

# Alokacija distribucije uporabom raspoloživih kanala u vinskom sektoru

---

**Katunar, Jana**

*Source / Izvornik:* **Izazovi vinskog sektora u Republici Hrvatskoj, 2023, 79 - 87**

**Book chapter / Poglavlje u knjizi**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:513599>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



## Peto poglavlje

# ALOKACIJA DISTRIBUCIJE UPORABOM RASPOLOŽIVIH KANALA U VINSKOM SEKTORU

### SAŽETAK

Ovaj rad predstavlja rezultate provedenog istraživanja o utjecaju upravljanja kanalima distribucije na financijske performanse poduzeća u vinskom sektoru. S jedne strane, hipoteza rada sagledat će se sa stajališta teorije transakcijskih troškova koja poduzeće promatra kroz njegove transakcije te ugovore između dviju ugovornih strana obrazlaže kao nepotpune i podložne oportunističkom. Koji način realizacije transakcije će poduzeće odabrati ovisit će o procjeni poduzeća koja će opcija podrazumijevati minimalnu mogućnost oportunističke te najniže transakcijske troškove. Na temelju navedenoga, odabir distribucijskih kanala ovisit će o učinkovitosti kanala i cjenovnoj isplativosti. S druge strane, u radu će se koristiti argumentacijom resursne teorije prema kojoj je jedan od ključnih čimbenika za opstanak i razvoj poduzeća smanjenje ovisnosti nad ključnim resursima. Kod odabira broja kanala distribucije to bi značilo diversifikaciju kanala distribucije s ciljem smanjenja ovisnosti o pojedinom kanalu. Nakon pregleda literature, u radu su formirana tri modela utjecaja broja kanala distribucije na financijske performanse poduzeća uporabom linearne regresije. Nakon prikaza modela navedena su ograničenja provedena istraživanja, dani su zaključci te preporuke za daljnja istraživanja.

**Ključne riječi:** kanali distribucije, vinski sektor, financijske performanse, teorija transakcijskih troškova, resursna teorija

### UVOD

Proizvodnja vina u Republici Hrvatskoj ima dugu tradiciju, utječe na razvoj hrvatskog turizma te zapošljavanje, kako izravno u vinskim poduzećima tako i neizravno u drugim industrijama povezanim s vinskim sektorom (ugostiteljstvo, maloprodaja, ruralni i izletnički turizam itd.). Promatrajući podatke o kretanjima proizvodnje, izvoza i uvoza vina kao i samodostatnosti u proizvodnji, primjetno je da vinski sektor stagnira, ili čak opada. Područja pod vinogradima smanjila su se s 31 895 hektara u 2005. godini na 25 155 hektara u 2016. godini ([www.oiv.int](http://www.oiv.int)), proizvodnja je pala za 50 % od 2009. do 2018. godine ([ec.eurostat.eu](http://ec.eurostat.eu)), potrošnja je u istom razdoblju pala za otprilike 5 % (u apsolutnim iznosima i u potrošnji per capita), samodostatnost je pala s 98,41 % u

2009. godini na 62,97 % u 2016. godini, dok je odnos uvoza i izvoza narastao s 1,59 u 2005. godini na 1,90 u 2018. godini (ec.eurostat.eu), što znači da uvoz raste po većim stopama od rasta izvoza.

Moderno hrvatsko vinarstvo, koje se razvija posljednjih 25 godina, sada je na prekretnici. S jedne strane dolazi do međugeneracijskog prijenosa vlasništva s prvih vlasnika na njihove nasljednike, dok s druge strane velika konkurencija (domaćih i uvoznih vina) podrazumijeva potrebu za uključivanjem inovativnih rješenja u tradicionalno poslovanje kako bi poslovanje opstalo i bilo profitabilno. Premda gore navedeni podatci mogu ukazivati na pad aktivnosti u vinskom sektoru, određena kretanja mogu se gledati i iz drugoga kuta. Smanjenje proizvodnje dijelom je prouzročeno ciljem povećanja kvalitete hrvatskih vina (udio kvalitetnog i vrhunskog vina povećan je sa 68 % na 81 % u posljednjih deset godina). Do pada površine pod vinogradima došlo je dijelom zbog smanjenja broja proizvođača koji se proizvodnjom vina bave amaterski te obrađuju površine ispod 0,5 ha (što čini više od 85 % ukupno prijavljenih vinogradara), a dijelom zbog poticaja EU-a za restrukturiranje vinograda. Podatci o profesionalnoj proizvodnji nisu dostupni te je teško zaključiti o njezinu kretanju.

Što se tiče izvoza i uvoza vina, mnogi su istraživači ulazak Hrvatske u Europsku uniju vidjeli kao priliku hrvatskim proizvođačima za povećanje izvoza vina zbog izravnog pristupa zajedničkom tržištu te također pristup trećim zemljama kao članice EU-a (Jakšić i sur., 2016). Navedeno se i ostvarilo s obzirom na to da je izvoz narastao za 100 % u posljednjih 15 godina, međutim uvoz je rastao po većim stopama, što je i očekivano s obzirom na povećanje turističke potrošnje u Hrvatskoj te ulazak vina iz EU-a na hrvatsko tržište pod istim uvjetima pod kojima su hrvatska vina prisutna na tržištu EU-a. Također, povećanje prosječne cijene izvoznih vina (Čop i sur., 2019) pokazatelj je povećanja kvalitete vina, a niska razina samodostatnosti u proizvodnji vina može ukazivati i na slab interes za izvozom s obzirom na to da se može očekivati da proizvođači ukupnu proizvodnju mogu prodati na domaćem tržištu putem domaćih kanala distribucije bez dodatnih troškova i administrativnih barijera s kojima se susreću prilikom izvoza.

Načini plasiranja vina na domaćem tržištu mogući su putem nekoliko kanala distribucije. Proizvođači vina u Republici Hrvatskoj pretežno su manja obiteljska poljoprivredna poduzeća s relativno malom proizvodnjom. Traženje načina izlaska na tržište najčešće podrazumijeva korištenje uslugama profesionalnih distributera čiji je broj relativno mali u odnosu na veliki broj proizvođača. Navedeno proizvođače stavlja u nepovoljan položaj zbog asimetrije moći u odnosu proizvođača i distributera. Osim uporabom usluga distributera plasman proizvoda moguć je i kroz vlastite prodajne objekte. Poslovanje putem vlastitih prodajnih objekata podrazumijeva prilagodbu kompletne organizacijske strukture unutar poduzeća, odnosno zapošljavanje novih djelatnika, ulaganje u prodajni prostor i formiranje nove organizacijske strukture. Za navedene korake u razvoju poslovanja dio proizvođača nije spreman, kako financijski tako i organizacijski. Proizvođač može dio svoje proizvodnje plasirati i putem ugostiteljskih objekata te trgovačkih lanaca. Navedeno nužno dovodi do prilagodbe organizacijske strukture poduzeća uvjetima distribucije.

Veći broj alternativa prilikom distribucije proizvoda podrazumijeva i potrebu za istraživanjem isplativosti uporabe pojedinih kanala na poslovanje poduzeća. Zbog većeg broja načina distribucije vina te troškova koji oni donose, kao i sagledavanja distribucije sa stajališta teorije transakcijskih troškova i resursne teorije, u radu će se istražiti utjecaj broja kanala distribucije na financijske performanse proizvođača vina.

## PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje proizlazi iz potrebe za empirijskim istraživanjem o načinima utjecaja na povećanje profitabilnosti poslovanja proizvođača vina s obzirom na veliku konkurenciju na hrvatskoj vinskoj sceni te mnoge načine distribucije proizvoda do krajnjega kupca. Brze promjene u poslovanju te uvođenje inovativnih rješenja u svim segmentima poslovnog procesa zahtijevaju promjene u paradigmatama upravljanja pojedinim segmentima poslovanja. Logistička optimizacija jedan je od modela za kontinuirano upravljanje performansama poduzeća. Upravljanje logističkim procesima dovodi do integracije poslovnih podsustava ovisno o potrebama tržišta (Zekić, 2018). U današnjem turbulentnom okruženju fleksibilnost i prilagodljivost u poslovanju osnovni su preduvjet uspješnog upravljanja poduzećem s ciljem ostvarivanja zadanih ciljeva.

Odnos partnera u distribucijskom lancu tema je koja u novije vrijeme privlači sve veću pozornost javnosti i znanstvenika. Teorija vertikalne integracije interpretira se kroz tržišnu moć koja je, povijesno gledano, bila u rukama proizvođača. Međutim, u novije vrijeme, a s obzirom na povećanje broja proizvođača u odnosu na smanjenje broja posrednika, došlo je do zaokreta u odnosu između proizvođača i posrednika gdje je asimetrija moći na strani posrednika. Sve nepovoljniji položaj malih proizvođača u odnosu na tržišno dominantne posrednike (Hayashida, 2018) otvara pitanja regulacije njihova odnosa. S obzirom na to da svaki transakcijski odnos podrazumijeva potrebu za planiranjem i kontrolom te neizbježno stvara i administrativne troškove (Kaštelan Mrak i sur., 2016), dio proizvođača bira jedan kanal distribucije, najčešće distributera, s ciljem eliminacije dodatnih troškova otvaranja novih kanala, dok drugi dio proizvođača širenjem lepeze distribucije nastoji optimizirati svoje poslovanje te smanjiti ovisnost o jednom kanalu i povećati svoju pregovaračku poziciju (Katunar i sur., 2020).

Jedan je od načina povećanja pregovaračke pozicije proizvođača vina i smanjenja ovisnosti o posrednicima vertikalna integracija unutar poduzeća, odnosno u kontekstu odabira strategije distribucije, stvaranje vlastita prodajnog kanala kroz prodaju „na kućnom pragu” i u vlastitim dućanima. Kvaliteta vina i širina asortimana koju proizvođač proizvodi jedan je od kriterija odabira strategije te su Fernandez-Olmos i suradnici (2009) u svom radu na primjeru vinske industrije dokazali da će se vinarije koje proizvode visokokvalitetna vina prije vertikalno integrirati od onih vinarija koja proizvode vina niže kvalitete. Također su dokazali utjecaj veličine vinarije na odabir strategije. Navedeno se može objasniti većim ulaganjima u sam proces proizvodnje i prodaje, željom za kontrolom procesa od trsa do stola, zahtjevom za višom razinom znanja djelatnika u segmentu prodaje i slično.

Ideja za provođenje ovog istraživanja proizlazi iz različitih pristupa sagledavanja upravljanja resursima. Odabir strategije upravljanja kanalima distribucije u vinskom sektoru bit će sagledan sa stajališta teorije transakcijskih troškova, koja poduzeće promatra kroz njegove transakcije te ugovore između dviju ugovornih strana obrazlaže kao nepotpune i podložne oportunističkom ponašanju cijena nije dovoljan indikator za donošenje odluke o obavljanju transakcije na tržištu te koji će način poduzeće odabrati, tržište, vertikalnu integraciju unutar poduzeća ili uporabu hibridnog modela, ovisit će o procjeni poduzeća koja odluka podrazumijeva najmanju mogućnost oportunizma te najniže troškove (Williamson, 1975, 1985). Williamson (2002) također istražuje utjecaj ugovornih

odnosa na oportunističko ponašanje te tvrdi da nepotpuni ugovori dovode do rasta oportunističkog zbog ograničene racionalnosti i nemogućnosti predviđanja budućih događaja. Prema transakcijskoj teoriji poduzeće treba koristiti naučinkovitiji kanal te se vertikalno integrirati u slučajevima gdje su troškovi korištenja tržišnog mehanizma visoki, a s ciljem smanjenja transakcijskih troškova. Provedena su i empirijska istraživanja dokazivanja navedenoga te su npr. Chen i Lai (2010) u svom radu dokazali da strategija poduzeća orijentirana prema više kanala distribucije dovodi do lošijih rezultata u kontekstu učinkovitosti i profitabilnosti.

Prema resursnoj teoriji bitno je poznavanje širega konteksta poslovanja poduzeća kako bi se shvatilo i optimiziralo donošenje odluka unutar poduzeća. Začetnici teorije, Pfeffer i Salancik (1978), međuovisnost outputa i međuovisnost u ponašanju poduzeća navode kao bitnija obilježja funkcioniranja poduzeća. Kako bi se stvorila situacija ovisnosti, bitno je postojanje specifičnog resursa te moći utjecanja na alokaciju. Poduzeće rastom nastoji uspostaviti kontrolu i smanjiti resursnu ovisnost. Jedan je od načina smanjivanja resursne ovisnosti i vertikalna integracija, a navedeno bi u kontekstu ovog rada bilo uporaba vlastita kanala distribucije kao jednog od kanala distribucije, kako bi se smanjila ovisnost o posrednicima koji imaju bolju pregovaračku poziciju. Naime, pregovaračka moć u hrvatskoj vinskoj industriji, u kojoj dominiraju mali proizvođači, pretežito je na strani posrednika i distributera. Rast poduzeća dovodi do rasta reputacije i poboljšanja pregovaračke pozicije. Također, diversifikacija kanala distribucije dovodi do smanjenja resursne ovisnosti o pojedinom kanalu. Ovisnost o jednom kanalu distribucije, u slučaju prekida suradnje, dovodi do problema u plasiranju proizvoda na tržište.

Pandemija covid-19 pokazala je sve probleme resursne ovisnosti, kako u poljoprivrednom sektoru tako i u ostalim sektorima. Proizvođači vina ovisni o jednom kanalu distribucije koji je bio zahvaćen posljedicama pandemije zbog zatvaranja (npr. ugostiteljski objekti) ili koji je smanjio obujam poslovanja zbog smanjenja turističke djelatnosti (npr. distributeri i trgovački lanci u turističkim mjestima) suočili su se s ozbiljnim problemima nemogućnosti plasiranja proizvoda. Navedeno je dovelo do višestrukih problema, od problema u novčanom toku, nemogućnosti podmirivanja tekućih obveza i pripreme za sljedeći ciklus berbe do gomilanja zaliha za koje nisu osigurani uvjeti.

U radu će se, na temelju prikupljenih primarnih podataka, analizirati utjecaj broja kanala distribucije u vinskom sektoru na financijske performanse poduzeća. Na temelju navedenoga postavljena je sljedeća istraživačka hipoteza:

H1. Broj kanala distribucije hrvatskih vinara utječe na njihove financijske performanse.

## MATERIJAL I METODE

Za potrebe prikupljanja podataka provedeno je primarno istraživanje u prvoj polovini 2019. godine. Intervjuirano je ukupno 124 proizvođača vina na vinskim sajmovima te telefonski. Anketni upitnik, koji je bio podloga za obavljanje intervjuja, sastojao se od 45 pitanja koja su bila podijeljena u 4 skupine kako bi se obuhvatila općenita pitanja o poduzeću, pitanja o proizvodnim kapacitetima, prodajnim artiklima, distribucijskim kanalima..., dok je posljednja skupina pitanja nudila pitanja otvorenog tipa na koja su ispitanici odgovarali izražavajući svoje stavove, mišljenja te sugestije

za daljnji razvoj vinskog sektora u Hrvatskoj. Svi ispunjeni anketni upitnici bili su valjani te je na njihovu temelju intervjuira proizvođač vina.

U uzorku su zastupljeni proizvođači koji egzistiraju u formi svih pravnih statusa u Hrvatskoj (obrt, OPG, d. o. o., d. d. i zadruge) te iz svih hrvatskih regija. Proizvođači zastupljeni u uzorku obrađuju više od 25 % površina pod vinogradima u Hrvatskoj. Podatci su obrađeni statističkim programom E-Views 8.0.

## REZULTATI I RASPRAVA

Vinski sektor suočen je s brojnim izazovima suvremenog poslovanja. Velika konkurencija domaćih i uvoznih vina traži od proizvođača vina inovativna strateška rješenja prilikom plasiranja proizvoda na tržište kako bi vinar bio prepoznat na tržištu te kako bi „uzeo“ dio tržišta. Učinkovito upravljanje kanalima distribucije dovodi proizvođača do ciljanog tržišta i kupaca, smanjuje mu troškove, povećava reputaciju s obzirom na veću prisutnost na tržištu, što dovodi i do boljih rezultata poslovanja. Pandemija covid-19 naglasila je probleme „loše“ distribucije te slabe pregovaračke pozicije vinara na hrvatskom tržištu. Naime, više od 99 % hrvatskih proizvođača vina mali su poljoprivrednici koji obrađuju ispod 5 ha površine, nedovoljno su ekonomski educirani, što podrazumijeva nedovoljno poznavanje marketinških strategija te pregovaračkih tehnika te ih dovodi u nepovoljan položaj prilikom pregovaranja oko plasmana svojih proizvoda. Međutim, orijentacija na samo jedan kanal distribucije putem vertikalne integracije, odnosno putem vlastitih prodajnih objekata, s jedne strane omogućuje maksimalnu kontrolu novčanog toka, dok s druge strane podrazumijeva dodatna ulaganja u edukaciju te potencijalno dovodi do problema ako taj jedan kanal distribucije, zbog promjena na mikrolokaciji prodaje, dođe u probleme. Trenutačno je najaktualniji primjer pandemija tijekom koje je turizam pao u nekim dijelovima i za 80 %, što je dijelu vinara donijelo pune trgovine i podrume te probleme s novčanim tokom i podmirivanjem tekućih obveza.

Kako bi proizvođači distribuirali svoje proizvode, mogu uporabljivati četiri identificirana kanala distribucije: izravni kanal kroz vlastite prodajne objekte i putem prodaje na „kućnom pragu“; distribucija putem ugostiteljskih objekata; distribucija putem profesionalnih distributera te distribucija putem trgovačkih lanaca. Provedenom anketom dobiveni su odgovori kojim se kanalima distribucije proizvođači koriste te u kojem omjeru. Na analiziranu s uzorku hrvatski vinari prosječno uporabljaju 2,8 kanala distribucije, samo 20 % ukupne proizvodnje distribuiraju putem vlastitih prodajnih objekata, dok se 40,6 % proizvođača koristi uslugama profesionalnih distributera.

U sljedećoj tablici prikazani su izračuni deskriptivne statistike.

Varijabla	Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Broj kanala distribucije	BKD	2,822581	0,776153	-0,207215	2,607676
Prihod po litri	PL	31,94555	18,72732	1,799855	6,748242
Prihod po djelatniku	PD	544493	324841,2	3,338189	22,23831
Prihod po hektaru	PH	221133,90	175760,8	2,726242	11,91593

**Tablica 1.** Izračun parametara deskriptivne statistike*Izvor:* izrada autora

Financijske performanse, čije smo podatke dobili od intervjuiranih vinara, mjerene su prihodom po litri vina, prihodom po djelatniku i prihodom po hektaru.

Prema dobivenim podacima, prosječna cijena vina u Hrvatskoj je 31,94 kune/litra. Kvaliteta vina, a time i prosječna cijena vina, u posljednjih deset godina rastu kao posljedica politike EU-a te financiranja od EU-a programom „Vinska omotnica” čiji je cilj povećanje konkurentnosti vinskog sektora povećanjem kvalitete vina. Također, u Hrvatskoj je vidljiva velika razlika u postignutim cijenama ovisno o regiji, gdje vinari iz turističkih područja postižu bitno više prosječne cijene od vinara iz kontinentalnih područja. Navedena karakteristika dijelom je prouzročena i različitim sortimentom, količinama i raspoloživim zemljištem koje vinar može obraditi, što je najizraženije kroz razliku prihoda po hektaru, ali dijelom i bog veće mogućnosti plasmana na kućnom pragu u turističkim regijama.

U nastavku su zavisne varijable logaritmirane kako bi se stabilizirala varijanca te su prikazana 3 regresijska log-linearna modela utjecaja broja kanala distribucije na financijske performanse poduzeća.

	(1)	(2)	(3)
Varijabla	logPL	logPD	logPH
BKD	0,146**	0,195***	0,178**
	(0,0573)	(0,0548)	(0,0725)
Konstanta	2,915***	12,53***	11,59***
	(0,168)	(0,160)	(0,212)
R <sup>2</sup>	0,051	0,094	0,047
Broj opažanja	124	124	124

**Tablica 2.** Rezultati testiranja utjecaja broja kanala distribucije na financijske performanse poduzeća u vinskom sektoru*Izvor:* obrada podataka prikupljenih putem intervjua

(u zagradama su standardne greške koeficijenta)

\*  $p < 0,10$  (statistička značajnost na razini 10 %)\*\*  $p < 0,05$  (statistička značajnost na razini 5 %)\*\*\*  $p < 0,01$  (statistička značajnost na razini 1 %)

Jednostrukom linearnom regresijom prikazana su 3 modela čiji rezultati ukazuju na to da povećanje kanala distribucije za 1 dovodi do povećanja prihoda po litri za 14,6 %, povećanja prihoda po djelatniku za 19,5 % te do povećanja prihoda po hektaru za 17,8 %. S obzirom na to da se svi anketirani vinari koriste kanalom distribucije putem distributera, a samo dio njih i kanalom distribucije putem prodaje na kućnom pragu i putem izravnog plasmana ugostiteljima i trgovcima, odnosno vertikalno su integrirani i manje ovisni o pojedinom kanalu distribucije, iz rezultata proizlazi da vertikalno integrirane vinarije i vinarije manje ovisne o jednom kanalu distribucije ostvaruju višu razinu učinkovitosti po djelatniku i imaju veću zaradu po litri proizvedena vina.

Na temelju analiziranih podataka u radu je potvrđena istraživačka hipoteza te je zaključeno da povećanje kanala distribucije utječe na bolje financijske performanse poduzeća. Financijske performanse mjerene su prihodom po litri vina, prihodom po zaposlenom djelatniku te prihodom po hektaru obrađene površine. Međutim, s obzirom na to da je koeficijent determinacije relativno malen u svim trima predloženim modelima, zaključke je potrebno interpretirati s pozornošću te se može zaključiti da su rezultati više indikativni. Navedeno može biti prouzročeno i relativno malim uzorkom koji je moguće povećati prilikom budućih istraživanja.

## ZAKLJUČAK

Poljoprivredni sektor ima bitnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu. S obzirom na povezanost vinarstva kao dijela poljoprivrednog sektora i turizma, koji je jedna od osnovnih grana hrvatske ekonomije, razvoj poljoprivrednog sektora jedan je od prioriteta Hrvatske i EU-a. Ovaj rad u fokusu ima vinsku industriju koja u Hrvatskoj ima dugu tradiciju. S obzirom na to da je Hrvatska punopravna članica EU-a od 2013. godine, vinska industrija dio je Zajedničke poljoprivredne politike (eng. Common Agricultural Policy – CAP) čija je svrha pružanje financijske pomoći poljoprivrednicima u Europskoj uniji i osiguranje proizvodnje dovoljne za zadovoljenje potreba EU-a. Financiranjem programom „Zajednička organizacija tržišta” kroz skup mjera pod nazivom „Vinska omotnica” nastoji se povećati konkurentnost vinskog sektora u Hrvatskoj. Povlačenjem sredstava kako bi se, između ostalog, ulagalo u tehnološko opremanje vinarija, marketing i promidžbu vina te restrukturiranje i konverziju vinograda, povećana je kvaliteta hrvatskih vina, reputacija hrvatskih vinara na tržištu u i izvan EU-a raste, što je vidljivo kroz brojna priznanja i nagrade koje hrvatski vinari dobivaju za svoja vina, međutim, i dalje ima dosta prostora za napredak.

Načini dolaska do krajnjega kupca, odnosno načini plasmana proizvoda na tržište, bitno utječu na rezultate poslovanja proizvođača. Sve veća konkurencija, kako domaćih tako i stranih proizvođača, dovela je do potrebe za promišljanjem u smjeru logističke optimizacije. Odnos partnera u distribucijskom lancu te vertikalna integracija bitni su preduvjeti za razvoj vinara radi čega se u ovom radu istražuje utjecaj broja i vrste distribucijskih kanala na performanse poduzeća. S jedne se strane utjecaj promatra s gledišta teorije transakcijskih troškova, prema kojoj se distribucijski kanali biraju s ciljem minimizacije oportunističkog ponašanja i transakcijskih troškova, dok se s druge strane promatra s gledišta resurse teorije čiji je cilj smanjenje resursne ovisnosti.

Za potrebe provedbe ovog istraživanja intervjuirano je 124 vinara iz svih regija Hrvatske. U radu je provedena linearna regresija te su prikazana 3 modela utjecaja broja kanala distribucije na



financijske performanse poduzeća. Rezultati pokazuju da povećanje broja kanala distribucije utječe na povećanje financijskih performansi mjerenih kroz prihod po litri, prihod po djelatniku te prihod po hektaru. Može se zaključiti da je veća lepeza kanala distribucije te smanjenje ovisnosti o pojedinom kanalu distribucije bitnije od cjenovne učinkovitosti pojedina kanala smanjenjem transakcijskih troškova. Navedeno se može objasniti neujednačenim pregovaračkim pozicijama vinara i distributera, u kojima je vinar u podređenom položaju (asimetrija moći), te nedostatkom pregovaračkih znanja vinara (asimetrija znanja) u odnosu na distributere.

Pandemija covid-19 ukazala je na sve probleme resursne ovisnosti te, na primjeru vinske industrije, ovisnosti o jednom kanalu distribucije. Proizvođači koji su veći dio proizvodnje plasirali na tržište jednim kanalom našli su se u velikim problemima s obzirom na to da su svi kanali distribucije u vrijeme pandemije imali problema. Dio je bio potpuno zatvoren (npr. ugostiteljski objekti), dok je dio kanala imao smanjen obujam poslovanja (npr. distributeri kanala HoReCa). Kretanje je dijelom bilo ograničeno (prodaja na kućnom pragu). Navedeno je vinare dovelo do problema s novčanim tokom, do nemogućnosti podmirivanja dospjelih obveza te problema s pripremom nove berbe (puni podrumi, nedostatak kapaciteta, otežana naplata).

Rezultati provedena istraživanja bitni su vinarima radi definiranja strategije razvoja distribucije te strategije ulaganja u pojedine dopunske segmente poslovanja (trgovina, ugostiteljstvo...) u budućnosti te su bitni posrednicima kako bi shvatili da partnerski odnos dugoročno dovodi do boljih poslovnih rezultata od odnosa u kojem se iskorištava trenutno jača pregovaračka pozicija radi veće moći. Ograničenje provedena istraživanja proizlazi iz anketnog upitnika u kojem su vinari odgovarali na postavljena pitanja gdje je moguće da na neka pitanja nisu znali precizno odgovoriti. Rad predstavlja temelj za buduća istraživanja utjecaja distribucije na reputaciju, utjecaja proizvodnog miksa na strategiju distribucije i reputaciju, te na performanse vinara, u kojima bi se trebalo koristiti i podacima iz financijskih izvještaja vinara. Rezultati se također mogu interpretirati i u vezi s ostalim poljoprivrednim sektorima u Hrvatskoj. Slična istraživanja mogu se provesti i u ostalim zemljama EU-a radi analize razlika i razumijevanja razvoja poslovnih odnosa.

Napomena: Ovaj rad je financiralo Sveučilište u Rijeci projektom uniri-mladi-drustv-22-49.

## LITERATURA

1. Chen, M. S., Lai, G. C. (2010). Distribution systems, loyalty and performance. *International Journal of Retail & Distribution Management* 38(9): 698–718. DOI: 10.1108/09590551011062448.
2. Čop, T., Juračak, J., Njavro, M. (2019). Production and Business Results of Wine Producers in Continental and Adriatic Croatia-Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food Networks 2019. *International Journal on Food System Dynamics*: 93–101.
3. Eurostat (2019). Vineyards in the EU – Statistics for 2015, poveznica: ec.europa.eu, posjećeno 10.04.2021.
4. Fernandez-Olmos, M., Rosell-Martinez, J., Espitia-Escuer, M. (2009). Vertical Integration in the Wine Industry: A Transaction Costs Analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness* 25(2): 231–250. DOI: 10.1002/agr.20196.
5. Hayashida, K. (2018). Bargaining Power between Food Processors and Retailers: Evidence from Japanese Milk Transactions. *International Conference of Agricultural Economists*. 2018 Conference of International Association of Agricultural Economists, July 28-August 2, 2018, Vancouver.

6. International Organisation of Vine and Wine, poveznica: oiv.int, posjećeno 1. 2. 2022.
7. Jakšić, L., Njavro, M., Hrvoje, A. (2016). Croatian Wine Market, Support Policy and Specific Obstacles to Wine Export. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* 10(1): 19–22. DOI: 10.19041/APSTRACT/2016/1/3.
8. Katunar, J., Kaštelan Mrak, M., Sokolić, D. (2020). The impact of distribution channels on the bargaining position of Croatian wine producers. *Ekonomski vjesnik* 33(2): 561–574.
9. Kaštelan Mrak M, Vretenar N, Jardas Antičić J. (2016). Procurement at Local Government Level-Issues and Controversies. *International Public Administration Review* 14(4): 49–69. DOI: 10.17573/ipar.2016.4.03.
10. Pfeffer, J.C., Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York
11. Vretenar, N. (2011). *Ocjena utjecaja vlasničkih integracija na uspješnost preuzetih poduzeća*, doktorska disertacija
12. Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses and Antritrust Implications*. The Free Press, New York.
13. Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York.
14. Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspective* 16(3): 171–195. DOI: 10.1257/089533002760278776.
15. Zekić, Z. (2018). Concept of Logistics Management: A Holistic Approach to Business Performance Management. *International journal of business and social science* 9(6): 17–23. DOI: 10.30845/ijbss.v9n6a3.