



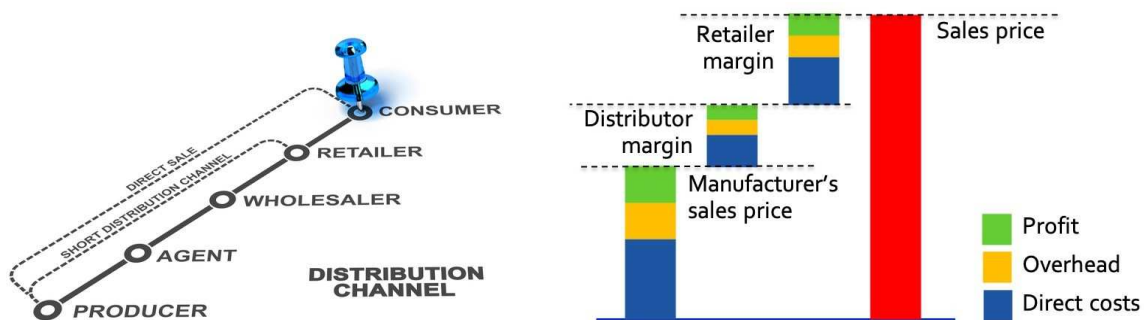
Autor: Lejla Softić, dipl.oec.¹

Upravljanje troškovima distribucijskih kanala

Na koji način će preduzeće kreirati vlastitu strategiju kanala distribucije u značajnoj mjeri će uticati ne samo na buduću prodaju, nego i na troškove distribucije. Učinkovita strategija distribucijskih kanala potrebna je kako bi preduzeće moglo profitabilno poslovati. Preduzeća kontinuirano nastoje proširiti svoje poslovanje na razna tržišta, kako bi imala veću prodaju i profitabilnost. Stoga je upravljanje troškovima distribucije od posebnog značaja za uspješno dugoročno poslovanje preduzeća.

Šta su troškovi distribucije?

Troškovi distribucije su izdaci preduzeća koji nastaju kako bi se proizvodi isporučili od proizvođača do krajnjeg korisnika (kupca, klijenta). To su svi troškovi nastali od strane trgovca na veliko, malo ili distributera. Mogu se odnositi na niz različitih troškova, kao što su: troškovi rukovanja, pakiranja, skladištenja, prijevoza, dostave, kao i svi troškovi zaposlenika koji obavljaju navedene aktivnosti. Troškovi distribucije mogu biti značajni kada proizvodi koji se isporučuju imaju veliki kubični volumen, roba je kvarljiva ili kada se kupci nalaze u udaljenim područjima. Ako distributer isporučuje proizvod trgovcu na malo, koji ga zatim prodaje krajnjem korisniku, svi pojedinačni troškovi distribucije, u svakoj od faza, biće uključeni u ukupne troškove distribucije.



Vrste distribucijskih kanala

Pri upravljanju troškovima potrebno je poznavati specifičnosti svake vrste distribucijskih kanala. Više je različitih načina na koji se može vršiti distribucija proizvoda, što suštinski zavisi od: vrste proizvoda (roba široke potrošnje ili industrijski proizvodi), načina distribucije (konvencionalni ili digitalni kanali), broja eventualnih posrednika (direktni, kratki, dugi distribucijski kanal), kao i od intenziteta distribucije (ekskluzivna, selektivna, intenzivna distribucija). Najčešća podjela distribucijskih kanala je na:

- direktni (izravni, bez posrednika odnosno vlastiti)
- indirektni odnosno tuđi, koji mogu biti:
 - o maloprodajni
 - o veleprodajni
 - o posrednički (agentski) kanali.

Svaki od distribucijskih kanala ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke. Za koje distribucijske kanale će se preduzeće opredjeliti zavisi od izabrane strategije kanala distribucije. Pri kreiranju strategije kanala distribucije neophodno je obratiti pažnju na specifičnosti, prednosti i nedostatke, a zatim izabrati one kanale koji će preduzeću u dugom roku donijeti najviše moguće prihode, uz optimalne troškove distribucijskih kanala. Prije kreiranja strategije kanala distribucije potrebno je izvršiti istraživanje tržišta, SWOT analizu i cost-benefit analizu za svaki od izabranih kanala odnosno jednu ili više predloženih strategija distribucijskih kanala.



Zašto je potrebno upravljati troškovima distribucijskih kanala?

Iako je upravljanje distribucijskim kanalima obično u nadležnosti marketing i prodajnih menadžera, veoma je važno da i finansijski menadžeri (CFO) budu angažirani kada se u preduzeću vrši analiza isplativosti ulaganja u postojeće ili nove distribucijske kanale.

Uloga CFO posebno je značajna za preduzeća koja koriste isključivo ili pretežno konvencionalne kanale distribucije, gdje strateška opredjeljena da se razvija vlastita prodajna mreža može dovesti do značajnih troškova distribucijskih kanala. Sa rastom prodaje odnosno tržišnog udjela neminovno je da se u preduzeću ukaže potreba za osvajanjem novih tržišta, kao i izgradnja vlastitih distribucijskih kanala. To može značiti da će značajan dio ulaganja preduzeća biti usmjeren na izgradnju ili iznajmljivanje građevinskih objekata, što može imati direktan uticaj na ostala neophodna ulaganja preduzeća npr. razvoj proizvodnih kapaciteta i slično. Stoga, CFO treba pravovremeno da ukaže strateškom menadžmentu na neophodne finansijske posljedice odnosno potencijalne rizike koji mogu nastati uslijed neadekvatne raspodjele budžeta preduzeća (npr. za ulaganja u proizvodnju i distribuciju odnosno ostale investicije preduzeća).

Nadalje, u visokoromjenljivim tržišnim uvjetima, kao i u kriznim okolnostima (op.a. kao što je to bila npr. pandemija) prevelika ulaganja u konvencionalne distribucijske kanale, te izostanak ulaganja u digitalne distribucijske kanale može preduzeće učiniti 'ranjivim' na tržištu ili u najgorem slučaju može uticati na gubitak tržišnog udjela preduzeća. Ovo su samo neki od primjera gdje CFO ima značajnu ulogu, kada je u pitanju upravljanje investicijama i troškovima distribucijskih kanala.

Međutim, uloga finansijskih menadžera ne smije biti zanemarena niti pri svakodnevnoj analizi troškova distribucije, gdje je u inflatornim ili drugim okolnostima (npr. rast cijene goriva i drugih energenata) od posebnog značaja kreiranje pravovremenih ušteda troškova koji se mogu pojaviti pri upravljanju distribucijskim kanalima. Pravovremene uštede troškova distribucijskih kanala imaju značajan uticaj na kratkoročnu profitabilnost poslovanja, kao što pravovremeno investiranje u distribucijske kanale ima uticaj na dugoročnu profitabilnost poslovanja preduzeća.

Zaključak

Suština upravljanja troškovima distribucijskih kanala je izabrati adekvatnu metodu za određivanje profitabilnosti kanala distribucije. Koju [metodu obračuna troškova](#) (standardnu metodu, ABC metodu ili metodu strateškog upravljanja troškovima) će preduzeće koristiti kako bi analiziralo profitabilnost distribucijskih kanala u značajnoj mjeri zavisi od načina na koji se u preduzeću vrši obračun i analiza troškova proizvodnje odnosno svih troškova poslovanja preduzeća.

Najveći rizik za preduzeće je izostanak upravljanja troškovima distribucijskih kanala odnosno stihijski razvoj kanala distribucije, bez unaprijed osmišljene strategije i provođenja cost-benefit analize. Intuitivni način upravljanja distribucijskim kanalima može biti kratkoročno uspješan način poslovanja, ali dugoročno posmatrano preduzeće treba imati formalno uređen sistem za upravljanje distribucijskim kanalima odnosno odgovarajuću poslovnu politiku za upravljanje distribucijskim kanalima i računovodstveni sistem koji će omogućiti kontrolu njenog provođenja u praksi.

Jedan od aspekata koji ne bi trebao biti zanemaren pri upravljanju troškovima distribucijskih kanala su potencijalni sukobi koji mogu nastati između proizvođača i posrednika. Ako preduzeće koristi više posrednika može doći do sukoba između posrednika kada je u pitanju njihov udio u marži, kao i drugi oblici ulaganja koji se izvršavaju kako bi proizvod došao do krajnjeg korisnika (npr. udjeli u promotivnim troškovima i aktivnostima itd). Stoga je veoma važno da CFO u preduzeću ima sve potrebne podatke i izvrši detaljnu analizu finansijskih pokazatelja za sve distribucijske kanale, kako bi pregovori sa posrednicima bili uspješno okončani, a eventualni sukobi interesa učinkovito razriješeni.