

Mr. sc. Mirko Palić

OBLIKOVANJE I EMPIRIJSKO TESTIRANJE MODELA ZA VREDNOVANJE USPJEŠNOSTI MALOPRODAJNIH KANALA DISTRIBUCIJE FINACIJSKIH USLUGA

DESIGN AND EMPIRICAL TESTING OF THE MODEL FOR PERFORMANCE EVALUATION OF CHANNELS OF DISTRIBUTION FOR THE RETAIL FINANCIAL SERVICES

SAŽETAK: Kanali distribucije ili marketinški kanali predstavljaju jedan od četiriju temeljnih elementa marketinškog miksa. Za razliku od ostalih komponenata marketinškog miksa, odluke vezane uz kanal distribucije često predstavljaju opredjeljenja koja iziskuju velike investicije i dugoročno vezivanje, stoga ih nije moguće lako i brzo mijenjati kao neke druge elemente marketinškog miksa. Zbog toga je za poduzeće vrlo važno da od velikog broja različitih alternativa oblikuje marketinški kanal koji će biti troškovno učinkovit te će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koje nudi. Financijske institucije predstavljaju pogodnu podlogu za proučavanje ovog fenomena jer obiluju raznovrsnim i kompleksnim kanalnim strukturama gdje je multikanalnost pravilo, a ne izuzetak. Pri tome se postavlja pitanje na koji način vrednovati ili mjeriti uspješnost kanala distribucije? U razvoju modela razmotrene su mnoge metode, od čisto računovodstvenih do biheviorističkih. Temeljeno na Spriggsovu predlošku razvoja modela za vrednovanje članova kanala distribucije predložen je model za vrednovanje uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga. Upotrebljivost navedenog modela empirijski je utvrđena, stoga se u zaključku rada donose preporuke vezane uz mogućnost njegova korištenja u poslovnoj praksi domaćih financijskih institucija.

KLJUČNE RIJEČI: kanali distribucije, financijske usluge, vrednovanje uspješnosti, marketing.

ABSTRACT: Channels of distribution or marketing channels represent one of the four founding elements of the marketing mix. Unlike some other components of the marketing mix, decisions about channels of distribution often represent actions that require large investments and long term obligations and as such are not easy or quick to change as some other elements of the marketing mix. Therefore, it is very important for the organization to design its marketing channels carefully, selecting among different alternative solutions in order to be at the same time cost efficient and suitable for the target market and type of products offered. Financial institutions represent a great research setting as they are abundant with different and complex channel structures where multi-channeling is a rule, not an exception. Important question is how to evaluate or measure the performance of the distribution channel. In devising the model many different approaches have been considered ranging from purely accounting to behaviorist methods. Starting from the Spriggs' "Framework for developing measures of channel member performance", a new model for performance evaluation of retail channels of distribution of financial services has been proposed. Validity of the model has been empirically tested. In the conclusion of the paper there are recommendations for the application of the model in the operational business environment of the Croatian financial institutions.

KEY WORDS: channels of distribution, financial services, performance evaluation, marketing

1. UVOD

Marketinški kanali ili kanali distribucije predstavljaju jedan od četiriju temeljnih elemenata marketinškog miksa. Za razliku od ostalih komponenata marketinškog miksa, odluke vezane uz kanal distribucije često predstavljaju opredjeljenja koja iziskuju velike investicije i dugoročno vezivanje, stoga ih nije moguće lako i brzo mijenjati kao neke druge elemente marketinškog miksa (npr. cijenu). Zbog toga je za poduzeće vrlo važno da od velikog broja različitih alternativa oblikuje marketinški kanal koji će biti troškovno učinkovit, te će odgovarati ciljnom tržištu i vrsti proizvoda koje nudi. Temeljem navedenih odluka poduzeće može izgraditi održivu konkurentsku prednost [8, str. 504]. Marketinški kanali mogu biti, a često i jesu, vrlo kompleksne tvorbe koje se sastoje od velikog broja članova među kojima se odvijaju različiti tijekovi (fizički tijek proizvoda, tijek plaćanja, informacijski tijek, promocijski tijek, tijek prijenosa vlasništva i drugi). Unutar njih odvijaju se i različiti bihevioristički procesi, od kojih su najvažniji: odnosi moći, vodstva, suradnje i sukoba, kao temeljne odrednice dinamike unutar kanala. Tijekom vremena kanali distribucije značajno su evoluirali prilagođujući se vrstama tržišta i kupaca koje uslužuju. Moderna poduzeća imaju zbog toga velike mogućnosti oblikovanja vlastitih kanala distribucije pa se tako u odnosu na mogućnosti integracije mogu navesti primjeri vertikalnih, horizontalnih i hibridnih ili multikanalnih marketinških sustava raznih obilježja.

Financijski sektor u Republici Hrvatskoj predstavlja jednu od najbrže rastućih, visokoprofitabilnih djelatnosti, stoga nije iznenađujući njegov izbor za teorijsko-empirijsko istraživanje u ovom radu. Kontinuirani razvoj financijskog sektora omogućuje korištenje izuzetno velikog broja marketinških kanala, stoga je multikanalnost pravilo, a ne izuzetak. Takav razvoj i primjena kanala distribucije uzrokovani su velikim promjenama koje su se u navedenom sektoru dogodile u posljednjem desetljeću. Najvažnije od njih su konsolidacija bankarskog tržišta koja je uslijedila nakon procesa privatizacije, kriza banaka i njihovo preuzimanje od inozemnih banaka te osnivanje novih sudionika na financijskom tržištu poput privatnih osiguravajućih društava, stambenih štedionica, burza, mirovinskih i investicijskih fondova, brokerskih agencija i financijskih posrednika [16, str. 233]. Uz prethodno navedeno, porast konkurentnosti tržišta, kao posljedica ulaska inozemnih poduzeća, sofisticiraniji zahtjevi potrošača, liberalizacija na financijskom tržištu, a posebno tehnološke inovacije u elektronici i telekomunikacijama, omogućile su razvoj i implementaciju novih marketinških kanala [17, str. 110]. Distribucija proizvoda odnosno usluga financijskih institucija ključna je funkcija marketinga u odnosima između poduzeća i njegovih potrošača te obuhvaća sve sudionike i radnje koje omogućuju raspoloživost financijskih usluga na pravom mjestu i u pravo vrijeme [15, str. 168-185]. Budući da se prvenstveno radi o distribuciji usluga, financijski kanali svojom strukturom i svojstvima uvažavaju tu činjenicu.

Ova tematika je dakle od vitalne važnosti za uspješnost financijskog sektora. Navedeni sektor predstavlja idealan primjer podloge za istraživanje strategija distribucije zbog različitih obilježja te velikog broja kombinacija i vrsta kanala koji se koriste pa, kao takvi, čine kvalitetnu pretpostavku za uspješno proučavanje. Utvrđivanje specifične kombinacije elemenata za vrednovanje marketinških kanala trebalo bi nadalje, osim na teorijskom planu, dati i praktičan doprinos kvalitetnijem upravljanju marketinškim kanalima u poduzećima koja se bave financijskom djelatnošću, te poslužiti kao temelj za slična, veća empirijska

istraživanja u ostalim sektorima na čiju konkurentnost bitno utječe efikasnost kanala distribucije.

2. CILJEVI I METODE KORIŠTENI U ISTRAŽIVANJU

Cilj istraživanja ovoga rada jest identifikacija elemenata, metoda i načina na koje financijske institucije vrednuju svoje marketinške kanale i članove marketinških kanala kojima se distribuiraju financijske usluge krajnjem korisniku – klijentu. Uz to testirat će se upotrebljivost predloženog modela za vrednovanje praktične uspješnosti financijskih institucija.

Ne postoji standardni pristup vrednovanju marketinških kanala, čak ni u istovrsnim financijskim institucijama. Nefinancijski elementi, kao bitni čimbenici uspješnosti marketinških kanala, nedovoljno su prisutni u metodama vrednovanja višestrukih kanalskih sustava. Oblikovanje analitičkog modela vrednovanja uspješnosti, temeljenog na kvalitativnim i kvantitativnim elementima, trebalo bi unaprijediti praksu upravljanja kanalima u financijskim poduzećima.

U radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provedeno je istraživanje za stolom, a u svrhu prikupljanja primarnih podataka terensko istraživanje. Primarni, kvalitativni podaci prikupljeni su izvidajnim ili eksplorativnim istraživanjem. Njegova svrha bila je dobiti bolji uvid u problem te steći bolje razumijevanje pitanja vrednovanja maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga. Ispitivanje je provedeno metodom dubinskog intervjua s prigodnim uzorkom ciljano izabраниh, poznavatelja (eksperata). Kao instrument istraživanja korišten je podsjetnik za intervju. Obavljeno je ukupno 15 intervjua, po nekoliko za svaku vrstu financijskih institucija. Intervjui su izvršeni u razdoblju od 15. prosinca 2004. do 1. veljače 2005. godine, a profil sudionika obuhvaćao je ispitanike rangirane od predsjednika uprave do menadžera zaduženih za upravljanje kanalima distribucije. Ciljevi istraživanja su bili u potpunosti obznanjeni te su, s dopuštenjem ispitanika, uglavnom snimani na audiokasete. Ključna područja su analizirana te integrirana sa sekundarnim podacima i sažeto predstavljena u ovom radu uz pomoć metode „interpretacije sadržaja“.

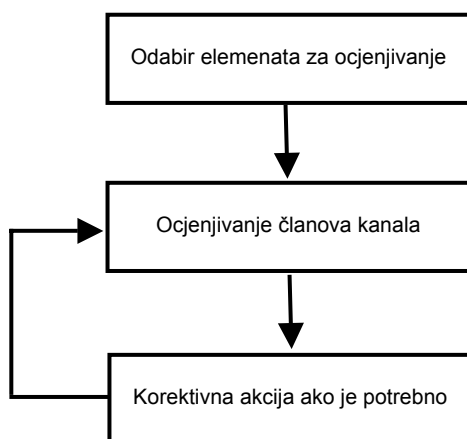
3. ELEMENTI ZA OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI MARKETINŠKIH KANALA

Pregledom knjiga i znanstvenih radova koji se bave problematikom marketinških kanala ili kanala distribucije, uočava se veliko zanimanje za to područje. Međutim, isti pregled literature ukazuje na prazninu vezanu uz evaluaciju ili ocjenjivanje uspješnosti kanala distribucije. Pri tome se nameću pitanja: vodi li se još uvijek vrednovanje članova kanala i samih kanala na pregled prodaje po pojedinom kanalu na kraju godine, te primjenjuju li menadžeri u našim poduzećima još uvijek principe provizornog utvrđivanja troškova kako bi dobili približnu profitabilnost kanala i članova kanala? Iako nema odgovora na ova pitanja koja bi bila utemeljena na objektivnim empirijskim istraživanjima, činjenica je da je još davne 1948. Wroe objavio "formulu za mjerenje produktivnosti u distribuciji" [19, str. 66-70]:

$$\text{produktivnost u distribuciji} = \frac{\text{indeks broja prodanih jedinica po satu prodavanja}}{\text{indeks čovjek-sati}}$$

Mjerenje uspješnosti u modernoj ekonomiji predstavlja izazov. U „staroj“ ekonomiji – gdje je glavno obilježje predstavljala masovna proizvodnja i potrošnja fizičkih dobara, izlazne ili kvantitativne mjere predstavljale su odgovarajuće indikatore uspješnosti [6, str. 6]. U međuvremenu se poslovno okružje drastično promijenilo, a distribucija se iz oblasti prodaje fizičkih proizvoda putem maloprodaje i veleprodaje proširila na područja virtualnih elektronskih kanala i na sektor usluga. Cijelo to vrijeme tragalo se, manje ili više uspješno, za što primjerenijim skupom mjera ocjenjivanja uspješnosti. Počinjući davno na ovakvim, danas zastarjelim i neprimjerenim, pristupima i krećući se prema naprijed, koristeći se novim saznanjima i spoznajama, razvijen je velik broj pristupa i alata za vrednovanje.

Prikaz 1: Revizija uspješnosti članova kanala



Izvor: Rosenbloom, B.: Marketing Channels: A Management View, 7. izdanje, South-Western, Mason, Ohio, 2004., str. 417

Kritični aspekt strateškog upravljanja kanalima čini upravo mjerenje uspješnosti kanala. Takva kvantifikacija osigurava menadžmentu povratne informacije o problemima i mogućnostima za unapređivanje oblikovanja i strukture kanala kao i pojedinih članova kanala. Vrednovanje kanala također predstavlja ključnu informacijsku komponentu marketinškog sustava kontrole. Vrednovanje kanala distribucije i njihovih članova mnogo je kompleksniji proces, no što se to na prvi pogled čini.

Moderne financijske institucije zasnivaju svoju proizvodnju i potrošnju na sve više diferenciranih proizvoda i usluga. U takvom okružju tradicionalne mjere produktivnosti i uspješnosti nisu samo teške za izračunavanje već imaju i sve manje značenje [6, str. 6]. Pri tome veličina poduzeća, broj njegovih kanala i članova kanala dodatno otežavaju ocjenjivanje uspješnosti kod velikih internacionalnih poduzeća koja posluju na globalnom tržištu. Proizvodno poduzeće, npr. proizvođač viličara, može svoju strategiju distribucije temeljiti

na jednoj vrsti kanala, primjerice, distributerima ili veletrgovcima, pa njegova ocjena uspješnosti kanala postaje zapravo ocjena uspješnosti pojedinih njegovih članova, odnosno različitih veletrgovaca koji dalje plasiraju njegove proizvode. U financijskom sektoru koji obiluje alternativama za distribuciju, koje su većinom izravnog tipa, poduzeće treba ocjenjivati uspješnost cijelih kanala, primjerice Interneta ili telefonskog bankarstva, a članove kanala unutar sustava ocjenjivat će tamo gdje oni postoje kao što je slučaj s mrežom poslovnica i zastupnika. Proučavajući metode za vrednovanje, a uzevši kao početak najstariju dostupnu knjigu iz 1964. godine, gdje se uspješnost mjeri ostvarenim volumenom prodaje [5, str. 16] i, nadalje, temeljem literature koju su stvarali autori koji se bave problematikom kanala u 80-ima, 90-ima i sada, može se pratiti napor za utvrđivanje kriterija ili elemenata za vrednovanje kanala distribucije s više ili manje uspjeha. Tako se u 80-ima ističu radovi Bowersoxsa i Coopera [1][2] s elaboriranom financijskom analizom koja uključuje sljedeće elemente: analizu transakcijskih troškova (TCA), „key factor scoring“, analizu profitabilnosti, „direct product profit“ (DPP), matematičke i simulacijske tehnike, analizu prihoda i troškova (RCA), strateški profitni model (SPM), ali i eksterno orijentirane mjere poput određivanja zadovoljstva kupaca i sličnih nefinancijskih elemenata.

U 90-im prevladavaju dvije skupine autora: Stern, El-Ansary i Coughlan [13][14] s jedne strane i Rosenbloom [11] s menadžerskim pogledom s druge strane. Rosenbloom je prvenstveno upravljački i bihevioristički usmjeren. Njegova mjerila zasnivaju se prvenstveno na odabiru jednostavnih kriterija, a nema spomena o vrednovanju cjelokupnog sustava distribucije unutar organizacije, odnosno jednog kanala u odnosu na drugi kanal. Po Rosenbloomu, vrednovanje članova kanala odvija se u tri etape (prikaz 1): prvo se odabiru elementi za vrednovanje članova kanala, zatim se ocjenjuju članovi kanala u odnosu na odabrani set kriterija, te se na kraju, ako je potrebno, upotrebljava korektivna akcija.

Nekoliko zajedničkih izdanja druge skupine autora (Stern, El-Ansary i Coughlan) dodatno su pridonijela razumijevanju problema s detaljno obrazloženim elementima za ocjenjivanje uspješnosti navedenim u ranijem trećem [14] i petom [13] izdanju djela "Marketing channels". U navedenom djelu ovo je područje vrlo detaljno objašnjeno, a elementi za mjerenje uspješnosti podijeljeni su u skupine koje se odnose na djelotvornost, učinkovitost i distribucijsku ravnopravnost kanala (prikaz 2). Govori se o vrednovanju cijelih kanala, ali i članova kanala. Za vrednovanje cijelih kanala koriste se financijske mjere koje su agregatnog tipa i uključuju: strateški profitni model (SPM) i analizu ekonomske vrijednosti (EVA). Kao mjere za ocjenu doprinosa člana kanala ukupnom kanalu, koriste se: ABC analiza, direktni profit po proizvodu (DPP) i „efficient consumer response“ (ECR) [13, str. 447-492].

Prikaz 2: Elementi za mjerenje uspješnosti u marketinškim kanalima



Distribucijska ravnopravnost predstavlja razinu do koje marketinški kanali uslužuju problematična tržišta i tržišne segmente kao što su osobe s posebnim potrebama ili geografski izolirani potrošači.

Prilogodeno prema: Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T.: Marketing Channels, 5. izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 448

Međutim, isti autori u šestom [4], posljednjem izdanju izostavljaju cijelo područje iz prethodnih dvaju izdanja, odnosno pod nazivom poglavlja "Channel implementation and performance measurement" pišu o odnosima moći i sukoba u kanalu, intenzitetu distribucije, strateškim savezima u distribuciji te legalnim ograničenjima. Iako prve dvije navedene teme spadaju u područje dinamike kanala te njihov doprinos uspješnosti kanala nije upitan, čudi da ni na koji način u tekstu nisu povezane s ocjenjivanjem i mjerenjem uspješnosti, kao što je to bilo u ranijim izdanjima. Nema također ni konzistentnih kvantificiranih mjera ili formula koje bi podržale razmatranu tematiku. Nadalje, nekoliko znanstvenih članaka koji se bave ovom temom za potrebe empirijskih istraživanja, nastoje utvrditi ovisnost različitih varijabli prema učinkovitosti kanala zbog potreba dokazivanja različitih hipoteza, uz znatnu simplifikaciju elementa za ocjenjivanje uspješnosti. Na primjer, Webb i Hohan upotrebljavaju četiri elementa odnosno mjere: obrtaj imovine, godišnji iznos prodaje, iznos prodaje po zaposlenom te percepcijsku mjeru rangiranja, tj. subjektivno ocjenjivanje na ljestvici od 1 do 7 [10, str. 52]. Coelho i Easingwood u svom su istraživanju obilježja jednokanalnih strategija nasuprot multikanalnim strategijama distribucije, pristupili još uže reducirajući ocjenjivanje uspješnosti na iznos prodaje i profita zbog "jednostavnije statističke obrade rezultata" [3, str. 561-573]. Stoga nije bilo lako odlučiti se za kombinaciju elemenata odnosno sintetizirati vrlo različite pristupe u koherentnu i funkcionalnu cjelinu. Ukupna uspješnost kanala je multidimenzionalna tvorba, kao posljedica mnogih unutarnjih i

vanjskih organizacijskih čimbenika čiji se utjecaj može mjeriti na različite načine. Kombinacija elemenata koja izgleda najprimjerenija sofisticiranim sustavima distribucije financijskih usluga, može uključivati elemente podijeljene u dvije skupine: metode ili elementi za vrednovanje financijske učinkovitosti kanala i članova kanala, te one usmjerene na nefinancijsko vrednovanje koje se prije svega odražava stupnjem zadovoljstva kupaca odnosno klijenata.

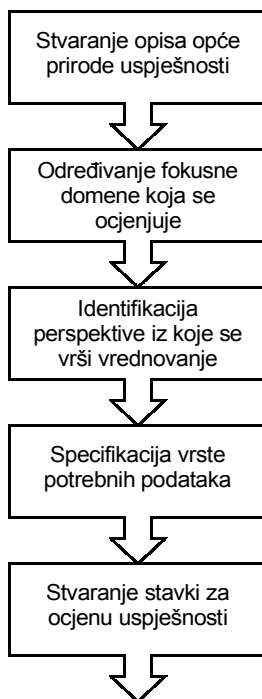
4. PRIJEDLOG MODELA ZA VREDNOVANJE MALOPRODAJNIH KANALA DISTRIBUCIJE FINANCIJSKIH USLUGA

Pregledom literature može se ustanoviti da ne postoji jedinstveni model za vrednovanje kanala distribucije i njihovih članova. Kao što je ranije spomenuto, većina modela vrednovanja svodi se na korištenje jednostavnih mjera poput iznosa prodaje, produktivnosti, postotka ispunjenja prodajnih kvota i slično. Loning i Besson [9, str. 597-609] u eksplorativnom istraživanju provedenom na malom uzorku francuskih poduzeća tvrde da će mjere za ocjenjivanje uspješnosti ovisiti o vrsti distribucijskih kanala koje poduzeće koristi. Tako institucijske i društvene varijable, kao što su relativna moć unutar kanala i vrsta odnosa između članova, predstavljaju bitnu odrednicu za orijentaciju na odabir elemenata za ocjenjivanje temeljenih na tržišnim, birokratskim ili pak društvenim mjerama za vrednovanje. Kumar i suradnici [12, str. 328] razvili su teoretsku podlogu za određivanje domene uspješnosti i razvoj odgovarajućih mjera za ocjenjivanje temeljenih na četiri modela organizacijske djelotvornosti/uspješnosti (OE/P): ostvarenje ciljeva, održavanje trenda, integracija i adaptacija. Pokušaji da se mnoštvo postojećih modela integrira u jedinstveni model, nisu uspjeli zbog najmanje triju sljedećih razloga:

- okviri za ocjenjivanje/mjerenje uspješnosti potječu iz različitih disciplina usredotočujući se na različite procese i funkcije, što dovodi do različitih kriterija za mjerenje efektivnosti/uspješnosti
- ukupan prostor ili domena djelotvornosti/uspješnosti nisu dovoljno poznati
- "najbolji" elementi za mjerenje uspješnosti često su plod subjektivne odluke.

Iz navedenih razloga autori preporučuju da se ne pokušava stvoriti jedinstvena definicija uspješnosti već predlažu usvajanje više alternativnih definicija s mjerama koje su u stanju opisati jedinstvenu, relevantnu domenu učinka unutar svake discipline ili modela. Spriggs [12, str. 327-343] predlaže model za definiciju i mjerenje uspješnosti članova kanala (prikaz 3). U navedenom modelu prvi korak predstavlja stvaranje opisa opće prirode uspješnosti za zadani kanal ili člana kanala. Potrebno je razmotriti relevantne dimenzije uspješnosti i razloge za vrednovanje.

Prikaz 3: Model za razvoj ocjenjivačkih alata radi vrednovanja članova kanala



Izvor: Spriggs, M.: "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", Journal of Retailing, Vol. 70, No. 4, New York University, 1994., str. 330

Sljedeći korak predstavlja određivanje fokusne domene koja se ocjenjuje. Ovaj korak trebao bi definirati ocjenjuju li se kanali, članovi kanala, tijekovi, pojedinačne funkcije u kanalu ili nešto drugo. Idući korak, identifikacija perspektive iz koje se vrši vrednovanje, može uključivati najmanje tri stajališta [12, str. 327-343]:

- interno – može uključivati poduzeće koje ocjenjuje svoje kanale ili člana kanala koji provodi vlastito vrednovanje
- eksterno – član kanala vrednuje drugog člana kanala
- nezavisno – treća strana, koja nije član kanala, vrednuje kanale ili članove. Primjeri mogu uključivati konzultante ili agenciju za zaštitu tržišnog natjecanja.

Specificiranje vrste potrebnih podataka uključuje utvrđivanje specifičnih vrsta mjera koje će se koristiti (financijske, nefinancijske) i metoda prikupljanja podataka (sekundarni podaci, interna revizija, ankete). Oblik i vrsta podataka ovisit će o prirodi vrednovanja koja je ranije definirana. Posljednji, peti korak, je stvaranje stavaka za ocjenu uspješnosti. U tom koraku odabiru se specifični elementi po kojima će se vrednovati (iznosi prodaje, ROI, CSI ili nešto drugo). Kao temelj za razvoj modela u svrhu vrednovanja maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga, za potrebe ovoga rada poslužio je upravo opisan Spriggsov model.

1. Stvaranje opisa opće prirode uspješnosti kanala za distribuciju maloprodajnih finansijskih usluga. Kao što je ranije navedeno, prvo je potrebno stvoriti opću definiciju uspješnosti koja se izvodi iz razloga i potreba utvrđivanja uspješnosti. Je li cilj testirati teoriju ili stvoriti podlogu za donošenje upravljačkih odluka? Ako se testira teorija, definicija uspješnosti obično je sadržana u teoriji, stoga se empirijska mjerenja rađe u teorijskom kontekstu. Na primjer, teorija transakcijskih troškova objašnjava uspješnost kanala minimiziranjem troškova razmjene, pa se primjerene mjere uspješnosti koncentriraju na navedene troškove. Prilikom donošenja upravljačkih odluka, ponovno će se više pozornosti pridavati pojedinim aspektima, dok će neki biti zanemareni. Na primjer, ako se uspjeh kanala povezuje proporcionalno s profitabilnošću, ROI će biti prihvatljiva mjera uspješnost, dok će zadovoljstvo klijenata biti prihvatljivo u nekoj drugoj situaciji. Alternativu predstavlja definiranje uspješnosti kroz "3E" (engl. "efficiency", "effectiveness" i "equity") odnosno učinkovitost, djelotvornost i pravednost, ili pak kroz izlazne kvantifikacije nasuprot biheviorističkih mjera [13, str. 452]. Za potrebe ovoga rada koji se bavi upravljačkom i menadžerskom problematikom, uspješnost maloprodajnog kanala distribucije finansijskih usluga definira se kao *održiva profitabilnost uz kontinuirani trend porasta udjela u ukupnoj prodajnoj realizaciji svih kanala*. Ovakvo poimanje uspješnosti znači da su tri dimenzije posebno važne: profitabilnost kao postotna mjera efikasnosti povrata na uložene resurse, vremenska dimenzija koja omogućuje usporedbu ponašanja ostalih dimenzija istog kanala uz usporedbu ponašanja ostalih dimenzija različitih kanala u raznim razdobljima, te snagu, odnosno apsolutne vrijednosti prodaje promatranog kanala u odnosu na cjelokupni kanalni sustav.

2. Određivanje fokusne domene koja se ocjenjuje. Ovo svojstvo je vrlo bitno zbog rafiniranja i usredotočenja na dimenzije putem kojih se obavlja vrednovanje. Potrebno je identificirati sve dodatne relevantne izvore na kojima se zasniva uspješnost odnosno koji čine dio navedenih mjera. Primarni cilj jest osigurati adekvatnu domenu ispitivanja uspješnosti te ju zaštititi od kontaminacije ili pak deficita koji se mogu dogoditi u slučaju da su relevantni izvori isključeni iz mjerenja uspješnosti. Uz određivanje relevantne fokusne domene koja se istražuje, primjerice, pojedini tijek ili funkcija u kanalu ili cijeli kanal, korisno je odrediti i razdoblje ocjenjivanja. Fokusna domena u konkretnom primjeru uključuje ispitivanje uspješnosti ukupnog kanalnog sustava temeljem vrednovanja pojedinih kanala kao nezavisnih sustava. Daljnje raščlanjivanje po pojedinim funkcijama svakog kanala bit će potrebno izvršiti u svrhu boljeg dijagnosticiranja potencijalnog izvora problema koji utječe na ukupnu uspješnost pojedinog kanala. Vremenska jedinica za koju se obavlja ocjenjivanje je mjesec dana, a zatim se podaci na godišnjoj razini uspoređuju s povijesnim razdobljem kako bi se ekstrapolirali trendovi.

3. Identifikacija perspektive iz koje se provodi vrednovanje. U odnosu na perspektivu iz koje se provodi vrednovanje, postoje barem tri perspektive iz kojih se ono može obavljati: interna, eksterna i nezavisna od treće osobe odnosno interesno nepovezane institucije ili organizacije. U promatranom primjeru radi se o internoj perspektivi jer ocjenjivanje obavlja sama organizacija čiji je cjelokupni kanalni sustav sastavni dio.

4. Specifikacija vrste potrebnih podataka. Ovaj korak označuje prijelaz iz područja definiranja problema u područje pitanja vezanih uz samo mjerenje/ocjenjivanje. Ovdje se definira koje će vrste specifičnih mjera biti korištene (npr. finansijske mjere, nemonetarne, perceptualne) te odgovarajuće metode za prikupljanje podataka, primjerice, interna finansijska revizija, sekundarni podaci, terenska anketa i slično. Oblik i vrsta podataka ovisu u velikoj mjeri o definiciji uspješnosti u koraku broj 1 te o mogućnosti pribavljanja odnosno

dostupnosti podataka. Kao elementi za vrednovanje kanala distribucije finansijskih usluga u promatranom primjeru odabrane su sljedeće mjere:

- Koeficijent povrata na investiciju ROI kao kritični dio SP modela. Ova agregatna finansijska mjera pokazuje učinkovitost upravljanja pojedinim kanalom distribucije poduzeća stavljajući u odnos stvorenu dobit u kanalu i neto vrijednost odnosno imovinu kanala.
- Ekonomska vrijednost kao mjera realne ekonomske dodane vrijednosti koju pojedini kanal ostvaruje. Njezina uloga je pomoći menadžmentu da se racionalno koristi kapitalom pri upravljanju profitabilnošću. Na primjer, ako bismo se oslanjali samo na ROI, moglo bi doći do preinvestiranja kapitala te pri tome do smanjene učinkovitosti sustava. EV se jednostavno izračunava kao razlika između operativnog profita nakon oporezivanja i ukupnih troškova kapitala. EV predstavlja mjeru profita koju poduzeće ostvaruje, a ona je iznad stope koja bi se dobila u sličnom nizu investicija.
- Zadovoljstvo kupaca odnosno klijenata izraženo indeksom zadovoljstva klijenata (CSI) kao najpopularnije mjere zadovoljstva klijenata. Ovaj element vrlo je važan jer veće zadovoljstvo klijenata kanalom povećava lojalnost, smanjuje elastičnost cijene, štiti tržišni udio, smanjuje transakcijske troškove i troškove pridobivanja novih klijenata te, kao takav, predstavlja proaktivnu mjeru za ocjenjivanje uspješnosti kanala.
- Udio pojedinog kanala u ukupnoj prodaji svih kanala izražen u postocima. Ova mjera/element zajedno s ukupnim iznosima prodaje jedna je od temeljnih veličina koju je gotovo nemoguće izbjeći u praksi. Njezino uvođenje u model potrebno je kako bi se lakše shvatio odnos između međusobne veličine različitih kanala na prihodnoj strani.

Navedene veličine prate se na mjesečnoj i zbirnoj, godišnjoj razini te se trendovi ekstrapoliraju. Izvori podataka za ROI te udio u ukupnoj prodaji dobivaju se iz povijesnih finansijskih podataka poduzeća. Kod definiranja troška kapitala za EV, ponekad je potrebno modificirati računovodstvene podatke poduzeća kako bi se neki netradicionalni oblici imovine mogli uzeti u obzir ako se očekuje da stvore povrat u nekom razdoblju. Izvor podataka za indeks zadovoljstva klijenata bit će primarni podaci dobiveni terenskim istraživanjem tržišta.

5. Stvaranje stavaka za ocjenu uspješnosti. U ovom su koraku na konkretnom primjeru uobličene četiri stavke po kojima se ocjenjuje uspješnost kanala distribucije: ROI, EV, CSI i prodajni udio. Time ujedno završava spomenuti Spriggsov model koji je grafički predočen na prikazu 3.

Da bi ovaj model proradio u praksi, potrebno je uvesti sljedeće dodatne korake:

6. Intraorganizacijsko razvijanje sustava bodovanja i definiranje domene za svaki bod/ocjenu. U ovom koraku razvija se metoda bodovanja svake odabrane stavke. To konkretno znači da se mora odabrati sustav ocjenjivanja/bodovanja. Na primjer, korištenje bodova od 1 do 10 ili ocjena od 1 do 5 ili postotnih vrijednosti od 0% do 100%. Da bi se ocjene mogle uspješno dodijeliti, za svaki element koji se ocjenjuje treba definirati interval koji pojedina ocjena pokriva. Na primjer, iznos ROI-a koji je u intervalu od 0 do 2.5% ocjenjuje se s 2. U tablici na prikazu 4 nalazi se primjer definiranja parametara za dodjelu ocjena za dimenziju ROI.

Prikaz 4: Određivanje parametara za dodjeljivanje ocjene vrijednosti pojedine mjere ili kriterija

Naziv mjere	Vrijednost mjere	Definiranje ocjene
ROI	negativna	1
	0 - 2.5%	2
	2.6% - 5%	3
	5.1% - 10%	4
	Više od 10%	5

Izvor: Autor

7. Određivanje relativne važnosti svakog elementa u modelu i izračunavanje konačne ocjene. Svaki element u modelu ne mora u jednakoj mjeri doprinosti ukupnoj uspješnosti kanala odnosno svaka mjera za ocjenjivanje ne mora biti jednako značajna, stoga je potrebno uvesti težinske faktore kako bi se korigirao doprinos svake stavke ukupnoj ocjeni. U tablici na prikazu 5 nalazi se primjer odabranih mjera s pridodanim težinskim faktorima koji zajedno čine 100%.

Prikaz 5: Primjer dodjeljivanja težinskih faktora kriterijima ili mjerama za ocjenjivanje uspješnosti kanala distribucije

Naziv kriterija	Težinski faktor
ROI	0,15
EV	0,20
Zadovoljstvo klijenata (CSI)	0,30
Udio u ukupnoj prodaji	0,35

Izvor: Autor

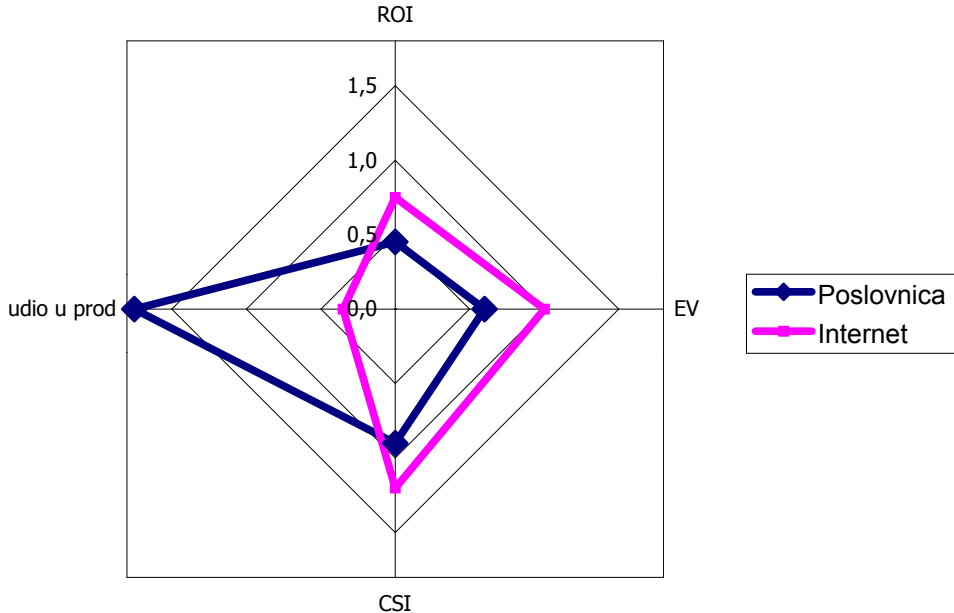
Nakon ovog koraka može se pristupiti ocjenjivanju uspješnosti svakog pojedinog kanala ili člana kanala pomoću izračunavanja ukupne ocjene. Budući da se financijske usluge u RH po stupnju integracije i broju razina kanala razlikuju od kanala za robu široke potrošnje, koji se sastoje od velikog broja vlasnički nezavisnih poduzeća koja obavljaju veleprodaju, distribuciju i maloprodaju, to nam je manje važno vrednovanje članova kanala, a u prvi plan dolazi vrednovanje pojedinih kanala. Navedeno je uzrokovano velikim brojem kanala koji se upotrebljavaju u financijskim uslugama, a posebno u bankarstvu kao njegovu najvažnijem dijelu, integriranošću kanala (banke su uglavnom vlasnici svojih kanala), te brojem razina kanala. Prevladavaju izravni kanali koji nemaju članova, osim tradicionalnog kanala, poslovnica koji je relevantan s aspekta vrednovanja članova. Navedeno ne znači da treba zanemariti ocjenjivanje članova, jer u krajnjem slučaju, čak i u izravnim kanalima poput bankomata, svako pojedino mjesto na kojem je uređaj instaliran može se promatrati u okviru doprinosa kanalu u čisto financijskom smislu, uzimajući u obzir obavljenu količinu transakcija odnosno ukupnu profitnu maržu po uređaju. Međutim, ovaj je rad prvenstveno usmjeren na sagledavanje vrednovanja cjelovitih kanala kao važnog elementa za donošenje odluka o strategiji distribucije i kanalnom miksu u multikanalnom okruženju kakvo danas obilježava financijske usluge. U tablici na prikazu 6 vidi se rezultat korištenja novopredloženog modela na primjeru vrednovanja dvaju kanala za distribuciju financijskih usluga i način dobivanja konačne ocjene uspješnosti marketinških kanala.

Prikaz 6: Prikaz izračuna konačne ocjene uspješnosti marketinškog kanala

Mjera/kriterij	Poslovnica			Internet		
	ocjena	težinski faktor	ukupna ocjena	ocjena	težinski faktor	Ukupna ocjena
ROI	3	0,15	0,45	5	0,15	0,75
EV	3	0,20	0,60	5	0,20	1,00
CSI	3	0,30	0,90	4	0,30	1,20
Udio u ukupnoj prodaji	5	0,35	1,75	1	0,35	0,35
Ukupna ocjena			3,70			3,30

Izvor: Autor

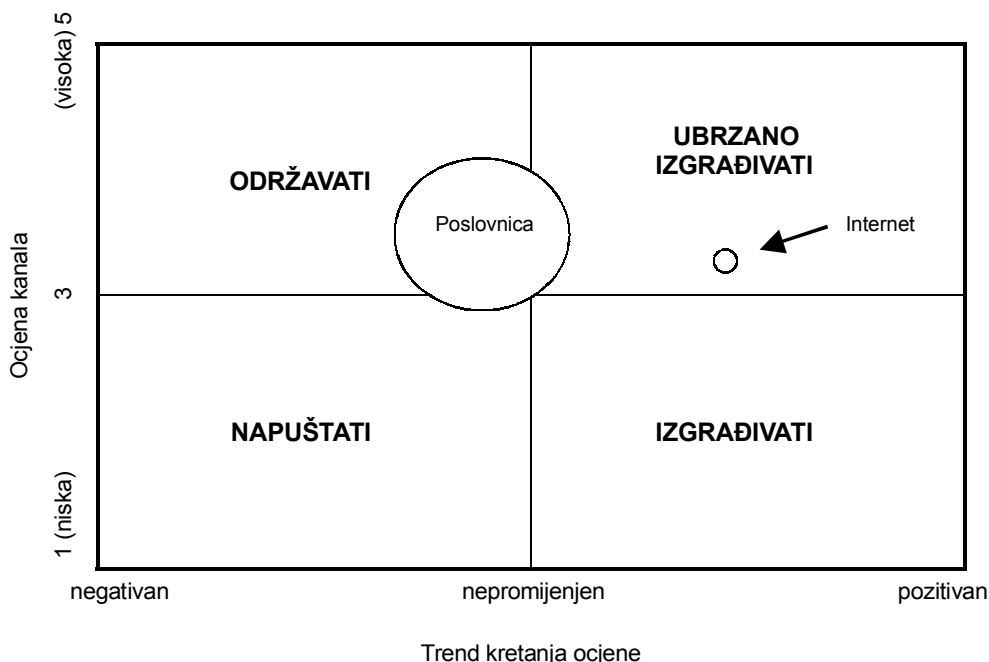
Ovaj broj koji je zapravo kompozitni indeks, možemo iz navedenog primjera i grafički predočiti, što je prikazano pod brojem 7, kako bi se omogućila lakša vizualna identifikacija slabosti i snaga pojedinih dimenzija unutar ovog kompozitnog modela za svaki pojedini kanal.

Prikaz 7: Usporedni grafički prikaz uspješnosti dvaju različitih kanala distribucije po dimenzijama vrednovanja

Izvor: Autor

Završni korak u ovom modelu čini međusobno uspoređivanje kanala ili članova kanala unutar organizacije jer sama ocjena ne govori mnogo ako nije stavljena u relevantni kontekst. Analiza grafičkog primjera u prikazu 7 pokazuje da su ova dva kanala, unatoč relativno maloj razlici u ukupnoj ocjeni, bitno različita ako ih uspoređujemo po dimenzijama koje čine indeks, odnosno svaki od njih postiže bolje rezultate u određenoj domeni vrednovanja. Prikaz 8 pokazuje dva kanala s prethodnog grafikona postavljena u matricu koja stavlja u odnos ukupnu ocjenu kanala i trend promjene ocjene u relevantnom razdoblju. Veličina kružnice kanala u ovom primjeru predstavlja apsolutni iznos prodaje kako bi se jasnije predočio doprinos kanala i po toj dimenziji. Ovisno o kombinaciji apcise i ordinate, matrica je podijeljena u četiri kvadranta: održavati, izgrađivati, napuštati, ubrzano izgrađivati. Navedeni nazivi ujedno opisuju i pripadajuću strategiju upravljanja kanalom ovisno o njegovom položaju unutar matrice. Prikaz 8 zorno predočuje mjesto dvaju kanala koji su korišteni kao primjer. Poslovnica je u skladu s ukupnom ocjenom postavljena na y osi na 3,70, a Internet na 3,30. X os pokazuje da je trend kretanja ocjena u posljednjih 3-5 godina pozitivan u odnosu na Internet, te lagano negativan ili nepromijenjen u odnosu na poslovnice. Poslovnice su tako smještene u kvadrant "održavati", a Internet u "ubrzano izgrađivati". Međutim, usporedbom veličine kružnice stvara se mogućnost uspoređivanja koliko koji kanal trenutno sudjeluje u ukupnom prometu poduzeća. Iz veličine kružnice vidljiv je značajan doprinos koji se ostvaruje preko "poslovnice" kao kanala distribucije.

Prikaz 8: Matrica za razvoj multikanalne strategije



Izvor: Autor

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA – UTVRĐIVANJE UPOTREBLJIVOSTI PREDLOŽENOG MODELA ZA VREDNOVANJE KANALA DISTRIBUCIJE U PRAKSI FINANCIJSKIH INSTITUCIJA U RH

Kako bismo u okviru ovoga rada kvalitetnije spoznali i bolje razumjeli specifikum kanala za distribuciju financijskih usluga, izvršeno je empirijsko istraživanje izviđajne vrste. Svrha eksplorativnog istraživanja sastojala se u dobivanju uvida u problem kanala distribucije u domaćem poslovnom okružju. Ova pokusna studija može također poslužiti kao podloga za daljnja kvantitativna istraživanja i kvalitetnije definiranje naravi problema samog istraživanja [18, str. 115] čiji je specifični cilj u ovom slučaju bio utvrditi koje elemente za vrednovanje kanala distribucije menadžeri smatraju bitnima i kako ih koriste, te smatraju li predloženi model za vrednovanje kanala distribucije korisnim u praksi. Kao metoda istraživanja primijenjen je dubinski intervju, tj. jedna od tehnika ispitivanja koja se primjenjuje kod nedirektivnih intervjuja. Temeljna ideja ove metode sastoji se u tome da se ispitanik, u ovom slučaju donositelj odluka važnih za upravljanje i uspostavu kanala distribucije, dovede u položaj spontanog izjašnjavanja svojih mišljenja i stavova te drugih motiva vlastitog ponašanja i odlučivanja u vezi s problemom koji se istražuje. Karakteristika nedirektivnih intervjuja leži u tome da se ispitivanje ne obavlja na osnovi postavljanja konkretnih pitanja, kao kod klasičnog osobnog ispitivanja, pa nema ni odgovora da ili ne, imam ili nemam, brojaka koje označuju veličinu pojave i slično. Uloga ispitivača je potaknuti ispitanika na izjašnjavanje. Za dubinski intervju jedan od tvoraca suvremenih metoda ispitivanja potrošača, Henry, kaže [7]: „Dubinski intervju je ispitivanje pri kojemu se ispitanika pušta da što više slobodno govori o temi, a da nije kruto vezan uz upitnik. Anketar se što manje upliće u razgovor, ali je ipak dužan usmjeravati tijekom razgovora da bi bezuvjetno uključio u razmatranje stanovite ključne točke. Zato on ne dobiva upitnik već takozvani podsjetnik. To je lista točaka koje treba prodiskutirati.“ Svako prikupljanje primarnih informacija i podataka s tržišta zasniva se na njihovoj registraciji, obradi i analizi. U provedenom ispitivanju postupilo se na isti način. Prije svega bilo je važno predvidjeti kako tehnički savladati prikupljanje informacija i na koji ih način registrirati da bi ih se naknadno obradilo. Kao instrument istraživanja, korišten je dubinski intervju sa skupinom poznavatelja - eksperata. Intervjui su obavljani u razdoblju od 15. prosinca 2004. do 1. veljače 2005. godine, a profil sudionika obuhvaćao je ispitanike rangirane od predsjednika uprave do menadžera zaduženih za upravljanje kanalima distribucije ili prodajom u raznim vrstama financijskih institucija koje posluju na tržištu Republike Hrvatske. Prosječno trajanje intervjuja iznosilo je oko 120 minuta. Sekundarni podaci o organizaciji sakupljeni su prije intervjuja. Ukupno je provedeno petnaest intervjuja.

Provođenjem intervjuja nastojalo se, sustavom lijevka, prvo sakupiti opće podatke o kanalima distribucije poduzeća postupno se usmjeravajući prema središtu interesa istraživanja, odnosno metodama za vrednovanje kanala distribucije. Pitanja su se odnosila na nekoliko tematskih skupina koje su bile u funkciji dobivanja uvida u navedenu problematiku, te se tijekom intervjuja nastojalo dobiti odgovore koji su se odnosili na navedene skupine pitanja kako slijedi:

- Općeniti podaci o poduzeću i njegovu poslovanju prikupljeni su iz sekundarnih izvora, kao što su Internet stranice, godišnja izvješća, prospekti fondova i slično, prije intervjua. Analizirane su dostupne informacije o misiji i viziji svakog poduzeća te elementi njegova marketinškog miksa. Eventualne nejasnoće i pitanja proistekla iz ovih izvora raspravljena su tijekom intervjua.
- Prvom skupinom pitanja nastojalo se odrediti koliko značenje poduzeće pridaje funkciji distribucije, kako je navedena funkcija ustrojena te gdje je smještena u organizacijskoj strukturi poduzeća.
- Sljedeća skupina pitanja poslužila je za identifikaciju svih kanala koje poduzeće koristi s detaljnijom deskripcijom kanala koje menadžment doživljava kao najznačajnije.
- Treća skupina pitanja korištena je za dobivanje uvida u funkcioniranje kanalnog miksa. Razmotreno je kako on izgleda, koje su teme povezane s multikanalnošću, upravljanjem kanalnim sukobom i njihove implikacije na strategiju distribucije.
- Slijedi tematsko područje vrednovanja kanala u poduzeću. Ovdje se nastojalo utvrditi koji se parametri koriste za ocjenjivanje kanala, odnosno kolika je periodičnost i sustavnost ocjenjivanja. Razmotreni su problemi koji se javljaju prilikom vrednovanja te upravljačke aktivnosti koje se poduzimaju ako ocjenjivanje pokaže značajnije odstupanje od planiranih veličina. Nadalje, na temelju kojih činjenica se donose odluke o uvođenju novih ili izbacivanju postojećih kanala distribucije.
- U posljednjem koraku ispitanicima je predložen i objašnjen model za vrednovanje maloprodajnih kanala distribucije te se potom prodiskutirala mogućnost njegove praktične upotrebljivosti u poslovanju specifične financijske institucije.

Provođenje empirijskog istraživanja proizvelo je obilje korisnih podataka iz prakse. Metodama analize, sinteze i generalizacije prikupljeni podaci pretočeni su u zaključke povezane sa svakom od ranije navedenih skupina pitanja kako slijedi:

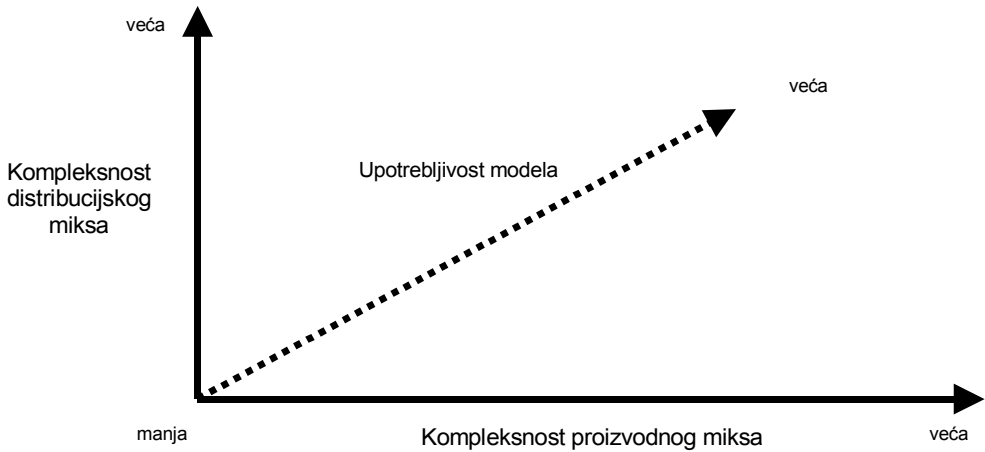
- Funkcija distribucije pokazala se vrlo važnom za većinu ispitanih institucija. Najvažnija je upravo za poduzeća čiji je to osnovni posao poput, primjerice, poduzeća AWD koje nema vlastitih financijskih proizvoda/usluga niti se bavi upravljanjem imovinom klijenata već svoje poslovanje isključivo temelji na prodaji. Organizacija takve vrste poduzeća podređena je u cijelosti funkciji distribucije odnosno prodaje. Drugu krajnost čine obavezni mirovinski fondovi koji značajan dio svojih „klijenata“ dobivaju slučajnom raspodjelom iz HAGENA-e budući da veliki broj osiguranika ostaje neopredijeljen. Za ovu je kategoriju institucija obavljanje prodaje specifično budući da se korisnik mora opredijeliti na šalteru REGOS-a u Fini, stoga je orijentacija stavljena na promociju te na upravljanje imovinom kao osnovnim poslom poduzeća. U specifičnom slučaju funkcije distribucije i prodaje nalaze se u organizaciji poduzeća smještene pod "Poslovima podrške". Većina ispitanih financijskih institucija nalazi se između ovih dvaju ekstrema, što znači da se distribuciji pridaje odgovarajuće značenje smještajući ju organizacijski kao samostalan sektor ili direkciju koja predstavlja nezaobilazni element u poslovanju poduzeća.

- Istraživanje je pokazalo da su kanali koji se koriste za distribuciju financijskih usluga raznoliki i brojni. Utvrđeno je da njihov broj i vrsta ovise o vrsti financijske institucije, odnosno znatno su ovisni o obilježjima proizvodno/uslužnog miksa koji se nudi. Primjerice, kompleksni proizvodi s dužom obvezom i rizikom, poput osiguranja, investicija, kredita i sličnog, zahtijevaju kanale s osobnim kontaktom poput poslovnica i/ili mreže prodajnih zastupnika dok će jednostavne i rutinske usluge, poput plaćanja računa ili izvršavanja transakcija, biti moguće nuditi preko različitih vrsta izravnih, tehnološki podržanih kanala, poput Interneta, telefona, bankomata i sličnog. Ovisno o vrsti institucije naglasak se stavlja na različitu vrstu kanala. Tako je u bankarstvu još uvijek najznačajniji kanal mreža poslovnica, dok su u osiguranju to prodajni zastupnici. Strateška povezanost poduzeća, kao na primjer Prve stambene štedionice i ZABA-e, može dovesti do toga da strateški partner, u navedenom primjeru poslovnice ZABE, predstavljaju upravo najznačajniji kanal distribucije za Štedionicu.
- Multikanalnost odnosno upotreba višestrukih kanala distribucije pokazala se kao opće pravilo u financijskom sektoru. Upotrebom različitih kanala domaća financijska poduzeća nastoje dosegnuti što veći broj klijenata odnosno pokriti što raznovrsnije potrebe i preferencije različitih segmenata. Tako se kod najrazvijenih kanalnih struktura koje su svojstvene prvenstveno bankovnom sustavu, može nabrojiti i do desetak različitih kanala distribucije. Ovo međutim ne znači da nema iznimaka. Primjerice, nezavisni financijski posrednik AWD koristi monokanalnu strategiju, odnosno izuzetno razvijenu mrežu prodajnih zastupnika. Kao pravilo može se reći kako se kod većine ispitanih poduzeća potvrdilo da postoji jedan kanal ili dva strateška, dominantna kanala i jedan kanal ili više kanala koji su u funkciji podrške. Obilježja specifičnog kanalnog miksa financijske institucije ovise, kao što je već navedeno, o vrsti financijskih usluga koje poduzeće nudi, ali i o preferencijama potrošača i ciljnim segmentima. U pojedinim primjerima uočeno je i pojavljivanje specijaliziranih kanala koji služe za prodaju samo određene vrste usluge određenom ciljnom segmentu, kao što je primjerice osiguranje gdje se u stanicama za tehnički pregled vozila može kupiti samo osiguranje od automobilske odgovornosti ili u turističkim agencijama samo zdravstveno putno osiguranje. Strategija distribucije i iz nje izveden kanalni miks pokazali su se jedinstvenim za svako poduzeće. U istraživanju nisu pronađena dva poduzeća koja imaju identičan broj i vrstu kanala te identično postavljene ciljeve za svaki kanal. Upravo stoga može se zaključiti da je strategija distribucije jedinstvena za svako istraženo poduzeće te je, kao takva, u funkciji ostvarenja konkurentne prednosti. Kanalni sukob primijećen je u svakom poduzeću, međutim uglavnom je malog intenziteta jer se njime pažljivo upravlja. Iz provedenih intervjua može se zaključiti da se lakše upravlja sukobom između vlastitih kanala, primjerice poslovnice i telefonskog bankarstva, a teže između vlastitih i „ugovorenih“ kanala, primjerice vlastitih prodajnih zastupnika i agencija u zastupanju kod osiguranja. Uzrok tome je smanjena mogućnost nadzora i utjecaja na kanale koji nisu u vlasništvu financijske institucije.
- Nakon dobivanja spoznaja o relevantnim aspektima distribucije za poduzeće, intervju je usmjeren na specifičnu temu rada. Vrednovanje kanala i članova kanala obavlja se na razini menadžmenta sustavno i periodički u svim ispitanim organizacijama. Opseg vrednovanja, korištene metode i elementi razlikuju se od poduzeća do poduzeća. Varijable, poput ukupnih iznosa prodaje, udjela pojedinih proizvoda u

ukupnoj prodaji, broja i vrste transakcija, zajednički su svim ispitanim organizacijama. Zanimljivo je napomenuti da očekivane mjere profitabilnosti odnosno učinkovitosti koje se spominju u teorijskom dijelu ovog rada, nisu učestalo korištene, posebno ne u operativnom poslovanju jer se troškovima i cijenama usluživanja kanala manipulira u skladu s ciljevima koji su postavljeni za kanale. Primjerice, telefonsko bankarstvo u ZABA-i ciljano posluje bez profita kako bi se rasteretile poslovnice i tamo stvorila dodatna vrijednost koja bi trebala biti veća od potencijalne moguće zarade prvo spomenutog kanala. Utvrđeno je također da se nefinancijskim mjerama, poput zadovoljstva klijenata, uglavnom ne pridaje gotovo nikakva pozornost na razini vrednovanja kanala iako su prisutni na razini organizacije.

- Podaci prikupljeni u posljednjoj skupini pitanja odnosili su se na procjenu upotrebljivosti modela za vrednovanje maloprodajnih kanala distribucije financijskih usluga predložene u ovom radu. Ispitanici su prepoznali doprinos modela za razvoj standarda koji omogućuju jednostavno, rutinsko vrednovanje kanala te stvaranje kvalitetnih informacija kao podloge za donošenje upravljačkih odluka u poduzeću. Model olakšava upravljanje multikanalnošću i distribucijskim miksom, identificiranje uspješnih i neuspješnih kanala te dijagnosticiranje problema po dimenzijama ocjenjivanja. Njegovo „grafičko sučelje“, kako je rekao jedan ispitanik, „omogućuje laku dijagnostiku trendova i prezentaciju trenutnog stanja distribucijskog miksa upravi putem samo jednog ili dva slajda“. Međutim, to ne znači da ovaj model nije opterećen i brojnim nedostacima. Brojnost podataka i izvora podataka potrebnih za izračun elemenata koji se koriste, uzrokovat će teško, često dugotrajno i skupo prikupljanje. Konačna mjera je kompozitna, dakle indeks indeksa, stoga se eventualne pogreške duž metodološkog lanca mogu akumulirati u konačnoj ocjeni. Problemi mogu nastati i zbog nedostatka potrebne razine znanja za razvoj metodologije ocjenjivanja unutar poduzeća. I na kraju, kao posljedica samostalnog razvoja metodologije unutar svake organizacije, zbog nedostatka standarda, dobiveni rezultati nisu ekstraorganizacioni usporedivi. Svi ispitanici utvrdili su da im je model zanimljiv i da predstavlja koristan teorijski doprinos vrednovanju kanala distribucije. Međutim, kod uvođenja u praksu vlastitog financijskog poduzeća bili su uglavnom mnogo oprezniji. Dijelom se to može pripisati kratkom vremenu koje su imali na raspolaganju za upoznavanje i razumijevanje modela, a dijelom i urođenim ljudskim sklonostima da se opiru promjenama ako one nisu nužne. Međutim, bilo je i opravdanih razloga koji su uvjetovani distribucijskim i proizvodnim strategijama pojedinih financijskih institucija. Nalazi istraživanja upućuju na povezanost praktične upotrebljivosti ovoga modela s brojem kanala distribucije koje poduzeće koristi (kompleksnošću distribucijskog miksa) te u nešto manjoj mjeri s brojem različitih financijskih proizvoda/usluga koji se nalaze u ponudi (kompleksnost proizvodnog miksa), kako je vidljivo u prikazu 9.

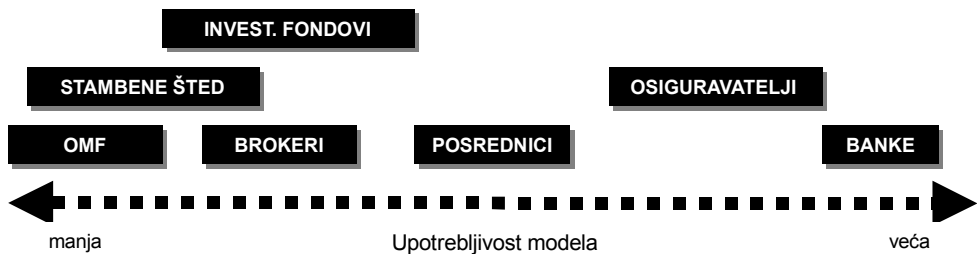
Prikaz 9: Slika konvergencije upotrebljivosti modela prema kompleksnijim distribucijskim strukturama



Izvor: Autor

Ova dva svojstva su i međusobno zavisna. Tako se model pokazao prikladnijim za primjenu u praksi kod velikih, kompleksnih institucija, poput banaka koje imaju brojne kanale distribucije i brojne proizvode. Istodobno se model pokazao teško primjenjivim, odnosno prekompleksnim i skupim za poduzeća koja nude jedan proizvod putem jednog ili dvaju kanala. Primjeri za posljednju skupinu su obvezni mirovinski fondovi i stambene štedionice. Relativan odnos praktične upotrebljivosti modela za razne vrste finansijskih institucija dan je na prikazu 10. Budući da nema kvantitativnih podataka, međusobne udaljenosti institucija duž osi su relativne, a ne apsolutne vrijednosti.

Prikaz 10: Relativan odnos praktične upotrebljivosti modela za razne vrste finansijskih institucija



Izvor: Autor

Zaključno se može reći da ovaj model predstavlja vrijedan teorijski doprinos problematici ocjenjivanja uspješnosti maloprodajnih kanala distribucije financijskih proizvoda/usluga koji je ograničeno primjenjiv u praksi, odnosno samo u slučajevima kompleksnijih distribucijskih struktura. Pravu uporabljivost, prednosti i nedostatke bolje bi se moglo utvrditi daljnjim testiranjem ovoga modela u operativnoj poslovnoj upotrebi financijskih institucija.

6. ZAKLJUČAK I PRIJEDLOZI ZA DALJNJE ISTRAŽIVANJE

Predmet ovoga rada predstavljalo je upoznavanje distribucijskih strategija za maloprodaju financijskih usluga na tržištu Republike Hrvatske. Specifično, nastojalo se utvrditi načine na koje financijske institucije vrednuju svoje kanale te predložiti novi, teorijski model za vrednovanje kanala distribucije, a zatim kvalitativnim istraživanjem ustanoviti njegovu primjerenost za praktičnu primjenu. Razmotreni su financijski i nefinancijski elementi vrednovanja te je, polazeći od Spriggsova modela [12] za razvoj ocjenjivačkih alata za vrednovanje kanala, izrađen vlastiti prijedlog modela za ocjenjivanje uspješnosti. Ovaj model temelji se na modularnom stvaranju stavaka za ocjenu uspješnosti marketinških kanala organizacije. Pri tome se unutar organizacije definiraju stavke, razvija sustav bodovanja i domena za svaku ocjenu. Konačna ocjena uspješnosti marketinškog kanala dobiva se u obliku indeksa odnosno prosječne ocjene uspješnosti svih parametara korigiranih za vrijednost težinskog faktora svakog elementa koji čini ocjenu. Pri tome se grafički može interpolirati više kanala distribucije na jednom grafikonu polarnog tipa koji na lak način omogućuje usporedbu uspješnosti po dimenzijama vrednovanja. Ovako ocijenjeni kanali ili članovi kanala mogu se također prikazati u matrici za razvoj multikanalne strategije, sličnoj BCG matrici, kako bi se dobila slika trenutnog stanja distribucijskog miksa i pomoglo u odabiru odgovarajuće distributivne strategije. U sklopu rada provedeno je kvalitativno istraživanje na predstavnicima svih vrsta financijskih institucija u Hrvatskoj. Ustanovljena je povezanost kompleksnosti distribucijskog miksa s brojem i vrstom proizvoda koji se nalaze u ponudi, kao i oblikovanje distribucijske strategije u skladu s preferencijama klijenata, tehnološkim mogućnostima i troškom pojedinog kanala. Većina ispitanih poduzeća koristila je multikanalne strategije distribucije koje uključuju tradicionalne i izravne, tehnološke kanale. Uočeno je nastojanje financijskih institucija da jednostavnije transakcije i proizvode migriraju prema tehnološkim kanalima, a kompleksnije proizvode s većom dodanom vrijednosti usmjeravaju prema kanalima s „osobnim kontaktom“. Sva istražena poduzeća iskazala su vlastite specifičnosti vezane uz distribuciju. Neka su distribuciju strateški pozicionirala kao temeljni posao, a kod drugih je ona sporedna funkcija. Međutim, svim tim organizacijama je zajedničko da stvaraju prihode na tržištu i da stoga moraju periodično provjeravati rad i uspješnost vlastitih kanala distribucije. Ustanovljeno je da se menadžment pri tome služi raznim elementima te da ne postoje dva jednaka plana za ocjenjivanje kanala, čak ni u financijskim institucijama iste vrste. Međutim, nekoliko elemenata je zajedničko svima financijskim institucijama koje su obrađene. To su ukupni iznosi prodaje, udjeli u samom poduzeću ili na tržištu, trendovi rasta ili pada i slično. Kompleksne mjere, poput koeficijenata efikasnosti kapitala, imovine i sličnog uglavnom još uvijek nisu korištene na razini pojedinih kanala.

Ustanovljena je važnost periodičnog i sustavnog upotrebljavanja elemenata za vrednovanje kanala kao bitne pretpostavke za dobivanje kvalitetnih informacija koje su podloga za poduzimanje upravljačkih akcija važnih za povećanje djelotvornosti kanala, a time i za povećanje njihove sposobnosti ostvarivanja prihoda i profita. Kad upotreba elemenata ne bi bila sustavna i periodična, ne bi postojala osnova za uspoređivanje s prošlim razdobljima, a i planiranje bi bilo otežano. Zbog toga je izbor elemenata za vrednovanje kanala vrlo značajan jer jednom kad su oni izabrani, te se pristupi sustavnom vrednovanju po određenoj metodologiji, naknadne izmjene mogu prouzročiti brojne probleme. Pogrešno izabrani elementi za ocjenjivanje također mogu dovesti do poduzimanja krivih upravljačkih odluka i time smanjenja učinkovitosti sustava.

S obzirom na predstavljeni vlastiti model može se zaključiti da je on primjeren svojim oblikom i metodologijom velikim bankarskim i osiguravajućim društvima koja koriste kompleksne distribucijske strategije koje obilježava velik broj različitih kanala. Za male i monokanalne organizacije relativno je jednostavno i lako ocjenjivati rad i uspješnost kanala i članova kanala tako da za njih ovaj model nije prikladan zbog povećanja kompleksnosti i troška ocjenjivanja, a istodobno nemaju odgovarajuće koristi.

Iako je ovaj rad odgovorio na mnoga pitanja, on je također rezultirao postavljanjem velikog broja novih pitanja na koje bi valjalo u budućnosti odgovoriti. Provedeno pokusno istraživanje ima kvalitativno značenje pa su mnoge veličine stavljene u relativne odnose. Kvantitativnim istraživanjem moglo bi se sadašnjim pojmovima dati preciznu mjeru te utvrditi međusobnu korelaciju pojedinih relevantnih čimbenika. Bilo bi zanimljivo istražiti odnos između uspješnosti, kao operativne djelotvornosti, i kvalitete usluge te dugoročnog rasta kao tržišne mjere profitabilnosti. Treba spomenuti da je važnije od samih mjera shvatiti i istražiti činitelje koji na njih utječu. Važno je istražiti kako promjene u distribucijskim strategijama utječu na uspješnost kanala. Nadalje, istraživanja bi trebala pokazati kako na uspješnost kanala utječu razne kombinacije kanalnog miksa, primjerice koliko je uspješna multikanalna strategija koja se sastoji od posrednika i mreže poslovnica nasuprot strategiji koja koristi poslovnice i izravni marketing. Važno je također saznati kakva je relativna uspješnost svakog kanala korištenog u multikanalnim strategijama financijskih poduzeća. Operativnim testiranjem predloženog modela u praksi odgovarajuće financijske institucije mogle bi se prikupiti informacije važne za njegovo daljnje unapređenje te bi se tako usavršeni model mogao primijeniti kao korisno oruđe za vrednovanje kanala distribucije financijskih usluga u domaćim poduzećima tog sektora. Time bi ovaj rad, osim na teorijskom planu, mogao pružiti i praktičan doprinos kvalitetnijem upravljanju kanalima distribucije te bi tako utjecao na podizanje konkurentnosti onih poduzeća na čiju uspješnost bitno utječe učinkovitost distributivnih strategija.

LITERATURA

1. Bowersox, D., Bixby Cooper, M.: *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, New York, 1992.
2. Bowersox, D., Brixby Cooper, M., Lambert, D., Taylor, D.: *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill, New York, 1980.
3. Coelho, F., Easingwood, C., Coelho, A.: "Exploratory evidence of channel performance in single vs. multiple channel strategies", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 31, Number 11, 2003., str. 561.-573.

4. Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A.I.: *Marketing Channels*, 6. izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
5. Fulop, C.: *Competition for Consumers: A Study of the Changing Channels of Distribution*, Unwin University Books, London, 1964.
6. Harker, P.T., Zenios, S.A.: "What drives the performance of financial institutions?", *Working Paper Series*, No. 98-27, Wharton Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, June, 1998.
7. Henry, H.: *Što potrošač želi*, Privredni pregled, Beograd, 1966.
8. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.: *Principles of Marketing*, 3. izdanje, Europsko izdanje, Prentice Hall Europe, Harlow, 2002.
9. Loning, H., Besson, M.: "Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems?", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 6, 2002., str. 597-609.
10. Mehta, R., Dubinsky, A.J., Anderson, R.E.: "Leadership style, motivation and performance in international marketing channels", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, MCB University Press, 2003, str. 50-85.
11. Rosenbloom, B.: *Marketing Channels: A Management View*, 7. izdanje, South-Western, Mason, Ohio, 2004.
12. Spriggs, M.: "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 4, New York University, 1994., str. 327-343.
13. Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T.: *Marketing Channels*, 5. izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
14. Stern, L.W., El-Ansary, A.I.: *Marketing Channels*, 3. izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 1988
15. Thornton, J., White, L.: "Customer orientations and usage of financial distribution channels", *Journal of Services Marketing*, Volume 15, Number 3, 2001., str. 168-185.
16. Tomašević Lišanin, M., Lovrinović, I., Palić, M.: "Non-financial Issues of Mergers and Acquisitions: Cases from the Croatian Banking Sector", 2004 Global Business and Finance Research Conference, London, July 14-17th, *The Business Review*, Vol. 2, No. 1, ResearchForum 2004., str. 230-238.
17. Tomašević Lišanin, M.: *Bankarski marketing*, Informator, Zagreb, 1997.
18. Vranešević, T., Marušić, M.: *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Adeco, Zagreb, 2001.
19. Wroe, A.: "A formula for measuring productivity in distribution", *Marketing management*, Vol. 2, Issue 1, American Marketing Association, 1993, str. 66-70 (reprint originalnog članka: Wroe, A.: "A formula for measuring productivity in distribution", *Journal of Marketing*, April 1948.)