odnosno iznos marže.

Kako bi se dobio još detaljniji uvid u uspješnost i profitabilnost analiziranih poduzeća njihova će se bruto marža usporediti sa bruto maržom industrija kojima pripadaju. Iz NKD-a 2007. za djelatnost Trgovine (područje G, NKD 2007.) analizirane su stavke G4647, Trgovina na veliko namještajem, sagovima i opremom za rasvjetu, te stavka G4759, Trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i ostalim proizvodima za kućanstvo u specijaliziranim prodavaonicama.<sup>63</sup> U trgovini na veliko ostvarena bruto marža iznosi 273,665 kn što znači da oba analizirana poduzeća ostvaruju veću bruto maržu svojim veleprodajnim poslovanjem. U trgovini na malo ostvarena bruto marža iznosi 1,339,203 kn što bi značilo da Sinkro d.o.o. ima veću bruto maržu od prosječne, dok je bruto marža ostvarena maloprodajnim operacijama skoro dvostruko manja od prosjeka.

---

<sup>63</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dostupno na <https://www.dzs.hr/> (3.9.2019)

#### 4.3. Preporuke za menadžment

Trgovinski menadžment poduzeća uvijek bi se trebao usredotočiti prvenstveno na ostvarenu neto prodaju jer je ona generator koji pokreće svako trgovinsko poduzeće. Nakon neto prodaje komponenta koja je izrazito važna je neto profitna marža koja je količnik neto rezultata i neto prodaje. Neto profitna marža je mjera produktivnosti prema kojoj bi se menadžment trebao uspoređivati s konkurencijom. Sljedeća važna komponenta su operativni troškovi koji imaju gotovo presudnu važnost na profitabilnost poduzeća zbog svojeg utjecaja na bruto maržu.

Menadžment poduzeća nikada ne smije zanemarivati nabavni proces jer on uvelike određuje daljnju kvalitetu poslovanja pa samim time i profitabilnost operacija. Menadžment bi trebao izbjegavati situacije u kojima ima premalo dobavljača trgovačke robe jer to znači da rizik od možebitnog stečaja ili rasta cijena nije dovoljno disperziran. Isto tako, razvijen poslovni odnos sa premalo dobavljača u pravilu znači da dobavljači imaju veću pregovaračku moć i da su oni u poziciji diktirati uvjete poslovanja što će kasnije imati velik utjecaj na bruto maržu. Ako poduzeće iz godine u godinu bilježi rast prodaje, što automatski znači i veći obujam narudžbi, menadžment mora tražiti od svojih dobavljača bolje uvjete poput većih rabata jer će time dodatno povećati svoju konkurentnost na tržištu.

U prodajnom procesu menadžmentu se preporuča razvijanje kvalitetnih dugoročnih odnosa sa što više kupaca. Trgovinsko poduzeće jako riskira ako je ovisno o jednom velikom kupcu ili o njih nekoliko jer menadžment ne može znati hoće li kupac odlučiti promijeniti dobavljača zbog boljih uvjeta. To pogotovo vrijedi u veleprodajnim poduzećima gdje narudžbe pojedinih poslovnih kupaca mogu biti toliko velike da se cijelo poslovanje orijentirana samo prema njima i zbog toga nema dovoljno resursa posluživati i druge potencijalne kupce.

Nadalje, vlasnicima poduzeća preporučuje se veća aktivnost po pitanju promocije poduzeća i trgovačke robe koju prodaju. Kod maloprodajnih lokacija je svakako bitno da su one locirane na frekventnim mjestima, ali isto se tako treba voditi računa da najam koji menadžment plaća bude proporcionalan zaradi koji ta prodavaonica ostvaruje. Nerijetka je situacija da najam prodavaonice ima prevelik utjecaj na bruto maržu pa samim time i na operativnu dobit. Također se preporuča izrada moderne internetske stranice jer kupci danas uglavnom koriste Internet kao izvor informacija. Stoga je bitno da se na internetskoj stranici poduzeća može vidjeti koja je njegova misija i vizija, kakvu robu prodaje i koju sve vrstu artikala imaju u svome asortimanu. Najbolji način upoznavanja kupaca sa robom jest izrada web kataloga gdje kupci, bili oni

poslovni ili krajnji, uglavnom dobivaju sve informacije koje su im potrebne. Isto tako, menadžment se može odlučiti i na reklamiranje putem plakata uz značajnije prometnice jer se time ne pozicioniraju samo kod potencijalnih konačnih potrošača, već i kod poslovnih.

Menadžmentu se također preporuča izrada web shopa jer bi se njegovim postojanjem mogla znatno umanjiti potreba za maloprodajnim dućanima. Time bi se smanjili troškovi maloprodaje, prvenstveno u vidu skupih najamnina te bi se dodatno u funkciju stavilo veleprodajno skladište iz kojeg bi se isporučivala roba. Nadalje, kako bi smanjili operativne troškove veleprodajnog skladišta i općenito pojednostavili njegovo funkcioniranje, preporuča se modernizacija po pitanju tehnologije koja bi zasigurno olakšala procese nabave i prodaje. Time bi, osim smanjivanja troškova, ujedno uvelike pojednostavnili radne uvjete skladišnim radnicima. Modernizacijom bi također odjeli nabave i prodaje imali točnije informacije o stanju na skladištu. Tako bi odjel nabave točno znao koju robu i u kojoj količini treba naručiti, a odjel prodaje koliko robe može ponuditi kupcima.

## 5. ZAKLJUČAK

Veleprodajna poduzeća kao posrednici u lancu opskrbe omogućuju veću učinkovitost u procesu distribucije robe između proizvođača i poslovnih kupaca. Obavljaju čitav niz različitih funkcija i poslovnih aktivnosti, razvijaju poslovanje kroz održavanje i razvijanje odnosa s proizvođačima i poslovnim kupcima, specijaliziraju se i ostvaruju koristi od ekonomije obujma. Kroz razvijenu mrežu kontakata, iskustava i logističkih kapaciteta nude poslovnim kupcima veću korist i uštede pri nabavi robe, naročito kada se govori o malim kupcima koji nemaju dovoljno sredstava i mogućnosti za obavljanje nabave robe direktno od proizvođača. Veleprodajna poduzeća im omogućavaju povoljnije uvjete i kreiraju asortiman prilagođen narudžbama.

Važno je naglasiti razlike između poslovnih i krajnjih kupaca. Zasnivaju se upravo na činjenici da poslovni kupci zahtijevaju partnerske odnose, veće prilagodbe, stalnost kvalitete, promptnu isporuku, bolje uvjete nabave, adekvatne razine cijena i druge mogućnosti koje veleprodaja pruža. Ističe se ukupni paket usluga kojim se stvaraju bolji partnerski odnosi i povećava lojalnost poslovnih kupaca. Asortiman veleprodajnog poduzeća kreira se prema narudžbama poslovnih kupaca.

Također je bitno za istaknuti kako bi bez posredovanja veleprodajnih poduzeća proizvođači morali održavati poslovne veze s relativno velikim brojem maloprodajnih poduzeća i drugih velikih kupaca, čime bi troškovi obrade pojedinačnih narudžbi, transportni troškovi, troškovi zaliha gotovih proizvoda i drugi, značajno porasli. S druge strane, takav direktni odnos maloprodajnih poduzeća i proizvođača bi zahtijevao poseban aparat za nabavu. U takvim uvjetima troškovi izravne nabave bili bi veći nego u slučaju posredništva distributera.

Nadalje, objašnjeno je na koje načine se sve može mjeriti financijska uspješnost poduzeća. Također je naglašeno kako je zadatak trgovinskog menadžmenta provesti financijsku strategiju kako bi se omogućio održiv rast profitabilnosti. Svoje strateške i financijske ciljeve trgovci mogu postići kroz kvalitetno upravljanje robom, zaposlenicima ali i pravilnim odabirom lokacije. Kod mjerenja financijske uspješnosti proučavaju se sljedeći pokazatelji: prihod od prodaje, neto prodaja, trošak nabave prodane robe, bruto marža, operativni troškovi poslovanja, operativni rezultat prije kamata i poreza (EBIT) i neto rezultat nakon oporezivanja.

Procesi nabave i prodaje uvelike određuju profitabilnost veleprodajnog poduzeća. Proces nabave obilježava početak poslovnog procesa. Glavni ciljevi nabave su osiguranje pripreme robe za prodaju, najveća moguća sigurnost opskrbe i što povoljniji uvjeti nabave. Proces nabave započinje prepoznavanjem potreba poduzeća. Nakon toga slijedi traženje informacija kako bi se stupilo u odnos sa što kvalitetnijim dobavljačima. Nakon ocjena alternativa za proizvod i dobavljače, slijedi njihov izbor te postkupovna ocjena. S druge strane, prodaja predstavlja posljednju fazu trgovinskoga poslovnoga procesa. Na početku procesa, poduzimaju se aktivnosti čiji je cilj prepoznati kupce. Nakon toga slijede aktivnosti usmjerene na razvoj suradnje. Proces prodaje ipak nije gotov kada se sama prodaja izvrši jer nakon njenog zaključivanja bitno je ojačati odnose s kupcima kako bi se postigla dugoročna suradnja.

Kako bi se dobila što jasnija slika o profitabilnosti trgovaca, u ovome radu je primarni fokus istraživanja bio na bruto marži. Konkretnije, nakon izračuna bruto marže u veleprodaji i maloprodaji, proučavali su se operativni troškovi kojom bi svaki trgovac trebao pokriti troškove te na kraju imati i operativnu dobit. Kako bi se dobila što jasnija slika o odnosu bruto marže i operativnih troškova, grafički su prikazani udjeli operativnih troškova u bruto marži i njihov utjecaj na EBIT.

Grafikon 2 i Grafikon 4 temeljni su rezultati provedenog empirijskog istraživanja jer oni predložuju udjele operativnih troškova u bruto marži i njihov direktan utjecaj na profitabilnost poduzeća. Naime, većina operativnih troškova u Energy Centru su u apsolutnom iznosu veći u veleprodaji nego u maloprodaji, međutim zbog osjetno manje bruto marže, veleprodaja ima veću neto profitnu maržu. Konkretnije, u maloprodaji samo trošak rada i najma čine skoro 85% bruto marže, dok je taj postotak u veleprodaji skoro dvostruko manji. Kao posljedica velikih operativnih troškova u maloprodaji, neto profitna marža je za 2.79% manja nego u veleprodaji. U poduzeću Sinkro je obrnuta situacija iz razloga što maloprodajnim operacijama ostvaruju veću bruto maržu, ali su im i svi operativni troškovi bitno veći. Tu je također neto profitna marža veća u veleprodaji i iznosi 15,66% dok je u maloprodaji 8.59%.

Shodno financijskim pokazateljima profitabilnosti veleprodajnih i maloprodajnih operacija, menadžmentima poduzeća dane su preporuke. Menadžmentu trgovinskih poduzeća savjetuje se veći fokus na odnose sa dobavljačima i bitno unapređenje marketinških aktivnosti. Isto tako, menadžmentu se preporuča modernizacija skladišta kako bi se pojednostavnili veleprodajni procesi nabave i prodaje.

## POPIS LITERATURE

1. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dostupno na <https://www.dzs.hr/>
2. Dunković, D. (2018) Dinamično mjerenje performansi trgovca. *Računovodstvo i financije*, 64(3), str. 30-34.
3. Dunković, D. (2017) Financijsko planiranje u trgovini. *Računovodstvo, revizija i financije*, 27(4), str. 166-171.
4. Dunković, D. (2004) Optimizacija opskrbe i zaliha u distributivnom centru (I.) *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(5), str. 20-26.
5. Dunković, D. (2004) Optimizacija opskrbe i zaliha u distributivnom centru (II.) *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(6), str. 32-37.
6. Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.
7. Dunković, D. (2019) *Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategije, promocije, profitabilnost*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.
8. Financijska agencija dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/prijava.do> (15.8.2019.)
9. Grbac, B. (2012) *B2B marketing*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
10. Hwang, W., Bakshi, N. i DeMiguel, V. (2018) Wholesale Price Contracts for Reliable Supply. *Production and Operations Management*, 27(6), str. 1021-1037.
11. Ivančević, M. (2005) Prodaja robe na veliko i malo u istom prodajnom prostoru. *Računovodstvo i financije*, (51)4, str.70-76.
12. Jurić, Đ. (2004) Kalkulacije i knjiženja u trgovini na veliko. *Računovodstvo, revizija i financije*, 14(11), str. 11-19.
13. Lišanin Tomašević, M., Maglajlić-Kadić, S. i Drašković, N. (2019) *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb.
14. Michel, D. (2003) *Business-to-business marketing : strategies and implementation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
15. Renko, S. (2019) *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.
16. Segetlija, Z. (2005) Značaj logističkih troškova u trgovini. *Suvremena trgovina*, 30(2), str. 69-71.
17. Segetlija, Z. (2006) *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet

18. Slovinac, I. (2014) Računovodstvo trgovine na veliko. *Financije, pravo i porezi : časopis za poduzeća i banke, obrtnike, proračune i proračunske korisnike, neprofitne i ostale organizacije*, 6, str. 23-32.



## POPIS SLIKA

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Proces kupnje .....                                                  | 19 |
| Slika 2. Faze prodajnog procesa.....                                          | 23 |
| Slika 3. Matematički model za izračun bruto marže trgovinskoga poduzeća ..... | 28 |
| Slika 4. Matematički model za izračun EBITDA-e trgovinskoga poduzeća .....    | 28 |
| Slika 5. Odnos ukupnih troškova poslovanja i bruto marže.....                 | 31 |
| Slika 6. Matematički oblik neto profitne marže .....                          | 32 |

## POPIS GRAFIKONA

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Usporedba bruto marže i troškova ostvarenih veleprodajnim i maloprodajnim operacijama u poduzeću Energy Centar Plus d.o.o. .... | 45 |
| Grafikon 2. Udio troškova i operativnog profita u bruto marži poduzeća Energy Centar Plus d.o.o. ....                                       | 46 |
| Grafikon 3. Usporedba bruto marže i troškova ostvarenih veleprodajnim i maloprodajnim operacijama u poduzeću Sinkro d.o.o. ....             | 48 |
| Grafikon 4. Udio troškova i operativnog profita u bruto marži poduzeća Sinkro d.o.o. ....                                                   | 49 |

## POPIS TABLICA

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Osobitosti poslovnog tržišta. ....                                                                                | 6  |
| Tablica 2. Struktura upravljačkog planskog izvještaja o uspjehu trgovinskoga poduzeća. ....                                  | 13 |
| Tablica 3. Najčešći tipovi mjera uspješnosti trgovinskoga poduzeća na korporativnoj i operativnoj razini.....                | 16 |
| Tablica 4. Okosnica financijskog uspjeha trgovca .....                                                                       | 29 |
| Tablica 5. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodaje na primjeru Metro Cash & Carry d.o.o.....             | 30 |
| Tablica 6. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodajnih operacija na primjeru Energy Centar Plus d.o.o..... | 34 |
| Tablica 7. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija na primjeru Energy Centar Plus d.o.o..... | 36 |
| Tablica 8. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti veleprodajnih operacija na primjeru Sinkro d.o.o. ....            | 40 |
| Tablica 9. Financijske mjere i pokazatelji profitabilnosti maloprodajnih operacija na primjeru Sinkro d.o.o. ....            | 41 |

## ŽIVOTOPIS

IME I PREZIME: Juraj Škrlec

GODINA I MJESTO ROĐENJA: 8.11.1995., Zagreb

OBRAZOVANJE:

2018. – 2019. Diplomski sveučilišni studij Ekonomskoga fakulteta u Zagrebu, smjer Trgovina i međunarodno poslovanje

2014. – 2018. Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu Zagrebu

2010. – 2014. Sportska Gimnazija Zagreb

RADNO ISKUSTVO:

2016. – 2017. Sinkro d.o.o. Sarajevo

2017. – 2018. Sinkro d.o.o. Zagreb