

# Uloga interneta u veleprodaji industrijske opreme

---

**Cvitanović, Matej**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:148:275187>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni studij – trgovinsko poslovanje**

**Uloga interneta u veleprodaji industrijske opreme**  
**Završni rad**

**Matej Cvitanović, 0067533243**

**Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Strugar**

**Zagreb, lipanj, 2022.**

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada.....	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE VELEPRODAJE .....	3
2.1. Pojam veleprodaje .....	3
2.2. Obilježja i funkcije veleprodaje .....	5
2.3. Izazovi veleprodaje.....	8
3. ULOGA INTERNETA U VELEPRODAJI .....	10
3.1. Digitalizacija poslovanja.....	10
3.2. Navike potrošača .....	12
3.3. Kanali i tehnike internet prodaje .....	15
3.4. Utjecaj pandemije Covid 19 virusa na internet poslovanje .....	16
4. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA KAESER d.o.o.....	18
4.1. Opći podaci o poduzeću Kaeser d.o.o. ....	18
4.2. Tržište poslovanja.....	19
4.3. SWOT analiza poduzeća.....	20
4.4. Konkurencija poduzeća .....	22
5. VELEPRODAJA INDUSTRIJSKE OPREME PUTEM INTERNETA NA PRIMJERU PODUZEĆA KAESER d.o.o. ....	23
5.1. Ciljevi internetske veleprodaje poduzeća .....	23
5.2. Strategija internetske veleprodaje poduzeća.....	24
5.3. Marketinški mikس internetske veleprodaje .....	25
5.3.1. Proizvod .....	25
5.3.2. Cijena .....	26
5.3.3. Mjesto .....	26
5.3.4. Promocija .....	27
5.4. Kontrola i vrednovanje internetske veleprodaje.....	27
6. ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA .....	29
POPIS TABLICA .....	30
POPIS GRAFIKONA .....	31



# 1. UVOD

Razumijevanje poslovnog okruženja je važno za svako poduzeće u današnjem turbulentnom i dinamičnom okruženju. U današnje vrijeme poslovanja mnoga poduzeća posluju u nestabilnoj i promjenljivoj okolini te je ključno da poduzeće konstantno prati trendove i promjene u kako bi na vrijeme reagiralo. Digitalizacija poslovanja u snažnom je zamahu posebice u kontekstu prodaje. Stoga trenutno nije vrijeme da proizvođači industrijske opreme budu konzervativni. U tradicionalnom poslovanju s uskim maržama, proizvođači opreme traže nove poslovne modele i diferencirane usluge putem kojih mogu povećati i prihode i marže. Novi digitalni modeli omogućuju proizvođačima opreme da angažiraju svoje kupce na prilagođen, čak i personaliziran način, poboljšavajući učinkovitost.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Osim pregleda literature iz područja veleprodaje i uloge interneta u veleprodaji, cilj ovog rada je istražiti ulogu interneta u veleprodaji industrijske opreme na konkretnom primjeru iz prakse. U tu svrhu prikazana je studija slučaja Kaeser d.o.o. Navedeno poduzeće se bavi prodajom industrijske opreme od 1919. godine. Poduzeće godinama prati suvremene trendove u poslovanju te ih konstantno primjenjuje, a tu kvalitetu prepoznaju domaći kupci, kao i strani. Uz dostupnu literaturu i podatke dobivene od samog poduzeća analizirat će se i definirati internetske veleprodaje samog poduzeća.

## 1.2. Metodologija rada

Za potrebe izrade rada korištena je metoda sekundarnog istraživanja, odnosno istraživanja za stolom. Dakle, korišteni podaci uzeti su iz stručne literature, znanstvenih članaka i časopisa, statističkih izvještaja i drugih istraživanja. Pri tom korištene metode za obradu tih podataka su analiza i sinteza, deskripcija, definicija, indukcija, dedukcija i zaključak.

## 1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje definira uvodna razmatranja za daljni process izrade. Drugo poglavlje se bavi teorijskim odrednicama veleprodaje kao pojma, dok treće poglavlje definira samo internetsko poslovanje. Četvrto poglavlje donosi opće podatke o

poslovanju poduzeća Kaeser d.o.o. te studiju slučaja unutar koje je izrađena swot analiza, tržište na kojem posluje, kupci i dobavljači poduzeća Kaeser d.o.o. Peto poglavlje analizira glavne odrednice internetske veleprodaje, glavne ciljeve veleprodaje poduzeća kojima se služi. Nadalje, donešene strategije internetske veleprodaje. Također, navodi se marketinški miks internetske prodaje poduzeća. Poduzeće također ima sustav kontrole i vrednovanja donesene i izvršene strategije. Važno je naglasiti kako je u ovom poglavlju napravljena usporedba internetske veleprodaje prije i nakon dolaska pandemije te kako se poduzeće prilagodilo novonastalim tržišnim uvjetima. Posljednje poglavlje je zaključak.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE VELEPRODAJE

Veleprodaja je značajan sektor u većini gospodarstva u svijetu. Osim što doprinosi BDP-u, ovaj sektor upošljava veliki broj ljudi, omogućuje poslovanje između velikih proizvođača i manjih korisnika te je često prethodnik tehnoloških inovacija. Ovo poglavlje donosi

### 2.1. Pojam veleprodaje

Pojam veleprodaje odnosi se na vrstu prodaje koja se odvija na način da trgovac zapravo preprodaje novu ili rabljenu robu drugim trgovcima. Ti trgovci mogu biti maloprodajne trgovine, drugi veletrgovci ili industrijski, komercijalni, institucionalni ili profesionalni korisnici. Dakle veleprodajna tvrtka u suštini posreduje u kupoprodajnom odnosu između sudionika tog odnosa (Shruti, 2022).

Sličnu definiciju nudi i Pahwa (2022) koji navodi da veleprodaju predstavljaju trgovci (poduzeća i pojedinci) koji nabavljaju veće količine neke robe sa ciljem preprodaje iste drugim trgovcima, poduzećima i sl. Također navode da veleprodajni trgovac često nabavlja i raspolaže sa više kategorija proizvoda kao što su razne linije ili veličine tog proizvoda (npr. odjeća u svim veličinama koja se prodaje buticima, nekoliko različitih vrsta pića od istog proizvođača koje se prodaju raznim trgovinama i ugostiteljskim objektima i sl.)

Postoji nekoliko ključnih vrsta veleprodaje. Temelj razlučivanja vrsta veleprodajnih trgovaca je u posjedovanju robe kojom se trguje. Naime, trgovci na veliko kupuju robu od proizvođača, drugih veletrgovaca i drugih izvora, a ta roba tada prelazi u njihovo vlasništvo. U tu skupinu spadaju industrijski distributeri, izvoznici, uvoznici i zadružne kupovne udruge, prodajne podružnice i prodajni uredi. Takve organizacije naručuju određenu robu i rasprodaju zainteresiranim stranima (Shruti, 2021).

S druge strane, veletrgovci koji primaju narudžbe za određenu količinu određene robe te istu nabavljaju umjesto svojeg kupca u zamjenu za dogovorenu naknadu, u tom odnosu ne stječu vlasništvo nad robom. U tu skupinu ulaze posrednici, komisioni trgovci, agenti i zadružne udruge (Shruti, 2021). Na primjer veleprodaja pića posreduje u nabavci manjih količina pića za više pojedinih organizacija prema njihovim narudžbama. Takav odnos omogućuje nabavku robe po nižim cijenama za kupce i stjecanje provizije za veletrgovca.

U pravilu veleprodajne organizacije nabavljaju robu koju skladište i preprodaju ili je direktno preprodaju svojim kupcima. Međutim, posljednja vrsta veletrgovaca su oni koji kupuju robu no ona nije u tom stanju spremna za prodaju već je fizički sastavljaju, sortiraju, prepakiraju i redistribuiraju u manjim serijama, pohranjuju, hlade, isporučuju i instaliraju, sudjeluju u promicanju prodaje za svoje kupce i dizajnu etiketa i sl. (Shruti, 2021).

Dakle, trgovina na veliko uključuje objekte koji se primarno bave sljedećim poslovima (Luk i sur., 2008):

- Prodaja robe maloprodajnim trgovinama ili drugim veleprodajnim trgovinama.
- Prodaja robe u većim količinama industrijskim korisnicima u djelatnostima: građevinarstvo, prerađivačka industrija, promet, ugostiteljstvo, bolnice, škole, država i javne organizacije.
- Prodaja robe prvenstveno za poslovnu upotrebu – robe poput uredskih strojeva i opreme, objekata u bolnicama, kozmetičkim salonima, restoranima i hotelima te industrijskih strojeva (osim poljoprivrednih strojeva i opreme), kao i građevinskog materijala (drvo , cement, staklo, crijep itd.)
- Prodaja robe u ime drugih objekata ili posredništvo u prodaji robe.

Tablica u nastavku pokazuje klasifikaciju gospodarskih djelatnosti veleprodaje NACE 46<sup>1</sup>.

Tablica 1. Klasifikacija gospodarskih djelatnosti veleprodaje

<i>NACE šifra</i>	<i>Sektor</i>
46.1	Trgovina na veliko uz naknadu ili ugovor
46.2	Trgovina na veliko poljoprivrednim sirovinama
46.3	Trgovina na veliko hranom, pićima i duhanom
46.4	Trgovina na veliko proizvodima za kućanstvo
46.5	Trgovina na veliko informacijskom i komunikacijskom opremom
46.6	Trgovina na veliko ostalim strojevima, opremom, zalihama itd.
46.7	Ostala specijalizirana trgovina na veliko
46.8	Nespecijalizirana trgovina na veliko

<sup>1</sup> NACE- EU klasifikacija gospodarskih djelatnosti. NACE šifra 46 matična je kategorija za veletrgovce koja uključuje objekte koji se primarno bave trgovinom na veliko, osim djelatnosti motornih vozila i motocikala.



Izvor: Lurosoft (2022). Statistical Classification of Economic Activities NACE Rev. 2. Dostupno na: <https://nace.lurosoft.lv/46/wholesale-trade-except-of-motor-vehicles-and-motorcycles> [pristup 15.06.2022.].

## 2.2. Obilježja i funkcije veleprodaje

Iz prijašnjeg pregleda literature moguće je sumirati slijedeća obilježja veleprodaje kroz aktivnosti veletrgovaca:

- Kupuje u velikim količinama od proizvođača i preprodaje ih trgovcima na malo u malim količinama.
- Obično posreduje sa nekoliko vrsta proizvoda.
- Predstavlja vitalnu vezu između proizvođača i trgovca na malo.
- Djeluje u specifičnom području koje određuju proizvođači.
- Svoju robu ne izlaže, već je drži u skladištu, a namjernim kupcima se prikazuju samo uzorci.
- Može biti pojedinac ili poduzeće.
- Uspostavlja distribucijski centar u dijelovima zemlje kako bi robu učinio dostupnom trgovcima na malo.
- Postavlja vlastita skladišta za skladištenje robe za gotovu opskrbu.

Glavna ekonomska funkcija veleprodaje je premošćivanje udaljenosti i vremenskih odnaka između proizvodnje i finalne potrošnje robe. To uključuje skladištenje i organizaciju prijevoza robe, ali i prikupljanje i pružanje informacija kupcima uzvodno i nizvodno u lancu vrijednosti (Dachs i sur., 2016). Funkcije veleprodaje razlikuju se u odnosu na proizvođače i kupce. Glavne funkcije koje veletrgovci obavljaju za proizvođače roba i usluga su kako slijedi (Abanikanta, 2020):

- Omogućavanje proizvodnje velikih razmjera

Veletrgovci prikupljaju male narudžbe od brojnih trgovaca. Kreiranjem skupa takvih narudžbi omogućuje se kupnja u velikim količinama od proizvođača. To omogućuje proizvođačima da pokrenu proizvodnju u velikim razmjerima i iskoriste prednosti ekonomije razmjera, pretežito manje troškove proizvodnje po jedinici proizvodnje.

- Preuzimanje rizika

Veletrgovci trguju robom u svoje ime, preuzimaju isporuku robe i čuvaju robu kupljenu u velikim serijama u svojim skladištima. Pritom snose razne rizike kao što su rizik pada cijena, krađe, oštećenja, kvarenja, požara itd. Proizvođači se prodajom svoje robe veletrgovcima rješavaju tog rizika pa se može reći da veletrgovac preuzima taj rizik.

- Financijska pomoć

Veletrgovci pružaju financijsku pomoć proizvođačima u smislu da oni općenito vrše gotovinska plaćanja za robu koju su kupili. Ponekad također predumjaju novac proizvođačima za velike narudžbe koje su izvršili. To pomaže proizvođačima u pribavljanju resursa, pokrivanju troškova te postizanju opće likvidnosti.

- Stručno savjetovanje

Pošto su veletrgovci u izravnom kontaktu s trgovcima na malo, u poziciji su savjetovati proizvođača o različitim aspektima uključujući ukus i preferencije kupaca, tržišne uvjete, konkurentske aktivnosti i značajke koje preferiraju kupci. Oni služe kao važan izvor tržišnih informacija o ovim i srodnim aspektima.

- Marketinška funkcija

Veletrgovci se brinu o distribuciji robe većem broju trgovaca na malo koji, pak, prodaju tu robu velikom broju kupaca raspoređenih na velikom zemljopisnom području. Na taj način rasterećuju proizvođače mnogih marketinških aktivnosti i omogućuju im da se koncentriraju na proizvodnu aktivnost.

- Olakšani kontinuitet proizvodnje

Veletrgovci olakšavaju kontinuitet proizvodne aktivnosti tijekom cijele godine kupujući robu kako i kada je proizvedena te je skladište do trenutka kada je zatraže trgovci na malo ili potrošači na tržištu. S obzirom da se proizvođači na taj način rješavaju robe po završetku proizvodnje, mogu planirati i krenuti sa proizvodnjom novih proizvoda.

- Skladištenje

Veletrgovci preuzimaju isporuku robe kada je proizvedena u tvornici i drže ih u svojim skladištima. Time se smanjuje opterećenje proizvođača osiguravanjem skladišnih prostora za gotove proizvode te se pruža vremenska korisnost. Skladištenje proizvoda predstavlja trošak za proizvođača, posebice kada se radi o proizvodima koji zahtijevaju posebne uvjete skladištenja kao što je npr. prehrambena roba.

S druge strane, glavne funkcije koje veletrgovci obavljaju u za trgovce na malo su kako slijedi (Abanikanta, 2020):

#### 1. Konkurentnost na tržištu

Veletrgovci posluju kako bi pružili proizvode i usluge trgovcima na malo koji ne mogu kupovati izravno od dobavljača jer su njihove nabavne količine preniske da bi zadovoljile zahtjeve dobavljača za minimalnu narudžbu ili će, ako kupuju izravno od dobavljača, platiti više cijene u usporedbi s većim trgovcima koji ostvaruju bolje cijene kupnjom u većim količinama. Veletrgovci zatim te niže cijene mogu proslijediti svojim kupcima, što može omogućiti manjim trgovcima da ostanu konkurentni. Na taj način transakcije putem veletrgovaca često su jedini način na koji određeni trgovci na malo mogu ostati u poslu.

#### 2. Dostupnost robe

Trgovci na malo moraju održavati odgovarajuće zalihe raznovrsnih proizvoda kako bi svojim kupcima mogli ponuditi raznolikost. Veletrgovci čine proizvode različitih proizvođača dostupnim trgovcima na malo. Time se trgovci na malo rasterećuju posla prikupljanja robe od nekoliko proizvođača i vođenje velikog inventara istih.

#### 3. Marketinška potpora

Veletrgovci obavljaju različite marketinške funkcije i tako pružaju podršku trgovcima na malo. Poduzimaju reklamne i druge aktivnosti promocije prodaje kako bi potaknuli kupce na kupnju robe. Trgovci na malo imaju koristi jer im to pomaže u povećanju potražnje za raznim novim proizvodima.

#### 4. Specijalizirano znanje

Veletrgovci se specijaliziraju za jednu liniju proizvoda te prenose dobrobit svog specijaliziranog znanja trgovcima na malo. Informiraju trgovce o novim proizvodima, njihovoj namjeni, kvaliteti, cijenama itd. Također ih mogu savjetovati o uređenju prodajnog mjesta, dodjeli prostora na policama i demonstraciji određenih proizvoda.

#### 5. Podjela rizika

Veletrgovci kupuju na veliko i prodaju u relativno malim količinama trgovcima na malo. Zbog mogućnosti kupnje robe u manjim količinama, trgovci na malo mogu izbjeći rizik skladištenja, krađe, zastarjelosti, smanjenja cijena i fluktuacije potražnje za veće količine robe koje bi morali kupiti u slučaju da usluge veletrgovaca nisu dostupne.

Dakle, veleprodaja omogućuje proizvođačima ne samo da dođu do velikog broja kupaca rasprostranjenih na širokom geografskom području (putem trgovaca na malo), već i da obavljaju različite funkcije u procesu distribucije roba i usluga. Osim što često preuzimaju vlasništvo nad robom i snose poslovne rizike kupnjom i prodajom robe u svoje ime, poduzimaju i razne aktivnosti poput ocjenjivanja proizvoda, pakiranja u manje serije, skladištenja, transporta, promocije robe, prikupljanja tržišnih informacija, prikupljanja malih i raštrkanih narudžbi trgovaca i distribucije zaliha.

### 2.3. Izazovi veleprodaje

Veleprodajna industrija ima važnu ulogu u procesu distribucije više od 100 godina, no izazovi s kojima se danas suočavaju otežavaju veletrgovcima održavanje svoje tržišne pozicije. Neki od tih izazova uključuju:

Disintermedijacija – Rast interneta kao komunikacijskog i distribucijskog kanala mnoge ekonomiste je naveo na zaključak da će veleprodaja izgubiti svoju važnost kako se povećava broj izravnih transakcija između proizvođača i krajnjih kupaca. Ovo takozvano „disintermedijiranje” marketinških kanala stvarna je briga za neke veletrgovce, posebno one koji ne funkcioniraju kao dominantna strana unutar kanala distribucije. Primjerice, ako proizvođač počne nuditi izravnu kupnju manjim kupcima, veletrgovac može imati malo utjecaja u nastojanjima da zadrži trgovca na malo kao kupca (Rosenbloom, 2007).

Lokacija objekta – Veletrgovci koji su uvelike uključeni u otpremu proizvoda mogu potrošiti dosta vremena na procjenu mjesta za lociranje objekata. Za organizacije koje trebaju vrlo velike objekte, odluka o tome gdje će se locirati postaje sve teža i skuplja što je lokacija bliža glavnim gradskim područjima (Quinn i sur., 2007).

Osim troškova zemljišta, na lokaciju objekta utječe i pristup adekvatnim prijevoz, kao što su ceste, morske luke, zračne luke i željeznički terminali. Područjima s raspoloživim zemljištem često nedostaje infrastruktura potrebna za pokretanje veleprodajnih objekata osim ako se ne izvrše skupa i dugotrajna poboljšanja (npr. izgradnja autoceste, proširenje željezničke pruge, itd.) (Quinn i sur., 2007).

Troškovi transporta – Za veletrgovce koji se bave transportom proizvoda, porast troškova goriva u cijelom svijetu prisilio je pomno ispitati način na koji se bave distribucijom proizvoda. Troškovi

transporta mogu predstavljati značajan dio ukupnih troškova distribucije i ti se viši troškovi često prenose na kupce u obliku viših cijena proizvoda (Robbins, 2022).

Ovaj problem također predstavlja prilike za veletrgovce koji naporno rade na kontroli troškova goriva metodama kao što su korištenje opreme i dostavnih vozila koja su učinkovitija, korištenje računalnog softvera za usmjeravanje i određivanje jeftinijih ruta isporuke i nudeći veće poticaje kupcima da prihvate isporuke tijekom manje zakrčenih vremena u danu (Robbins, 2022).

Prilagodba novim tehnologijama – Osim tehnologija za smanjenje troškova goriva, druge tehnologije koje pomažu u procesu distribucije nude i prednosti i nedostatke veletrgovcima. S jedne strane, nove tehnologije, kao što su radiofrekventne identifikacijske oznake (RFID) postavljene na isporučene proizvode, omogućuju veletrgovcima da zadrže strožu kontrolu nad svojim aktivnostima distribucije. Ali stjecanje prednosti povezanih s ovim novim tehnologijama distribucije može biti skupo u smislu usvajanja i učenja korištenja (Saarikko, 2020).

Veletrgovci otkrivaju da ponuda proizvoda nije jedina stvar koja zanima njihove kupce. Mnogi kupci također žele da veletrgovci nude dodatne usluge s dodanom vrijednošću kao što su obuka zaposlenika (npr. podučavanje prodajnih vještina), promotivna podrška (npr. financijska podrška za oglašavanje) i pomoć u upravljanju njihovim operacijama (npr. izgradnja internetske trgovine) (Saarikko, 2020).

Povijesno gledano, model veleprodajne distribucije bio je jednostavniji. Naime cilj je bio učinkovito isporučiti proizvode proizvođača maloprodajnim kupcima po konkurentnoj cijeni uz pružanje izvrsne usluge kupcima. Danas, međutim, proizvođači i trgovci očekuju više od svojih veleprodajnih distribucijskih partnera (Saarikko, 2020).

Iako ti dodatni zahtjevi za uslugama mogu generirati prihod, mogu biti izazovni za izvršavanje, budući da su tradicionalno izvan temeljnih kompetencija većine distributera. Održavanje koraka s uslugama koje traže njihovi korisnici zahtijevaju stalno istraživanje i komunikaciju s kupcima. Stoga naredno poglavlje donosi pregled literature o ulozi interneta, digitalizacije i povezane tehnologije u veleprodaji.

### 3. ULOGA INTERNETA U VELEPRODAJI

Na mnogo načina, veleprodajna industrija izgleda kao i u prethodnim desetljećima. Veleprodajni trgovci su i dalje usredotočeni na poboljšanje profitabilnosti, širenje svojih marži i nadmašivanje konkurencije. Međutim, nove tehnologije, promjenjiva dinamika tržišta i sve zahtjevniji kupci iz temelja su preoblikovali način poslovanja današnjih veletrgovaca. Ovo poglavlje raspravlja o digitalizaciji veleprodajnog poslovanja, promjenama u navikama potrošača, kanalima i tehnikama internetske prodaje te utjecaju pandemije Covid-19 na Internet poslovanje u kontekstu veleprodaje.

#### 3.1. Digitalizacija poslovanja

Kako se digitalizacija ubrzava u gotovo svim industrijama, i baza kupaca i radna snaga zahtijevaju brz pristup svim potrebnim informacijama te bogat portfelj usluga za podršku njihovim zahtjevima i ciljevima. Digitalna transformacija sada je uvelike u tijeku i postavlja stvarne zahtjeve svim veleprodajnim tvrtkama. Uostalom, njihovi kupci, zaposlenici, dobavljači, konkurenti i pružatelji usluga također postaju sve više digitalizirani (Newman i McClimans, 2018).

Digitalni disruptori preoblikuju lance opskrbe i mijenjaju poslovne modele diljem svijeta. To znači da distributeri na veliko moraju preispitati svoje vlastite procese i modele kako bi zadržali svoj tržišni udio i pobijedili konkurenciju. Također moraju sagledati trendove koji oblikuju novu digitalnu ekonomiju, kao što su umjetna inteligencija (engl. *Artificial Intelligence* - AI) i internet stvari (engl. *Internet of Things*- IoT) (Newman i McClimans, 2018).

Međutim, mnogim veletrgovcima je teško držati korak s digitalnom transformacijom. U mnogim slučajevima jednostavno im nedostaju sredstva za prodor u sve složenija pitanja koja trebaju razumjeti kako bi digitalizirali svoje poslovanje. Ne postoji jedinstveno rješenje za izazove digitalizacije. Svaka tvrtka treba svoju jedinstvenu strategiju koja je prilagođena njezinom posebnom lancu vrijednosti i koordinira sve relevantne zadatke na sustavan način. Također je važno imati na umu da digitalizacija nije jednokratni projekt s početkom i krajem, već kontinuirani proces. Stoga ovaj proces mora biti čvrsto ugrađen u korporativnu kulturu, odnosno dosljedno ga provodi svaki član osoblja, od višeg i srednjeg menadžmenta do mlađih zaposlenika (Reinartz i sur., 2019).

Rana upotreba inteligentnih tehnologija može poslužiti kao dobar motor za transformaciju vođenu inovacijama. Nadalje, pomaže u povećanju učinkovitosti logistike i operacija, prilagođavaju korisničkog iskustva i vidljivosti lanca opskrbe. Veletrgovci također mogu koristiti digitalna ulaganja kako bi ubrzali prednosti svojih poslovnih modela koji se razvijaju kako bi se dodatno razlikovali od konkurencije (Reinartz i sur., 2019).

Kako bi napredovali u skladu sa brzinom i agilnošću aktualne digitalne transformacije, veleprodajni distributeri moraju biti spremni na potpuni prijelaz u inteligentno poduzeće. To uključuje upravljanje očekivanjima, pojednostavljenje poslovne strukture, standardizaciju poslovnih procesa, rad uz podršku i optimizaciju za kontinuirane inovacije (Newman i McClimans, 2018).

Brza ekspanzija digitalnih tehnologija u cijelom opskrbnom lancu (AI, robotika) iz temelja mijenja način na koji veletrgovci prodaju, distribuiraju i dopiru do svojih kupaca. Veletrgovci su morali prilagoditi svoj poslovni model kako bi odgovorili poslovnim kupcima koji sve više traže besprijekornu uslugu. Glavne platforme za e-trgovinu sve više prodaju izravno poslovnim korisnicima, ali i potrošačima (Verhoef, 2021).

Povećana transparentnost cijena i niže ulazne barijere također su olakšale da proizvođači imaju dvostruku ulogu, tj. izravno prodaju poslovnim kupcima i krajnjim potrošačima, izravno se natječući s njihovim distribucijskim mrežama. Razmjer i veličina transformacije, u kombinaciji s visokospecijaliziranim lancima opskrbe u kojima veletrgovci posluju, s jedne strane otežava prihvaćanje nove tehnologije, a s druge strane, predstavlja nužnost ulaganja u digitalizirana rješenja (Verhoef, 2021).

Veletrgovci već godinama koriste automatizaciju, bilo u preuzimanju proizvoda, transportu, naručivanju, upravljanju zalihama ili u interakciji sa svojim kupcima. Uz razvoj naprednijih robota i umjetne inteligencije, automatizacija može pružiti novu učinkovitost, tj. poboljšati interakciju s kupcima, ubrzati dostavu kontejnera, optimizirati zalihe, otkriti prijevare i učiniti operacije održivijim (Kar i sur., 2019).

Digitalizacija poboljšava učinkovitost upravljanja zalihama i šireg lanca opskrbe. Upravljanje zalihama je radno intenzivan proces, ali umjetna inteligencija, zajedno sa softverskim rješenjima temeljenim na oblaku, može omogućiti optimizaciju praćenja zaliha i obnavljanja. Upravljanje

zalihama pomoću umjetne inteligencije može koristiti prepoznavanje slika za praćenje kada se artikl ukloni s police i izvadi iz skladišta, davati preporuke za smanjenje viška zaliha, slati narudžbu za ponovnu kupnju, optimizirati zalihe u skladištima, ograničiti bacanje hrane predviđanjem roka trajanja proizvoda, optimizirati put proizvoda od tvornice do skladišta i upravljati zalihama (Kar i sur., 2019).

Nadalje, osnovni podaci o proizvodima, prodaji i transakcijama koje generiraju veletrgovci igraju važnu ulogu u promicanju usluga i razvoju digitalnih sučelja između okruženja za modeliranje (arhitektura), tehnološko proizvodnog okruženja (proizvođač), tehnološko distribucijskog okruženja (veleprodaja) i tehnoloških instalatera / okruženje kupaca (Verhoef, 2021).

### 3.2. Navike potrošača

Kako digitalna ekonomija nastavlja rasti diljem svijeta, pojavljuje se osnaženi kupac koji uvodi nove izazove za industriju veleprodaje. U izvješću iz travnja 2016., Aberdeen Group je istaknula da je veleprodaja pod ogromnim pritiskom konkurencije da modificira svoj poslovni model i preuzme sve izazove u svrhu bolje potpore svojim kupcima. Omogućeni novom tehnologijom, društvenim medijima i proliferacijom mobilnih uređaja, ovi osnaženi kupci trenutačno pristupaju informacijama diljem svijeta dok traže najveći stupanj vrijednosti tijekom procesa kupnje. Kao rezultat toga, veleprodajni distributeri su pod pritiskom, sada više nego ikad, da isporuče poboljšane razine usluge, niže cijene i lakši povrat kako bi osigurali pozitivno korisničko iskustvo (Gazzola i sur., 2017).

S ovim neviđenim pristupom informacijama putem mobilnih medija, veletrgovci se nalaze u okruženju u kojem je ponašanje kupaca nepredvidivo, a lojalnost kupaca se stalno mijenja. Nova dinamika rezultirala je uspostavljanjem drugačijeg odnosa između kupaca i veleprodajnih distributera gdje je sada imperativ da veletrgovci postanu više usmjereni na kupce (Gazzola i sur., 2017).

Veleprodajni distributeri moraju povećati svoje razumijevanje ponašanja i zahtjeva kupaca uz nastavak pružanja usluga s dodanom vrijednošću i unosan izvor inventara proizvoda. Kako trgovci na malo i drugi kupci povećavaju očekivanja i kako potražnja postaje sve nepredvidljivija, distributeri moraju steći više uvida u navike i ponašanje kupaca kako bi isporučili personalizirano korisničko iskustvo koje dovodi do veće lojalnosti kupaca i rasta marže (McKinsey, 2020).



Veleprodajni distributeri u cijeloj industriji – uključujući hranu i piće, vodovod, elektriку, potrošačku elektroniku, građevinski materijal i druge – moraju u potpunosti iskoristiti i prihvatiti današnje digitalno gospodarstvo. Kupci sada očekuju pozitivno iskustvo tijekom svake dodirne točke u organizaciji. Kao rezultat toga, segmentacija i stratifikacija kupaca povećava važnost za transformaciju marketinških i personalizacijskih napora. Uz ovaj uvid, organizacija se može više usredotočiti na njegovanje odnosa s profitabilnim kupcima i poduzimanje ispravnih radnji za poboljšanje odnosa s manje profitabilnim kupcima (McKinsey, 2020).

Kako bi pružili sveobuhvatno iskustvo kupnje usmjereno na kupca, veleprodajni distributeri moraju poduzeti dodatne korake kako bi identificirali i uskladili pravi odgovor lanca opskrbe za svakog kupca. Upravljanje složenom distribucijskom mrežom može biti neizbježno jer distribucijske tvrtke, često puta, netočno procjenjuju gdje i kada su proizvodi potrebni (Mulky, 2013).

S većim poznavanjem ponašanja kupaca, distributeri mogu strateški locirati proizvode u svom opskrbnom lancu i bolje identificirati troškovno učinkovite logističke zahtjeve. Postizanje učinkovitosti u ispunjavanju zahtjeva kupaca u transportnim, skladišnim i povratnim logističkim aktivnostima rezultira poboljšanim performansama isporuke na vrijeme, većim zalihama i poboljšanim maržama unutar industrije veleprodajne distribucije (Mulky, 2013).

Sve veća očekivanja kupaca potiču bolji pristup mobilnim rješenjima unutar veleprodajne distribucijske industrije. Uz raširenost mobilnih uređaja, mnogi kupci sada očekuju brze i točne odgovore od svojih distributera. Pametni telefoni mijenjaju načine na koje tvrtke komuniciraju sa svojim klijentima, zaposlenicima i partnerima. To mobilnost stavlja u srce digitalne transformacije. S mobilnim rješenjima, distributeri mogu brzo pristupiti i dijeliti informacije za odlučnije radnje za poboljšanje usluge korisnicima (Deloitte, 2022).

U slučaju prodajnih predstavnika za distribuciju, mobilna rješenja pružaju mogućnost pristupa informacijama o klijentima u stvarnom vremenu kao što su financijski podaci, računi kupaca i informacije o narudžbi. Kao rezultat toga, prodajni predstavnici mogu brže odgovoriti na upite kupaca i izbjeći dugotrajne e-poruke i telefonske pozive kako bi prikupili sve potrebne informacije (Tibbetts i Leggett, 2014).

Distributeri se suočavaju sa složenostima koje proizlaze iz male marže, različitih potreba kupaca i neočekivanih prekida u opskrbi. Rješavanje ovih izazova zahtijeva mogućnost povezivanja s više trgovinskih partnera i funkcija kako bi se stekla potpuna vidljivost od dobavljača uzvodno do krajnjeg kupca. Mobilnost igra ključnu ulogu u postizanju ove razine vidljivosti što rezultira mogućnošću pristupa upozorenjima o potencijalnim prekidima u opskrbi, obavještavanja kupaca o statusu isporuke i dubljeg uvida u ponašanje kupaca. Prelazak s reaktivne na predvidljiviju mrežu opskrbnog lanca omogućuje veleprodajnim distributerima da optimiziraju razinu zaliha, smanje logističke troškove, povećaju performanse isporuke na vrijeme i poboljšaju korisničko iskustvo (Tibbetts i Leggett, 2014).

Danas, ovlaštene kupci imaju mogućnost kupnje robe preko različitih kanala i zahtijevaju personalizirane i prilagođene proizvode, fleksibilnost cijena, uz toleranciju kašnjenja. Omnikanal model znači da vlast sada ostaje na kupcima jer je zamjena distributera sada puno jednostavnija. Kupci su danas orijentirani na ciljeve kao nikada prije, posebno poslovni korisnici. Očekivanja za brzinu, jednostavnost, pouzdanost, personalizaciju, i dostupnost su visoka i svakodnevno rastu. Poslovni kupci također su potrošači koji dobro poznaju internet, tako da njihova privatna iskustva kupnje postavljaju letvice za njihove poslovne kupnje. Online istraživanje i internetska kupnja stoga su sve relevantniji za B2B proces kupnje (Deloitte, 2022).

Bilo da kupci započnu s internetom, a zatim se presele izvan mreže ili dovrše cjelokupnu kupnju na mreži, put kupca je sve digitalniji – i stalno se mijenja. Sklonosti kupaca pomiču se prema mobilnim i web-temeljenim kanalima, polako proširujući i poboljšavajući – ali i u nekim slučajevima zastarjevajući – tradicionalne kanale prodaje. Poduzeća sada rutinski surađuju u svim medijima koji koriste slanje SMS-ova, samoposluživanje temeljeno na portalu i kanale društvenih medija (Tibbetts i Leggett, 2014).

Kroz mnoštvo novih tehnologija, inovacije poput chatbotova, sučelja prirodnog jezika i umjetne inteligencije potiču kvantni skok u iskustvu digitalnih korisnika. Baš kao što putnici mogu stići na svoja odredišta mnoštvom različitih putova, svako je putovanje korisnika jedinstveno. Ova višekanalna komunikacija prilično je nova za mnoge veletrgovce i zahtijeva intenzivnu suradnju između različitih odjela (Tibbetts i Leggett, 2014).

### 3.3. Kanali i tehnike internet prodaje

Rast e-trgovine omogućuje poduzeću da bude vlastiti veletrgovac i maloprodaja te da na taj način zadrži više profita za tvrtku. Iako je došlo do smanjenje potrebe za posrednikom, to ne znači da se tvrtka za e-trgovinu može riješiti veletrgovaca i trgovaca na malo. Zapravo, veletrgovac i trgovac na malo ključni su čimbenici upravljanja distribucijom e-trgovine. Oni donose stručno znanje o tržištu, zahtjevima kupaca i ponašanju određene regije. Zbog čega mogu pomoći proizvodnji da promovira proizvod, pregovara s kupcima i ne snosi neke poslovne rizike (Dwivedi i sur., 2021).

Internet je donio različite kanale distribucije kao što su B2B, B2C alternative kanala. Međutim, u trenutnoj eri, online kanali još uvijek ne mogu zamijeniti tradicionalne offline kanale. Tvrtke za e-trgovinu nikada se ne bi smjele usredotočiti samo na online distribucijske kanale u želji da prošire tržište. Ako posao ne uključuje razmjenu fizičkih objekata, kao što je davatelj usluga, izvanmrežni kanali možda neće biti potrebni. Međutim, u većini slučajeva potrebno je više kanala, jer će to povećati publicitet i dostupnost proizvoda tvrtke (Dwivedi i sur., 2021).

E-trgovina je definirana kao strateško korištenje računalno posredovanih alata i informacijskih tehnologija kako bi se zadovoljili poslovni ciljevi. Kao takva, e-trgovina nudi temeljno nove načine poslovanja, za razliku od pukih proširenja postojećih praksi. Elektronički marketinški kanali koriste internet kako bi proizvode i usluge učinili dostupnima kako bi ciljno tržište s pristupom računalima ili drugim tehnologijama koje omogućavaju kupnju moglo kupovati i izvršiti transakciju za kupnju putem interaktivnih elektroničkih sredstava (Jelassi i Enders, 2004).

Svi sustavi marketinških kanala moraju obavljati tri temeljna zadatka: razmjenu dobara, razmjenu novca i razmjenu informacija. U smislu generičkih funkcija koje se pružaju, ti se zadaci nazivaju fizička distribucija ili ispunjenje, olakšavanje transakcija, odnosno komunikacija. Kao elektronički marketinški kanal, Internet je sasvim sposoban zamijeniti konvencionalne kanale distribucije kada je u pitanju komuniciranje informacija i provođenje transakcija. Međutim, internet nije u mogućnosti osigurati fizičku razmjenu materijalnih dobara (Segetlija i sur., 2018).

Primarni motivi za dobavljače koji uspostavljaju sve složenije distribucijske aranžmane su želja za povećanjem tržišnog udjela i smanjenjem troškova. Poduzeća imaju koristi od strategija višekanalne distribucije na različite načine. Prvo, omogućuje im da se bolje prilagode promjenjivim potrebama kupaca i obrascima kupovine. Takva se sposobnost prilagođavanja

pokazala korisnom jer pokušavaju odgovoriti na nove distribucijske kanale, uključujući internet. Drugo, tvrtke sa širokim linijama proizvoda mogu imati koristi jer je malo vjerojatno da će jedna vrsta kanala biti optimalna za sve proizvode (Musso, 2010).

Konačno, dodatni kanali omogućuju dobavljaču da se usredotoči na preciznija ciljana tržišta, čime se poboljšava ukupna konkurentnost. Iako korištenje tako složene strategije distribucije nudi mnoge potencijalne prednosti organizaciji dobavljača, ona također predstavlja i neke izazove u upravljanju. Više kanala postavlja konkurentne zahtjeve za unutarnje resurse tvrtke kao što su kapital, osoblje, proizvodi i tehnologija (Musso, 2010).

### 3.4. Utjecaj pandemije Covid 19 virusa na internet poslovanje

Veletrgovci su se suočili s različitim izazovima, od socijalnog distanciranja i higijenskih mjera, do odgođenih inozemnih opskrbnih lanaca. Također postoji nova potreba za predviđanjem zahtjeva potrošača koji se brzo razvijaju. Posebno su pogođeni veletrgovci koji su opsluživali ugostiteljstvo.

Veleprodajne tvrtke provele su preko 12 mjeseci reorganizirajući svoje poslovanje i oporavljajući se od utjecaja Covida-19, što je ranije dovelo do restriktivnih mjera suzbijanja koje uključuju socijalno distanciranje, rad na daljinu i zatvaranje komercijalnih aktivnosti što je rezultiralo operativnim izazovima. Brojni veletrgovci koji su prodavali trgovinama, restoranima i ugostiteljima počeli su prodavati izravno potrošačima tijekom pandemije.

#### Pozitivan utjecaj COVID-19 na e-trgovinu

Široka raznolikost proizvoda: Upotreba e-trgovine brzo se povećava u posljednjih 20 godina. Na globalnom tržištu s gotovo beskrajnim izborom robnih marki i proizvoda za odabir, potrošači nisu ograničeni dostupnošću određenih proizvoda u svom lokalnom gradu, gradu ili zemlji. Širina i dubina proizvoda koji se prodaje putem internetskog prometa su nenadmašne.

Niže cijene: Ovo je jedna od najvećih prednosti e-trgovine. Internetske cijene obično su niže od cijena u tradicionalnim trgovinama jer je potrebno manje osoblja za upravljanje internetskom trgovinom koja vlasnicima ne mogu automatizirati upravljanje zalihama. Stranice za e-trgovinu mogu ponuditi više popusta koje je lakše zatražiti.

Praktično i sigurno: kupnja putem interneta iznimno je praktičnija i daje više kontrole potrošačima. U ovoj pandemiji COVID-19 ljudi mogu kupovati iz svoje spavaće sobe, bez gomilanja, čekanja u redovima i svih izazova koji idu uz konzumerizam.

Pristupačnost: potrošači mogu procijeniti usluge e-trgovine 24 sata dnevno. Mogu naručiti, pregledavati proizvode i koristiti online usluge kad god požele samo pritiskom na gumb. Čak i ljudi koji žive u udaljenim područjima mogu lako kupovati iz svog doma.

Štedi vrijeme: 63% potrošača započinje svoje kupovno putovanje putem interneta. Budući da potrošačima u ovom užurbanom životu pruža veliku uštedu vremena. Nema potrebe kupovati u trgovinama, čekati u redovima i potom se vraćati kući jer možete kupiti asortiman proizvoda po nižim cijenama iz udobnosti doma.

Negativan utjecaj COVID-19 na e-trgovinu

Povećana konkurencija: Povećana upotreba internetskog prometa zbog COVID-19, platforma e-trgovine prepuna je konkurentnih tvrtki. Vrlo je važno napraviti temeljitu analizu konkurenata kako bi se bolje razumjela tržišnu stvarnost.

Profiliranje lažnih korisnika: Alati za online kupnju pomažu u prepoznavanju lažnih korisnika na različitim platformama. To također stvara prepreke u radu internetske trgovine u takvo doba panike.

Utjecaj na dostavu paketa: Većina ispitanika navodi da je situacija s COVID-19 uzrokovala kašnjenja operatera dostave paketa. Dok neki ispitanici navode da su kašnjenja dostave paketa tijekom drugog zatvaranja bila manje ozbiljna od onih tijekom prvog, drugi navode da je zbog kombiniranih učinaka strogih mjera blokade došlo do promjene ponašanja potrošača prema kupnji putem interneta i povećane potražnje oko u božićnom razdoblju, operateri dostave paketa morali su otvoriti dodatna mjesta za preuzimanje upravljati povećanim protokom paketa.

## 4. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA KAESER d.o.o.

Carl Kaeser Sr osnovao je svoju tvrtku kao radionicu za strojeve u gradu Coburgu 1919. godine, ali je njegova odluka 1948. da počne s proizvodnjom klipnih kompresora pokrenula tvrtku na putu da postane jedan od svjetski najpoznatijih dobavljača sustava komprimiranog zraka. Konačni proboj dogodio se 1970-ih s razvojem rotacijskog vijčanog kompresora sa štedljivim SIGMA PROFILOM, što je dovelo do toga da tvrtka postigne svoju trenutnu poziciju jednog od vodećih svjetskih proizvođača kompresora. KAESER KOMPRESSOREN danas zapošljava oko 7000 ljudi diljem svijeta. Procijenjeni godišnji prihod Kaeser Compressors trenutno iznosi 668,2 milijuna dolara godišnje. Ovo poglavlje donosi podatke o poslovanju poduzeća Kaeser d.o.o. (Kaeser.com, 2022).

### 4.1. Opći podaci o poduzeću Kaeser d.o.o.

KAESER d.o.o naziv je podružnice osnovane u Hrvatskoj. Tvrtka nudi sljedeće proizvode i usluge: vijčani, klipni kompresori i mobilni građevinski kompresori, sustavi upravljanja komprimiranim zrakom, vakuumske pumpe, puhala, filtere, sušače, alate i pribor za komprimirani zrak, savjetovanje i planiranje, analize potrebe za komprimiranim zrakom, contracting (korisnički modeli za stanice za komprimirani zrak) i servis (Kaeser.com, 2022).

Nudeći inovativne, učinkovite i pouzdane proizvode i usluge, iskusni konzultanti i inženjeri Kaeser d.o.o.-a rade u bliskom partnerstvu s kupcima kako bi poboljšali njihovu konkurentsku prednost i razvili progresivne koncepte sustava koji kontinuirano pomiču granice performansi i tehnologije. Štoviše, desetljeća znanja i stručnosti ovog vodećeg dobavljača sustava u industriji dostupni su svakom kupcu putem napredne globalne IT mreže KAESER grupe (Kaeser.com, 2022). Ove prednosti, zajedno s KAESER-ovom svjetskom servisnom organizacijom, osiguravaju da svaki proizvod u svakom trenutku radi s vrhunskom izvedbom, uz maksimalnu dostupnost.

Korporativni ciljevi poduzeća su kako slijedi (Kaeser.com, 2022):

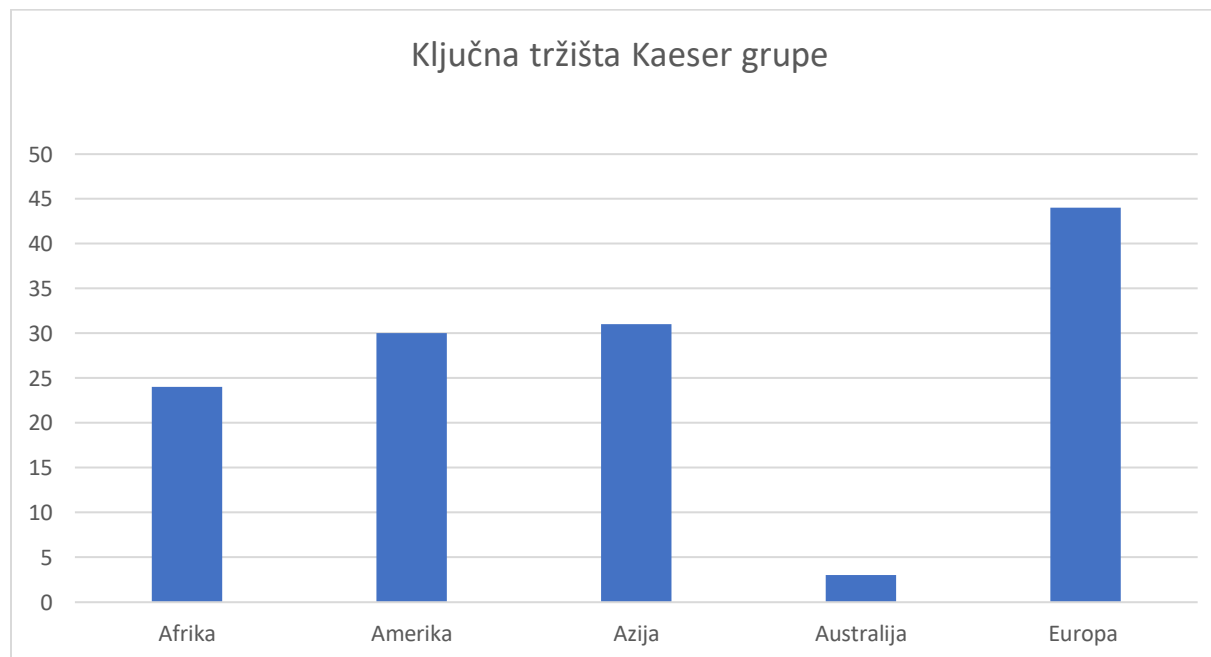
- Razviti najbolje rješenje za kupca
- Ponuditi proizvode po tržišno prihvatljivim cijenama
- Proizvoditi proizvode očekivane kvalitete
- Isporučiti u dogovorenom terminu

- Uspostaviti što učinkovitije radne procese unutar tvrtke
- U što manjoj mjeri negativno utjecati na okoliš

## 4.2. Tržište poslovanja

S više od 100 tvrtki-kćeri i prodajnih partnera međunarodna grupacija tvrtki KAESER danas je prisutna u svim važnim industrijski razvijenim zemljama svijeta. Ključne položaje pritom zauzimaju gospodarstva Europske unije, SAD-a i regije Azija-Pacifik. Kao jedan od najvećih svjetskih proizvođača kompresora, puhala i sustava komprimiranog zraka, KAESER KOMPRESSOREN je u cijelom svijetu zastupljen kroz opsežnu mrežu podružnica i ovlaštenih distribucijskih partnera u više od 140 zemalja. Tako u Africi djeluje u 24 zemlje, Americi, 30, Aziji 31, Australiji 3 i u Europi 44. Što se tiče hrvatskog tržišta, aktivan je na cijelom području države (Kaeser.com, 2022). Grafikon 1 slikovito prikazuje strukturu ključnih tržišta Kaeser grupe.

Grafikon 1. Ključna tržišta Kaeser grupe



Izvor. Izrada autora prema Kaeser.com (2022). Kaeser diljem svijeta. Dostupno na: <https://hr.kaeser.com/tvrtka/vise-o-nama/kaeser-diljem-svijeta/> [pristup: 18.06.2022.].

Iz Grafikona 1 vidljivo je da je područje Europe najzastupljenije u strukturi ključnih kupaca Kaeser grupe, dok na području Australije djeluje u samo 3 države. Grafikon ukazuje na izrazitu internacionalizaciju poslovanja grupe. Neke od zemalja u iz Europe u kojima je poduzeće aktivno

su Austrija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Češka, Danska, Francuska, Italija, Luksemburg, Mađarska, Nizozemska, Njemačka...

### 4.3. SWOT analiza poduzeća

SWOT analiza koristan je alat za uviđanje prednosti i nedostataka iz okolnosti poduzeća. Analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća moguće je donijeti zaključke o trenutnom stanju poduzeća, potencijalnim rizicima za poslovanje kao i čimbenika prema kojima se poduzeće ističe na tržištu. Tablica u nastavku prikazuje rezultate SWOT analize poduzeća Kaeser d.o.o.

Tablica 2. SWOT analize poduzeća Kaeser d.o.o.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra reputacija</li> <li>• Dugogodišnje iskustvo</li> <li>• Inovativnost</li> <li>• Geografska rasprostranjenost</li> <li>• Dokazana kvaliteta proizvoda</li> <li>• Poslije – prodajne usluge</li> <li>• Čvrsti odnosi sa kupcima</li> <li>• Poznavanje industrije</li> <li>• Automatizirana proizvodnja</li> <li>• Jedinstvenost dizajna proizvoda</li> <li>• Veliki proizvodni kapaciteti</li> <li>• Specijalizacija</li> <li>• Internacionalni standardi</li> <li>• Financijska snaga</li> <li>• Konkurentne cijene</li> <li>• Svjetska priznanja i deklaracije proizvoda</li> <li>• Usluge servisa</li> <li>• Mogućnost najma proizvoda</li> <li>• Sustav upravljanja kvalitetom</li> <li>• ISO Standardi</li> <li>• Potrebnu infrastruktura</li> <li>• Osjećaj odgovornosti za kvalitetu, okoliš, energiju, zaštitu na radu na svim razinama</li> <li>• Stalno tehničko usavršavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak radne snage</li> <li>• Visoki troškovi radne snage</li> <li>• Visoki troškovi sirovina</li> <li>• Niska ulaganja u istraživanje i razvoj</li> <li>• Nepovoljna demografska slika radne snage</li> <li>• Prevladavajući SME sektor – ograničeni finansijski izvori malih poduzeća</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praćenje najnovijih tehnoloških trendova</li> </ul>	
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrija 4.0</li> <li>• Novi potencijalni kupci</li> <li>• Nova tržišta</li> <li>• Internacionalne financijske prilike</li> <li>• Novi proizvodi</li> <li>• Implementacije novih razvoja i promjena konstrukcija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sve veći broj konkurenata</li> <li>• Nestabilnost globalne ekonomije</li> <li>• Pad investicija</li> <li>• Geopolitički sukobi na nekim ključnim tržištima – likvidnost grupe</li> <li>• Visoki troškovi istraživanja i razvoja</li> <li>• Sve veći zahtjevi za održivim sustavima</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Kao što je prikazano Tablicom 2. Kaeser d.o.o. opisuje niz snaga. S obzirom da se radi o široko globaliziranom i internacionalno prepoznatoj kompaniji, ne čudi činjenica da kompanija ima dobru reputaciju što dovodi do prepoznatljivosti branda Kaeser. To ne bi bilo tako da ne nudi i dostavlja kvalitetne i pouzdane proizvode i sustave već dugi niz godina. Osim toga Kaeser pruža punu uslugu tokom procesa kupnje, od slanja ponude do redovnih servisa po završetku kupnje i korisničke podrške za kupce.

Nadalje, praćenje tehnoloških trendova te ulaganje u inovativna rješenja omogućuje kompaniji proizvodnju i distribuciju proizvoda sa smanjenim štetnim učinkom na okoliš. Znanje industrije i specijaliziranost u proizvodnji omogućava Kaeseru veliku konkurentsku prednost. Također, iako su globalno prisutni, proizvodi su standardizirani i jednaki u svakoj od tih zemalja. Osim prodaje, kompanije nudi i najam proizvoda što je dobar način da potencijalni kupci isprobaju Kaeser proizvode na dulji period bez obveze kupnje što može u konačnici dovesti i do kupnje.

Međutim, potrebno je imati na umu da postoje i slabosti koje predstavljaju izazove za Kaeser d.o.o. Nepovoljna demografska slika Hrvatske, odnosno povećanje starijeg stanovništva koje je radno neaktivno u odnosu na radno aktivno stanovništvo uzrokuje poteškoće u pribavljanju ljudskih potencijala. U kombinaciji sa šokovima uzrokovanim pandemijom Covid-19 trošak radne snage kontinuirano raste. Isto se odnosi na troškove sirovina, najma, nekretnina itd. Nadalje, u Hrvatskoj prevladavaju srednja i mala poduzeća. Takva poduzeća često nemaju pristup financijski sredstvima za investiranje u opremu koju Kaeser nudi.

Prikazana slabost ujedno ukazuje i na priliku za ovu kompaniju da razvije nove proizvode koji bi odgovarali takvim kupcima te tako proširi svoj tržišni udio u postojećim i novim ključnim tržištima. Nadalje, Industrija 4.0 donosi mogućnosti povezivanja i automatiziranja tehnologije i proces što može umanjiti potrebu za operativnim ljudskim resursima i smanjiti troškove istih.

Globalizirano poslovanje za Kaeser je ujedno snaga i prijetnja. Posebna prijetnja su konkurentni iz Kine koji nude alternativne opcije proizvoda po nižim cijenama. Nadalje, cjelokupno globalno gospodarstvo izrazit je nestabilno. Kombinacija posljedica pandemije i geopolitičkog sukoba Ukrajine i Rusije rezultirala je neviđenom inflacijom. Takvo okruženje ne predstavlja investicijsku klimu što bi moglo uvelike utjecati na potražnju za Kaeser proizvodima u narednoj godini.

#### 4.4. Konkurencija poduzeća

Najveći konkurenti Kaeser d.o.o. uključuju Busch Vacuum Solutions, Stihl, Electric Motors, Belvac Production, Milton Caterpillar, SafeRack Loading Rack Technologies i Alta Equipment Company (Growjo.com, 2022). Tablica 3 prikazuje komparacijsku analizu Kaeser grupe sa navedenim konkurentima s obzirom na ostvareni prihod i broj zaposlenih.

Tablica 3. Konkurencija poduzeća Kaeser

Poduzeće	Prihod (m USD)	Broj zaposlenih
Kaeser	668,2	7000+
Busch Vacuum Solutions	643,9	1303
Stihl	691,4	1399
Electric Motors	48,7	138
Belvac Production	100,6	259
Milton Caterpillar	419,1	848
SafeRack Loading Rack Technologies	184,9	419
Alta Equipment Company	998,9	810

Izvor: izrada autora prema Growjo.com (2022). Fastest Growing Companies in Machinery.

Dostupno na: <https://growjo.com/industry/Machinery> [pristup: 18.06.2022.].

Tablica 3 prikazuje da je najveći konkurent Kaeseru Busch Vacuum Solutions i Stihl s obzirom da se nalaze u sličnom rangu ostvarenih prihoda. Tvrtka Alta Equipment Company ostvaruje najviše prihode posebice s obzirom na broj zaposlenih, međutim prednost Kaesera je u specijaliziranosti proizvodnje i usavršavanje jedne vrste proizvoda za koji mogu ponuditi razna rješenja i dodatne vrijednosti poput usluge servisa.

## 5. VELEPRODAJA INDUSTRIJSKE OPREME PUTEM INTERNETA NA PRIMJERU PODUZEĆA KAESER d.o.o.

Kao što je navedeno ranije cilj ovog rada je istražiti ulogu interneta u veleprodaji industrijske opreme na konkretnom primjeru poduzeća Kaeser d.o.o.. Ovo poglavlje donosi pregled ciljeva internetske veleprodaje poduzeća, strategija internetske veleprodaje poduzeća, marketinškog miksa internetske veleprodaje, kontrole i vrednovanja internetske veleprodaje.

### 5.1. Ciljevi internetske veleprodaje poduzeća

Ciljevi internetske veleprodaje poduzeća odnose se prvenstveno na financijske ciljeve stoga se može reći da su ciljevi kako slijedi:

- Povećanje prodaje, smanjenje troškova = povećanje dobiti
- Smanjenje troškova i obujma administracije – sve se obavlja automatski i u stvarnom vremenu
- Smanjenje troškova osoblja - potreban manji broj zaposlenih u administraciji
- Veći doseg potrošača
- Manji troškovi marketinga
- Postizanje bolje cijene
- Olakšavanje donošenja odluke o kupnji zbog mogućnosti detaljnog proučavanja proizvoda online – 3D prikaz proizvoda, mogućnost približavanja fotografija, videozapisi rada opreme, detaljne specifikacije sa objašnjenjima itd.
- Restrukturiranje prodajnog procesa – u slučaju internetske prodaje kompanije najprije dobiva novac, a onda šalje proizvode
- Povećanje likvidnosti zbog uplata koje prethode dostavi proizvoda
- Smanjenje financijskih rizika zbog uplata koje prethode dostavi proizvoda
- Smanjenje troškova istraživanja tržišta
- Smanjenje troškova prodajnog osoblja

Međutim postoje i nefinancijski ciljevi internetske veleprodaje koji su izrazito važni za poduzeće a oni se odnose na:

- Veća prepoznatljivost branda
- Pojednostavljenje pružanja usluge
- Dobivanje povratnih informacija
- Ubrzanje procesa naručivanja
- Još učinkovitija korisnička podrška
- Praćenje tehnoloških trendova prije konkurencije
- Proširenje tržišnog udjela
- Interakcija sa kupcima
- Povećanje zadovoljstva kupaca
- Povećanje lojalnosti kupaca
- Kupac može u stvarnom vremenu vidjeti inventar

Dakle ciljevi se u suštini odnose na poboljšanje usluge veleprodaje industrijske opreme smanjenjem vremena potrebnog za obavljanje narudžbi i transakcija te tako poboljšati iskustvo kupnje što će konačno rezultirati većom prepoznatljivošću branda i lojalnošću kupaca. Veći doseg kupaca koji Internet omogućuje uz jednostavnost kupnje dovode u konačnici do povećanja prodaje, što uz smanjenje troškova dovodi do sigurnog povećanja dobiti.

## 5.2. Strategija internetske veleprodaje poduzeća

Johnson i Scholes (2008) definiraju strategiju kao smjer i opseg organizacije u dugom roku: koji ostvaruje prednost za organizaciju kroz svoju konfiguraciju resursa u izazovnom okruženju, kako bi se zadovoljile potrebe tržišta i ispunila očekivanja dionika. Korporativna strategija usredotočuje se na strateški opseg organizacije kao cjeline kroz viziju i izjavu o misiji.

Vizija: Vizija tvrtke je potrošačima učiniti kupnju što jednostavnijom i pogodnijom, te stvoriti dodatne mogućnosti za svoje kupce.

Misija: Kaiser postoji kako bi pružio visokokvalitetne, pristupačne proizvode i poboljšao odvijanje poslovanja mnogobrojnih kupaca pritom primjenjujući održive modele proizvodnje.

Porter (1985) predlaže tri generičke strategije – troškovno vodstvo (stjecanje konkurentske prednosti nižim troškovima u industriji), diferencijaciju (stvaranje jedinstveno poželjnih proizvoda

i usluga) i fokus (nuđenje specijalizirane usluge u tržišnoj niši). Dodatno strategiju fokusa dijeli na dvije komponente - strategiju fokusiranja na troškove i fokus na diferencijaciju.

Kaeser je odabrao konkurentski opseg brenda i konkurentsku prednost diferencijacije – na taj način implementirajući strategiju diferencijacije. U strategiji diferencijacije, tvrtka nastoji biti jedinstvena u industriji unutar dimenzija koje su široko cijenjene od strane potrošača. Koncentrira se na segment tržišta robne marke i unutar tog segmenta pokušava postići diferencijaciju nudeći jedinstvenu uslugu.

Strategija diferencijacije dobro funkcionira na konkurentnom tržištu, gdje kupci imaju specifične potrebe koje su još uvijek nedovoljno zadovoljene. Kako bi ostala konkurentna, tvrtka mora imati jedinstvene resurse i sposobnosti koje joj omogućuju da zadovolji te potrebe na načine koje je teško kopirati. Tvrtka je zadužena za provođenje marketinga i prodaje kako bi stvorila svijest i želju za svojim jedinstvenim proizvodima. Temelj diferencijacije bila bi trgovina industrijskom opremom na veliko.

### 5.3. Marketinški miks internetske veleprodaje

Svrha marketing miksa je zadovoljiti potrebe i želje ciljne publike na što učinkovitiji i ekonomičniji način. Marketinški miks je tradicionalno se sastoji od 4P-a proizvoda, cijene, mjesta i promocije.

#### 5.3.1. Proizvod

Proizvodi koje osigurava tvrtka mogu biti materijalni i nematerijalni. Kaeser internetska veleprodaja nudi materijalne i nematerijalne proizvode. Tvrtka KAESER KOMPRESSOREN nudi sljedeće proizvode i usluge (Kaeser.com, 2022):

- Vijčani kompresori
- Klipni kompresori
- Mobilni građevinski kompresori
- Sustavi upravljanja komprimiranim zrakom
- Vakuumske pumpe
- Puhala
- Filtri

- Sušaći
- Alati i pribor za komprimirani zrak
- Savjetovanje i planiranje
- Analize potrebe za komprimiranim zrakom
- Contracting (korisnički modeli za stanice za komprimirani zrak)
- Servis

Proizvodnja proizvoda nalazi se u Coburgu (Sjeverna Bavarska) i Geri (Thüringen). Za proizvodnju proizvoda odgovorni su razvojni inženjeri, djelatnici servisa i inženjeri prodaje te Servisna služba . Tvrтка Kaeser i nakon instalacije postrojenja osobito važnim smatra dijalog s kupcem. Kontinuirani dijalog s kupcem omogućuje konstantan proces poboljšanja proizvoda i usluga.

### 5.3.2. Cijena

Cijena proizvoda formira se u odnosu na troškove proizvodnje te logističke troškove. Osim toga određena je tržišnom razinom cijena te kako bi postigla konkurentnost. S obzirom da se radi o pretežito poslovnim kupcima, cijene proizvoda variraju u odnosu na naručenu količinu proizvoda te sofisticiranost implementirane tehnologije. Cijene nisu javno prikazane međutim moguće ih je saznati slanjem upita za ponudu.

### 5.3.3. Mjesto

Glavno mjesto je online okruženje gdje korisnici mogu odlučiti naručiti online putem ili rezervirati i preuzeti lokalno (što će dati priliku isprobati artikl prije kupnje) kupljene proizvode. Dostava će biti izvršena do upisane klijentove adrese na cijelom području Hrvatske u roku od 10-15 radnih dana. Kaeser ima svoje skladište budući da posjeduje proizvode koje promovira.

Lokacija na mreži također se odnosi na mjesto na kojem se postavljaju veze. Veze će se uglavnom postavljati na stranice društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter, Pinterest i Instagram. Osim toga, online mjesto može se tumačiti i na drugi način kao mjesto, gdje korisnici imaju pristup internetu i mogu preuzeti sadržaje sa web stranica. U većini slučajeva ovo mjesto se nalazi kod kuće ili na radnom mjestu kupaca, međutim u današnje vrijeme s velikom popularnošću prijenosnih računala, tableta i pametnih telefona - lokacija pristupa Kaeseru može biti vrlo široka sa gotovo svugdje gdje je dostupna internetska veza.

#### 5.3.4. Promocija

Promocija je važna komponenta marketinga jer može povećati prepoznatljivost robne marke i prodaju. Kroz promociju kupci dobivaju informacije koje ih mogu motivirati na kupnju proizvoda ili usluge. Glavna poruka u promotivnim aktivnostima bit će u skladu s prethodno opisanim ciljevima, misijom i vizijom, s naglaskom na prednosti tradicionalne kupovine uz pogodnost online kupovine u jednom jednostavnom rješenju. Kaeser će promovirati svoj brend putem korištenja tradicionalnih kanala oglašavanja, kao što su TV, novine ili radio. S obzirom da su ciljani segment potrošača poslovni korisnici, Kaeser potencijalne kupce doseže i putem e-mail promocije.

#### 5.4. Kontrola i vrednovanje internetske veleprodaje

Globalno umrežavanje i podatkovna komunikacija omogućuju daljinsku dijagnozu i održavanje KAESER-ovih proizvoda kompatibilnih s internetom na zahtjev. Ova tehnologija osigurava poboljšanu dostupnost i optimiziranu ukupnu učinkovitost za opskrbu komprimiranim zrakom. Online narudžbe automatski se ažuriraju i u stvarnom vremenu šalju Kaeseru d.o.o. Jednako tako, potpisivanje ugovora moguće je online putem te se ono može koristiti kao sredstvo osiguranja za potrošača i za tvrtku da će proizvodi biti onakvi kako su prikazani sa navedenim specifikacijama. Nije moguća potpuna digitalizacija ovog proces, stoga iskusno osoblje nadgleda cijeli proces te je na raspolaganju za upite, komentare, kritike, probleme i sl.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je istražiti ulogu interneta u veleprodaji industrijske opreme na konkretnom primjeru poduzeća Kaeser d.o.o. Veleprodaja je značajan sektor u većini gospodarstva u svijetu, a odnosi se na vrstu prodaje koja se odvija na način da trgovac zapravo preprodaje novu ili rabljenu robu drugim trgovcima. Ti trgovci mogu biti maloprodajne trgovine, drugi veletrgovci ili industrijski, komercijalni, institucionalni ili profesionalni korisnici.

Rast interneta kao komunikacijskog i distribucijskog kanala mnoge ekonomiste je naveo na zaključak da će veleprodaja izgubiti svoju važnost kako se povećava broj izravnih transakcija između proizvođača i krajnjih kupaca. Kako bi napredovali u skladu sa brzinom i agilnošću aktualne digitalne transformacije, veleprodajni distributeri moraju biti spremni na potpuni prijelaz u inteligentno poduzeće. To uključuje upravljanje očekivanjima, pojednostavljenje poslovne strukture, standardizaciju poslovnih procesa, rad uz podršku i optimizaciju za kontinuirane inovacije.

Internet je donio različite kanale distribucije kao što su B2B i B2C alternative kanala. Međutim, u trenutnoj eri, online kanali još uvijek ne mogu zamijeniti tradicionalne offline kanale. Tvrtke za e-trgovinu nikada se ne bi smjele usredotočiti samo na online distribucijske kanale u želji da proširi tržište. Potrebni su različiti skupovi posrednika ovisno o klasifikaciji tvrtki za e-trgovinu.

Kombiniranje tradicionalnih kanala veleprodajne distribucije sa internetskom veleprodajom poduzeća Kaeser d.o.o ima za cilj poboljšati usluge veleprodaje industrijske opreme smanjenjem vremena potrebnog za obavljanje narudžbi i transakcija te tako poboljšati iskustvo kupnje što će konačno rezultirati većom prepoznatljivošću branda i lojalnošću kupaca. Veći doseg kupaca koji Internet omogućuje uz jednostavnost kupnje dovode u konačnici do povećanja prodaje, što uz smanjenje troškova dovodi do sigurnog povećanja dobiti.

Kaeser je odabrao konkurentski opseg brenda i konkurentsku prednost diferencijacije, odnosno, strategiju diferencijacije. Ova tehnologija osigurava poboljšanu dostupnost i optimiziranu ukupnu učinkovitost za opskrbu komprimiranim zrakom te dovodi do povećanja zadovoljnosti kupaca – krajnjeg cilja Kaeser d.o.o.-a.



## LITERATURA

1. Abanikanta, P. (2020). Functions of Wholesalers. Dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/distribution-channel/functions-of-wholesalers/31889> [pristup 15.06.2022.].
2. Dachs, B., Broos, E. Dunser, M., Hanzi-Weis, D. i Mertens, K. (2016). EU wholesale trade: Analysis of the sector and value chains. *AIT-IS-Report*, 128(6), 4-28.
3. Deloitte (2022). Digital technologies for a new future. Dostupno na: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46817/S2000960\\_en.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46817/S2000960_en.pdf) [pristup: 10.06.2022.].
4. Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, L. i Carlson, J. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management* 59(6), 102-168.
5. Gazzola, P., Colombo, G., Pezzetti, R. i Nicolescu, L. (2017). Consumer Empowerment in the Digital Economy: Availing Sustainable Purchasing Decisions. *Sustainability* 9(1), 693-702.
6. Growjo.com (2022). Fastest Growing Companies in Machinery. Dostupno na: <https://growjo.com/industry/Machinery> [pristup: 18.06.2022.].
7. Jelassi, T. i Enders, A. (2004). *Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*. London: Prentice Hall.
8. Kaeser.com (2022). Kaeser diljem svijeta. Dostupno na: <https://hr.kaeser.com/tvrtka/vise-o-nama/kaeser-diljem-svijeta/> [pristup: 18.06.2022.].
9. Kar, U., Dash, R., Rebman, C. i McMurtrey, M. (2019). Application of Artificial Intelligence in Automation of Supply Chain Management. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability* 14(3), 42-58.
10. Luk, S., Ester, L. i Wnchun, Y. (2008). Characteristics of Chinese Wholesalers' Marketing Behavior: A Functional Approach. *Journal of Global Marketing* 16(1), 71-95.
11. Lurosoft (2022). Statistical Classification of Economic Activities NACE Rev. 2. Dostupno na: <https://nace.lurosoft.lv/46/wholesale-trade-except-of-motor-vehicles-and-motorcycles> [pristup 15.06.2022.].
12. McKinsey (2020). *Future of retail operations: Winning in a digital era*. Chicago: McKinsey & Company
13. Mulky, A. (2013). Distribution challenges and workable solutions. *IIMB Management Review* 25(3), 179-195.

14. Musso, F. (2010). Innovation in Marketing Channels. *Symphonya Emerging Issues in Management* 3(1), 12-20.
15. Newman, D. i McClimans, F. (2018). *Accelerating Digital Transformation In The Wholesale Distribution Industry*. London: Futurum Research.
16. Pahwa, A. (2022). Wholesale & Wholesaler – Definition, Types, & Examples. Dostupno na: <https://www.feedough.com/wholesale-wholesaler-definition-types-examples/> [pristup: 29.05.2022.].
17. Quinn, J. i L. Sparks, L. (2007). Editorial: Research frontiers in wholesale distribution. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 17,(4), 11-303.
18. Reinartz, W., Wiegand, N. i Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing* 36(3), 350-366.
19. Robbins, B. (2022). The Impact of Rising Fuel Costs on Logistics. Dostupno na: <https://www.eisneramper.com/rising-fuel-costs-logistics-0422/> [pristup 16.06.2022.].
20. Rosenbloom, B. (2007). The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. Reintermediation. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research* 17(4), 327-339.
21. Saarikko, T., Westergren, U. i Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons* 63(6), 825-839.
22. Segetlija, Z., Mesarić, J. i Dujak, D. (2018). Importance Of Distribution Channels - Marketing Channels - For National Economy. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija\\_Dujak\\_Mesaric.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija_Dujak_Mesaric.pdf) [pristup: 11.06.2022.].
23. Shruti, B. (2022). Wholesaler. Dostupno na: <https://www.economicdiscussion.net/distribution-channel/wholesaler/32215> [pristup: 29.05.2022.].
24. Tibbetts, F. i Leggett, K. (2014). *Market Overview: Enterprise Sales Force Automation Solutions*. Cambridge: Forrester Research.
25. Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y. i Bhattacharya (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research* 122(2), 889-901.
26. Webb, K. (2002). Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management* 31 (2), 95 – 102.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija gospodarskih djelatnosti veleprodaje .....4

Tablica 2. SWOT analize poduzeća Kaeser d.o.o.....	20
Tablica 3. Konkurencija poduzeća Kaeser .....	22

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Ključna tržišta Kaeser grupe.....	19
---	----