

# LOGISTIČKO UPRAVLJANJE DISTRIBUCIJOM - ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA TRŽIŠTU PIVA BOSNE I HERCEGOVINE

datum prijave: 30.9.  
datum prihvaćanja: 19.10.

UDK 658:339.3  
Stručni rad

**Senad Lipovača**

Ekonomski fakultet Bihać  
Pape Ivana Pavla II, Bihać, Bosna i Hercegovina  
Telefon: +385 37 222 511  
E - mail: s\_lipovaca@yahoo.com

**Sažetak** - Tijekom posljednjega desetljeća bosansko-hercegovačko tržište piva prošlo je kroz proces rapidnih promjena. Kretanje proizvodnje piva u BiH u predrecesijskom razdoblju zbog velike inozemne konkurencije pokazivalo je tendenciju pada. Izbijanjem recesije ovaj trend je nastavljen prijeteći slomom domaće pivarske industrije. U skladu s tim zadaća ovoga rada jest ukazati na propuste u distribuciji piva domaćih proizvođača te ukazati na mogućnosti da se posredstvom logističkog upravljanja distribucijom, odnosno širenjem distribucijske mreže kreira podloga za povećanje konkurentne prednosti domaćih proizvođača piva. Tržišta piva Bosne i Hercegovine odlikuje skromna potrošnja piva po stanovniku godišnje ali i veliki potencijal rasta u budućem razdoblju.

**Ključne riječi:** logistika, upravljanje, distribucija, tržište piva, Bosna i Hercegovina

**Abstract** - Over the last decade, the Bosnian-Herzegovinian beer market has gone through a process of rapid change. Movement brewing in BiH-recession period due to large foreign competitors showed a tendency to decline. Discharge recession this trend continued threatening the collapse of the domestic beer industry. Accordingly, the task of this paper is to point out the failures in the distribution of domestic beer producers and point to the possibility that through the logistics distribution management and expanding distribution network creates a foundation for increasing the competitive advantage of domestic producers of beer. Beer market of Bosnia and Herzegovina is characterized by modest consumption of beer per capita per year, but also large potential growth in the future.

**Keywords:** logistics, management, distribution, beer market, Bosnia and Hercegovina

## 1. UVOD

Ukupna proizvodnja piva u Europi 2009. godine iznosila je 427 milijuna hektolitara piva od čega se na tržištu proda oko 394 milijuna. Ovo Europu svrstava među najvažnije i najveće proizvođače piva u svijetu. Slijede Japan i SAD. Broj pivovara u Europi iznosi 3 733. Većina od njih je locirana u Njemačkoj 1 330, slijede Velika Britanija 667 i Italija 272. Švicarska, Austrija, Francuska, Češka, Belgija i Danska imaju više od 100 pivovara (FAQstat, 2010). U Bosni i Hercegovini radi šest pivovara koje proizvode oko milijun litara piva godišnje. Šest BiH pivovara (sarajevska, banjalučka, tuzlanska, bihaćka, grudska i mostarska) zapošljava oko 1 400 djelatnika i raspolaže s godišnjim proizvodnim kapacitetima od oko 2 500 000 hl. Zbog velikog uvoza piva, instalirani kapaciteti trenutno se koriste sa svega 30-45 %. Pivo se na nesreću domaćih pivovara svrstalo među top deset uvoznih proizvoda BiH u 2009., što je neprimjereno za državu sa šest pivovara koje mogu cijenom i kvalitetom piva zadovoljiti domaće potrebe. Količina uvezenih piva u BiH kreće se na razini od oko 1,4 milijuna hl.

Da bi se ovaj problem razriješio domaći proizvođači piva u narednom razdoblju morat će sve više konkurentsku prednost na tržištu graditi na sektoru distribucije i to prije svega u širenju i oblikovanju optimalne distribucije mreže (Brčić-Stipčević, 1998.), a ne u samoj proizvodnji. Logistički je koncept odlučujući za izbor

regionalnih distributivnih centara (Segetlija, 2009). Suvremena uloga kanala marketinga je višestruka u sustavu razmjene roba i usluga na tržištu. Od čistih kupoprodajnih posrednika na tržištu, kanali marketinga evoluiraju u aktivne kreatore nove vrijednosti potrošačima. S takvom ulogom „kanali marketinga ne smiju samo opsluživati tržišta, već moraju kreirati tržišta. Ovaj novi odnos prema kanalima marketinga još uvijek nije prevladavajući u Bosni i Hercegovini. Osobito je značajno naglasiti da se u Bosni i Hercegovini još uvijek ne shvaća da je u razvijenim tržišnim gospodarstvima u tijeku svojevrsna trgovinska revolucija (Lovreta, Stojković, 2011.). Trgovina preuzima vitalne funkcije u kanalima marketinga. Dugo su teoretičari marketinga promatrali trgovinu kao pukog posrednika između proizvođača i potrošača. Prevladavao je klasični i zastarjeli koncept industrijskog marketinga, umjesto modernog i potrošački utemeljenog marketinga.

## 2. SUDIONICI SUSTAVA KANALA DISTRIBUCIJE NA TRŽIŠTU PIVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bitna obilježja distribucijskih kanala jesu razine kojima se izražava broj sudionika u kanalu, a to su proizvođači, posrednici plasmana i krajnji kupci (potrošači, korisnici) od kojih svaki predstavlja jednu razinu (Zelenika, Pupavac, 2008). Brojem razina kanala izražava se njegova dubina. Sudionici u prodajnim kanalima su stalni

(to su proizvođači i potrošači) i **uvjetni** (to su posrednici plasmana, koji mogu ali ne moraju biti zastupljeni). Najčešći marketinški kanali jesu:

- **Kanal nulte razine** → direktno kretanje robe od proizvođača do potrošača.
- **Kanal u dvije razine** → sudjeluju: proizvođač - veletrgovac - maloprodavatelj - potrošač.

- **Kanal u tri razine** → sudjeluju: proizvođač - veletrgovac - preprodavatelj - maloprodavatelj - potrošač.

Identificiranje stalnih sudionika (proizvođača) na tržištu piva izgleda lakom zadaćom, međutim u praksi BH proizvođača piva nije se ispostavilo tako. Naime, u praksi se na BH tržištu piva pokazalo da je broj stvarnih i potencijalnih konkurenata daleko većih od broja domaćih proizvođača (cf. zemljovid 1).

Zemljovid 1. Multinacionalne kompanije u regionalnom okruženju BH pivovara



Izvor: Interni dokumenti Odbora BH pivovara

Mnoge strane pivarske kompanije ušle su na BiH tržište i osvojili većinu tržišnog udjela dovodeći domaće proizvođače na rub propasti. Da bi se izgradio primjeren odnos prema konkurentima na tržištu piva potrebna je detaljna analiza konkurenata. „Ako poznaš neprijatelja i poznaš sebe, ne trebaš se bojati niti stotinu bitaka. Poznaš li sebe, ali ne i neprijatelja, sa svakom pobjedom iskusit ćeš i poraz. Ako ne poznaš niti neprijatelja niti sebe, izgubit ćeš svaku bitku“ (Sun-Tzu, 2007.).

Kada se promatraju domaći konkurentski proizvođači piva tada se preporuča razvijanje međusobno suradnje. Domaći proizvođači piva okupljeni su u Grupaciju pivara BiH i do sada su uglavnom neuspješno pokušavali isposlovati odluku Vijeća ministara BiH kojom bi se zaštitila domaća proizvodnja. Čini se primjerenim istaknuti mogućnost razvoja suradnje kroz zajedničke nabave sirovina, zajednički nastup na inozemnim tržištima, izgradnja zajedničke prodajne mreže, zajedničko članstvo u Europskoj udruzi pivara (*The*

*Brewers of Europe*), koja je osnovana još 1958. godine. Trenutno zastupa interese 27 nacionalnih udruženja proizvođača piva u Europi. Udruženje potiče i organizira dijaloge između velikih i malih pivara, lobira kod zakonodavaca i sl.

Uz stalne sudionike kanala distribucije prisutni su i brojni uvjetni sudionici, i to prije svega trgovci na veliko i trgovci na malo te ostali posrednici u distribuciji piva (veći ili manji distributeri) ili tržišni subjekti koji pružaju određenu podršku fizičkom tijeku proizvoda (uvoznici, skladišta, transportna poduzeća, nepotpuni 3PL logistički operatori i sl.).

Veleprodaja u Bosni i Hercegovini premda je još uvijek usitnjena doživljava intenzivno okrupnjavanje i koncentraciju. Posebno povoljno razdoblje za rast veleprodaje u Bosni i Hercegovini jest razdoblje od 2000. do 2007. godine kada je obujam prometa po veleprodajnom mjestu porastao sa 1,04 mil. KM na 5,2 mil. KM. Broj velikih veleprodavatelja piva u Bosni i Hercegovini procjenjuje se na više od 200. Proizvođači piva

trebaju osigurati jaku mrežu veleprodavatelja kako bi njihove marke piva bile tražene i izložene na povoljnim prodajnim mjestima u maloprodaji. Nadalje, veliki broj veleprodavatelja uz svoje veleprodajne centre raspolaže i značajnim brojem maloprodajnih objekata. Tako primjerice, Gastro grupa - vodeći hrvatski veleprodajni klaster čiji se udio u veleprodaji procjenjuje na jednu četvrtinu raspolaže s 50 veleprodajnih centara i 190 maloprodajnih objekata.

Maloprodaja i razvoj maloprodajnih distributivnih kapaciteta u Bosni i Hercegovini nalazi u zreom stadiju faze hibridnog tržišta u nastajanju. Ovu fazu, generalno promatrano, karakterizira intenziviranje pojave hipermarketa, ulazak inozemnih trgovačkih lanaca te opadanje aktivnosti i obujma veleprodaje u velikim gradskim centrima. Konzum je vodeći maloprodajni lanac u Bosni i Hercegovini s više od 140 prodavaonica različitih formata. Posljednjih godina, povećan je broj prodavaonica i manjih radnji koji imaju ugovore o distribuciji sa lokalnim ili regionalnim uvoznicima ili proizvođačima alkoholnih pića.

### 3. IZBOR NAČINA I KANALA DISTRIBUCIJE

Distribucija kao aktivnost u užem smislu je skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija gotovih proizvoda od proizvođača do kupca ili zadnjega korisnika, odnosno potrošača (Zelenika, Pupavac, 2008). Pri donošenju odluka o izboru kanala distribucije treba voditi računa o brojnim čimbenicima, a među kojima je odabir strategije nastupa poduzeća na tržištu jedan od najvažnijih (Milosavljević, 2003). Budući da u distribucijskim kanalima sudjeluje veliki broj sudionika (tj. posrednika), potrebno je osmisliti dugoročna i kratkoročna organizacijska rješenja u kojima će svaki sudionik na najbolji način obaviti svoje funkcije i poslove. Treba težiti postizanju optimalnih rješenja, što na globalnom i turbulentnom tržištu nije jednostavno ostvariti. U takvim nastojanjima menadžerima će biti od pomoći ove strategije:

*Strategija intenzivne distribucije.* Prema toj strategiji proizvođač u prodaji svojih proizvoda

angažira što je moguće više posrednika (npr. kod distribucije cigareta). Industrija piva je barem toliko intenzivna kao cigarete, zahtijeva ozbiljan pristup, posebno smislenu podjelu kafića i drugih objekata i slične strategije.

*Strategija ekskluzivne distribucije.* Proizvođač prema toj strategiji odabire jednoga ili nekoliko posrednika, koji imaju ekskluzivno pravo prodaje određene robe (npr. kod prodaje novih skupih automobila). Ustupanjem ekskluzivne distribucije, proizvođač očekuje agresivniju i vještiju prodaju te veću kontrolu posrednika u njihovoj politici cijena, promociji, kreditiranju i drugim aktivnostima. Takvom se distribucijom nastoji unaprijediti imidž proizvoda i odobriti više marže. Tako primjerice boca bostonskog piva Samuel Adams Utopias najjačeg piva na svijetu (27 % alkohola) stoji oko 150 USD, proizvodi se u ograničenoj seriji od oko 10 000 boca i ograničene je prodaje. Značajana mjera koju je poduzela Sarajevska pivovara u cilju povećanja prodaje svojih proizvoda jest ugovaranje ekskluzivnog opskrbljivanje kulturno-sportskih manifestacija, tj. ugovaranje i prodaja isključivo proizvoda SP na njima (Olimpijski centar Zetra, Sarajevo; KSC Skenderija, Sarajevo; SKPC Mejdan, Tuzla; itd.).

*Strategija selektivne distribucije.* Prema toj strategiji proizvođač u distribuciju svojih proizvoda uključuje više od jednoga posrednika, ali manje od svih onih posrednika koji pristaju baviti se distribucijom određenoga proizvoda (...).

Većina domaćih proizvođača piva osim prodaje svojih proizvoda putem vlastite distribucijske mreže koristi i usluge brojnih marketinških posrednika. Iz razloga što je Sarajevska pivovara vodeća domaća pivovara na BiH tržištu s tržišnim udjelom u ukupnim prihodima većim od 50% u nastavku se daje prikaz ukupne količinske prodaje Sarajevske pivovare po prodajnim centrima posredstvom veleprodajnih i maloprodajnih kanala.

Ukupna vrijednost realizirana preko veleprodajnih distributivnih kanala Sarajevske pivovare u 2009. godini iznosila je nešto više od 56,7 milijuna KM ili 64 % ukupne vrijednosti prodaje. Vrijednost veleprodaje Sarajevske pivovare u 2009. godini zbog recesije zabilježila je pad u odnosu na 2008. godinu i u apsolutnom i u relativnom iznosu. Važnost veleprodaje za rad proizvođača piva potvrđuju i podatci o količinskoj prodaji svih proizvoda Sarajevske pivovare preko ovog distributivnog kanala (cf. tablicu 1).

Tablica 1. Veleprodaja Sarajevske pivovare po prodajnim centrima

Poslovni centar	Količina 2008.	Index 2008. (učešće u ukupnoj prodaji)	Količina 2009.	Index 2008 . (učešće u ukupnoj prodaji)
Bihać	2.320.962,00	2,709%	1.624.234,00	1,943%
Brčko	1.293.964,00	1,510%	1.362.109,00	1,629%
Doboj	3.058.272,00	3,569%	1.766.853,00	2,114%
Gradačac	371.844,00	0,434%	1.542.343,00	1,845%
Ljubače	2.393.865,00	2,794%	3.018.371,00	3,611%
Mostar	3.219.878,00	3,758%	2.811.170,00	3,363%
Olovo	1.010.437,00	1,179%	894.784,00	1,070%
Sarajevo	38.047.201,00	44,401%	37.851.770,00	45,278%
Zenica	4.577.616,00	5,342%	3.776.811,00	4,518%
<b>UKUPNO</b>	<b>56.294.039,00</b>	<b>65,695%</b>	<b>54.648.445,00</b>	<b>65,371%</b>

Izvor: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Ukupna vrijednost realizirana preko maloprodajnih distributivnih kanala Sarajevske pivovare u 2009. godini iznosila je nešto više od 31 milijuna KM ili 35,5 % ukupne vrijednosti prodaje. Vrijednost maloprodaje Sarajevska pivovare u 2009. godini zabilježila je rast u odnosu na 2008. godinu i u apsolutnom i u relativnom iznosu

potvrđujući iznimnu važnost ovoga distributivnoga kanala za realizaciju proizvoda domaćih proizvođača piva. Važnost maloprodaje za rad domaćih proizvođača piva potvrđuju i podatci o ukupnoj količinskoj prodaji Sarajevske pivovare po prodajnim centrima preko ovog distributivnog kanala (cf. tablicu 2).

Tablica 2. Maloprodaja Sarajevske pivovare po prodajnim centrima

Poslovni centar	Količina 2008.	Index 2008. (učešće u ukupnoj prodaji)	Količina 2009.	Index 2009. (učešće u ukupnoj prodaji)
Bihać	195.990,00	0,205%	96.462,00	0,109%
Brčko	582.261,00	0,608%	547.166,00	0,621%
Doboj	1.799.559,00	1,878%	1.369.449,00	1,554%
Gradačac	270.805,00	0,283%	807.486,00	0,916%
Ljubače	1.600.433,00	1,670%	1.562.474,00	1,773%
Mostar	4.192.060,00	4,375%	3.835.565,00	4,352%
Olovo	995.083,00	1,038%	939.926,00	1,067%
Sarajevo	16.010.428,00	16,708%	16.423.542,00	18,636%
Zenica	3.749.839,00	3,913%	3.367.433,00	3,821%
<b>UKUPNO</b>	<b>29.396.458,00</b>	<b>34,305%</b>	<b>28.949.503,00</b>	<b>34,629%</b>

Izvor: Financijsko izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

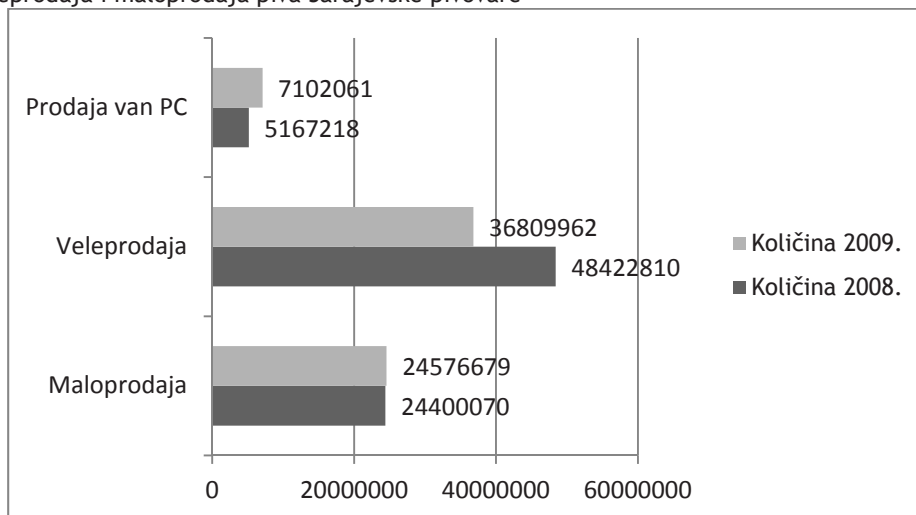
Povećanje vrijednosti prodaje piva posredstvom maloprodaje upućuje domaće proizvođače piva da se fokusiraju na povećanje izloženosti i dostupnosti svojih piva kroz povećanje broja pozicija na policama i hladnjacima, bočnim pozicijama, blok pozicijama, mini paletnim mjestima, te da kroz značajno veća ulaganja osiguraju dodatne pozicije u tržnim centrima (Konzum, Mercator, Interex, Drvopromet, Amko komerc, T.D. marketi). Postavljenjem hladnjaka na bitnim benzinskim pumpama, također može pridonijeti povećanju prodaje piva.

Odabir kanala distribucije odnosi se na to hoće li se, gdje i koliko faza distribucije koristiti u procesu dostavljanja piva od proizvođača/distributera do krajnjih potrošača. Pivo je jedna od kategorija za čiju su distribuciju i dalje najznačajniji prodavaonice u susjedstvu (proda se više od 2/3), premda je zamjetan trend porasta prodaje piva i u modernim formatima trgovine (hipermarketi, supermarketi, trgovački

centri, diskonti). HoReCa kanal je drugi po važnosti. Stoga ne čudi da dva ključna konkurenta Banjalučke Pivovare u Republici Srpskoj CVC Srbija (Jelen) i Carlsberg Srbija (Lav) vode aktivnu politiku sklapanja ekskluzivnih ugovora sa ugostiteljskim objekta s ciljem izbacivanja Nektara.

O neizgrađenosti distribucijske mreže domaćih proizvođača piva najbolje svjedoče podatci da su domaći proizvođači orijentirani na lokalno, a ne (inter)nacionalno okruženje, potvrđujući tako da je pivo u BiH „lokalna priča“. Pivo je odraz konzumenta, njihovih životnih stilova, životnih vrijednosti, specifičnosti kulturnog *backgrounda*, a u BiH čak i nacionalnih određenja. Tako primjerice Bihaćka pivovara glavninu svoje prodaje realizira u Unsko-sanskom kantonu, dok najveća BiH pivovara svoju prodaju realizira u devet navedenih poslovnih centara (cf. tablice 1 i 2), dok se izvan njih realizira gotovo neznatna količina piva (cf. grafikon 1).

Grafikon 1. Veleprodaja i maloprodaja piva Sarajevske pivovare



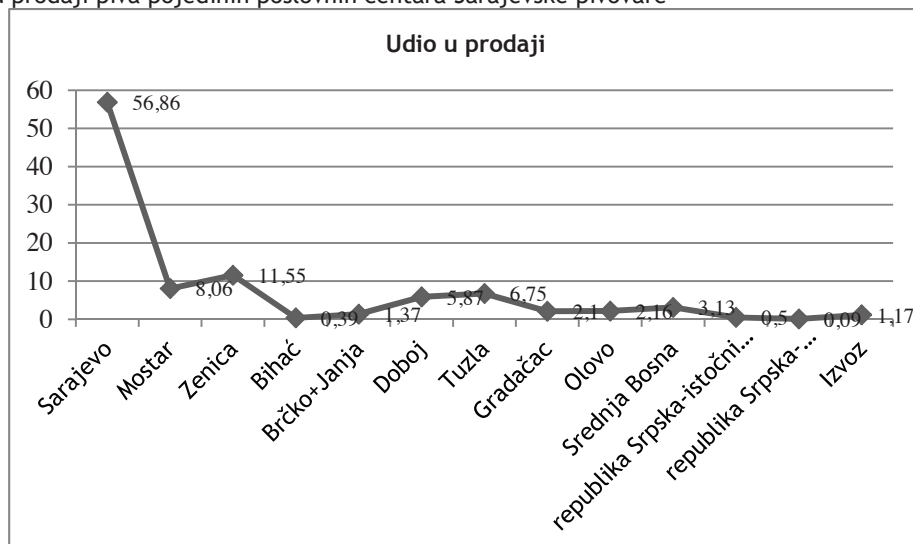
Izvor: Priredio autor prema: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Tako je primjerice tijekom 2008. godine izvan navedenih poslovnih centara distribuirano svega 6,62 % od ukupne prodaje pive, dok je tijekom 2009. taj postotak iznosio 10,36%. Ovo značajnije relativno povećanje više je rezultat pada ukupne količinske prodaje piva (-12,2%) nego apsolutnog

povećanja prodaje piva izvan poslovnih centara. Koliko je postojeća distributivna mreža domaćih proizvođača piva ograničena i daleko od optimalne mreže zorno svjedoče i podatci o udjelu pojedinih poslovnih centara u ukupnoj prodaji piva (cf. grafikon 2).



Grafikon 2. Udio u prodaji piva pojedinih poslovnih centara Sarajevske pivovare



Izvor: Priredio autor prema: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Temeljem grafikona 2 razvidno je da Sarajevska pivovara najveću prodaju piva ostvaruje unutar poslovnog centra Sarajevo (56,86%), Zenice (11,55%), Mostara (8,06%) i Tuzle (6,75%). Preuzimanjem Tuzlanske pivovare i njene distribucije mreže za očekivati je da će Sarajevska pivovara u tom dijelu BiH značajno povećati prodaju svojih proizvoda. Najslabiju prodaju Sarajevska pivovara ostvaruje u istočnom (0,09%) i zapadnom (0,5%) dijelu Republike Srpske.

#### 4. DISTRIBUCIJA UVOZNIH KONKURENTSKIH PIVA NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE

Globalizacija je glavni suvremeni fenomen koji determinira poslovanje BH proizvođača piva posljednjih desetak godina i izaziva posljedice za njihovo buduće poslovanje. Globalni koncept donio je eksploziju prakse preuzimanja i spajanja proizvođača piva (*Meregers & Acquisition*) u regionalnim i međunarodnim okvirima zaobilazeći Bosnu i Hercegovinu. Naime, nijedan BiH pivovara nije bila predmetom spajanja ili preuzimanja od strane inozemnih proizvođača piva. Inozemne kompanije odlučile su se za preuzimanje proizvođača piva u susjednim državama (prije svega Hrvatskoj i Srbiji), a potom strategiju distribucije temeljile na izvozu piva iz tih država

na tržište BiH. Strategija licencije i strategija preuzimanja nisu uopće korištene od strane inozemnih proizvođača piva za ulazak na BiH tržište piva. Što se tiče strategije licencije ona se sastoji u tome da jedan proizvođač piva proda licenciju na svoj recept nekom domaćem proizvođaču. Tako strana kompanija može ostvariti stalni profit i povećati udio na tržištu zahvaljujući distributivnoj mreži partnera. Međutim, negativna strana takvoga aranžmana je nemogućnost upravljanja marketingom svoga proizvoda. Strategijom preuzimanja strane kompanije za proizvodnju piva zauzimaju ili položaj manjinskih dioničara ili u cjelosti preuzimaju domaće proizvođače piva. Pivari potom mogu birati, hoće li izvoziti svoj globalni proizvod tako što će distribuciju povjeriti operativnoj kompaniji ili će da proizvode svoje proizvode na lokalnom terenu, u lokalnoj kompaniji. Pri preuzimanju kompanija u drugim državama, pivovara mora svom portfelju dodati i veliki broj lokalnih maraka piva, koje su proizvod preuzete pivovare. Osim toga, preuzeta pivovara trebala bi imati dovoljno široku mrežu distribucije da bi bila moguća uspješna distribucija globalne marke. Tablica 3 pokazuje strategiju distribucije kompanije „Heineken“ u pojedinim europskim državama.

Tablica 3. Strategija distribucije kompanije „Heineken“ u Europi

Izvoz	Licencije	Preuzimanje (operativne kompanije)
Belgija	Britanija	Španjolska (El Aguila)
Portugal	Norveška	Francuska (Sogebra)
Švicarska	Švedska	Italija (Birra Dreher)
Njemačka	Finska	Grčka (Athenian Brewery)
Austrija		Irska (Murphy Brewery)
Danska		Nizozemska (Mreža Heineken)

Izvor: Douglas, S., Craig, S.: Globalna marketing strategija, „Grmeč“, Beograd, 1997., p.445

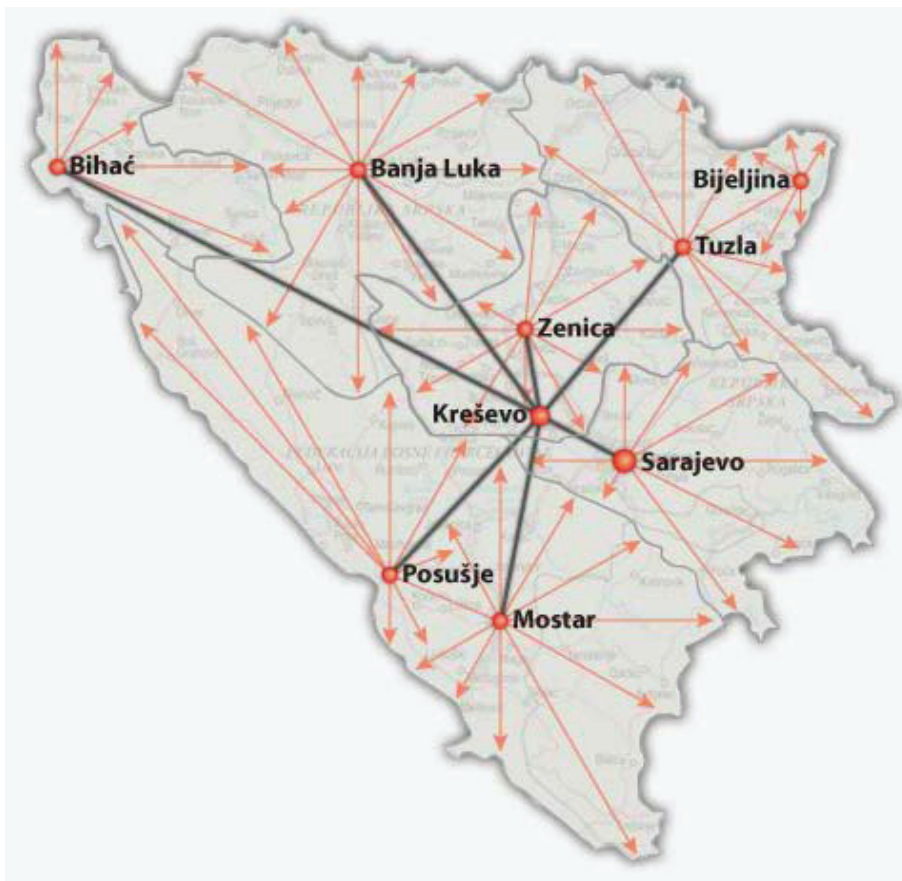
Kompanija takvog sustava za potrebe svoje europske strategije treba imati portfelj internacionalnih maraka (kao „Heineken“ i „Amstel“) kao i lokalnih, koje proizvode lokalne kompanije, kao leaderske proizvode na svakom tržišnom segmentu. Strategija preuzimanja nije primijenjena na BiH tržištu čini se ponajprije iz razloga što je ovo tržište previše fragmentirano za razliku od tržišta u susjednim državama. Za utjehu domaćim proizvođačima piva jest podatak da su u prošlosti kompanije imale najviše uspjeha sa svojim globalnim markama u državama u kojima su imale operativnu kompaniju, a manje u državama u koje su samo izvozile.

U nastavku se nekoliko rečenica posvećuje distributerima uvoznih konkurentskih piva domaćim proizvođačima. Tako primjerice *Carlsberg BH* svoju prodajnu strategiju bazira na svom distributivnom centru u Banja Luci, gdje direktno u široj regiji snadbjeva preko 2.600 objekata. Sa otvaranjem distributivnog centra i pružanjem usluge „*know how*“ svojim partnerima koji se fokusiraju skupa sa njima na direktnu prodaju, pokazuju da je direktna komunikacija na prodajnom mjestu za njih podjednako važna kao i kvaliteta usluge koju pružaju svojim partnerima i krajnjim potrošačima.

Tvrtka *Boreas* ekskluzivni distributeru Karlovačkog piva u BiH raspolaže izuzetno

razgranatom distribucijskom mrežom koja predstavlja temelj uspješnog poslovanja trgovačkih poduzeća. *Boreas* je u stanju plasirati proizvod u svako, pa i najmanje mjesto na tržištu, a kroz razgranatu mrežu vlastitih distribucijskih centara i veleprodaja, te partnera poddistributera, ali i direktnom opskrbom više od 20 000 prodajnih mjesta. *Boreas* distribuira robu svojih partnera u: 1) ugostiteljske objekte segmentirane po kategorijama: hoteli, restorani, cafe barovi, noćni klubovi, diskoteke, fast foodovi i pečenjarnice; 2) trgovinske radnje: hipermarkete (veće od 1000 m<sup>2</sup>), supermarketete (300-1000 m<sup>2</sup>), srednje i male trgovine, diskonte, STR, kioske, benzinske crpke, itd. Za opskrbu tolikog broja prodajnih objekata, *Boreas* je oformio i impozantan vozni park kojeg u ovom trenutku čini: a) 111 caddy-ja, b) 36 kamiona, c) 21 kombi i d) 54 druga vozila... Distribucijska mreža oslanja se prije svega na osam regionalnih distributivnih centara - Kreševo, Zenica, Sarajevo, Posušje, Banja Luka, Tuzla, Bijeljina i Bihać, u kojima *Boreas* posjeduje skladišta, urede i vozni park za dostavu robe, kao i za rad prodajnih predstavnika koji dnevno obilaze tržište i brinu se za narudžbe, isporuke, pozicioniranje i promocije zastupanih brandova (cf. zemljovid 2).

Zemljovid 2. Distribucijska mreža tvrtke *Boreas* u BiH



Izvor: <http://www.boreas.ba/bs/distribucija/> (pristup: 20.05.2012.)

## 5. ZAKLJUČAK

Logistika je oduvijek bila od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti u svim gospodarskim sektorima. Logistika nije samo od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti, ona iziskuje i velike troškove. Domaći proizvođači piva trebaju ispitati mogućnosti ovladavanja opskrbnim lancem kako bi kreirali logistički sustav koji će biti u funkciji kreiranja konkurentne prednosti na domaćem i regionalnom tržištu piva. U prilog ove tvrdnje ide i činjenica da domaće pivovare uvoze sve važnije sastojke za proizvodnju piva osim vode. Da logistika ne bi i dalje bila tamni kontinent na prostorima BH domaći proizvođači piva trebaju oblikovati učinkovitu i suvremenu distribucijsku mrežu. Da je postojeća distribucijska mreža zastarjela i neučinkovita najbolje svjedoči podatak da su velike međunarodne korporacije procijenile da im je isplativije u BH izvoziti piva iz svojih pogona u susjednim državama, nego investirati u neku od bosanskohercegovačkih pivovara. Domaći proizvođači piva zbog prevelike fragmentiranosti BH tržišta nisu uspjele stvoriti široku distribucijsku mrežu čime je njihova konkurentnost na tržištu ozbiljno ugrožena.

## LITERATURA

1. Brčić-Stipčević, V. (1998): Logističko upravljanje distribucijom, u *Poslovni Business to Business Marketing*, (ur. Fedor Rocco), Školska knjiga, Zagreb.
2. Douglas, S., Craig, S.: *Globalna marketing strategija*, „Grmeč“, Beograd, 1997.
3. FAQstat, 2010.
4. Godišnja izvješća Sarajevske pivovare, veljača 2010. i veljača 2011.
5. Interni dokumenti Odbora BH pivovara
6. <http://www.boreas.ba/bs/distribucija/> (pristup: 20.05.2012.)
7. Lovreta, S., Stojković, D. (2011): Dometi trgovinske revolucije u srednjoj i jugoistočnoj Europi, u *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*, (ur. Knego, N., Renko, S., Blažević, B.), Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
8. Milosavljević, M. (2003): *Marketing*, dvadeset prvo izdanje, Savremena administracija, Beograd.
9. Segetlija, Z. (2009): Problemi distributivne trgovine u lancu stvaranja vrijednosti u Hrvatskoj, u *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, IX. Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
10. Sun Tzu (2007): *Umijeće ratovanja*, (prijevod: Buđanovac, N.), Planetopija d.o.o., Zagreb.
11. Zelenika, R., Pupavac, D. (2008): *Menadžment logističkog sustava*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.