MEĐUZAVISNOST SHOPPER MARKETINGA I CATEGORY MENADŽMENTA

By Vaselić Darko I provera

WORD COUNT 119961 TIME SUBMITTED 31-MAR-2016 03:07PM
PAPER ID 22248648

8
UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE
STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

MEĐUZAVISNOST *SHOPPER* MARKETINGA I *CATEGORY* MENADŽMENTA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:
Prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat:
Vaselić Darko

Beograd,
Mart, 2016

Sadržaj

Sadržaj 2
PREDGOVOR 5
UVOD 7
PRVI DIO: KARAKTERISTIKE TRŽIŠNOG AMBIJENTA U OBLASTI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE 11
1.1. Maloprodaja u uslovima transformacije i ubrzanog razvoja 11
1.2. Proizvođački sektor u uslovima tranzicije i globalizacije 16
1.3. Jačanje pregovaračke moći maloprodaje 18
1.4. Privatne robne marke 23
1.5. Vrijednosni lanac 29
1.6. Elektronska trgovina 33
1.7. Multi channel diverzifikacija industrije robe široke potrošnje 37
DRUGI DIO: CATEGORY MENADŽMENT 41
2.1. Koncept Category menadžmenta 41
2.2. Informaciona tehnologija kao pretpostavka Category menadžmenta 49
2.3. Category menadžment u tržišno razvijenim privredama 53
2.4. Category menadžment na tranzicionim tržištima Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine 58
2.5. Partneri u sprovođenju Category menadžmenta 61
2.6. Potrošač u centru Category menadžmenta 65
2.7. Proces Category menadžmenta 68
2.7.1. Planiranje kategorije proizvoda 68
2.7.1.1 Formiranje kategorije proizvoda 69
2.7.1.2 Definisanje uloge kategorije proizvoda 75
2.7.1.3 Ocjena potencijala kategorije proizvoda 81
2.7.1.4 Karta ciljeva kategorije proizvoda 89
2.7.1.5 Strategije za kategoriju proizvoda 95
2.7.1.6 Taktike za kategoriju proizvoda 105

2.7.2. Organizovanje kao faza u procesu Category menadžmenta 121
2.7.2.1 Grupisanje kategorija i rad neophodan za upravljanje grupom kategorija 123
2.7.2.2 Organizaciona struktura u okviru Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi 124
2.7.2.3 Tipovi organizovanja Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi 126
2.7.3. Implementacija kao faza Category menadžmenta 132
2.7.4. Kontrola i revizija kategorije proizvoda 137
2.7.4.1 Kontrola kategorije 137
2.7.4.2 Set mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta 138
2.7.4.3 Uravnoteženost seta mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta 140
2.7.4.4 Revizija kategorije 142
TREĆI DIO: SHOPPER MARKETING 147
3.1. Uslovi koji su doveli do pojave Shopper Marketinga 147
3.2. Ključni elementi i definisanje Shopper marketinga 153
3.3. Osnove i nastanak Shopper marketinga 156
3.4. Ključni akteri Shopper marketinga 161
3.5. Ključni principi Shopper marketinga 166
3.6. Pokretači Shopper marketinga 168
3.7. Put ka kupovini 169
3.8. Digitalni put ka kupovini 172
3.9. Tradicionalni i model brenda koji uključuje Shopper marketing propozicije 175
3.10. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela 180
3.11. Lojalnost kao ključni cilj Shopper marketinga 183
3.12. Digitalne tehnologije u funkciji Shopper marketinga 196
3.13. Proces Shopper marketinga 202
3.13.1 Planiranje kao faza Shopper marketinga 204
3.13.1.1. Definisanje potrošnje 204
3.14.1.1. Definisanje i segmentacija ciljanih kupaca 210
3.13.1.3. Izbor i prioritizacija kanala prodaje 217
3.13.1.4. Definisanje marketing miksa 224
3.13.2 Organizovanje kao faza Shopper marketinga 245
3.13.3. Implementacija kao faza Shopper marketinga 250

3.13.4. Kontrola kao faza Shopper marketinga 253
3.14. Sedam komponenti ključnih za stvarnu Shopper marketing orjentaciju kompanija 259
ČETVRTI DIO: UZAJAMNI ODNOSI SHOPPER MARKETINGA I CATEGORY MENADŽMENTA 263
4.1. Različita posmatranja misije Shopper marketinga iz kojih proizilazi razlika u stavovima prema Category menadžmentu 263
4.2. Odnos Shopper marketinga prema Category menadžmentu i Consumer marketingu 265
4.3. Specifični koraci Category menadžmenta koji zahtijevaju konsultovanje Shopper marketinga 270
4.4. Integracija Shopper marketinga i Category menadžmenta 272
4.5. Proces Shopper marketinga u svjetlu Category menadžmenta 277
4.6. Dva različita koncepta koja trebaju strateško jedinstvo 284
4.7. Organizaciono pozicioniranje Shopper marketinga prema Category menadžmentu i tradicionalnom marketingu 291
4.8. Modeli organizovanja Shopper marketinga i Category menadžmenta u odnosu na faze razvoja Shopper marketinga 303
PETI DIO: BUDUĆNOST MALOPRODAJE I NOVE FORME CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA 312
5.1. Menadžment odjeljenja u funkciji unapređenja Category menadžmenta 312
5.2. Teorija koopeticije u Category menadžmentu 313
5.3. Razvoj RFID tehnologije i Category menadžment 315
5.4. Shopper marketing rješenja u funkciji razvoja Shopper marketinga 317
5.5. Strateško ujedinjenje Shopper marketinga i Category menadžmenta 325
5.6. Need states kao mogući način organizovanja kategorija proizvoda i uticaj na Category menadžment i Shopper marketing 327
ŠESTI DIO: ISTRAŽIVANJE DOSTIGNUĆA U PRIMJENI CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA U KOMPANIJAMA U SRBIJI, HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI 329
6.1. Struktuiranost uzorka 329
6.2. Rezultati istraživanja 331
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 348
Prilog 1 – Upitnik 356
Prilog 2 – pregled slika 364
Prilog 3 – pregled tabela 368
Literatura 370

PREDGOVOR

Predmet istraživanja

Ova doktorska teza za predmet istraživanja ima koncepte Shopper Marketinga i Category menadžmenta. Bavi se koristima koje proizilaze iz primjene strategije poslovanja na osnovama Shopper marketinga i uticajem istog na poslovne rezultate kategorija proizvoda, kako onim za maloprodaju tako i onim za proizvođače, ali i onim za širu društvenu zajednicu. Obzirom da su u tranzicionim zemljama zapadnog Balkana oba koncepta još u razvoju, a da živimo i poslujemo u uslovima globalizacije i internacionalizacije, kroz obradu ova dva koncepta će se ponuditi doprinos samim konceptima Category menadžmenta i Shopper marketinga. Ovo će se napraviti na način da se uputi na moguće iskorištavanje sinergije ova dva koncepta u kanalima marketinga sektora robe široke potrošnje, prvenstveno na tržištima Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog doktorskog rada su:

- Da se pruži sublimacija dostignuća Shopper marketinga i Category menadžmenta, sa posebnim osvrtom na primjene ovih koncepata u kompanijama koje posluju u tranzicionim ekonomijama, u periodima kada se ove ekonomije otvaraju procesima globalizacije i internacionalizacije.

- Da se kroz prizmu prakse pokaže sinergijski uticaj ova dva koncepta na unapređenje ukupne konkurentske sposobnosti. Odnosno, kroz prezentovanje rezultata razvoja kategorije vodica za usta, pokazaće se pozitivni učinak Shopper marketinga na praksu Category menadžmenta, te dokazati da ova dva koncepta, ako su usklađeni, donose dobrobit privrednim subjektima koji ih praktikuju. Ovi rezultati će biti provjereni putem kvalitativnog ispitivanja stavova menadžera sa prostora Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine, putem anketnog upitnika, koji će biti popunjavan putem web aplikacije.

- Da se pruži doprinos osvjetljavanju prednosti poslovanja na principima Shopper marketinga i Category menadžmenta, te da se na taj način bude od pomoći domaćim praktičarima koji budu željeli buduće strategije njihovih kompanija prilagoditi ovim konceptima i na taj način postići veću efikasnost i efektivnost njihovih poslovnih sistema.

Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje se postavljaju pred ovaj doktorski rad su sljedeće:

H 1 – postoji jasna pozitivna korelacija između aktivnosti Shopper marketinga i rezultata Category menadžmenta;

H 2 – koordinacijom aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta, javljaju se sinergetski efekti za kompanije koje praktikuju ovakav način poslovanja.

Metodologija – metode i opis uzoraka istraživanja

Prilikom izrade doktorske teze koristiće se sledeće metode:

- metod logičke dedukcije u kompoziciji rada: polazi se od opštih karakteristika tržišta savremene maloprodaje, potom se razmatraju novi upravljački koncepti, odnosno koncepti Category menadžmenta i Shopper marketinga, te na kraju, analizira se primjena datih koncepata na tržištima regije.

- marketinške metode istraživanja kao što su:
  - "*desk research*" ili sekundarno istraživanje odgovarajuće literature i slučajeva iz prakse
  - "*field research*" ili primarno istraživanje, biće korišteno prilikom prikupljanja podataka o rezultatima primjene koncepata Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije

- kvantitativno – statističke metode biće korištene za statističku obradu prikupljenih podataka

UVOD

U brzo rastućoj i veoma konkurentnoj industriji robe široke potrošnje, menadžeri su suočeni sa izazovom efikasnog i efektivnog zadovoljavanja potreba potrošača. Jedan dio ovog izazova je adresiran dobavljačima, a drugi maloprodaji. Bez obzira na koji sektor se odnosi, valorizacija svih napora u lancu stvaranja vrijednosti se odvija pred policama maloprodaje i to u svega nekoliko sekundi. Odnosno u momentu donošenja odluke o kupovini (*First Moment of Truth*)[1].

Obzirom na savremeni način života kojeg odlikuje smanjenje slobodnog vremena pojedinca i dominacija u lancu snabdijevanja onog koji raspolaže kupovnom moći, imperativ savremenog načina poslovanja je postao pronalazak boljeg pristupa krajnjem kupcu.

U tom smislu se početkom devedesetih godina prošlog vijeka počelo sa razvojem koncepta menadžmenta kategorije (*Category Management*). Početak menadžmenta kategorije je označen razvojem planograma za police maloprodaje. Od tog perioda do danas je doživio značajan razvoj i smatra se jednim od vodećih generatora ubrzanog razvoja sektora robe široke potrošnje. Ovaj koncept je među prvima počela primjenjivati u praksi kompanija Procter&Gamble. Veoma brzo su počeli usvajati i konkurenti Johnson & Johnson, Unilever, itd. Ovo je bio način da maloprodaji, koja je raspolagala policama, dobavljači kažu da imaju prijedlog za novi način organizovanja u njihovim objektima, koji će im pozitivno uticati na ukupan maloprodajni biznis. Ubrzo su maloprodavci uvidjeli potencijal ovog koncepta i počeli ga usvajati i prilagođavati svoje poslovanje njegovim postulatima.

Menadžment kategorije se definiše kao poslovni proces koji podrazumijeva upravljanje kategorijama proizvoda kao poslovnim jedinicama (*Business Units*) koje treba da zadovolje potrebe potrošača na najbolji način (*AC Nielsen*). Druga definicija koja detaljnije predstavlja koncept menadžmenta kategorije navodi da je to strateško upravljanje grupama proizvoda kroz partnerstvo koje za cilj ima maksimiziranje prodaje i profita putem što kvalitetnije satisfakcije potreba potrošača i kupaca (*Institute of Grocery Distribution*).

Kompanije iz sektora robe široke potrošnje su ustanovile menadžere za kategorije (klase) proizvoda koji se, poput menadžera proizvoda i menadžera brendova, podstiču da vode svoje kategorije proizvoda kao posebne poslove. Na ovaj način je Category menadžment našao svoje mjesto u organizacionoj strukturi kompanija, te je i na taj način dodatno usmjerena pažnja na ovaj koncept.

Početkom 2000-tih, u oblasti robe široke potrošnje došlo je do pojave novog koncepta pod nazivom Shopper marketing. Prvi put termin Shopper marketing je zvanično

[1] Koncept *Moment of Truth* je uveden od strane komanije Procter&Gamble. Nakon toga se počelo govoriti o više trenutaka istine u kojima potrošači i kupci kreiraju svoje preferencije prema proizvodima.

predstavljen na FMI (Food Marketing Institute) konferenciji 2004. godine. Ovim konceptom su se željela popuniti područja na koja Category menadžment nije dovoljno obraćao pažnju, te potaketi sektor robe široke potrošnje na novi rast i iskorištavanje prilika. Shopper Marketing se posljednjih godina pojavljuje kao najznačajniji pravac u menadžmentu robe široke potrošnje. Menadžeri, pored toga što žele da rade više na unapređenju svojih brendova, žele da to rade i bolje, kvalitetnije i na efikasniji način. Zato se posljednjih godina, kako na razvijenim tržištima, tako i na našem i tržištima regije, sve više počinje praktikovati Shopper marketing.

Shopper marketing se može definisati kao upotreba marketinga vođenog shvatanjem potrošača i inicijativa na mjestu prodaje kako bi se zadovoljile potrebe ciljanih potrošača, povećalo zadovoljstvo kupovanja i unaprijedili rezultati poslovanja i brand equity-a za proizvođače i maloprodavce (*AC Nielsen*)[2]. Pored ove može se navesti i nešto šira definicija koja kaže da su to svi marketinški podražaji koji se temelje i razvijeni su na razumijevanju ponašanja kupaca, dizajnirani da grade brand equity i angažuju kupca u cilju zaključenja kupovine (*Grocery Manufacturers Association US*)[3].

Kompanije proizvođači su do 80-tih godina prošlog vijeka imale prednost u poslovanju sa kompanijama iz oblasti maloprodaje. One su imale bolje ideje o potrebama potrošača jer su koristile efektnije metode u prikupljanju podatka sa tržišta. Međutim, savremeni napredak u informacionim tehnologijama i partnerstvo između kompanija u oblasti proizvodnje i onih u oblasti prometa, daju objema stranama jednak pristup podacima o obimu prodaje i tržišnom udjelu. Rezultat navedenih dešavanja jeste pomjeranje ravnoteže moći sa kompanija proizvođača (snabdjevača, dobavljača) na maloprodajne kompanije. Shodno navedenom, savremeni proizvođači, čak i oni sa moćnim brendovima, su postali svjesni da se maloprodaja mora tretirati kao ključni kupac ili potrošač. Pri tome je bitno izgraditi što bolje, bliske odnose sa maloprodajnim kompanijama, kao i sa krajnjim potrošačima.

Proces Category menadžmenta se odvija putem faza planiranja, organizovanja i kontrole i revizije. Neki autori pored navedene tri faze, kao posebnu, razmatraju i fazu implementacije. Radi boljeg približavanja praksi Category menadžmenta, taj pristup će biti usvojen i u ovom radu. Planiranje kao prva faza procesa Category menadžmenta se odvija kroz sledeće korake:

- formiranje kategorije
- ulogu kategorije
- ocjenu potencijala kategorije
- ciljeve kategorije
- strategiju kategorije i
- taktiku kategorije

Organizovanje kategorije, kao druga faza procesa Category menadžmenta, predstavlja usmjeravanje resursa kako bi se ostvarili strateški ciljevi i planirani zadaci. Usmjeravanje

[2] www.th[redacted]tneringgroup.com, septembar 2014

[3] GMA, Deloitte Consulting: "Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage", 2008, str. 3

je u stvari podjela poslova na određene organizacione jedinice i pojedince, kao i uspostavljanje odgovornosti za izvršenje zadataka.

Polazeći od prethodnog, implementacija se može posmatrati kao posebna, treća, faza procesa Category menadžmenta. Faza implementacije ima za osnovni cilj, sprovođenje planova, donesenih u fazi planiranja, putem organizacije uspostavljene u fazi oraganizovanja.

Četvrta aktivnost ili funkcija Category menadžmenta jeste kontrola i revizija. Kontrola je, zapravo, mjerenje i korekcija aktivnosti u namjeri da se ostvare ciljevi i planovi. Kontrola je tijesno vezana sa revizijom. Pri tome, revizija predstavlja provjeru i preispitivanje cjelokupnih aktivnosti neke kompanije.

Rezultati koje su postigle maloprodajne kompanije u tržišno razvijenim privredama, ukazuju da je primjena Category menadžmenta kao novog koncepta upravljanja kategorijama (klasama, grupama homogenih proizvoda), dovela do većeg obima prodaje, višeg nivoa saradnje sa snabdjevačima, višeg nivoa satisfakcije kupaca i efikasnije upotrebe sredstava investiranih u zalihe.

Proces Shopper marketinga se odvija kroz faze: planiranja, organizovanja, implementacije i kontrole. Putem ove četiri univerzalne faze menadžmenta, koje će biti praćene u toku razmatranja Category menadžmenta i Shopper marketinga, želi se postići univerzalni pristup procesu upravljanja aktivnostima u sektoru maloprodaje. Planiranje, kao prva faza Shopper marketinga, odvija se kroz sledeće korake:

- Definisanje potrošnje
- Definisanje ciljanih kupaca
- Izbor kanala prodaje
- Definisanje marketing miksa

U okviru faze oraganizovanja Shopper marketinga, javaljaju se dva osnovna polja za dodatna unapređenja. Ona su organizaciona struktura i linije odgovornosti Shopper marketinga prema drugim dijelovima u kompanijama i ljudski i finansijski resursi neophodni za uspješno obavljanje postavljenih zadataka. Drugi dio je direktno povezan sa prvim. Ukoliko je Shopper marketing organizovan kao relativno nezavisno odjeljenje od prodaje i marketinga, u znatno manjem broju slučajeva se javlja i problem resursa.

Implementacija sama po sebi, ne nosi posebne izazove, osim potrebne kvalitetne koordinacije različitih partnera. Značajna razlika u odnosu na implementaciju tradicionalnih promotivnih aktivnosti u maloprodajnim objektima je što je, najčešće, u Shopper marketing aktivnosti uključen veći broj partnera.

Faza kontrole se odnosi na ocjenjivanje uspješnosti provedenih Shopper marketing aktivnosti. Obzirom na nešto složenije ciljeve svake Shopper marketing aktivnosti, javlja se i kompleksnost pri mjerenju ostvarenja ovih ciljeva. Set mjernih instrumenata za

mjerenje uspješnosti ovih aktivnosti je još u fazi definisanja, obzirom na skori nastanak samog koncepta Shopper marketinga.

Cilj ovog rada je predstaviti koristi koje proizilaze iz primjene oba navedena koncepta, ali isto tako i ukazati na moguće probleme u njihovom praktikovanju. Obzirom da su u tranzicionim zemljama regije, ovi koncepti još u razvoju, a da živimo i poslujemo u uslovima globalizacije i internacionalizacije, namjera je da se, kroz obradu ovih koncepata, bude od pomoći domaćim praktičarima Category menadžmenta i Shopper marketinga, koji na ovaj način žele postići veću efikasnost i efektivnost svojih poslovnih sistema. Ova tematika i područje istraživanja zahtijeva primjenu analitičko – empirijskog metoda koji u sebi sintetizuje metod analize i sinteze.

Pristup ovom istraživanju se zasniva na proučavanju i istraživanju relevantne literature, te istraživanju internacionalne i regionalne prakse iz ovog područja. Pod literaturom se podrazumijeva sva teorijska građa iz ove oblasti, bez obzira da li se nalazi u obliku stručnih univerzitetskih knjiga, knjiga koje su proizašle iz akumuliranog znanja stručnjaka iz ove oblasti, stručnih časopisa ili raznih elektronskih izvora. Pod internacionalnom praskom se podrazumijevaju istraživačke studije koje su napravile inostrane multinacionalne kompanije, a koje im služe u njihovom radu i koje su proizašle iz njihovog akumuliranog znanja i iskustva. Pod regionalnom praksom se podrazumijevaju podaci agencija za istraživanje tržišta koji ukazuju na postignute rezultate, kao i podaci prikupljeni metodom intervjua putem anketnog upitnika od regionalnih praktičara Category menadžmenta i Shopper marketinga.

PRVI DIO: KARAKTERISTIKE TRŽIŠNOG AMBIJENTA U OBLASTI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE

1.1. **Maloprodaja u uslovima transformacije i ubrzanog razvoja**

Dugoročno posmatrano, potražnja dobara robe široke potrošnje uslovljena je: ekonomskim faktorima, demografskim faktorima, socio-ekonomskim faktorima, geografskim faktorima, socio – psihološkim faktorima i uticajem komplementarnih ili supstitucionih proizvoda[4].

Ubrzanje razvoja maloprodaje je pojava koja je očita u zadnjih nekoliko decenija i dešava se uporedo sa procesima internacionalizacije i globalizacije ukupne svjetske ekonomije. Maloprodajne kompanije se razvijaju, otvaraju nova prodajna mjesta i postaju, sve više, globalno prisutne. Sa jedne strane ih na to tjera sve jača konkurencija među njima samima, a sa druge strane potreba da krajnjem potrošaču predstave što bolju ponudu. Pri tom, maloprodajne kompanije, kao i sve druge, nastoje da ostvare što veći obim prodaje, te na taj način smanje troškove po jedinici prodatih proizvoda ili kategorija, odnosno unaprijede ekonomiju obima. Žudeći za ekonomijom obima, u situaciji sve većeg zasićenja domaćih tržišta (uglavnom tržišno razvijenih privreda Evrope i SAD-a), maloprodajne kompanije su izvore daljnjeg rasta počeli tražiti u osvajanju inostranih tržišta. Ipak, ono što je potrebno napomenuti je kasnija internacionalizacija maloprodaje u odnosu na druge industrije. Trenutno imamo situaciju da je Carrefour, maloprodajna kompanija iz Francuske, koja je prisutna u najvećem broju zemalja, prisutna u svega 30 zemalja svijeta. Sa druge strane, predstavnici drugih industrija poput Johnson&Johnson-a, Procter&Gamble-a, Exxon Mobil-a, Microsoft-a, Apple-a i drugih, prisutni su u preko 100 zemalja. Ali upravo zbog kasnije internacionalizacije, maloprodaja u zadnjim decenijama bilježi veće stope razvoja u odnosu na proizvođački sektor, koji je ranije postigao veću internacionalizaciju i trenutno ima ograničenja u razvoju putem ulaska na nova tržišta zemalja u kojima još nije prisutan.

75

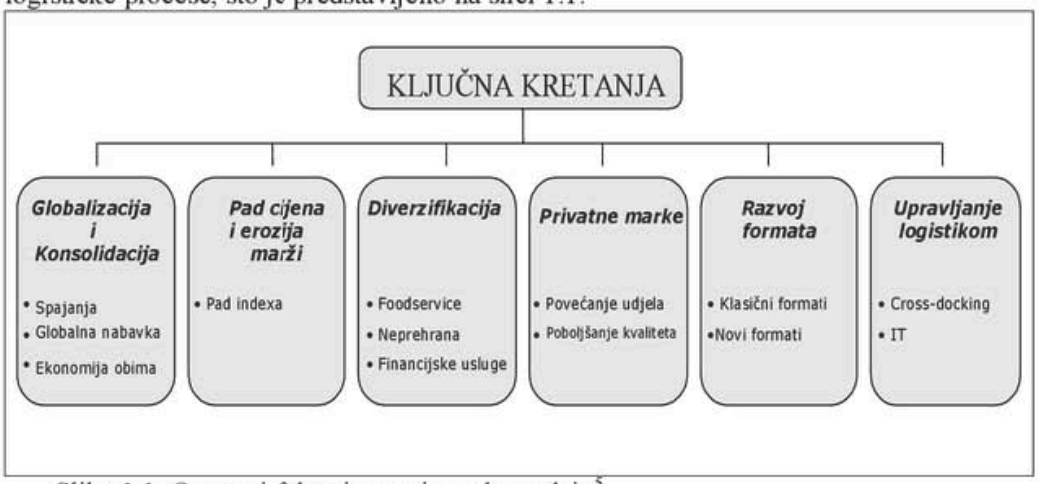
Sa ove vremenske distance može se reći da je glavni događaj koji je obilježio ubrzanje razvoja maloprodaje, osnivanje trenutno najvećeg svjetskog maloprodajnog lanca Wal-Mart 1962. godine u Bentonville, Arkansas, SAD. Prva faza razvoja ovog maloprodajnog diva bila je otvaranje maloprodajnih objekata u manjim gradovima i na taj način izbjegavanje konkurencije sa većim i jačim kompanijama. Druga faza je bila direktna konkurencija sa ostalim maloprodavcima na tržištu SAD-a, a sljedeća faza je faza internacionalizacije poslovanja koja je počela 1991. godine (međunarodna divizija osnovana 1994.). Već u drugoj fazi razvoja Wal-Mart je imao jak uticaj na maloprodaju globalno, jer je u maloprodajnu praksu unio nove načine poslovanja i pristupa krajnjem potrošaču. Svjesni da im može uskoro postati konkurent na tržištima na kojim posluju, ostali maloprodavci širom svijeta su počeli motriti na Wal-Mart-ov pristup poslovanju. Nažalost, i pored ovoga mnogi od njih su doživjeli bolna iskustva prilikom ulaska Wal-

[4] Salali S., Božidarević D.: "Marketing istraživanje – informaciona osnova marketing managementa", Savremena administracija, Beograd, 1997, str. 242

Mart-a na njihova tržišta. Najpoznatiji slučaj je ulazak Wal-Mart-a na tržište Velike Britanije gdje je uveo strategiju svakodnevno niske cijene - EDLP (*Every Day Low Price*) i na taj način izazvao cjenovni rat koji je vodio snižavanju maloprodajnih marži na tržištu Velike Britanije i padu profitabilnosti ukupnog maloprodajnog sektora.

Na prostorima bivše Jugoslavije prvi je ubrzani razvoj ostvario Mercator, prvo u Sloveniji, a zatim i u susjednim zemljama – Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Srbiji. Primjer Mercatora su vrlo brzo počele slijediti kompanije "Delta" iz Srbije i "Konzum" iz Hrvatske. Ni jedan od tri pomenuta regionalna maloprodajna lanca, nije prisutan u svim republikama bivše Jugoslavije.

Osnovni faktori koji su uticali na ubrzanje razvoja maloprodaje su: globalizacija i internacionalizacija svjetskog maloprodajnog tržišta, pad cijena na policama prodajnih objekata i erozija maloprodajnih marži, diversifikacija usluga i proizvoda, razvoj privatnih robnih marki, razvoj maloprodajnih formata i uvođenje savremene tehnologije u logističke procese, što je predstavljeno na slici 1.1.



Slika 1.1. Osnovni faktori razvoja maloprodaje[5]

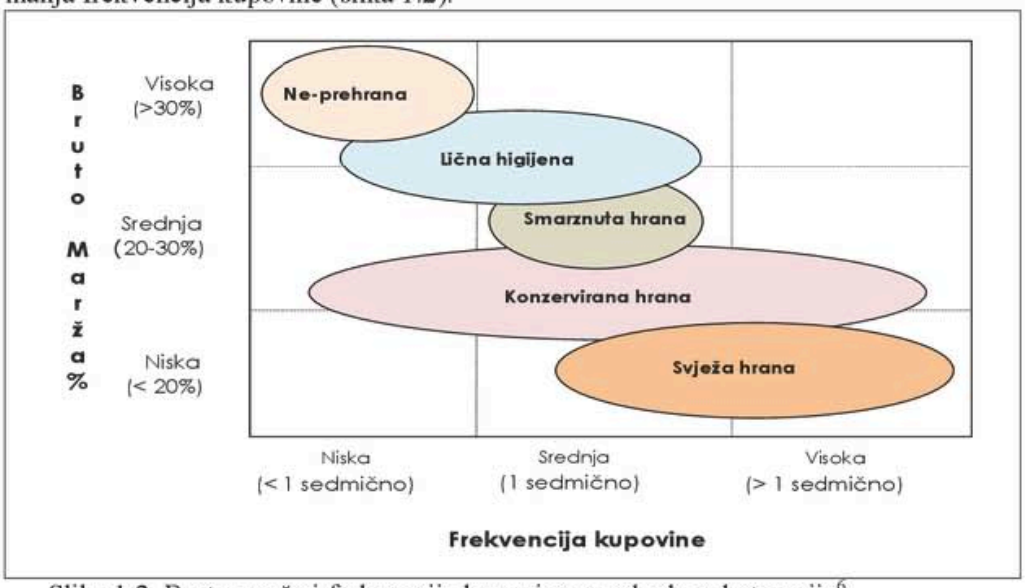
Lideri globalizacije i internacionalizacije su, uglavnom, bila tri najveća maloprodavca: Wal-Mart, Carrefour i Metro Group. Kako su se maloprodavci susretali sa sve većom koncentracijom na domaćem tržištu i, posljedično, pritiskom na snižavanje profitabilnosti, bili su prisiljeni na ulazak na nova tržišta, kako bi bili u mogućnosti osigurati dugoročne perspektive za razvoj svog poslovanja. To je usložilo i povećalo konkurenciju na novim tržištima, a u nekim zemljama dovelo do značajnih promjena u maloprodajnom sektoru. Mnogi domaći maloprodavci su korišteni kao ulaznica na dotično tržište, dok su drugi koji su odlučili da se samostalno bore, značajno unaprijedili performanse svog poslovanja ili su nestajali sa tržišnog horizonta.

Proces globalizacije i internacionalizacije je praćen, padom maloprodajnih cijena i maloprodajnih marži, obzirom da proizvođači nisu bili voljni, i pored jakih pritisaka od

6

[5] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 6

strane maloprodaje, finansirati cjenovnu konkurenciju maloprodavaca. Ovo, naravno, vodi padu profitabilnosti, jer je bilo, gotovo, nemoguće snižavati troškove u obimu u kom je bilo potrebno da bi se održala profitna stopa. To je, neminovno, vodilo povećanju tzv. asortimana ne-prehrane na policama, gdje su, u osnovi, veće ukalkulisane marže, ali je i manja frekvencija kupovine (slika 1.2).



Slika 1.2. Bruto marže i frekvencija kupovine za određene kategorije[6]

Pored diversifikacije asortimana na policama u korist ne-prehrane dešava se i diversifikacija prema uslugama povezanim sa hranom (restorani brze hrane, kafići…), finansijskim uslugama, i internet kupovini. Sve ovo je vodilo većem angažovanju kapitala kako u obrtnim sredstvima, tako i u dugoročno vezanom kapitalu. Obzirom da izvor finansiranja datog poslovanja, uglavnom, nije sopstveni kapital, nego se on pribavlja na tržištu kapitala, isplativost ovakvih operacija se mora posmatrati u svjetlu inkrementalne neto profitabilnosti. Kako je inkrementalna neto profitabilnost u slučajevima gore pomenute diversifikacije u pravilu bila manja nego profitabilnost prije diversifikacije, to je vodilo pritisku na smanjenje troškova, daljnjoj internacionalizaciji i potrazi za profitabilnijim tržištima.

Privatne robne marke su značajno obilježile savremenu maloprodajnu praksu te će im na narednim stranicama biti posvećeno više prostora.

Diversifikacija tipova maloprodajnih objekata (maloprodajnih formata) je uslovljena pojačanom konkurencijom u oblasti maloprodaje, kupovnim navikama potrošača i zakonskom regulativom. Pojačana konkurencija je uslovila približavanje krajnjem potrošaču i ponudu što pogodnijeg pristupa za trgovanje. U tom smislu se pojavilo nekoliko formata "kvartovskih" trgovina koji su nudili potrošačima kvalitetan odnos asortimana i cijene na uobičajenim rutama njihovog dnevnog kretanja.

19

[6] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 9

Tip dostavnog mjesta	Oznaka	Obrazloženje
HIPER MARKETI	**SKA**	prodajni prostor **veći od 2.500m²**
VELIKI SUPER MARKETI	**KA**	prodajni prostor **1.000m² - 2.500m²**
SUPER MARKETI	**A**	prodajni prostor **300m² - 1.000m²**
VELIKE PRODAVAONICE	**B**	prodajni prostor **100m² - 300m²;** najčešći tip prodajnog mjesta - **samoposluge** sa 2 kase
SREDNJE VELIKE PRODAVAONICE	**C**	prodajni prostor **40m² - 100m²;** najčešći tip prodajnog mjesta - **marketi** s 1-2 kase
MALE PRODAVAONICE	**D**	prodajni prostor **od 10m² - 40m²;** najčešći tip prodajnog mjesta - **mini marketi i trgovine s pultom** (1 kasa)
MALE PRODAVAONICE	**DM**	prodajni prostor **manji od 10m²;** najčešći tip prodajnog mjesta **su trgovine s pultom**
VELEPRODAJE	**VP**	u ovu kategoriju ubrajamo sve klasične **veleprodaje** i **veleprodaje pića**
KIOSK	**K**	vrlo mala prodajna mjesta (**9m² - 12m²**), nisu objekti čvrste gradnje;
VELIKA BENZINSKA POSTAJA	**VBP**	u ovu kategoriju ubrajamo pumpe **sa marketom**
MALA BENZINSKA POSTAJA	**MBP**	u ovu kategoriju ubrajamo pumpe bez **marketa**
LJEKARNE	**LJ**	u ovu kategoriju pripadaju isključivo **ljekarne** koje u ponudi imaju lijekove sa i bez liječničkog recepta, biljne proizvode i preparate...
DROGERIJE	**DR**	prodaju proizvode za osobnu higijenu, kozmetiku, proizvode za čišćenje, deterdžent, lijekove bez liječničkog recepta i neke prehrambene proizvode (žitarice, čajeve, dječju hranu...); najveća razlika između parfimerije i drogerije je u tome što drogerije imaju u ponudi puno više proizvoda za čišćenje i ostalih kemijskih proizvoda (npr. DM, CM, Sam šop.)
PARFIMERIJE (prodavaonice kozmetike)	**PA**	ovi formati najčešće prodaju proizvode za osobnu higijenu, kozmetiku i parfeme; prodaju jako malu količinu proizvoda za čišćenje i održavanje kuće, ili uopće iste nemaju u ponudi
HO – RE – CA	**HO**	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta koja uglavnom obilaze trgovački putnici HORECA kanala (**caffe barovi, kantine, restorani, pizzerie, hoteli...**)
PETFOOD	**MP**	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta koja uglavnom obilaze trgovački putnici spec.kanala (**pet shopovi, veterinarske stanice, uzgajivači, poljoprivredne prodavaonice...**)
OSTALO	**O**	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta (**tehničke i elektro prodavnice, prodavnice građevinskog materijala i namještaja, knjižare, voćare, pekare, mesare....**)

Tabela 1.1. Primjer podjele prodajnih formata na tržištu Bosne i Hercegovine[7]

[7] Podjela ustanovljena od strane distriutivne kompanije Ataco doo Mostar, a napravljena po uzoru na AC Nielsen podjelu

Sve je to odgovaralo i navikama potrošača koji su određeni dio svog budžeta alocirali na manje dnevne kupovine (dnevne potrebe za svježim namirnicama i robom za koje se javila potreba između većih, uglavnom, sedmičnih kupovina). Zanimljivo je napomenuti da u Zapadnoj Evropi veći dio budžeta odlazi na potrošnju u velikim formatima, dok se u Centralnoj i Istočnoj Evropi veći dio budžeta alocira na potrošnju kroz manje formate trgovina.

Slika 1.3. prikazuje podjelu maloprodajnih formata na tržištu Bosne i Hercegovine, koju koriste pojedine kompanije da bi klasifikovale svoje kupce i njihove objekte prema tipu prodajnog mjesta. Na osnovu ove podjele se vrše prilagođavanja rada svakog dobavljača sa svojim kupcima. Obzirom na razvoj većih formata, njima se pristupa sa većom pažnjom, pogotovo ako dobavljač posluje sa proizvodima koji ne spadaju u osnovne životne potrebe.

Možemo zaključiti da maloprodajni lanci moraju formate svojih objekata prilagođavati tržištima na kojim posluju. Tako, naprimjer Carrefour, kao maloprodavac koji posluje u najvećem broju zemalja, se takmiči u četiri glavna formata: hipermarketi (*Hypermarkets*), supermarketi (*Supermarkets*), diskontni objekti (*Hard Discounts*) i kvartovske radnje (*Convinience stores*).

Zakonska regulativa u nekim zemljama je direktno uticala na razvoj manjih formata što je predstavljeno u tabeli 1.2.

Pregled radnog vremena trgovina u nekim EU zemljama

	Ponedeljak-Petak	Subota	Nedelja
Belgija	05.00-20.00	05.00-20.00	05.00-20.00*
Francuska	bez restrikcija	bez restrikcija	08.00-12.00
Njemačka	06.00-20.00	06.00-20.00**	zatvoreno, neki izuzeci postoje
Italija	06.00-22.00***	07.00-22.00	zatvoreno, izuzeci male trgovine
Nizozemska	06.00-22.00	06.00-22.00	zatvoreno, lokalne vlasti mogu odobriti rad
Španija	bez restrikcija	bez restrikcija	Bez restrikcija
Švedska	bez restrikcija	bez restrikcija	Bez restrikcija
Velika Britanija	bez restrikcija	bez restrikcija	10.00-18.00****

* samo trgovine prehrambenim proizvodima sa manje od 5 zaposlenih

** maksimalni broj radnih sati u sedmici je 80

*** maksimalni broj radnih sati u danu je 13

**** male trgovine do 280m^2 mogu biti otvorene bez restrikcija

Tabela 1.2. Pregled radnog vremena u nekim EU zemljama[8]

[8] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 12

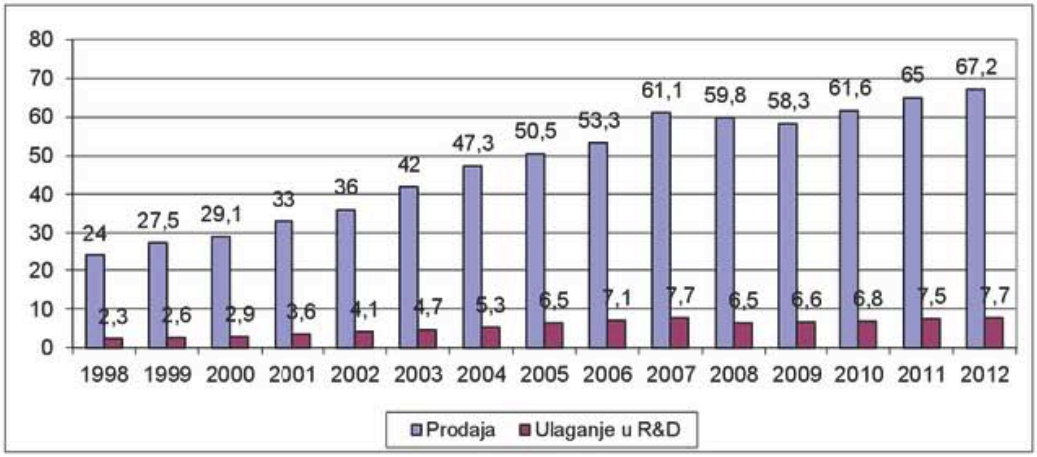
Unapređenje logističkih procesa predstavlja jedan od značajnih izvora rasta profitabilnosti maloprodajnog sektora. Asocijacija proizvođača i maloprodavaca ECR (*Eficient Consumer Response*) je iznijela podatak da je prosječni nedostatak robe na policama na razvijenim tržištima 8,3%. Iako je stvarno izgubljena prodaja nešto niža i dalje se radi o ogromnom potencijalu, te su se proizvođači i maloprodavci zajedno dali u iznalaženje boljih načina za servisiranje krajnjih potrošača. Među glavnim aktivnostima na poboljšanju logističkih procesa su izgradnja distributivnih centara (isplativo samo za maloprodajne kompanije sa značajnom ekonomijom obima) i u okviru ovoga uspostavljanje kvalitetnog upravljanja zaprimanjem i otpremanjem isporuka (*cross-docking*), upravljanje racionaliziranjem asortimana i uvođenjem snažne informatičke podrške u logističke procese (kao što je RFID tehnologija). RFID tehnologija se bazira na postavljanju čipova koji emituju radio talase putem kojih se može u bilo kom trenutku vršiti provjera lokacije robe (u proizvođačevom skladištu, transportu, maloprodajnom skladištu ili na maloprodajnoj polici). Najveći proizvođači (Johnson & Johnson, Procter&Gamble, Esprit…) su već počeli sa implementacijom navedene tehnologije, ali za sada samo na paletnim pakovanjima. Osnovna prepreka za masovnije uvođenje ove tehnologije je cijena pojedinog čipa koja se trenutno kreće oko 0,20-0,30 američkih dolara. Smatra se da je granica koja će omasoviti RFID tehnologiju 0,10-0,15 američkih dolara.

1.2. Proizvođački sektor u uslovima tranzicije i globalizacije

U zadnjim decenijama proizvođački sektor nije iskusio tako snažne stope razvoja kao što se to desilo sa maloprodajom. Osnovni razlozi za to su: ranija internacionalizacija poslovanja, ograničenja u daljem povećanju udjela na tržištu, veće fokusiranje na diferencijaciju vlastitih brendova nego na direktnu konkurenciju sa drugim proizvođačima u istim kategorijama i sve jači razvoj privatnih robnih marki.

Obzirom na manja potrebna ulaganja za ulazak na inostrana tržišta, proizvodne kompanije su ranije počele sa operacijama van svojih matičnih zemalja. Takođe, povezano sa manjim ulaganjima su i manji rizici poslovanja. To je uslovilo da je internacionalizacija poslovanja proizvodnih kompanija ranije započela, što se u zadnjim decenijama pojavilo kao ograničenje za nastavak snažnih stopa rasta iz prethodnih perioda. Takođe, ostvarenje određenog udjela na tržištu je prije moguće kod proizvodnih kompanija nego kod kompanija iz maloprodajnog sektora, prvenstveno zbog manjih dugoročno vezanih ulaganja. Međutim, prethodna dešavanja su se u posljednje vrijeme, pokazala kao prepreka osjetnijim stopama rasta proizvođačkog sektora. Zbog svega ovoga proizvodne kompanije su bile primorane na traženje načina za unapređenje svog poslovanja, pa su se tako sve više okretale akvizicijama drugih firmi i brendova, potrazi za nezadovoljenim tržišnim nišama, povećanim ulaganjima u istraživanje i razvoj i proširenje asortimana po širini, dužini i dubini. Na slici 1.3. vidimo da je ulaganje u

istraživanje i razvoj kompanije Johnson & Johnson u 1998. godini bilo ispod 10% od prihoda od prodaje, da je u 2007. godini iznosilo 12,6%, a u 2012. godini 11,5%.



Slika 1.3. Prodaja i investicije u istraživanje i razvoj kompanije Johnson & Johnson, mlrd američkih dolara[9]

Slično kao i kod diversifikacije maloprodaje, navedeni koraci proizvodnih kompanija su vodili manjim profitnim stopama, ali sa jednom bitnom razlikom – sa manjim dugoročno vezanim kapitalom, pa prema tome i sa značajno manjim rizicima. Najveći dio rizika se odnosio na velika ulaganja u istraživanje i razvoj sa neizvjesnom budućnosti u smislu razvoja novih proizvoda. Mala stopa razvoja proizvoda – stvarnih noviteta i sve veći pritisak konkurencije, doveli su do toga da se lansiraju na tržište proizvodi koji imaju ograničen potencijal. To također, dovodi do smanjenja rentabilnosti, obzirom da lansiranje novih proizvoda mora biti podržano promotivnim ulaganjima. Stopa opstanka novih proizvoda na tržištu nak[77]tri godine od lansiranja je svega 8%. Ako se prethodno rečeno posmatra u kontekstu ulaganja u istraživanje i razvoj i ulaganja u lansiranje novih proizvoda na tržište, onda je to ogroman iznos koji ne doživljava svoj povrat. Ovako veliku "smrtnost" novih proizvoda izaziva i to što proizvodne kompanije više koriste strategiju guranja proizvoda prema maloprodaji i potrošačima (*push*), nego strategiju kreiranja tražnje kod krajnjih potrošača (*pull*), koji onda zahtijevaju konkretne proizvode od maloprodaje. Razlozi za mnogo veće korištenje strategije guranja se nalaze u tome što su u drugom slučaju neophodna daleko veća ulaganja u istraživanje tržišta, potreba krajnjih potrošača i promociju putem koje je potrebno stvoriti tražnju kod krajnjih potrošača. Novi proizvodi se također, uz pomoć promocije bore sa konkurentskim proizvodima za udio u glavama potrošača (*mind space*).

Većina proizvodnih kompanija je svoje kapacitete fokusirala na povećanje snage i vrijednosti svojih brendova. Jaka snaga brenda (*brand equity*) dopušta kompanijama reduciranje marketinških troškova zbog značajne upoznatosti sa brendom i lojalnosti brendu od strane krajnjih potrošača. To daje kompanijama više mogućnosti za pregovaranje sa distributerima i maloprodavcima, dozvoljava im postizanje viših cijena

[9] *www.jnj.com*, Johnson & Johnson Annual Report 2007, Mart 2008, Sales part

zbog velikog percipiranog kvaliteta brenda, kao i mnogo lakše lansiranje ekstenzije proizvoda zbog uspostavljenog povjerenja potrošača i odbranu od cjenovne konkurencije.[10] Prema Gašoviću može se zaključiti da:

- vrijednost brenda nastaje kao razlika u reakcijama kupaca
- vrijednost brenda je rezultat znanja kupaca o brendu
- vrijednost brenda odražava se u percepcijama, preferencijama i ponašanju kupaca[11]

Na prostorima bivše Jugoslavije, poslovanje proizvodnih kompanija u zadnje dvije decenije, obilježio je proces tranzicije sa modela privređivanja koji su mnogi praktičari nazivali "Jugoslovenski model". Razlog za ovakav naziv je taj što je bio između socijalističkog i kapitalističkog modela privređivanja. Novi model privređivanja je odlikovala pojačana konkurencija obilježena otvaranjem i liberalizacijom tržišta. Jednim dijelom zbog gore navedenih faktora, a i uslova ratnih dejstava na nekim područjima, mnoge uspješne proizvodne kompanije nisu preživjele. One koje jesu, nastavljaju svoje poslovanje u znatno promijenjenim uslovima. Za njih osnovni izazov je promjena načina razmišljanja top menadžmenta i shvatanje potrebe radikalnih promjena shodno novim uslovima poslovanja, ali isto tako i određena pitanja kao što su nedostatak kapitala, nedostatak obrazovanog i iskusnog kadra, podrška države... Sve ovo dovodi do neravnopravne konkurencije velikih svjetskih i domaćih proizvodnih kompanija.

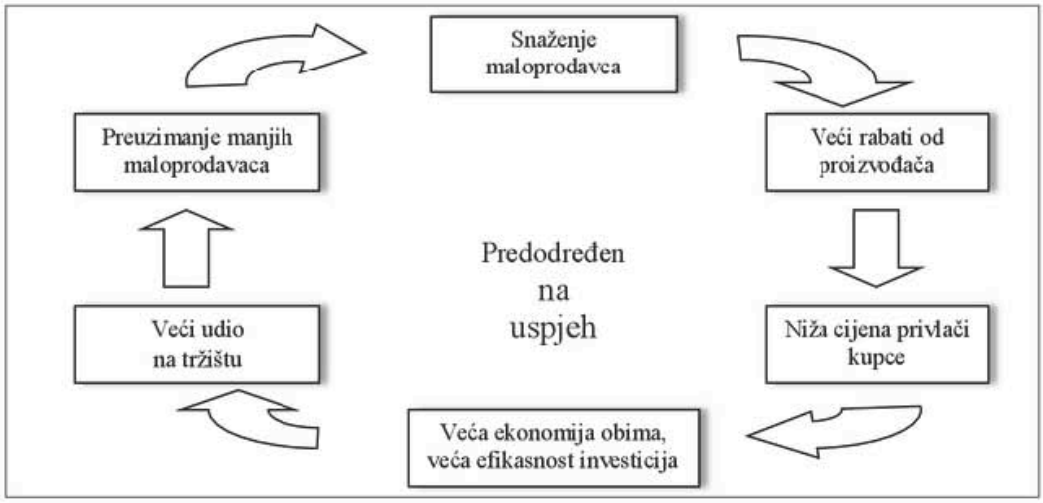
1.3. Jačanje pregovaračke moći maloprodaje

Prije nekoliko decenija postojali su snažni svjetski proizvođači i usitnjeni maloprodavci. To je, uzročno-posljedično, odgovaralo i stanju pregovaračke moći na relaciji proizvođač ili njegov distributer – maloprodavac. Zbog svoje usitnjenosti maloprodavci nisu bili u mogućnosti da bitno utiču na dešavanja u maloprodajnoj industriji. Takođe, manjak ponude u odnosu na potražnju je uticao na to da maloprodavci nisu odbijali proizvode novitete koji su stizali do njih, nego su ih zdušno prihvaćali u želji da svojim potrošačima ponude nešto novo. Ako je određena kompanija bila proizvođač, te ako je u svom portfoliu imala jak brend, njeni predstavnici su mogli mirno da idu na pregovore sa maloprodajom, bez bojazni da će se vratiti nezavršena posla.

Međutim, u zadnjim decenijama okolnosti su se jako promijenile. Pravila poslovanja su bitno pomjerena u korist maloprodaje. Jednostavno, velike maloprodajne kompanije su svjesne svoje snage i značaja na tržištu proizvoda široke potrošnje i to počinju obilato da koriste. Svjesni zavisnosti proizvođača od glavnog resursa maloprodavaca - maloprodajnih polica, maloprodavci kroz godišnje pregovore počinju zahtijevati sve više i na taj način se nastoje izboriti za svoj konkurentniji položaj na sve više globalnom maloprodajnom tržištu. Ono što je posebno bolno za proizvođače je buduća neizvjesnost

[10] Kotler P.: "Marketing Management Milienium Edition", Prentice Hall, New Jersey, 2000, str. 224
[11] Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 54

postavljanja njihovih proizvoda na police maloprodaje. Naime, maloprodavci su dati proces preokrenuli od automatskog postavljanja novih proizvoda na svoje police, do odlučivanja o svakom pojedinom proizvodu da li može biti uvršten u njihov prodajni asortiman ili ne. Na to su uticala dva trenda. Prvi trend oslikava povećanu konkurenciju između maloprodajnih kompanija i na taj način vrši pritisak na efikasnost poslovanja. Naime, svaka maloprodajna kompanija ima ograničenu dužinu polica / površinu prodajnog prostora, tako da nisu u mogućnosti postaviti u svoje objekte sve što im se ponudi. One su prema vlasnicima kapitala i svojim potrošačima obavezne kreirati ponudu od najpoželjnijih proizvoda za grupe potrošača koje žele da privuku u svoje objekte. Drugi trend ukazuje na smanjene stope rasta proizvodnih kompanija što je dovelo do traženja novih načina rasta kroz povećanje broja proizvoda za tržište. To je dovelo do lansiranja sve većeg broja proizvoda sa upitnim potencijalom prodaje. U velikom broju slučajeva prisutna je ekstenzija postojećih proizvodnih linija gdje je prisutna značajna kanibalizacija i gdje je inkrementalna prodaja ne tako velika (kako na nivou brenda, tako i na nivou kategorije). Preduslov za ovakvo stanje bilo je okrupnjavanje i koncentracija maloprodajnih lanaca. Na slici 1.4. se prikazuje proces koncentracije maloprodaje, finansiran putem boljih uslova dobijenih od proizvođača. Na predstavljeni način su maloprodavci, putem boljih uslova od dobavljača, finansirali niže cijene na policama i na taj način podizali konkurentsku prednost. Ona je donosila veće udjele na tržištu, što je po automatizmu davalo veću snagu za preuzimanja manjih konkurenata i dalje poboljšavanje ponude krajnjem potrošaču. Naravno, maloprodaja je nove – veće udjele na tržištu iskoristila za povećane zahtjeve za rabatima prema dobavljačima. Na ovaj način se stvarao zamajac koncentracije maloprodaje.



Slika 1.4. Proces koncentracije maloprodaje u svjetlu odnosa sa proizvođačima [12]

Danilo Golijanin ističe da je ključni događaj za pomjeranje u navedenom smjeru bilo ukidanje preporučene cijene od strane proizvođača u SAD i sličnih sistema u Evropi [13].

[12] Bill O.: "Manufacturer – Retailer Relationship" presentation, Zagreb, 2006
[13] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 10

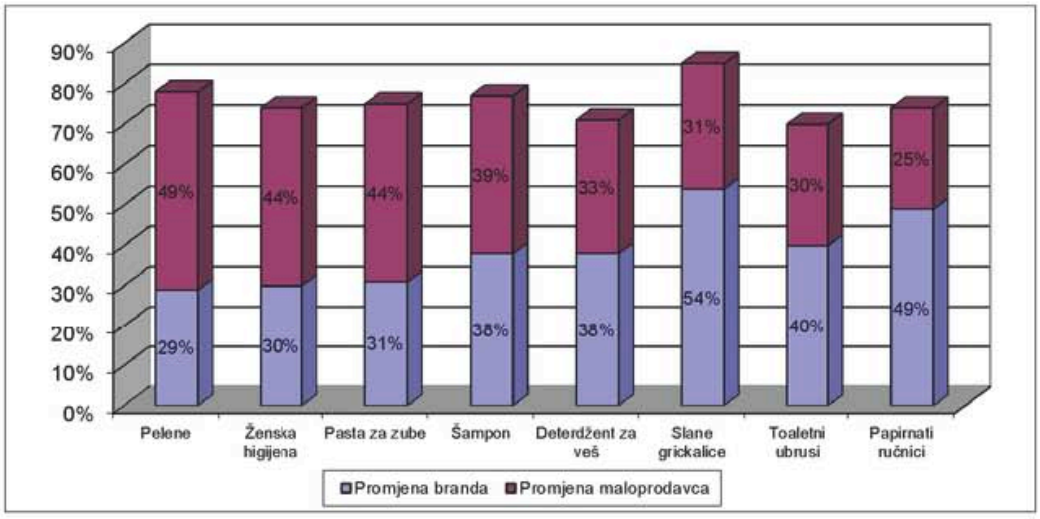
Judith i Marcel Corstjens u knjizi *"Store Wars: The battle for mindspace and shelfspace"*[14] ističu dva osnovna područja na kojima se odigrava dugoročna bitka maloprodaje i proizvodnje. Bitka za udio u glavama potrošača (*mindspace*) je u domenu djelovanja proizvođača i oni nastoje putem svojih marketinških aktivnosti zauzeti što veći prostor u svijesti krajnjih potrošača i na taj način potisnuti konkurentske proizvode, nadajući se da bi se to trebalo na isti način reflektovati i na prodaju. Prostorom na polici (*shelfspace*) raspolažu maloprodavci i oni nastoje određivati prodaju u njihovim objektima, te time i odlučivati o odnosu snaga maloprodaja – proizvodnja. Međutim, maloprodavci sve više nastoje uticati i na udio u svijesti potrošača. Kao primjeri za ovakav stav se mogu navesti promotivne aktivnosti pred samim policama za čije sprovođenje je potrebno odobrenje maloprodavaca, a utiče na povećanje prodaje onog brenda koji provodi ovakve aktivnosti. Kao drugi primjer se može navesti uvođenje interne televizije u Wal-Mart-ove objekte, koja je promovisana u Junu 2008 godine. Trenutno, ovaj maloprodavac raspolaže sa desetinama hiljada ekrana u objektima koje, na mjesečnom, nivou posjete milioni potrošača. Na ovaj način, ovaj maloprodavac značajno utiče na udio u oglašavanju (*share of voice*) brendova na tržištima na kojim posluje.

Ipak, potrebno je napomenuti da nije u svima kategorijama proizvoda široke potrošnje prisutna ista pregovaračka moć na relaciji maloprodaja – proizvođač. U određenim kategorijama veću pregovaračku moć posjeduje maloprodaja, dok su u drugim kategorijama proizvođači zadržali i dalje značajan dio iste na svojoj strani. Odgovor zašto je to tako, naravno, leži u ponašanju krajnjeg kupca, odnosno u njegovoj odluci kom proizvodu će alocirati svoj budžet i kome će povećati ili smanjiti pregovaračku moć. Naime, postoje kategorije proizvoda gdje su kupci više vjerni poznatim brendovima i gdje nevoljno mijenjaju brend, pa čak i proizvod unutar istog brenda. U ovakvim slučajevima proizvođači su u prednosti jer imaju snažan adut prilikom pregovora. On se sastoji u tome da će krajnji potrošač, ako ne nađe proizvod iz date kategorije, radije promijeniti objekat u kom kupuje ili će odustati od njegove kupovine, nego što će kupiti drugi proizvod / brend. U nekim drugim kategorijama ova vezanost za određeni brend / proizvod je toliko niska da će potrošač kupiti prvu zamjenu, odnosno, proizvod koji mu je ponuđen. U datom slučaju maloprodaja je u prednosti nad proizvođačima. Za pojedine kategorije proizvoda, navedeno je prikazano na slici 1.5.

Proces odlučivanja kupca o tome da li će promijeniti maloprodajni objekat ili brend koji će kupiti u dotičnoj situaciji, može se predstaviti sa dvije varijable:

- CSS (*cost of switching store*) - trošak promjene maloprodajnog objekta
- CSB (*cost of swithcing brand*) - trošak promjene brenda

[14] Muller, J.: "Category management u BiH – daleka budućnost ili nužna sadašnjost", Maloprodajni forum, Sarajevo, April 2007



Slika 1.5. Gubici maloprodaje i proizvođača po kategorijama proizvoda usljed nedostatka proizvoda na policama[15]

U datom smislu, trošak predstavlja negativni materijalni i psihološki učinak na potrošače usljed promjene dotičnog mjesta kupovine ili dotičnog brenda. U zavisnosti od odnosa ove dvije promjenjive, mogu postojati sledeće situacije:

- CSB<<CSS: Ukoliko je trošak promjene brenda značajno manji od troška promjene objekta, tada će potrošač, bez problema, kupiti drugi proizvod (zamjenu), te neće asocirati neko negativno iskustvo usljed činjenice da nije našao željeni proizvod. U ovakvim situacijama pregovaračka moć maloprodaje je znatno jača od moći proizvođača i ne postoji ozbiljnija mogućnost da potrošač trajno promijeni mjesto kupovanja usljed nedostupnosti traženog proizvoda.

- 0<CSB<CSS: Ukoliko je trošak promjene brenda manji od troška promjene objekta, ali postoji i značajan je, tada će potrošač odgoditi svoju namjeravanu kupovinu. Međutim, on će asocirati negativno iskustvo jer nije pronašao željeni proizvod. U ovakvim situacijama maloprodajna kompanija je i dalje u prednosti u odnosu na proizvođača, ali je u opasnosti da trajno izgubi datog potrošača ako bi se ovakve situacije češće ponavljale.

- CSB>CSS: Ukoliko je trošak promjene brenda veći od troška promjene objekta u kom kupuje, potrošač će promijeniti objekat i željeni proizvod potražiti na drugom mjestu. Pošto se asocira negativno iskustvo, u slučaju češćeg ponavljanja ovakvih situacija velika je vjerovatnoća da će potrošač trajno promijeniti mjesto kupovanja. U ovakvim situacijama proizvođači imaju veću pregovaračku moć od maloprodaje.

[15] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 44

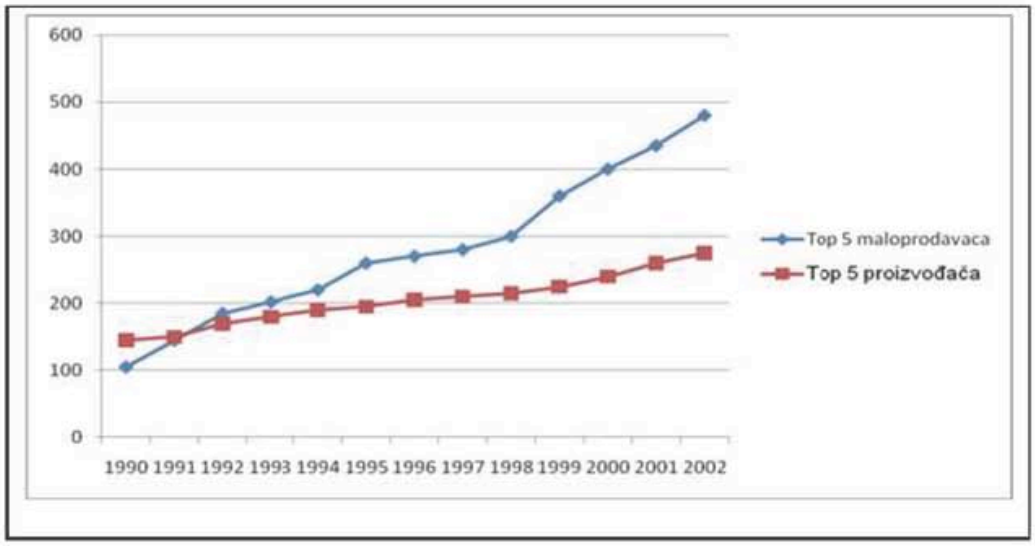
Reakcije potrošača na nedostupnost proizvoda se mogu sagledati i kao razne kombinacije oportunitetnog, supstitucijskog i transakcijskog troška koji potrošač ima pri kupovini određenog proizvoda (tabela 1.3)

Oportuniteni trošak usljed nemogućnosti konzumacije proizvoda	*Supstitucijski trošak za korištenje manje preferiranog proizvoda*	*Transakcijski trošak promjene objekta*	*Tada će potrošač...*
Visok	Visok	Nizak	Kupiti željeni proizvod u drugom objektu
Nizak	Visok	Nizak	Odgoditi kupovinu
Visok	Visok	Visok	Kupiti drugi artikal istog brenda
Visok	Nizak	Visok	Kupiti drugi brend
Nizak	Visok	Visok	Neće ništa kupiti

Tabela 1.3. Potrošačeve troškovne komponente i ponašanje pri nedostupnosti proizvoda[16]

Poznavajući oportunitetni, supstitucijski i transakcijski trošak povezan sa kupovinom pojedinih proizvoda u određenim radnjama, može se zaključiti kako će se potrošači ponašati u pojedinim situacijama nedostatka proizvoda na policama. Zaključna poruka može biti da je, svakako, nedostatke proizvoda na policama potrebno minimizovati koliko god je to moguće.

Sljedeća slika prikazuje kretanje prihoda od prodaje 5 najvećih maloprodavaca u svijetu i 5 najvećih proizvođača u svijetu u periodu između 1991. god i 2002. god (slika 1.6).



Slika 1.6. Kretanje prihoda od prodaje top 5 maloprodavaca i top 5 proizvođača u mlrd USD[17]

[16] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 42

Sa prikaza je vidljivo da su top 5 proizvođača ostvarivali veći prihod od prodaje sve do 1992. godine, da bi već u 1993. godini bili preteknuti od strane top 5 maloprodavaca. Značajno je primijetiti stope rasta prihoda maloprodavaca i rasta prihoda proizvođača. Jasno se primjećuje "zaostajanje" proizvođača kada je u pitanju prihod od prodaje. Upravo iz ovog proističe značajan dio moći maloprodaje u odnosu na proizvođače u novijem razdoblju.

1.4. Privatne robne marke

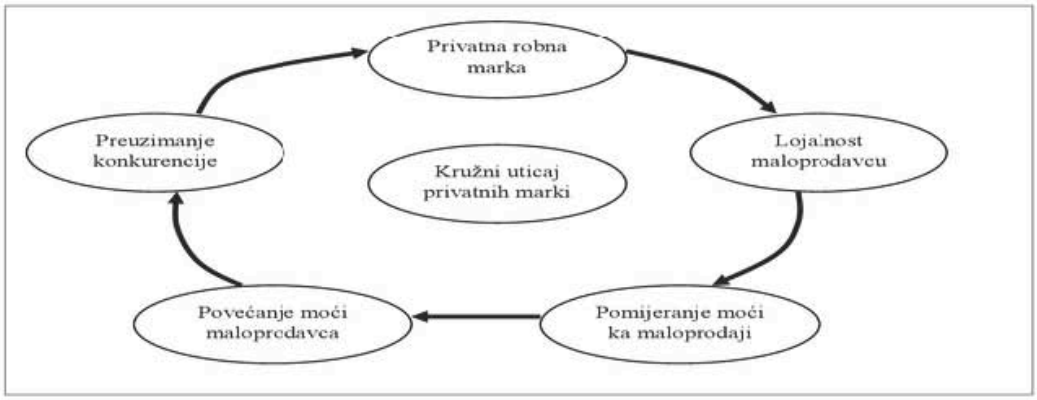
Privatne robne marke su linije proizvoda u određenoj kategoriji proizvoda koji se ekskluzivno proizvode za dati maloprodajni lanac i ekskluzivno prodaju u tom istom lancu. Za bilo koji maloprodajni lanac preduslov za pokretanje vlastite robne marke je postizanje ekonomije obima, koja će opravdati ulaganja u razvoj i proizvodnju. Prve robne marke koje su se pojavile na tržištu su, uglavnom, bile označene samo generičkim znakom. Cijena im je bila glavni adut i pretendovale su na cjenovno najosjetljiviji segment potrošača. Namjera je bila ponuditi krajnjem potrošaču nešto što će mu dati jasnu sliku koliko štedi kupovinom ovih proizvoda, kompanirano sa brendiranim proizvodima. Cijena datih proizvoda je bila ispod cijene najjeftinijih brendiranih proizvoda. Međutim, ovo je bilo nešto što je imalo dvije strane medalje: jedna je bila da su potrošači željeli jeftin proizvod, a druga da nisu željeli da rizikuju kupujući proizvod nepoznatog proizvođača, nepoznatog kvaliteta i slično. Zbog toga je prva faza u razvoju robnih marki imala svoja ograničenja u smislu kategorija proizvoda koje su pogodne za razvoj privatnih robnih marki.

Nakon prve faze došlo je do razvoja sledeće generacije robnih marki koje su pretendovale da ponude najbolji odnos kvaliteta i cijene. Naime, ove privatne robne marke su nastojale da postignu sličan kvalitet kao top brendovi u svojim kategorijama, ali su cijenu postavljali nešto niže. Na taj način su putem dopadljivog pakovanja, oznake proizvođača i često maloprodajnog lanca, sa polica sugerisali krajnjem potrošaču da su to proizvodi vrijedani pažnje, te da kupovinom baš tih proizvoda mogu uštedjeti novac. Date privatne marke najviše pogađaju proizvođače brendiranih proizvoda i trenutno su veoma rasprostranjene na tržištu.

Pored nabrojanih postoji i sljedeća generacija privatnih robnih marki koja je i kvalitetom i cijenom iznad internacionalnih brendova. Određeni maloprodavci su shvatili da postoji određeni segment potrošača koji prvenstveno traži najveći mogući kvalitet i za to su spremni platiti višu cijenu. Zbog toga su oni odlučili ponuditi takve proizvode svojim potrošačima i to iskoristiti kao moćno sredstvo diferencijacije u odnosu na konkurenciju.

[17] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Pored diferencijacije u odnosu na konkurenciju, kao osnovne namjene privatnih robnih marki, one su i sredstvo smanjenja zavisnosti od dobavljača i povećanja ukupne profitabilnosti. Naime, maloprodajne marže privatnih robnih marki su znatno iznad marži brendiranih proizvoda. Pored uticaja na povećanje profitabilnosti, privatne robne marke su usmjerene i na povećanje lojalnosti potrošača. Ove dvije komponente su predstavljene sljedećom slikom (slika 1.7). Na slici je vidljivo da putem usvajanja privatni robnih marki, maloprodaja pojačava lojalnost kod svojih potrošača i podiže konkurentnost svog poslovanja u odnosu na konkurenciju.



Slika 1.7. Kružni uticaj privatnih robnih marki[18]

Međutim, donošenje odluka maloprodavca o tome, u koje kategorije uključiti svoje privatne robne marke i na kojim tržištima nije nimalo jednostavno. Ako se, recimo, analizira tržište Njemačke, vidi se da je ono izuzetno pogodno za veliki udio privatnih robnih marki. Lanci koji pretenduju da imaju najnižu cijenu na tržištu Njemačke (hard discounters), kao što su Aldi i Lidl, imaju i do 95% prodaje kroz svoje vlastite robne marke. Međutim, kompanija Lidl kada je ulazila na tržište Hrvatske, od ukupnog asortimana, ponudila je svega 30% asortimana kroz privatne robne marke. Razlog, vjerovatno, leži u procjeni da su Hrvati više brend orjentisani potrošači i da će se teže odlučivati kupovati za njih još nepoznate proizvode. Već nekoliko godina nakon ulaska 48 -a na tržište Hrvatske udio robnih marki u ovom lancu se nije značajno povećao, što ne znači da se to neće desiti u budućnosti. Biće vrlo interesantno vidjeti da li će Lidl primijeniti istu strategiju pri najavljenom ulasku na tržište Srbije.

U SAD-u u 2008. godini, 24% od ukupne potrošnje hrane i pića je bila potrošnja privatnih robnih marki[19]. Ovo znači da je četvrtina ukupne potrošnje hrane i pića na američkom tržištu odlazila na privatne robne marke. Imajući u vidu da se potrošači teže odlučuju na neprovjerene proizvode u segmentu lične potrošnje, navedeni podatak postaje još važniji. Obzirom da je navedeni postotak u 1999. godini iznosio 18%, može se zaključiti da postoji snažni rast privatnih robnih marki na najrazvijenijem tržištu svijeta.

38

[18] Musselius M., Executive Director ECR Russia: "Implementation of ECR Best practices is Russia" konferencija o brend menadžmentu, Zagreb, Avgust 2006

[19] *www.allbusiness.com*, "Retail's Private Label Programs Take Off", Novembar 2009

Prema istraživanju tržišta u doba finansijske krize predstavljenom od strane IRI Times & Trends[20], u zadnjih dvanaest mjeseci, količinska prodaja privatnih robnih marki je porasla za 12% i to na 22,8%. U istom vremenu vrijednosna prodaja privatnih marki je porasla za 0,7% i to na 17,6%. Isto istraživanje navodi da je uočen osjetniji rast privatnih robnih marki tokom zadnje ekonomske recesije u SAD. Zaključuje se da su potrošači u doba recesije prelazili sa potrošnje brendiranih proizvoda na potrošnju privatnih robnih marki. Međutim, zanimljivo je da sa izlaskom američkog tržišta iz recesije nije zabilježen suprotan trend, nego je i dalje nastavljen stabilan rast privatnih robnih marki.

Prema podacima koje je Nielsen predstavio na *PLMA's 2014 "World of Private Label"* u Junu 2014, prikazano je da su privatne robne marke na tržištima Velike Britanije, Njemačke, Francuske, Italije i Španije imale kombinovani rast od 3%, dok su internacionalni brendovi imali rast od svega 1%.

Iz navedenih pokazatelja za evropsko i američko tržište, može se zaključiti da je potencijal privatnih robnih marki nesumljiv, te da se sa razvojem tržišta u regiji može očekivati znatno veći promet proizvoda privatnih robnih marki.

Podjela privatnih robnih marki prema znaku na samom proizvodu je ponuđena od strane J. Singh i J. Muller i može dobro poslužiti radi procjene u kom stadiju razvoja se nalazi neka privatna robna marka, ali i u kom stadiju se nalazi maloprodavac u upravljanju portfoliom svojih privatnih robnih marki. Mnogi maloprodavci imaju više nego jednu privatnu marku, različito pozicioniranu, koja pretenduje da privuče različite segmente potrošača (slika 1.8).



Slika 1.8. Klasifikacija privatnih robnih marki[21]

[20] *www.foodanddrinkeurope.com*, "Private label: battle of the brands", Novembar 2009

[21] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 10

Golijanin navodi nešto detaljniju podjelu privatnih robnih marki, koja je prikazana u tabeli 1.4.

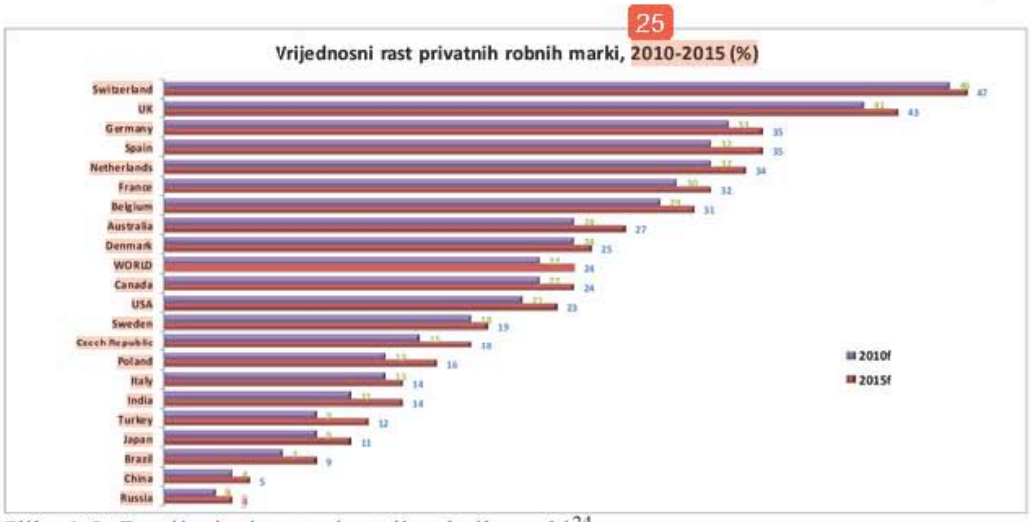
Metod	Opis	Primjeri
Preporuka trgovca	Koriste ime trgovca (ekstenzija brenda)	Tesco, IKEA
Pseudonim	Korišćenje aliasa	St Michael (Marks & Spencer) Premia (Delta Maxi) Massimo Dutti (Zara)
Generički	Commodity bez imena	No Frills (Kwik Save) XXXXX (Safeways)
Ekskluzivna nabavka	Brend napravljen samo za jednog trgovca	Goodmans (Comet)
Stand-alone	Brend proizvoda dominantniji nego brend trgovca	Novon (J. Sainsbury)
Specijal	Unikatni ili nišni proizvod	Organic ponuda (J. Sainsbury)
Premium	Velika vrijednost	Harrods

Tabela 1.4. Klasifikacija privatnih robnih marki[22]

Prema istraživanju Gallup instituta provedenog 2011. godine, 65% ispitanih potrošača je izrazilo pozitivno mišljenje prema privatnim robnim markama, dok je u 1996. godini postotak ispitanika iznosio svega 31%. U SAD, svaka peta prodata jedinica je privatna robna marka, dok je u Evropi duplo veće učešće privatnih robnih marki u ukupnoj prodaji (oko 40%). Takođe, rast privatnih robnih marki u zadnje dvije godine je u SAD daleko veći – 8,6%, dok je rast prodaje brendiranih proizvoda svega 1,5%.[23]

Za očekivati je da se pozitivan trend rasta privatnih robnih marki nastavi. Takođe, za očekivati je da taj rast bude veći na tržištima u razvoju. Ovo prvenstveno jer je njihova trenutna prodaja manja na tržištima u razvoju. Procijenjeni rast privatnih robnih marki napravljen od strane Planet Retail-a, potpomognut studijama AC Nielsen-a i GFK instituta, za period 2010-2015 godine je prikazan na slici 1.9.

[22] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 57
[23] www.planteretail.com, Novembar 2008



Slika 1.9: Procijenjeni rast privatnih robnih marki[24]

Ovo su, za proizvođače brendiranih proizvoda, alarmantni podaci i problem koji oni mogu pokušati prevazići putem:

- unutrašnjih restruktuiranja u cilju povećanja fokusa na svoje brendove i povećanja ušteda koje mogu biti reinvestirane u povećanje upoznatosti sa brendom (*brand awarness*)
- investiranja u povećanje snage brenda (*brand equity*)
- razvijanja inovativnih proizvoda sa dodatnom vrijednosti u kategoriji i koji su teži za kopiranje
- smanjenja cjenovne razlike između brendiranih proizvoda i proizvoda privatnih robnih marki
- pomaganja maloprodavcima da razviju komplementarnu robnu marku[25]
- proizvodnje privatne robne marke za maloprodavce

Snaga brenda, prema Gašoviću, je određena poređenjem svakog brenda sa "modelom idealnog brenda" i to po sedam atributa:

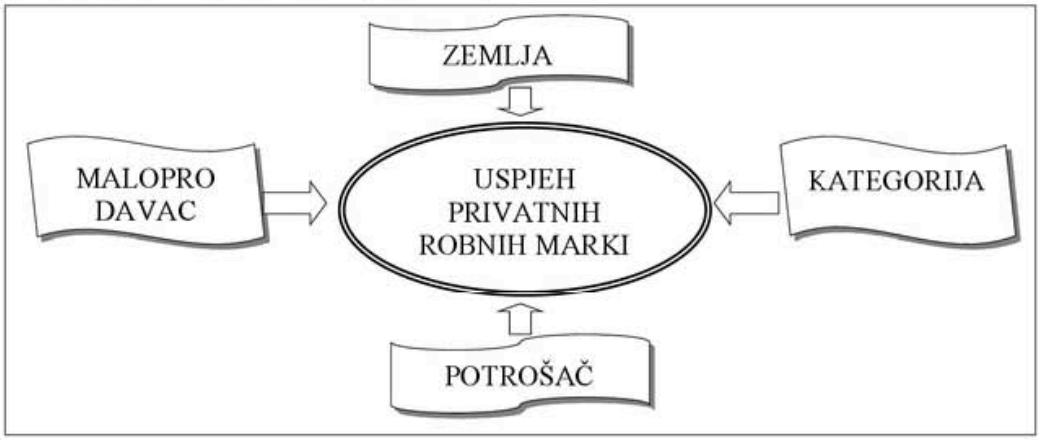
- Tržište (10): ocjenjuje se po veličini, mogućnostima širenja, nepredvidivosti i barijerama za ulaz i sl.
- Stabilnost (15): ocjenjuje se prema stalnoj prisutnosti brenda, priznatom kvalitetu proizvoda i usluga, svijesti o brendu i lojalnosti kupaca. Radi se i ukupna ocjena konkurentskih brendova.
- Vođstvo (25): odslikava pozicioniranost brenda na tržištu. Pokazuje dio tržišnog učešća brenda, uticaj brenda na distributivne kanale, politiku cijena i lansiranje novih brendova na tržište.
- Trend (10): ocjenjuje se dugoročni trend brenda i njegova moć da ostvari dugu prisutnost na tržištu kako bi obezbijedila lojalnost potrošača. Povećanje učešća brenda na tržištu je veoma važno.

[24] www.planteretail.com, Novembar 2008
[25] Koll O.: "Manufacturer – Retailer Relationship" presentation, Zagreb, 2006

- Podrška (10): ocjenjuju se sva ulaganja u marketing brenda. Podrška podrazumijeva veličinu i kontinuiranost marketinških ulaganja, kao i dugoročnost poruke koju nosi brend.
- Geografija (25): uočava se sposobnost brenda da prevaziđe kulturne i nacionalne barijere i njegovu moć da zarade na geografski različitim tržištima.
- Zaštita (5): ocjenjuje se zaštita brenda od nelojalne konkurencije.[26]

Uglavnom, kao i kod brendova, vrijednost privatnih robnih marki nisu iskazane u bilansima kompanija, ali prilikom njihovog eventualnog preuzimanja se, svakako, procjenjuje vrijednost i uključuje se u cijenu ukupne transakcije.

Faktori uspjeha privatnih robnih marki su nešto što je još pod lupom praktičara i teoretičara. Svakako je jasno, da se ovaj uspjeh ne zasniva na masovnom marketingu i da je više oslonjen na marketing tržišnih niša. To je omogućeno prilagođavanjem pojedinih karakteristika privatne robne marke ciljanim kupcima svakog pojedinog maloprodajnog lanca i njihovim geo-demografskim karakteristikama. Osnovni faktori uspjeha su predstavljeni na sljedeći način (slika 1.10).



Slika 1.10. Faktori uspjeha privatnih robnih marki[27]

Sudarević[28] ističe da gubljenje identiteta proizvođača određenog proizvoda u svojoj osnovi ima ekonomske rezone poslovanja, obzirom da je:

- Konkurencija u domenu, tako reći svih kategorija proizvoda izuzetno intenzivna, što zahtijeva ogromne troškove za osvajanje tržišne pozicije koja omogućuje prosperitet;
- Pristup najvećem broju potrošača, uz snošljive troškove, moguć isključivo preko jakih trgovačkih kompanija koje sa velikim brojem prodajnih objekata široko pokrivaju ciljne teritorije;

[26] Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 64 (brojevi u zagradama predstavljaju poene za ocjenu)
[27] Pol F.: "Marketing strategy", Reed Educational &Professional Publishing Ltd, New York, 1998
[28] Sudarević T.: „Marketing poljoprivrednih proizvoda kao determinanta razvoja poljoprivrede u Jugoslaviji", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999, str 99

- Sve više i u domenu prehrambenih proizvoda, preferiranje trgovačkih marki proizvoda jače u odnosu na pojedinačne marke proizvođača i
- Stabilnost plasmana daleko sigurnija u odnosu na prodaju preko različitih kanala distribucije pod sopstvenom markom.

Privatne robne marke na području bivše Jugoslavije još uvijek zauzimaju relativno mali udio u ukupnim prometima maloprodaje. Razlozi za ovo su: maloprodajni lanci (*modern trade*) još zauzimaju relativno malo učešće na tržištu; nedostizanje ekonomije obima kod domaćih maloprodajnih lanaca koja bi mogla podržati snažniji prodor privatnih robnih marki; strani maloprodajni lanci koji na globalnom nivou imaju ekonomiju obima i koji u svom portfelju imaju veliki broj privatnih robnih marki, imaju malo učešće na tržištima regiona. Dati faktori će se u budućnosti mijenjati i svakako je uputno kako za maloprodaju, tako i za proizvođače da iz ovog procesa nastoje izvući *win-win* rezultat i da ovo ne smije biti proces sa nultom sumom. Samo tako će krajnji potrošač biti na dobitku, a zajedno sa njim i svi oni kojima je svrha servisiranje krajnjeg potrošača, tj. onoga ko raspolaže budžetom. Kao primjer nam može poslužiti tržište Njemačke gdje je maloprodaja snažno orjentisana na privatne robne marke i zbog toga, zadnjih godina, bilježi nulte stope rasta.

1.5. Vrijednosni lanac

U poslednjih nekoliko decenija je očito pomjeranje pregovaračke moći od proizvođača prema maloprodaji. U tom procesu nije nastajala nova vrijednost, nego se samo dešavalo pomjeranje uticaja u ukupnom procesu i posljedično prebacivanje pojedinih aktivnosti sa jednog subjekta na drugog, kao i pomjeranje moći zarade. Dakle, dešavalo se pomjeranje 3 lancu vrijednosti kroz kanale marketinga. Pod kanalima marketinga se podrazumijevaju putevi kojima se roba transportuje od dobavljača do kupca[29]. Pod lancem vrijednosti podrazumijeva se skup aktivnosti usmjeren na stvaranje vrijednosti počev od prve aktivnosti vezane za nastanak proizvoda, do zadnje aktivnosti vezane za ponudu proizvoda krajnjim potrošačima.

Ako se prethodno pomenuto pomjeranje aktivnosti sa maloprodaje na proizvođača pogleda iz ugla krajnjeg potrošača, vidjeće se da za njega to nema, gotovo, nikakve koristi. Za potrošača je to proces sa sumom nula, odnosno, ako ga posmatramo u kontekstu teorije igara, ovo je strategija win-lose u kojoj je maloprodaja bila dobitnik, a proizvođači gubitnici. Sa stanovišta krajnjeg potrošača, ali i privrede u cjelini, to nije

8

[29] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 2

dobro. Nije dobijena dodata vrijednost, nego su samo neka mjesta stvaranja te vrijednosti pomjerena u datom lancu.

U dvadeset prvom vijeku, kada je potrošač taj koji nagrađuje ili kažnjava, navedeni proces mora dobiti drugu dimenziju. Naime, mora doći do stvaranja dodate vrijednosti za krajnjeg potrošača, ako kompanije uključene u ponudu određenog proizvoda, žele da potrošači odaberu baš njihove proizvode. U tom smislu, maloprodaja i proizvođači se moraju fokusirati sa jednostavnog prebacivanja aktivnosti, na unapređenje ukupne ponude i eliminisanje nepotrebnih aktivnosti iz lanca vrijednosti. Jednostavno, u dvadeset prvom vijeku više neće biti konkurencije pojedinih kompanija, nego će postojati konkurencija različitih lanaca vrijednosti. Samo uz eliminisanje nepotrebnih aktivnosti i optimalizaciju onih neophodnih na nivou čitavog lanca vrijednosti, učesnici mogu očekivati da će ih krajnji potrošač nagraditi.

Obzirom da je u posljednje vrijeme, informaciona podrška snažno potpomagala poslovne procese i da stoji na raspolaganju za provođenje analiza koje su prije 30-tak godina bile nezamislive, potrebno je iskoristiti sve njene mogućnosti kako bi se odgovorilo na rastuće potrebe krajnjih potrošača. Optimalizacija transporta u čitavom lancu vrijednosti, optimalizacija zaliha i eliminisanje dupliranih radnih mjesta, samo su neke od aktivnosti koje mogu biti pod lupom unapređenja skoro svakog lanca vrijednosti.

U navedenoj optimalizaciji će kanali distribucije imati veliku ulogu. Sudarević[30] navodi da "upravo kanali distribucije veoma često imaju presudnu ulogu da, čak, i proizvodi sa sjajnim karakteristikama, uz cenu koja je prihvatljiva od strane ciljanog segmenta potrošača i uz dobro osmišljenu i realizovanu promotivnu aktivnost, nađu ili ne nađu svoje mesto na visoko kokurentskom tržištu".

Koncept lanca vrijednosti prvi je predstavio harvardski profesor i guru menadžmenta Michael Porter u svojoj poznatoj knjizi iz 1985. godine Competitive Advantage[31].

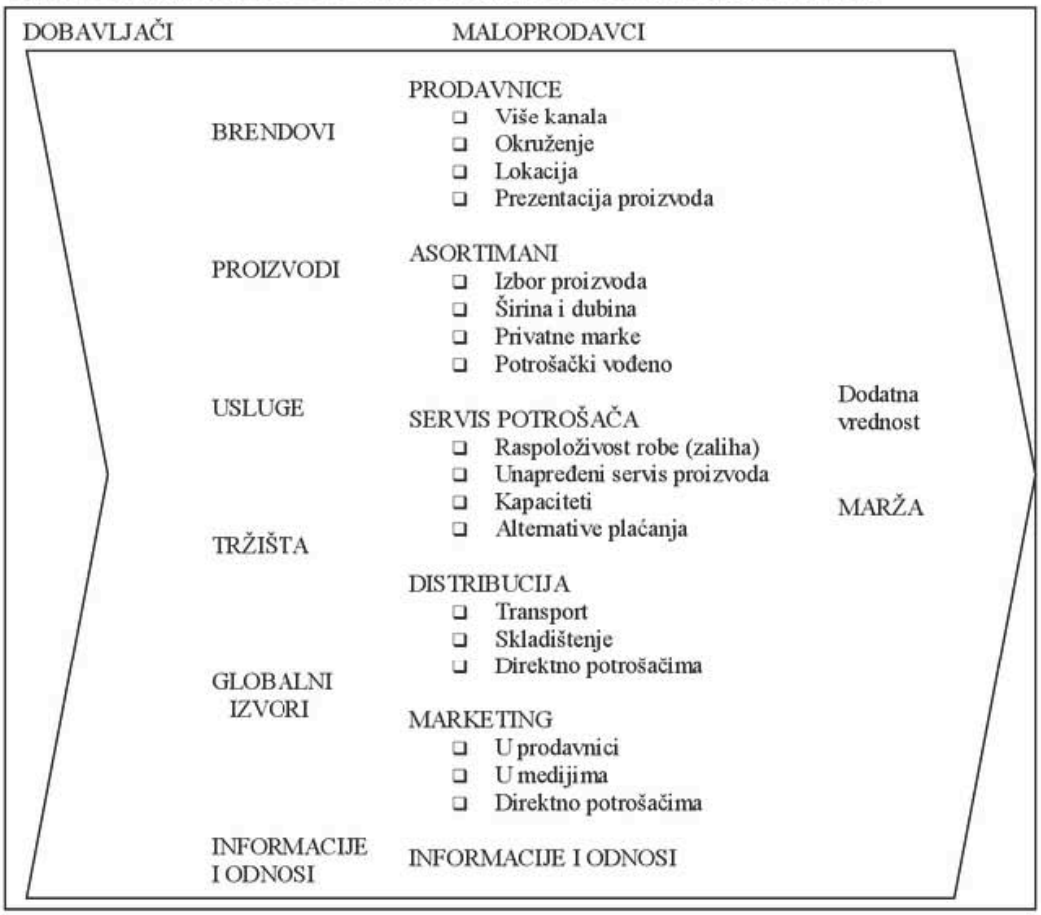
Kompanija "Wal-Mart" sa svojim dobavljačima je već krenula u realizaciju određenih stvari koje doprinose unapređenju lanca vrijednosti čiji je ova maloprodaja član. Jedna od aktivnosti je elektronska razmjena podataka (EDI – Electronic Data Interchange). U suštini to je konstantna razmjena podataka između maloprodavca i njegovih dobavljača putem koje dobavljači imaju stalan uvid u zalihe i sami sugerišu maloprodavcu kada da naruči robu. Na ovaj način se postiže smanjenje potrebnih zaposlenih kod partnera i smanjuju se nedostaci robe na policama (*Out-of-Stock*). Preduslov za ovakav način saradnje je potpuno povjerenje između partnera i sagledavanje poslovanja na način kako da unaprijede svog partnera, jer na taj način unapređuju i sami sebe. Sa ključnim dobavljačima, kao što je Procter&Gamble, kompanija Wal-Mart je otišla korak dalje i povjerila svom dobavljaču kompletno upravljanje zalihama. U tom cilju Procter&Gamble je stvorio tim koji se preselio u sjedište Wal-Mart-a u Arkansasu, a sve u cilju kreiranja što bolje ponude za krajnje potrošače.

---

[30] Sudarević T.: „Marketing poljoprivrednih proizvoda kao determinanta razvoja poljoprivrede u Jugoslaviji", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999, str 92

[31] Golijanin D.: "Menadžment u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 124

Bogetić u svojoj knjizi "Menadžment kategorije proizvoda" daje prikaz analize maloprodajnih aktivnosti kojima se dodaje vrijednost. Aktivnosti navedene na slici 1.11. moraju biti od posebne pažnje pri kreiranju strategija i taktika svake kompanije koja posluje u industriji robe široke potrošnje. Ove aktivnosti su ključni nosioci novostvorene vrijednosti, pa je potrebno ove aktivnosti nadproporcionalno imati u fokusu.



Slika 1.11. Kako maloprodavci dodaju vrijednost[32]

Prema konceptu Activity-Based Costing (ABC)[33] sve aktivnosti u lancu vrijednosti se dijele na aktivnosti koje dodaju vrijednost u lancu vrijednosti i one koje to ne rade. Znači, u pitanju je novi način gledanja na preduzeće unutar lanca vrijednosti prema kome se preduzeće ne posmatra kao skup raznih odjeljenja na koje se alociraju troškovi, nego se gleda kroz aktivnosti koje preduzeće preduzima. Cilj je izbacivanje nepotrebnih aktivnosti i alociranje troškova na konkretne aktivnosti koje ih prouzrokuju, a ne na odjeljenja iza kojih se i dalje kriju različite vrste aktivnosti. "U zaključku, ABC nam

[32] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 47
[33] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 198

zapravo govori o tome koje aktivnosti vežu koje troškove. Kad se troškovi, promatrani na takav način, prepoznaju i dokumentuju u smislu njihove opravdanosti, mogu se nadzirati i upravljati".[34] Ovdje je potrebno napomenuti da za implementaciju nije dovoljna samo interna odluka da se implementira ABC koncept i sprovede reorganizacija unutar preduzeća nego je potrebno da to podrže i važeći računovodstveni standardi.

Obzirom na trenutne trendove u svijetu vezane uz brigu za zaštitu životne okoline i na prijeteće nagovještaje oskudijevanja osnovnim resursima za život na Zemlji, za očekivati je da će postojati sve veća populacija potrošača koja će se u sve većem stepenu, pri alokaciji svojih budžeta, voditi idejama o održivom razvoju, smanjenju zagađenja okoline, očuvanju resursa i sl. Konkurentski lanci vrijednosti bi, svakako, trebali datim trendovima posvetiti pažnju i pripremiti se za, sve očiglednije, polje konkurentskog djelovanja. Konkretne korake je ponovo prva preduzela kompanija Wal-Mart koja je okupila u Pekingu preko 1.000 vodećih dobavljača, kineskih zvaničnika i nevladinih organizacija, predstavljajući zahtjeve pred svoje partnere koji žele u budućnosti da sarađuju sa njom. Zahtjevi se odnose na ispunjavanje visokih standarda iz oblasti očuvanja životne okoline, efikasnijeg upravljanja energetskim potencijalima, kvaliteta i sigurnosti proizvoda, i veće transparentnosti vlasništva[35].

Rezimirajući prvo poglavlje, možemo reći da su ključni faktori koji su uticali na ubrzani razvoj maloprodaje: globalizacija i internacionalizacija svjetskog maloprodajnog tržišta, pad cijena i erozija maloprodajnih marži, diversifikacija proizvoda i usluga zaslugom privatnih robnih marki, razvoj velikih maloprodajnih formata i primjena savremene tehnologije u logističkim aktivnostima. Međutim, navedena dešavanja su išla u prilog jačanju maloprodaje koja postaje vodeća tržišna snaga. Istovremeno, dolazi i do okrupnjavanja i koncentracije maloprodaje, finansirano sredstvima dobijenim putem boljih ugovornih uslova sa dobavljačima. Privatne robne marke, posmatrane kao linije proizvoda u određenim kategorijama koje se ekskluzivno proizvode za neki maloprodajni lanac i ekskluzivno prodaju u tom lancu bilježe konstantan rast prodaje. Cijene datih proizvoda imaju niže cijene od nacionalnih brendova, dopadljivo pakovanje, oznake maloprodaje i adekvatan kvalitet. Privatne robne marke najviše pogađaju proizvođače brendiranih proizvoda. Zbog toga, kao i usljed ranije globalizacije tržišta i ograničenja u daljem povećanju tržišnog udjela, proizvođači nisu postigli tako visoke stope razvoja kao što ih je postigla maloprodaja. Lanac vrijednosti, kao skup aktivnosti usmjeren na stvaranje vrijednosti, počev od prve aktivnosti vezane za nastanak proizvoda, do zadnje aktivnosti vezane za ponudu proizvoda krajnim potrošačima predstavlja fokusnu tačku napora za stvaranje veće vrijednosti. U dvadeset prvom vijeku neće biti konkurencije među kompanijama, već između različitih lanaca vrijednosti, što će krajnji potrošači znati da nagrade, više kupujući proizvode koji postignu bolje performanse u okviru čitavog lanca vrijednosti.

[34] *www.kvaliteta.inet.hr*, "Kome treba TQM", Oktobar 2008
[35] www.planteretail.com, Novembar 2008

1.6. Elektronska trgovina

Elektronska trgovina je trend koji se posljednjih godina snažno razvija. Pogotovo u oblasti maloprodaje, odnosno u oblasti prodaje maloprodajnih kompanija prema krajnjim potrošačima (*B2C – buisness to consumer*). Počeo je prvenstveno kao istraživanje novih mogućnosti za unapređenje maloprodajnog biznisa u vrijeme kada se pojavila brza internet konekcija na pojedinim tržištima. Počeci su se odnosili na predstavljanje ponude maloprodajnih kompanija, da bi se kasnije te iste web platforme pretvorile u aplikacije za on line kupovinu.

Razvoj elektronske trgovine je impresivan u čitavom svijetu. Ipak, SAD su vodeće tržište na ovom polju. Drugo mjesto zauzima Japan, a onda je UK, ali ipak sa značajnim zaostatkom za SAD. Tržište sa najvećim rastom je tržište Kine.

Golijanin navodi sledeće faktore koji pozitivno utiču na razvoj elektronske trgovine u svijetu[36]:

- Pogodnost
- Fleksibilnost
- Povoljnija cijena za potrošače i mogućnost komparativnog kupovanja
- Operativna i finansijska korist za maloprodavce
- Prošireni obuhvat za maloprodavce (veći doseg kupaca)
- Laka podesivost individualnim potrebama i navikama kupaca
- Razvoj tehnologije konstantno donosi nove pozitivne razloge

Pored ovoga, isti autor navodi i sljedeće negativnosti[37]:

- Problemi mogu da nastupe sa isporukom robe kupcu
- Skriveni troškovi za trgovca mogu biti veliki
- Nedostatak (živog) kontakta sa kupcem
- Fizički kontakt robe i kupca ne postoji
- Teško je stimulisati impulsivnu kupovinu
- Problemi sa plaćanjem
- Ograničena sposobnost maloprodavca da utiče na potrošače

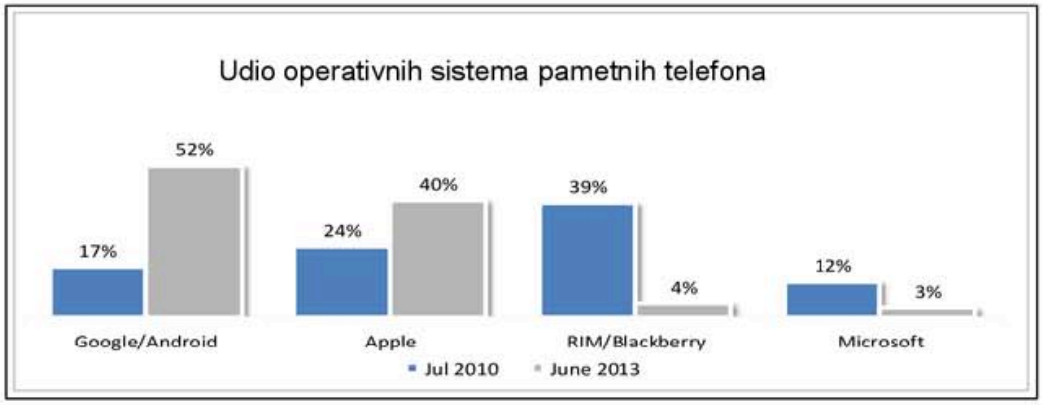
Sa pojavom tableta i smart telefona, elektronska maloprodaja je ušla u novu, naprednu fazu. Pojava ovih uređaja je unijela revoluciju u načinu odvijanja i stopama rasta elektronske maloprodaje. Podatak koji ukazuje na značaj smart telefona je broj njihovih korisnika, koji je, za period Jun 2010-Jul 2013 godine, predstavljen na slici 1.12.

[36] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 145
[37] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 146

Broj vlasnika smart telefona, starosti 13+ godina u SAD	
Jul 2010	Jun 2013
53.4 miliona	142.0 miliona

Slika 1.12. Broj vlasnika smart telefona u SAD za period 2010-2013[38]

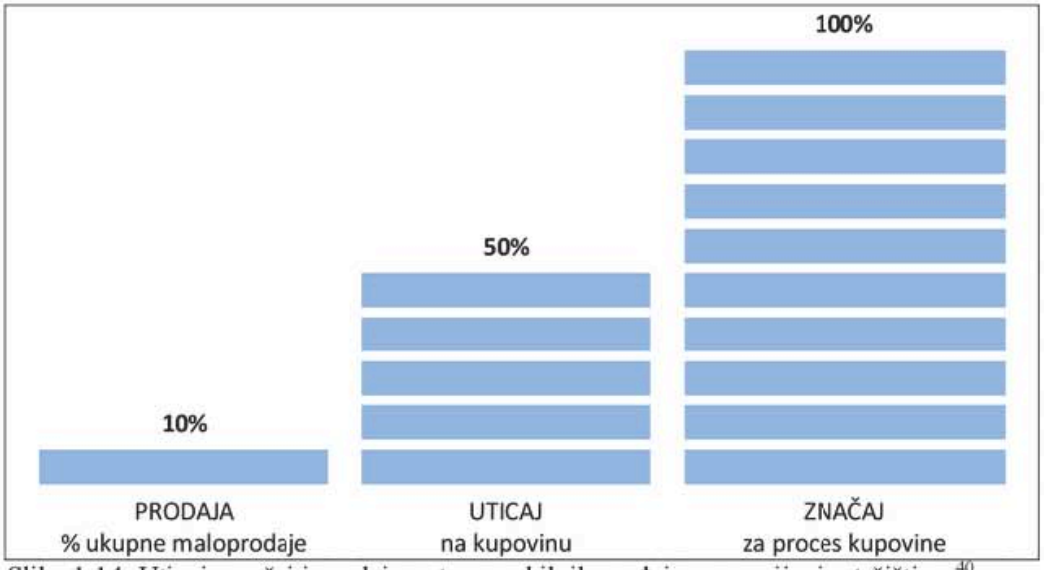
Pri tome, najveći udio u rastu, ali i značaj za razvoj elektronske maloprodaje, je imao Android operativni sistem. Naime, on je ostvario najveće povećanje broja korisnika, te na taj način dodao najviše novih korisnika maloprodajnih web aplikacija. Broj korisnika najznačajnijih platformi smart telefona, je predstavljen na slici 1.13.



Slika 1.13:Udio operativnih sistema pametnih telefona u SAD za period 2010-2013[39]

Anticipirajući ovaj trend rapidnog porasta smart telefona i tableta, maloprodavci su počeli prilagođavati svoje strategije elektronske maloprodaje, nudeći vlasnicima mobilnih uređaja značajne pogodnosti u cilju stimulisanja ovog načina prodaje. Oni koji su prvi krenuli u ovom smjeru već vide značajne koristi. Ipak te koristi se ne ogledaju samo u vrijednosnoj prodaji, obzirom da ovi uređaji imaju svoj značaj i uticaj na odluku o kupovini, ali i na sam proces kupovine. Uticaj, značaj i udio u ukupnoj maloprodaji koji se odvija putem ovih uređaja je predstavljen na slici 1.14.

[38] Mary Brett Whitfield: "eCommerce – Mobile for Future", www.kantarretail.com, septembar 2013
[39] Mary Brett Whitfield: "eCommerce – Mobile for Future", www.kantarretail.com, septembar 2013



Slika 1.14: Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima[40]

Sa slike 1.14 je vidljivo da je trenutni udio maloprodaje koji se odvija putem mobilnih uređaja 10%. Ovo je veliki udio, koji se ubrzano povećava. Ipak, ovo nije jedini pokazatelj značaja mobilnih uređaja. Oni, pored udjela u ukupnoj maloprodaji, imaju snažan uticaj na samu kupovinu. Primijećeno je, recimo da preko 50% kupca dok kupuju u radnji, putem svojih pametnih telefona provjeravaju ponudu istih ili sličnih proizvoda na webu. Pored ponude, oni provjeravaju i karakteristike proizvoda koji ih interesuju, komentare korisnika, kao i sve druge informacije koje mogu naći na webu, a koje im mogu biti od pomoći pri kupovini. Pored toga što kupci koriste svoje mobilne uređaje dok su u kupovini, oni ih koriste i prije same kupovine, kako bi se informisali o proizvodima, ponudi, mjestima za kupovinu, promotivnim aktivnostima, isplativosti i slično. Na ovaj način, putem svojih uređaja, kupci postaju nezavisni donosioci odluka, te putem ovog procesa postaju potpuno pripremljeni za sam čin kupovine. Kada jednom uđu u prodajni objekat, oni znaju tačno šta žele i na koji način to žele.

Godine 2012, elektronska maloprodaja predstavljala je oko 8% ukupne maloprodaje. U roku od tri godine, dostići će 10% od svega što se kupuje i prodaje u Sjedinjenim Američkim Državama. Ipak udio elektronske maloprodaje varira po kategorijama. Za mnoge FMCG kompanije, udio prodaje se još kreće u jednocifrenim brojkama. Ovo bi trenutno bilo relativno lako zanemariti. Ipak imajući u vidu stope rasta i projekciju obima elektronske trgovine u narednim godinama, nijedna ozbiljna kompanija to ne smije napraviti.

47

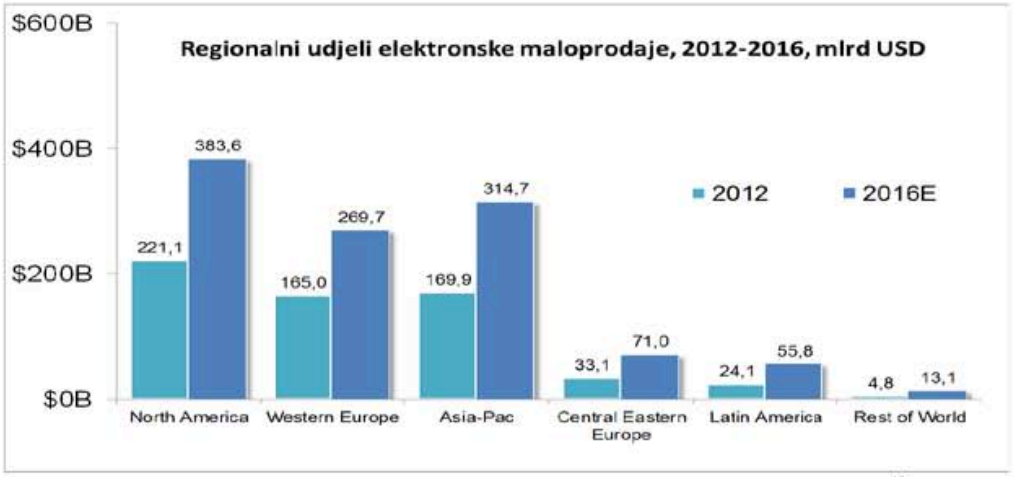
Kako se ne bi stekao pogrešan utisak da je trenutna elektronska maloprodaja zanemariva, na slici 1.15 je predstavljena njena vrijednost na 10 najvećih tržišta.

[40] Anne Zybowski: "The State of E in Commerce: 100% Impact", www.kantarretail.com, septembar 2013

Rang	Top 10 "B2C" tržišta u 2016. godini	2012	2016E	CAGR (12-16E)
1	USA	$ 206	$ 352	14.4%
2	Japan	$ 74	$ 123	13.6%
3	China	$ 37	$ 88	23.8%
4	United Kingdom	$ 48	$ 73	11.2%
5	Germany	$ 35	$ 55	12.5%
6	France	$ 33	$ 55	13.6%
7	South Korea	$ 26	$ 37	9.7%
8	Brazil	$ 16	$ 35	22.1%
9	Canada	$ 15	$ 30	19.7%
10	Russia	$ 13	$ 29	23.5%

Slika 1.15: Top 10 tržišta elektronske maloprodaje u 2012. i 2016. godini (procjena)[41]

Naravno, kao i u većini ekonomskih pitanja, značajno je pogledati distribuciju elektronske maloprodaje po regijama. Za očekivati je da je njen udio na razvijenim tržištima značajno veći. Jedan od razloga za to je veća sposobnost maloprodavaca sa tih tržišta za značajna finansijska ulaganja koja su potrebna za pokretanje ozbiljnijih operacija elektronske maloprodaje. Drugi značajan razlog je tehnološka osposobljenost pojedinih regija za uspostavljanje infrastrukture potrebne za elektronsku trgovinu. Treći razlog je zastupljenost mobilnih uređaja kod stanovništva, obzirom da su oni preduslov odvijanja elektronske trgovine. Globalna rasprostranjenost elektronske maloprodaje među regijama je predstavljena na slici 1.16.



Slika 1.16: Regionalni udjeli elektronske maloprodaje, 2012-2016, mlrd USD[42]

[41] Anne Zybowski: "The State of E in Commerce: 100% Impact", www.kantarretail.com, septembar 2013
[42] Anne Zybowski: "The State of E in Commerce: 100% Impact", www.kantarretail.com, septembar 2013

Kompanije koje žale biti značajne u oblasti elektronske maloprodaje u budućnosti, danas moraju usvojiti mentalitet „100% značaj" mobilnih uređaja. Jedino na ovakav način mogu napraviti iskorake, koji trenutno mogu biti neprofitabilni, ali koji u skorije vrijeme mogu značiti opstanak ili propadanje. U prilog ove tvrdnje je i podatak da elektronska maloprodaja u periodu 2007-2012. godina je imala uprosječeni godišnji rast (*Compaund Annual Growth, CAGR*) od 24%, a da se za period 2012-2017. godina očekuje 16%. Ove stope rasta, imajući u vidu trenutnu vrijednost elektronske maloprodaje se pokazuju impresivnim, te ukazuju da niko ozbiljan u FMCG industriji ih ne može zanemariti.

1.7. Multi channel diverzifikacija industrije robe široke potrošnje

Sa pojavom digitalizacije kupaca, industrija robe široke potrošnje se značajno usložila. Kupci su postali informisani više nego ikada. Na dohvat jednog klika je postala dostupna većina informacija koje kupci trebaju. Više nije dovoljno da se bude izvrsno na prodajnom mjestu, kako bi privukli kupce i osigurali da se oni ponovo vrate. Sada većina kupaca prikuplja informacije o proizvodima prije nego se odluče za kupovinu.

Slični trendovi su postojali i prije digitalizacije kupaca, ali su oni, u tom periodu, stvarnu kupovinu mogli napraviti samo u tradicionalnim radnjama. Sada, tu istu kupovinu, oni mogu napraviti na više različitih mjesta: u tradicionalnim radnjama, na web sajtu internet baziranog maloprodavca (Amazon, eBay, Ocado...), na web sajtu tradicionalnog maloprodavca koji posjeduje fizičke radnje, kod proizvođača ili njegovog predstavnika za neku regiju (u zavisnosti od tipa proizvoda)... Isto tako način fizičkog preuzimanja robe se sada razlikuje. Ranije se kupovina gotovo poistovjećivala sa fizičkim preuzimanjem robe, bar kada je u pitanju industrija robe široke potrošnje. Sada je i to drugačije, obzirom da se pojavilo više metoda preuzimanja proizvoda. U stvari, sa svim ovim promjenama pojavio se i novi način posmatranja procesa kupovine, tako da se sada internet kupovina posmatra kroz tri faze:

- Faza 1 u kojoj se vrši prikupljanje informacija vezanih za proizvode od interesa.
- Faza 2 u kojoj se dešava stvarna finansijska transakcija.
- Faza 3 u kojoj se dešava stvarno preuzimanje kupljene robe.

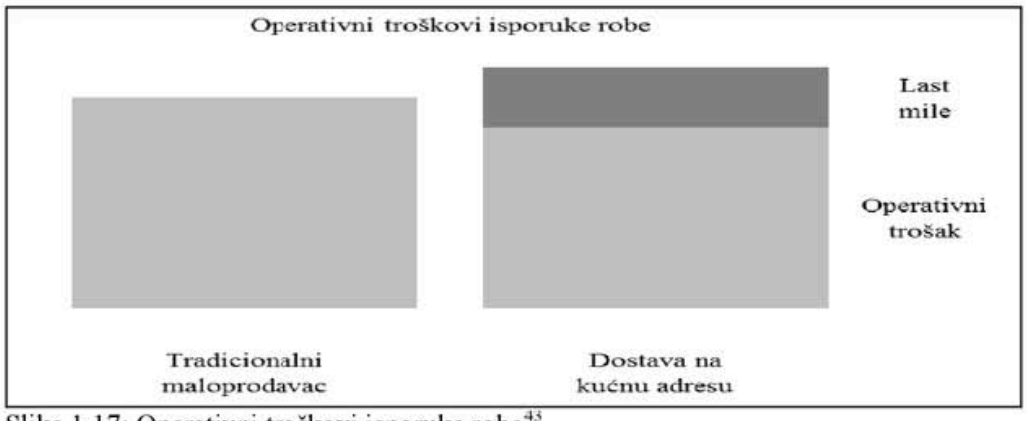
Faza 1 se odnosi na kupce, koji su već značajno postali *omni-channel* orjentisani, odnosno, oni već sada vrše prikupljanje informacija iz raznih izvora. U ovoj fazi je savremeni kupac pred ogromnim izborom podataka dostupnih digitalnim putem, prilikom

kog nema vremenskog ograničenja za prikupljanje informacija ovog tipa. U usponu je „*On-the-Go*" način prikupljanja informacija, koji se prvenstveno odvija putem pametnih telefona. Faza 2 se odnosi na plaćanje kupljenih proizvoda, i ona nikada, sa tehničko-tehnološkog aspekta, nije bila problematična. Problem koji se javljao u ovoj fazi, vezan za internet plaćanje, bila je sigurnost podataka. Sa pojavom web servisa za plaćanje (PayPal), ovaj faktor je značajno minimizovan. Obzirom da su se prve dvije faze pretežno dešavale na strani kupaca, te da su oni pokazali da žele biti *omni-channel*, maloprodavci su to morali uobziriti i počeli su tražiti kako da odgovore potrebama potrošača. Na tragu ovih iskazanih potreba, nastalo je nekoliko novih trendova u fazi 3:

- On line prodaja i dostava kupljene robe na adresu kupca
- On line prodaja i preuzimanje kupljene robe u fizičkim radnjama
- On line prodaja i preuzimanje robe u specijalnim ormarićima (*Click&Collect*)

Dostava robe na adresu kupca je prvi model isporuke robe kupljene on line. Ovaj model je i danas najzastupljeniji, pogotovo za robu veće cijene i koja ima srednje do nisku frekvenciju kupovine. Svakodnevne potrepštine nisu previše pogodne na ovaj model dostave, osim ako postoji rasprostranjena mreža fizičkih skladišta iz kojih se može vršiti dostava. Najbolji primjer ovog modela je Tesco na tržištu Engleske. Ipak, ovaj model je povezan sa značajnim troškom „zadnje milje". Ovo u stvari predstavlja trošak dostave proizvoda od najbližeg distributivnog centra do adrese kupca. Razlika u operativnim troškovima snabdijevanja kupaca robom kod tradicionalnog maloprodavca i kod dostave robe na adresu kupca je predstavljen slikom 1.17.

Obzirom da je trošak zadnje milje predstavljao problem za industriju robe široke potrošnje, počele su se uvoditi novosti na ovom polju. Tako je nastalo nekoliko modela, koji se trenutno bore za prevagu. Prvi od njih je naručivanje i plaćanje robe on line, a preuzimanje u fizičkim radnjama istog maloprodavca. Ipak ovo je moguće samo kod maloprodavaca koji imaju raširenu mrežu fizičkih radnji.



Slika 1.17: Operativni troškovi isporuke robe[43]

[43] Stephen Mader: "The Click & Collect Revolution and the Future of the Supermarket", www.kantarretail.com, mart 2013

Obzirom da su kupci pozitivno reagovali na ovu novinu, na sličan korak su se odvažili i internet maloprodavci koji su počeli uvoditi *Click&Collect* model preuzimanja kupljene robe. On se sastoji u instaliranju specijalnih ormarića, koji se otvaraju pomoću posebne šifre. Kada kupac obavi kupovinu putem web aplikacije, on odabere ponuđenu lokaciju ormarića, te mu web aplikacija dodijeli širu kojom se otvara ormarić i preuzimaju proizvodi.

U prvoj fazi Click&Collect ormarići su postavljani na frekventne lokacije pogodne za kupce. Amazon kao predstavnik ove inicijative, trenutno vrši instaliranje ovih ormarića u manjim nezavisnim trgovačkim radnjama. Ovo prvenstveno iz razloga što je uočeno da 74% kupaca koji preuzmu proizvode iz ovih ormarića, odlazi u supermarket da dopuni određene proizvode za koje se ukazala potreba u zadnjem trenutku. Na taj način izlazi se u susret anticipiranim potrebama kupaca, jer će oni jednim stajanjem preuzeti svoje proizvode i izvršiti potrebnu kupovinu. Takođe, na ovaj način Amazon snižava troškove projekta, jer nezavisnim maloprodavcima ne plaća trošak prostora na kojem su postavljeni ormarići. Nezavisni maloprodavci vrlo rado prihvataju ovakav model koji im ne donosi nadoknadu od strane Amazona, jer će 74% kupaca koji dođe preuzeti proizvode iz *Click&Collect* ormarića, otići u njihov supermarket da kupuje. Na taj način je Amazon izašao u susret potrebama svojih kupaca, snizio troškove poslovanja i kreirao dodatnu vrijednost za nezavisne maloprodavce povećavajući saobraćaj u njihove objekte. Trenutno Amazon eksperimentiše sa upotrebom dronova u dostavi robe do adrese kupaca. Na You tube su se već pojavili video snimci malih dronova koji preuzimaju paket u skladištu Amazona, lete do adrese kupca i paket sa proizvodima ostavljaju na kućnom pragu. Da li će ovo postati budućnost dostave u procesu internet kupovine, ostaje tek da se vidi.

Prethodno iznesenim se ukazuje na značajnu novinu u industriji robe široke potrošnje: potaknuta evolucijom potreba kupaca u zadnjih 10 godina, ona postaje sve više multi channel orjentisana. Za očekivati je da se ovaj trend nastavi, obzirom da će se digitalizacija kupaca, kao osnovni trend koji je uslovio pojavu multi channel strategija, zasigurno nastaviti.

Rezimirajući prvo poglavlje može se reći da je FMCG sektor u zadnjim decenijama doživio značajne promjene. One se prvenstveno ogledaju u načinu odvijanja poslovanja, ali i u odnosima među ključnim partnerima. Ove promjene su uticale na prilagođavanje strategija i taktika svih uključenih u FMCG sektor. Ovo je najvidljivije ako bi se pogledao današnji način odvijanja poslovanja i uporedio sa onim koji je bio prije dvije ili tri decenije.

Internacionalizacija i globalizacija je generalni trend, ali je u FMCG sektoru doveo do "tektonskih" promjena. Sa internacionalizacijom svog poslovanja, maloprodavci su povećali obim svog poslovanja i stekli znatno veću pregovaračku moć prema maloprodaji. Ovo je dovelo to toga da proizvođači više nisu imali odlučujuću ulogu u industriji, te da su morali tražiti nove izvore rasta svog biznisa.

Uporedo sa ovim dešavanjima, događala se proliferacija maloprodajnih formata i približavanje kupcima, odnosno, stavljanje krajnjih kupaca u središte posmatranja. Ipak, potrebno je napomenuti da u početnim faza ovog procesa, kako za maloprodaju, tako i za proizvođače glavni izvori rasta nisu bili kupci. Za maloprodaju je to bilo geografsko širenje maloprodajnih objekata, a za proizvođače su glavni izvor rasta bili njihovi brendovi i proliferacija proizvoda, ako u postojećim, tako i u novim kategorijama.

Značajno je napomenuti da maloprodavci počeli investirati u privatne robne marke, koje su im počeli smanjivati zavisnost od dobavljača, kao i pozitivno uticati na prosječnu maržu u pojedinim kategorijama.

Nešto skoriji trendovi pokazuju vrlo snažan zaokret FMCG industrije prema elektronskoj trgovini. Elektronska trgovina je nešto sa čim se industrija još bori i nastoji pronaći najbolje modele za servisiranje krajnjih potrošača. Ipak, već sada je jasno da će ona obilježiti budućnost, te da se svaki ozbiljniji maloprodavac mora upustiti u ovaj projekat (ako već nije).

Multi channel diverzifikacija je još jedan od trendova nastao na tehnološkom napretku i ubrzanom ulasku mobilnih tehnologija u svakodnevni život potrošača i kupaca.

Naprijed nabrojane promjene (i ne samo one), koje su se desile u, relativno, kratkom roku, dovele su do značajnog pomjeranja moći u lancu vrijednosti. Kako smo vidjeli, to pomjeranje se dešavalo od proizvođača prema maloprodavcima. Osnovni strateški razlozi koncentracija maloprodaje i jačanje njene pregovaračke moći, te stvaranje veće ponude nego je postojala potražnja, što je proizvođače stavilo u nezavidan položaj.

DRUGI DIO: CATEGORY MENADŽMENT

2.1. Koncept Category menadžmenta

Iz naprijed iznesenog može se zaključiti da su proizvođači proizvoda široke potrošnje, kao i maloprodavci, izloženi snažnom pritisku konkurencije, ali i sve zahtjevnijih krajnjih potrošača. U uslovima sve kompleksnijeg okruženja u kom posluju, privredni subjekti su se našli pred izazovom kreiranja dodatne vrijednosti za potrošače i to na način da potrošači mogu percipirati da to rade bolje nego njihova konkurencija. U tu svrhu su bili neophodni novi načini upravljanja proizvodima, koji mogu odgovoriti izazovima konkurentnijeg okruženja i zahtjevnijih krajnjih potrošača.

Osim toga, veliki svjetski brendovi su se našli pod udarom privatnih robnih marki, te nisko i srednje cjenovno pozicioniranih brendova na koje nisu imali efikasan odgovor. Jednostavno, njihov model poslovanja nije imao jasan odgovor za sve edukovanije potrošače, koji su sve više postajali zainteresovani za odnos vrijednost / cijena.

Iz prethodno rečenog, moglo bi se zaključiti da je maloprodaja bila dobitnik i nije se trebala brinuti za svoju budućnost. Međutim, realnost je bila nešto drugačija. Pored rapidno rastuće konkurencije među maloprodavcima, oni su se našli i pod udarom novih kanala prodaje kao što su internet prodaja, specijalizovane radnje, novi formati maloprodajnih objekata, ali i pred udarom novih načina podmirenja određenih potreba (npr. pojava restorana koji nude pripremljenu hranu po vrlo pristupačnim cijenama uz besplatnu dostavu na kućnu adresu, čime se izbjegava pripremanje hrane kod kuće).

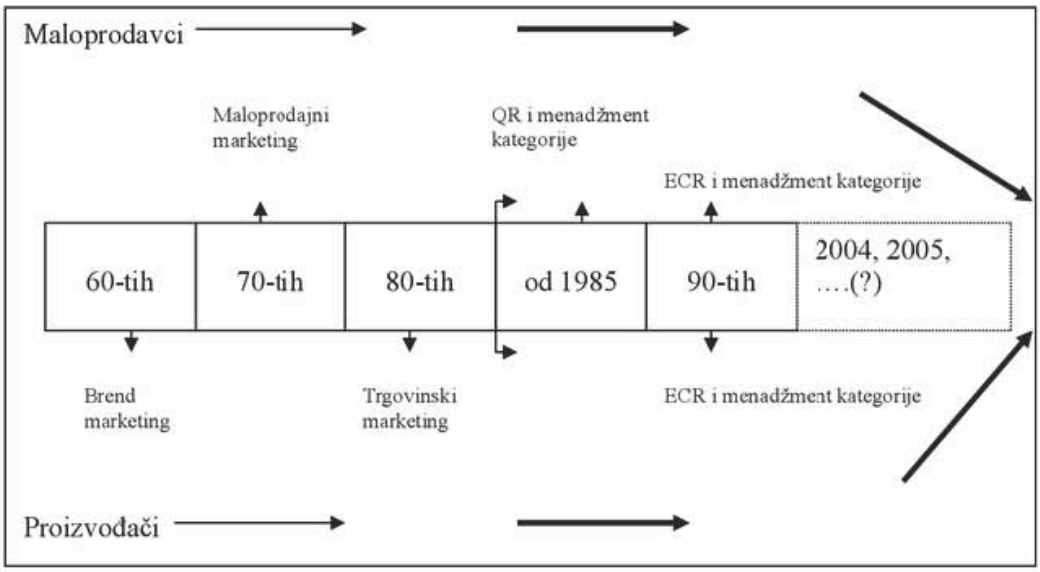
Naravno, sve ovo je, u stvari, bio odgovor na izmijenjeni način življenja i moderne životne stilove. Potrošači su postali obrazovaniji, više su pratili modne stilove, postali su mobilniji, pri čemu je promjena maloprodajnog objekta u kom se kupuje postala dostupnija nego ikada. Takođe, više su vremena provodili na poslu, a ostatak slobodnog vremena su željeli kvalitetnije iskoristiti, tražeći veću vrijednost za svoj novac, itd.

Kao odgovor na dio novonastalih potreba, u devedesetim godinama prošlog vijeka nastao je koncept upravljanja kategorijama proizvoda. Upravljanje kategorijama proizvoda je u stvari dalje pretakanje marketing principa u praksu – imati pravi proizvod, po pravoj cijeni, sa pravom promotivnom podrškom, na pravom mjestu – ali sada u izmijenjenim uslovima privređivanja. Odbor za efikasni odgovor potrošaču (*ECR – Efficient Consumer Response*) definiše Category menadžment kao proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, a kojima se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje vrijednosti potrošaču. Takođe, ista institucija definiše kategoriju proizvoda kao odvojenu i upravljivu grupu proizvoda / usluga koju potrošači opažaju kao međusobno povezane i/ili supstitutivne u zadovoljavanju potrošačevih potreba.[44] Partneri u industriji robe široke potrošnje,

[44] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 187

maloprodaja i proizvođači, kroz upravljanje kategorijama proizvoda široke potrošnje, nastoje da upotrijebe neiskorišteni potencijal kategorija proizvoda kako bi privukli veći broj potrošača, povećali frekventnost kupovina i povećali vrijednost svake pojedine kupovine.

Prema Ruskinu[45] nastanak koncepta upravljanja kategorijama proizvoda se vezuje za saradnju profesora Harris Brian-a i maloprodajnog lanaca Schucks, SAD iz 1985. godine. Bogetić daje pregled pojave i razvoja Category menadžmenta (slika 2.1). Na navedenom prikazu se vidi da su počeci Category menadžmenta vezani za pojavu Brzog odgovora potrošaču (*Quick Response*) i godinu 1985.



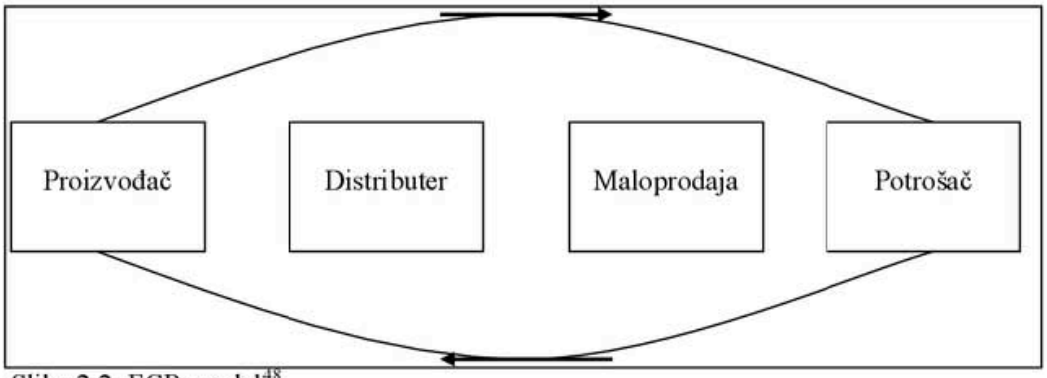
Slika 2.1. ECR strategija i Category menadžment u prehrambenoj industriji[46]

Singh[47] nastanak i razvoj Category menadžmenta povezuje sa uvođenjem bar kodova i bar kod čitača u masovnu upotrebu. Prema njemu, masovna upotreba bar kodova je dovela do bržeg protoka važnih podataka kroz lanac vrijednosti. Ovo je omogućilo da se putem menadžmenta maloprodajnim policama, (*Shelf space management*) bolje upravlja osnovnim resursom u maloprodaji – policama, te da se alokacija polica vrši u skladu sa željama potrošača. Nakon omasovljavanja bar kodova, sljedeći značajan događaj koji je prethodio pojavi Category menadžmenta je inicijativa pod nazivom Brzi odgovor, koja je imala za cilj dijeljenje informacija sa dobavljačima kako bi se postiglo unapređenje lanca vrijednosti. Pojava Efikasnog *ECR-a* u SAD-u se vezuje za 1993, u Evropi 1996, te u Latinskoj Americi i Aziji za 1999. godinu. ECR je nastojanje za isporukom veće vrijednosti krajnjim potrošačima kroz saradnju sa dobavljačima i distributerima, što

[45] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 27
[46] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 27
[47] Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str 63

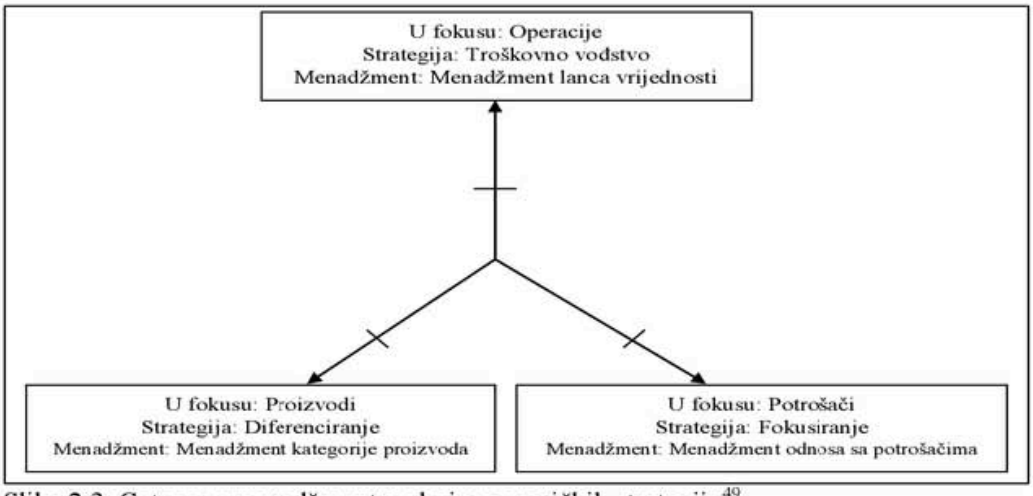
dovodi do unapređenja efikasnosti ukupnog lanca vrijednosti umjesto pojedinačnih komponenti – smanjenja ukupnog troška, zaliha i aktive.

ECR model je prikazan na slici 2.2. Slika pokazuje nastojanje proizvođača, da kroz angažovanje maloprodaje i distributera, ponudi unaprijeđeni proizvod/uslugu krajnjem potrošaču. ECR ima u fokusu sljedeća 4 polja unapređenja poslovanja: efikasno uvođenje novih proizvoda, efikasnost asortimana, efikasnost promocija i efikasna obnova zaliha. Iz prva tri područja se razvio Category menadžment, a iz četvrte je nastao menadžment lanca vrijednosti.



Slika 2.2. ECR model[48]

Category menadžment je proces koji omogućuje maloprodavcima da upravljaju različitim kategorijama proizvoda kao zasebnim poslovnim jedinicama. Pozicioniranje Category menadžmenta u okviru tri generičke strategije – troškovno vođstvo, diferenciranje i fokusiranje predstavljeno je putem slike 2.3.



Slika 2.3. Category menadžment u okviru generičkih strategija[49]

[48] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Uočava se da je Category menadžment nastao u okviru strategije diferenciranja koja u fokusu djelovanja ima proizvode. Ostale dvije generičke strategije (fokusiranje i troškovno vođstvo) imaju različite fokusne tačke (potrošači i operacije).

U osnovi koncepta Category menadžmenta se nalaze: trošak, potrošač, konkurencija i pokretači kategorije (*4C – cost, consumer, competition, category drivers*). **Troškovi** se, uobičajeno, prate prema funkcijama u okviru preduzeća, a ne prema aktivnostima i proizvodima. Nasuprot alokaciji troškova na pojedina odjeljenja, poželjno je alociranje troškova prema metodu ABC (*Activity Based Costing)*. U osnovi ove metode je potreba da se troškovi alociraju na svaku aktivnost koja prouzrokuje troškove kako bi se mogla izračunati profitabilnost koju ima svaki proizvod, a posljedično tome i svaka kategorija. To je, za pravu odluku o asortimanu kategorije vrlo bitan podatak, jer se veoma često može ispostaviti, da proizvodi na kojima postoji znatna ukalkulisana marža, nose i znatan trošak, tako da na kraju profit nije onoliki koliko se smatralo i da možda nije opravdano da se taj proizvod nalazi u asortimanu kategorije. Druga metoda koja se može koristiti je metoda Direktne Profitabilnosti Proizvoda (*DPP – Direct Product Profitability*). Navedenom metodom se ne vrši alokacija fiksnih troškova, nego samo direktnih. I pored očitih prednosti pomenutih dviju metoda i dalje se, često, koristi tradicionalna računovodstvena metoda, najčešće zbog teškoće implementacije i troškova povezanih sa uvođenjem ABC i DPP metoda. Za problematiku troškova bitno je napomenuti da je to osjetljivo pitanje, pogotovo u situacijama prezentovanja svih troškova koji nastaju u partnerskim organizacijama (maloprodaja i proizvođači), vezanim za konkretni proizvod. Između ostalog, uvid u troškove povećava povjerenje među partnerima, što je jedan od bitnih preduslova za implementaciju menadžmenta upravljanja kategorijama proizvoda. Osnovna korist od jasnog prezentovanja svih troškova je mogućnost njihovog reduciranja kod partnera u lancu vrijednosti i jasnog određivanja profitabilnosti za svaki pojedini proizvod.

Potrošači uvijek imaju svoje razloge pri opredjeljivanju za kupovanje određenog proizvoda u određenom maloprodajnom objektu. Vrijednost koju potrošaču donosi kupovanje u nekom objektu, određena je sa šest faktora: lokacija, cijena, kvalitet, asortiman, usluga i ambijent.[50]

- Lokacija spada u red najvažnijih faktora pri odabiru mjesta kupovine uz postojanje varijacija u zavisnosti od tipa kupovine, predmeta kupovine, formata radnje i sl. Pod lokacijom se podrazumijeva i udaljenost od konkurencije i potencijal tržišta koje se opslužuje preko konkretnog maloprodajnog objekta i struktura potrošača (demografska struktura, platežna moć, kupovne navike), itd. U ukupnu cijenu koju će platiti, potrošači računaju i transakcijski trošak povezan sa putovanjem do maloprodajnog objekta.
- Cijena je vrlo važan faktor kod odluke gdje kupovati, jer potrošači nisu voljni platiti više nego što je potrebno. Maloprodajna kompanija će gubiti udio u

[49] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

[50] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 201

određenoj kategoriji, ako potrošači percipiraju njene cijene kao više od konkurentskih. Izuzetak je ako za to postoji, za potrošače, jasan razlog.

- Kvalitet od strane potrošača se percipira kroz brendove u asortimanu kategorije, ambijent u kom kupuju, te usluge koje su im pružene tokom kupovine (u prvom redu dužinom čekanja u redu na kasi).
- Smatralo se da potrošači asortiman percipiraju kroz broj različitih proizvoda koji se nalazi na policama, ali to, vrlo često, nije tako. Uglavnom, potrošači percipiraju asortiman kroz ponudu proizvoda u različitim segmentima unutar kategorije. Posljedica ovog saznanja, je da kategorije u asortimanu najčešće imaju proizvode: brend lidera, dva – tri sljedbenika (u zavisnosti od formata objekta) i jednu – dvije privatne robne marke.
- Usluga se prvenstveno povezuje sa dužinom čekanja u redovima na kasi, dostupnosti traženog proizvoda i rješavanja konkretnih problema (žalbi, povrata proizvoda…).
- Ambijent u objektu se odnosi na dizajn, čistoću, osvjetljenje, muziku, snalaženje u objektu itd. Michael Morison[51], jedan od najvećih autoriteta na polju emocionalnog brendinga, naglašava značaj osvjetljenja za kategoriju svježih namirnica i muzike u čitavom maloprodajnom objektu. Ističe da se putem lagane i umirujuće muzike povećava zadržavanje kupaca u objektu, što je u direktnoj vezi sa iznosom obavljene kupovine.

Na odluku potrošača šta će kupovati prilikom posjete maloprodajnom objektu, utiču proizvođači putem promotivnih poruka – borbom za udio u svijesti potrošača (*Share of Mind*). Međutim, nije svaka kupovina unaprijed određena i potrošač, u samom maloprodajnom objektu, vrlo lako donese odluku šta će kupovati ili promijeni odluku o proizvodima koje kupuje, u zavisnosti od uticaja u samom objektu i lojalnosti određenom proizvodu / brendu. Upravo zbog ovoga, proizvođači nastoje da se izbore za što veći udio u svijesti potrošača za svoje brendove, ali isto tako i da budu dominantni na mjestima prodaje. U tu svrhu se u procesu upravljanja kategorijom proizvoda nastoji postići pravedan udio na polici za pojedine brendove. Snažni brendovi imaju budžete kojima finansiraju dodatne pozicije u objektima (čeone pozicije, stalke, paletna mjesta), te razne promotivne akcije usmjerene na krajnjeg potrošača koje se vrlo često vezuju za aktuelno TV oglašavanje. Brendovi koji su niže cjenovno pozicionirani, uglavnom, se bore naglašavanjem cijene, kao svojim glavnim adutom.

Konkurencija se vrlo često doživljava kao nešto negativno. Međutim, konkurencija, uglavnom, ima pozitivan uticaj na poslovanje. Ona tjera na bolje rezultate i usavršavanje, bogatiju ponudu i odnos prema potrošačima. Takođe, često ne znači da povećana prodaja konkurencije u određenoj kategoriji znači smanjenje naše prodaje. Ovo je očigledno u kategorijama koje još nisu dovoljno penetrirale. Naime, kada konkurencija pokrene snažno oglašavanje ili se pojavi sa značajnim novitetima, vrlo često, raste i prodaja druge kompanije i to kao rezultat povećanja ukupne kategorije.

[51] Morrison, M.: "Emotional Branding conference", Zagreb, Maj 2007

Iz prakse se da zaključiti da proizvođači bolje poznaju svoju konkurenciju, nego što je to slučaj sa maloprodajom. Oni više naručuju istraživačke studije, više prate konkurenciju, a u svakoj kategoriji imaju manji broj konkurenata i, uglavnom, lakše odgovaraju na konkurentske akcije nego maloprodavci (brža mogućnost reagovanja i uočljivija akcija za krajnjeg potrošača). Maloprodavci, najčešće poznaju svoju konkurenciju kroz svoje dobavljače. Iz tog razloga poznavanje konkurencije u maloprodaji je veće na nivou cijelog tržišta nego na lokalnom nivou.

Pokretači kategorije su:

- Ponuđeni asortiman – menadžeri kategorije u maloprodajnim kompanijama zajedno sa menadžerima kategorije u proizvodnim kompanijama u procesu uvođenja Category menadžmenta (i redovne revizije) odlučuju šta će biti asortiman određene kategorije
- Cijena – izmjenom politike visoka-niska cijena (*Hi-Low Stragegy*) ili svakodnevno niske cijene (*EDLP – Every Day Low Price*) nastoji se na najbolji način odgovoriti na preferencije potrošača. Zanimljivo je da se potrošači, često, ne sjećaju apsolutnog iznosa koji su platili za neki proizvod, već zapamte da li je to više ili niže u odnosu na neku referentnu cijenu
- Prostor na polici – u procesu uvođenja Category menadžmenta se određuje koliko će se dati prostora pojedinom proizvodu, ali isto tako i njegova pozicija unutar kategorije i brend bloka. Na ovaj način se utiče na vidljivost proizvoda, a shodno tome i na prodaju. Jedan od bitnih parametara pri određivanju prostora na polici je prodavanost određenog proizvoda, gdje se za bolje prodavane proizvode mora obezbijediti više prostora na polici kako bi se izbjegli nedostaci robe na polici (*Out-of-Stock*)
- Promocija proizvoda – sprovođenje promotivnih aktivnosti se dogovara između maloprodaje i proizvođača. Strategija kategorije koja je dodijeljena u procesu uvođenja Category menadžmenta se mora poštovati i shodno tome se trebaju provoditi određeni tipovi promocija.

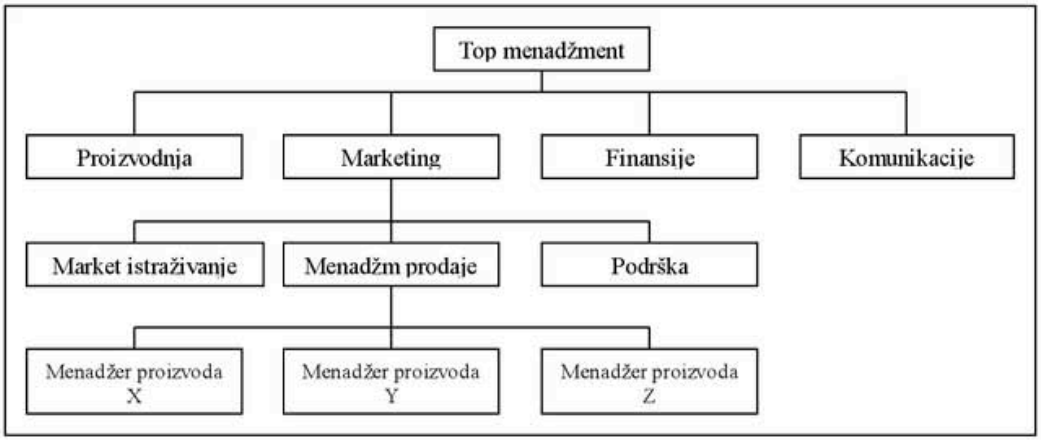
Glavna ograničenja sistema Category menadžmenta su[52]:

- Organizovanje
- Ljudi
- Informacioni sistemi
- Preveliko oslanjanje na proizvođače
- Nedostatak kreativnosti
- Ograničeno poznavanje potrošača
- Nedostatak znanja o pokretačima kategorija
- Loša implementacija

[52] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 209

Uvođenje Category menadžmenta zahtijeva prilagođavanje organizovanja i organizacione strukture novom načinu poslovanja. Na strani maloprodaje se mora postići mnogo veći stepen koordinacije između službi nabavke, logistike, izlaganja na policama i osoba odgovornih za promotivne akcije. Shodno tome, proizvođači svoj način organizovanja moraju pomjeriti od geografskog modela organizovanja prema organizaciji prema kupcima i kategorijama proizvoda. Organizovanje menadžera proizvoda u okviru marketing odjeljenja pokazuje slika 2.4. U tom slučaju veći značaj dobijaju menadžeri proizvoda (*Product Managers*). Obzirom na bitnost ove funkcije, osobe koje se nalaze na mjestu menadžera proizvoda moraju posjedovati sledeće sposobnosti:

- Sposobnosti za timski rad
- Vještine komuniciranja
- Analitičke sposobnosti[53]



Slika 2.4. Marketing organizovanje prema kategorijama proizvoda[54]

Nakon projektovanja željene organizacione strukture, date pozicije se popunjavaju ljudima koji će obavljati posao. Ovo je vrlo bitna faza, obzirom da pravi ljudi mogu mnogo toga stvoriti, a pogrešni ljudi mogu mnogo više uništiti. I pored najboljeg odabira ljudi za predviđene pozicije ne smije se zapostaviti kontinuirano unapređenje ljudskih potencijala (edukacije i obuke). Najbolja komparativna prednost koju jedno preduzeće može imati je u ljudima.

Informacioni sistemi su jedan od zahtjevnijih koraka u implementaciji Category menadžmenta. Vrlo često se implementiraju informacioni sistemi koji ne mogu podržati sve potrebne operacije. Informacioni sistemi zasnovani na bazama podataka (*Data*

[53] Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 101
[54] Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 103

Warehouse) trebaju biti projektovani tako da mogu odgovoriti na gotovo sve zahtjeve Category menadžmenta.

Iako su proizvođači i maloprodavci partneri u ovom procesu, preveliko oslanjanje na proizvođače nije dobro, kao što nije dobro ni zanemarivanje sugestija proizvođača. Vrlo često, zbog operativne opterećenosti, menadžeri kategorija nisu u mogućnosti da se detaljnije posvete procesu uvođenja Category menadžmenta i polako postaju sve više zavisni od inicijativa koje dolaze od strane proizvođača.

Odsustvo kreativnosti je nešto što ima sličnu posljedicu kao i preveliko oslanjanje na proizvođače. Definitivno, potrebno je u procesu uvođenja Category menadžmenta stimulisati kreativnost.

Ograničeno poznavanje potrošača i kupaca je nešto što ima dvije dimenzije – poznavanje od strane proizvođača i od strane maloprodavca. Prva dimenzija je, često, na višem nivou nego druga. Ako je kapetan kategorije (proizvođač-partner) pravilno odabran, onda on raspolaže sa dosta informacija o potrebama potrošača. Uloga kapetana kategorije se može shvatiti kao veće posvećivanje maloprodavcu i kategoriji nego što to rade drugi konkurenti. Takav proizvođač razvije najbolje poznavanje potrošača i kupaca, ima najbliži i najregularniji kontakt sa maloprodavcem, te unapređuje poslovanje kategorije, tako da ona donosi najveći prihod po kvadratnom metru[55]. Maloprodavci, uglavnom, ne naručuju istraživačke studije o ponašanju potrošača, nego se više orjentišu na praćenje kupovnih navika postojećih kupaca u njihovim prodajnim objektima.

Nedostatak znanja o pokretačima i troškovima kategorije može čitav proces skrenuti sa željenog pravca. Za informacije o pokretačima kategorije, maloprodavci se mogu osloniti na proizvođače, dok za troškove kategorije se moraju samostalno boriti i biti spremni podijeliti aktuelne podatke.

Dobar plan sam po sebi ne znači ništa. Plan bez kvalitetne implementacije je samo zbir finih ciljeva. Da bi imali što manji raskorak između planova i implementacije potrebno je imati što kvalitetniju kartu ciljeva (*Scorecard*) i aktivno ju koristiti u procesu uvođenja Category menadžmenta.

Na kraju bi mogli navesti da je Category menadžment:

- Poslovna filozofija sa kupcem kao ishodišnom tačkom
- Poslovni proces između dobavljača i maloprodaje
- Poslovna strategija koja utiče na organizacionu strukturu i kulturu organizacije

Navedenim se ističe koncept Category menadžmenta koji treba biti sveobuhvatan, kako bi bio u mogućnosti dati rezultate koji se od njega očekuju i zbog kojih se vrše značajna ulaganja.

[55] Golijanin D.: "Menadžment u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 107

2.2. Informaciona tehnologija kao pretpostavka Category menadžmenta

Implementiranje informacione tehnologije za potrebe Category menadžmenta je obiman i zahtjevan posao. Pored velikih iznosa novca i dugog vremenskog perioda, potrebno je angažovanje stručnjaka koji imaju iskustva i znanja u ovoj oblasti.

S obzirom na zahtjevnost čitavog procesa, preporučuje se implementacija po fazama. Na taj način se smanjuje rizik od neuspjeha i lakše se kontrolišu dostignuća, kao i preduzimaju, eventualne, korektivne akcije.

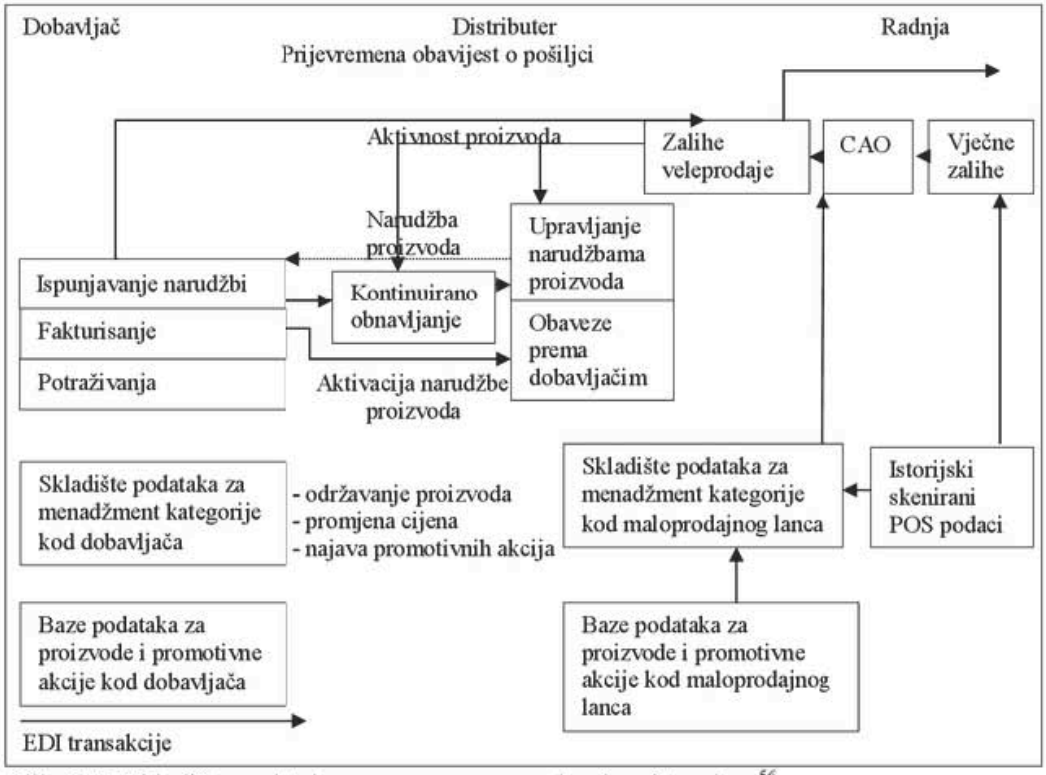
Informaciona infrastruktura obuhvata računarsku platformu, komunikacijsku platformu, softver i baze podataka. Hardver, softver i neophodno umrežavanje čine računarsku i komunikacijsku infrastrukturu. Sistemi na mjestima prodaje, takođe, čine dio ove infrastrukture. Bez njih ne bi bilo omogućeno prikupljanje podataka iz prodajnih objekata. Naravno, podrazumijeva se da su oni opremljeni bar kod čitačima.

Softver koji se upotrebljava u procesu Category menadžmenta se dijeli na sledeće komponente:

- aplikacije za razvoj planova kategorije i
- aplikacije za praćenje ostvarenja plana i implementacije taktika.

Najpoznatije softverske firme koje nude navedene aplikacije su: IRI/MEMRB sa proizvodom Apolo, AcNielsen sa proizvodom Spaceman i JDA sa proizvodom Intactix.

Baza podataka bi morala odgovoriti svom osnovnom cilju, a to je objedinjavanje podataka iz raznih izvora. Najčešći izvori podataka su mjesta prodaje dotičnog maloprodavca, mjesta prodaje reprezentativnog uzorka dotičnog tržišta, agencije za prikupljanje podataka i dobavljači. Pošto se vidi da se radi o raznovrsnim podacima iz različitih izvora, javlja se neophodnost njihove standardizacije i integracije, radi njihovog korištenja u procesu Category menadžmenta. Pored navedenih izvora podataka, u porastu je i uključivanje podataka o transakcijama potrošača, koji se koriste u raznim programima lojalnosti i drugim marketinškim programima. Da bi se sve navedeno moglo implementirati, te uskladištiti ovako veliki obim podataka, potrebno je imati implementirano skladište podataka (*Data Warehouse*). Ipak, potrebno je napomenuti da se skladište podataka implementira samo kada se ima u planu interna i eksterna interakcija sa partnerima u procesu Category menadžmenta i kada se na osnovu informacija iz skladišta podataka trebaju donositi operativne odluke. Implementacija skladišta podataka predstavlja treću i najnapredniju fazu u procesu uvođenja informacione tehnologije u procesu Category menadžmenta. Puna implementacija skladišta podataka je predstavljena na slici 2.5. Bitno je uočiti da se razvijaju skladišta podataka za menadžment kategorije na strani dobavljača i na strani maloprodavca. U ovaj proces su uključene sve tri strane: dobavljač, distributer i maloprodajni objekat.



Slika 2.5. Skladište podataka sa vezama prema drugim sistemima[56]

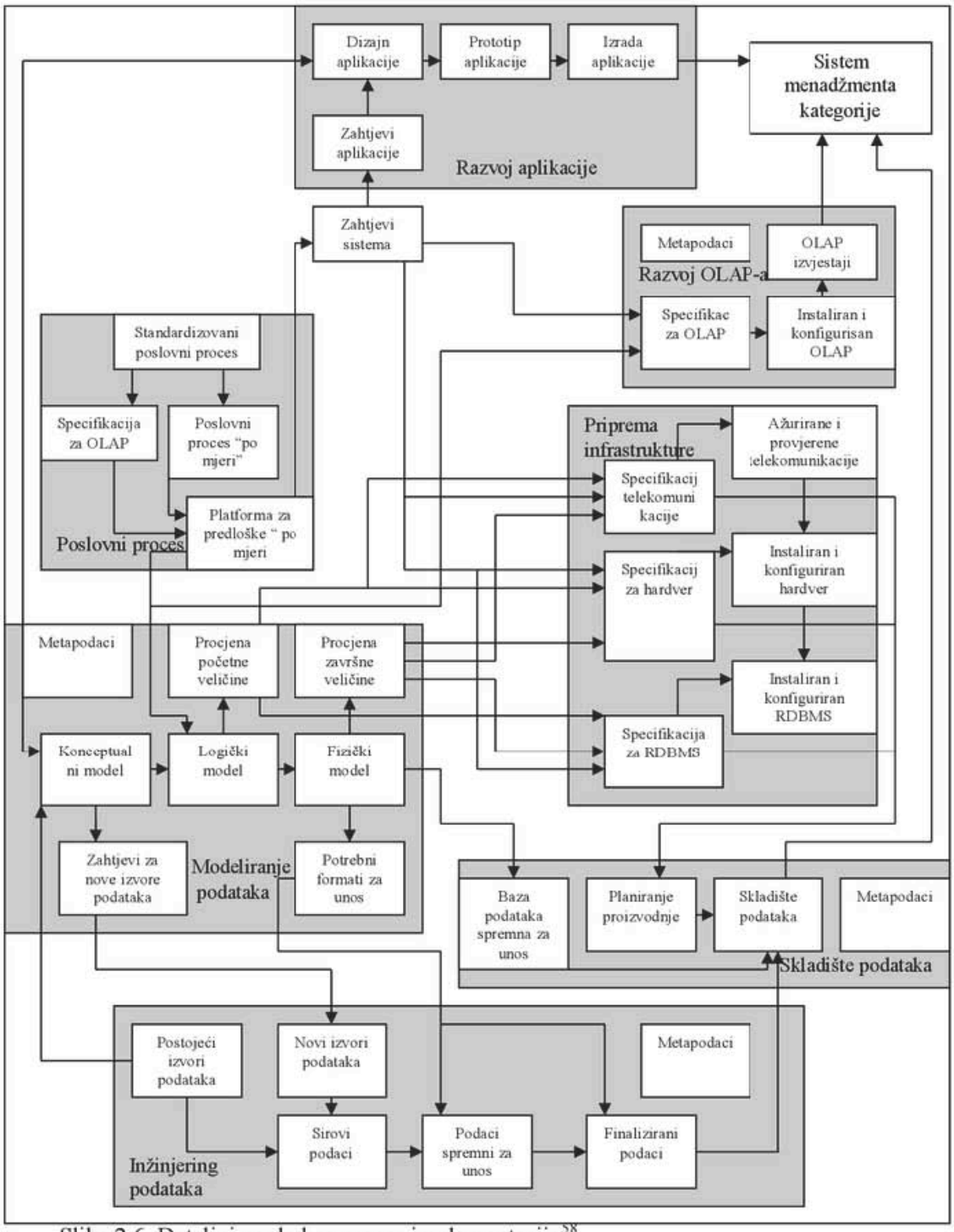
Implementacija informacionog sistema koji se bazira na skladištu podataka je proces koji se sastoji od sedam odvojenih aktivnosti[57]:

- specifikacija poslovnog procesa
- razvoj aplikacija
- priprema infrastrukture
- razvoj *on-line* analitičkog procesuiranja (OLAP)
- modeliranje podataka
- inžinjering podataka
- skladište podataka

Kako izgleda ta implementacija, kakvi su odnosi između pojedinih faza i veze u procesu implementacije, predstavljeno je na sl[72]2.6. Zbog kompleksnosti čitavog procesa, potrebno je angažovanje profesionalaca, koji imaju znanje i iskustvo u ovoj oblasti. Ovo postaje bitnije kada se uzme u obzir potrebno vrijeme i finansijska sredstva potrebna za implementaciju sistema predstavljenog na slici 2.6.

[56] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 259

[57] Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str. 165

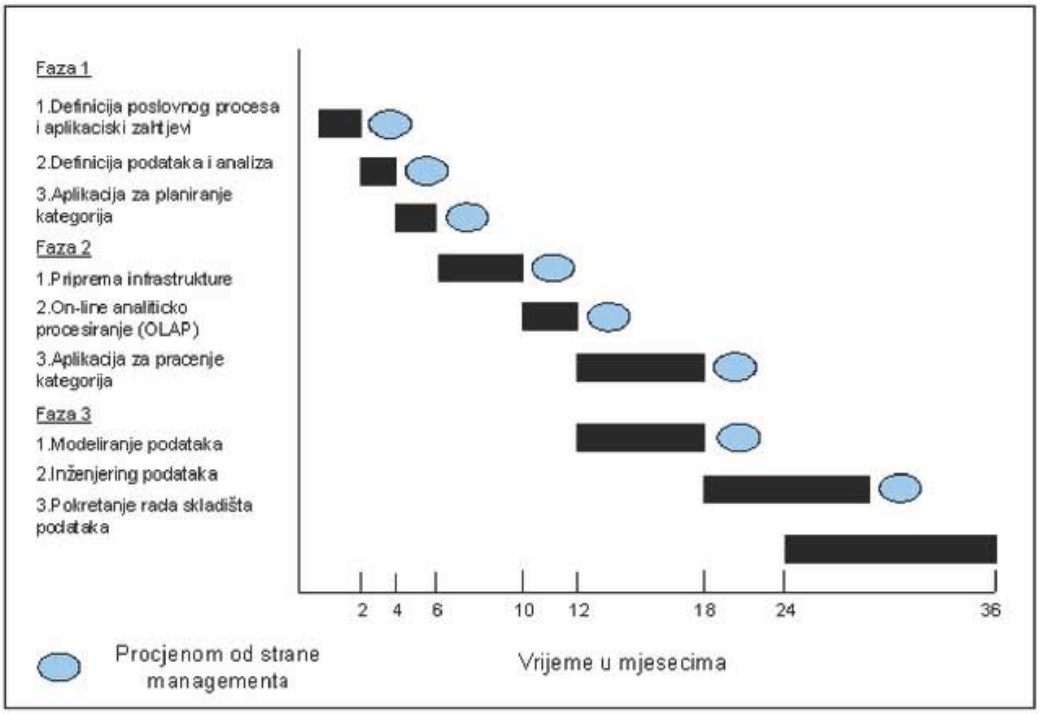


Slika 2.6. Detaljni pogled na proces implementacije[58]

21

[58] Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str. 166

Vremenski slijed pojedinih aktivnosti u periodu od tri godine vidi se na slici 2.7.



Slika 2.7. Vremenski raspored implementacije sistema Category menadžmenta[59]

Na prethodnoj slici se vide aktivnosti neophodne za implementaciju Category menadžmenta zasnovanog na skladištu podataka i to podijeljene u tri faze. Pored podjele neophodnih aktivnosti u faze, vrlo korisno je primijetiti da se samo aktivnost razvoja aplikacije za praćenje kategorije i aktivnost modeliranja podataka mogu preklapati i odvijati uporedo. Sve ostale aktivnosti zahtijevaju da prethodne moraju biti završene kako bi se otpočelo sa narednom aktivnosti. U ovakvoj konstelaciji odnosa, veoma je bitno da se ne kasni sa izvršavanjem aktivnosti, obzirom da to povlači i kašnjenje svih narednih aktivnosti. Veoma je važno uočiti zaostajanje u odnosu na planirano prolazno vrijeme. Ako se uoči zaostajanje, moguće je, uz angažovanje dodatnih resursa, ubrzati proces implementacije aktivnosti koja kasni.

Određena, gotova informatička rešenja, mogu se prilagoditi da odgovaraju potrebama konkretne organizacije. To, vrlo često, može biti brži i jeftiniji način za implementaciju nego razvijanje kompaniji prilagođenih (*tailor-made*) rešenja. Odluka, da li koristiti gotova rešenja ili razvijati sopstvena, donosi se na osnovu poslovnog procesa i zahtjeva koji se javljaju u procesu Category menadžmenta. Ako se gotova rešenja ne mogu prilagoditi na način da mogu odgovoriti zahtjevima onda se razvija *tailor-made* rešenje.

[59] Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 354

Informaciona tehnologija na strani dobavljača se vrlo često uvodi kao komponenta koja unapređuje istovremeno Category menadžment i lanac snabdijevanja. Zbog prethodno iznesenih stavova o visokim nedostacima proizvoda na policama, potencijalno unapređenje putem informacione tehnologije je impozantno. U tu svrhu, većina dobavljača uvodi planiranje proizvodnje tri-šest mjeseci unaprijed. Ovaj proces planiranja treba da uključuje sve oscilacije na tržištu, promotivne aktivnosti, sezonalitet itd. Putem ručnih kompjutera (*hand held*) putem kojih prave narudžbe, dobavljači nastoje postići unapređenje efikasnosti snabdijevanja, ali i putem dostupnosti većeg obima informacija u momentu pravljenja narudžbi bolje upravljati procesom Category menadžmenta za svako prodajno mjesto. Navedeni računari su posebno značajni u malim nezavisnim radnjama (*traditional trade*), gdje vlasnici ne raspolažu gotovo nikakvim istorijskim informacijama o prodaji, u momentu pravljenja narudžbi. Prednost ovih uređaja je, isto tako, što se putem GPRS veze prenose informacije o napravljenoj narudžbi, odmah nakon izlaska iz radnje. Prijem informacija se vrši na server u centrali, koji automatski pravi izlazne dokumente i daje nalog skladištu za pripremu robe. Na ovaj način se prave znatne uštede u lancu snabdijevanja.

Na kraju, potrebno je istaći da je podrška i angažovanje menadžmenta od presudnog značaja prilikom uvođenja informacionog sistema. Samo sa snažnom i nedvosmislenom podrškom od strane top menadžmenta se može očekivati uspjeh i ispravna implementacija informacione tehnologije. Činjenica koja ističe značaj angažovanja top menadžmenta je da je ovo vrlo skup proces i da u velikim kompanijama može iznositi i do 100 mil USD. Pored toga, vrijeme koje je potrebno za implementaciju, je još jedan faktor koji naglašava potrebu angažovanja top menadžmenta. Fokus na dati proces tokom vremena može se održati samo uz stalnu pažnju top menadžmenta.

2.3. Category menadžment u tržišno razvijenim privredama

Privredni subjekti u oblasti robe široke potrošnje na razvijenim tržištima, obzirom na nivo koncentracije tržišta i izraženu konkurenciju, počeli su primjenjivati koncept Category menadžmenta već od ranih 90-tih godina prošlog vijeka. Kroz inkorporaciju dostignuća ovog koncepta u svoje strategije, nastojali su odgovoriti novim izazovima poslovanja i povećanim zahtjevima potrošača sa jedne strane, a sa druge strane pojačane konkurencije.

Kao i u svemu, prvi koraci su bili najteži, budući da nije postojala ustanovljena teorija niti praksa. Koncept je bio novi i trebalo ga je razviti. Od tih dana do danas napredak je impresivan. Danas imamo manje-više definisane teorijske poglede na koncept Category menadžmenta. Praksa je, takođe, u punom zamahu, što samo potvrđuje rezultate koji se dobijaju primjenom Category menadžmenta. Istraživanje koje je provedeno u SAD-u za

kanal supermarketa je pokazalo velike ostvarene uštede, dobijene primjenom menadžmenta kategorije proizvoda i menadžmenta lanca vrijednosti (tabela 2.1)

Vrsta menadžmenta	*Strategija*	*Ušteda*
Category menadžment	Efikasan asortiman	1.5%
Category menadžment	Efikasne promocije	4.3%
Category menadžment	Efikasno uvođenje novih proizvoda	0.9%
Menadžment lanca vrijednosti	Efikasna obnova zaliha	4.1%
	TOTAL:	**10.8%**

Tabela 2.1. Ostvarene uštede u kanalu supermarketa putem praktikovanja Category menadžmenta i menadžmenta lanca vrijednosti[60]

Ako se saberu moguće uštede u strategijama koje su dio menadžmenta kategorije proizvoda (efikasan asortiman, efikasne promocije i efikasno uvođenje novih prizvoda) dobijamo 6,7% mogućih ušteda. Navedeno predstavlja ogroman potencijal unapređenja poslovanja i povećanja profitabilnosti.

Takođe, studija u kojoj su predstavljeni pilot projekti koje je proveo ECR, pokazala je značajne koristi od implementacije Category menadžmenta. Ove koristi, odvojeno iskazane za proizvođače i distributere, a odvojeno za maloprodavce i veleprodavce, prikazane su na slici 2.8.



Slika 2.8. Koristi uvođenja Category menadžmenta prema ECR Committee[61]

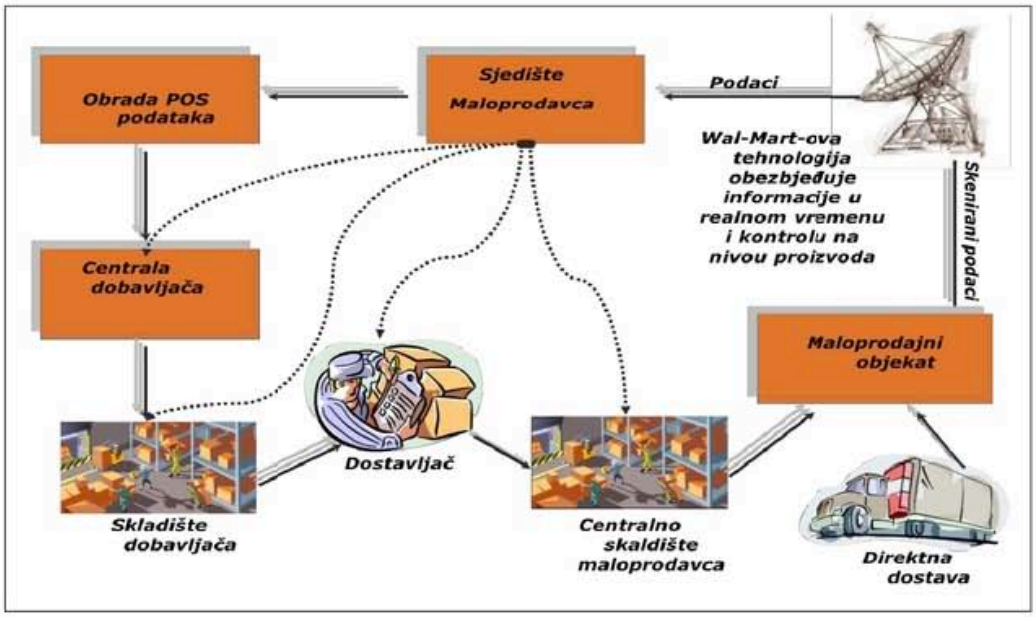
Smatra se da predstavljene koristi proizilaze iz:

- Kvalitetnije strategijske alokacije resursa
- Poboljšanog fokusa i prioritizacije od strane menadžment timova
- Optimizacije strategija i taktika kroz regularna mjerenja i kontrole

[60] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006
[61] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Za obije navedene grupe partnera u Category menadžmentu, još jednom, prikazana je učinkovitost Category menadžmenta. Kao najznačajnije pozitivne efekte treba istaketi povećanje prodaje i bruto profita. Isticanje ove dvije stavke je naravno posljedica ekonomskog bitisanja svakog privrednog subjekta i njihovih težnji za unapređenjem prodaje i profita.

Podržavajući strategije navedene u tabeli 2.1, kompanija Wal-Mart je jako mnogo investirala u informacione tehnologije koje su neophodne za ostvarenje navedenih koristi. Wal-Mart-ov informacioni sistem pod nazivom Retail Link se smatra jednim od najrazvijenijih informacionih sistema u maloprodaji u svijetu. Sve transakcije koje su obavljene u Wal-Mart-ovim radnjama se agregiraju, a podaci su dostupni u roku od 6 sati, te spremni za slanje partnerima ovog maloprodavca. Iz tih podataka se mogu dobiti informacije na nivou radnje, artikla, cijena, demografskih karakteristika potrošača i promocija, što predstavlja veoma snažan alat u rukama menadžera kategorija u Wal-Mart-u, kao i brend (*product*) menadžera proizvođača. Da bi se to postiglo, Sam Walton, osnivač i vlasnik Wal-Mart-a, posjetio je najprestižnije svjetske škole informatike i regrutovao najveće potencijale – diplomirane studente, kako bi uveo najbolji mogući informacioni sistem u svoju kompaniju i na taj način osigurao komparativnu prednost nad konkurencijom. Mnogi ozbiljni svjetski stručnjaci se slažu da je komparativna prednost Wal-Mart-a u sljedećem: prednost u informacionoj tehnologiji i prednost u vlasništvu nad transportnim i distributivnim sistemom. Kako izgleda napredna informaciona struktura, radi podrške odlučivanju u Category menadžmentu u Wal-Mart-u, prikazuje slika 2.9.

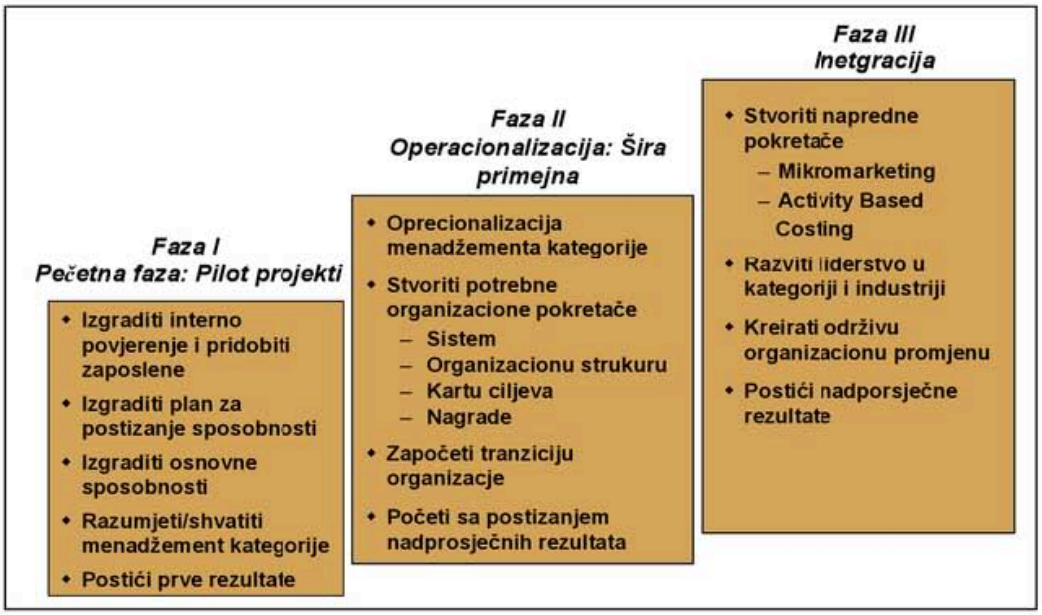


Slika 2.9. Informaciona infrastruktura kao napredni oblik podrške u procesu Category menadžmenta[62]

[62] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Singh razlikuje 3 faze u implementaciji Category menadžmenta: početnu fazu u kojoj maloprodavac pokreće pilot projekte, kako bi se upoznao sa Category menadžmentom i pripremio se za masovnu upotrebu ovog koncepta, u drugoj fazi se iskustva iz pilot projekata koriste kako bi se Category menadžment primijenio na većinu kategorija u kojima posluje maloprodavac, a u trećoj fazi se nastoji postići integracija Category menadžmenta sa naprednim tehnikama u odlučivanju i upravljanju radi dobijanja veće koristi iz integrisanog procesa (slika 2.10).

Ozbiljni maloprodavci u SAD i Evropi se nalaze u trećoj fazi praktikovanja Category menadžmenta. Glavna nastojanja u ovoj fazi su usmjerena na postizanje naprednih pokretača (mikromarketing i *Activity Based Costing*), postizanje liderstva u kategoriji i industriji, stvaranje održive organizacione promjene sposobne za postizanje nadprosječnih rezultata u dužem vremenskom periodu. Mnogi od njih idu i ispred ustaljene prakse i prisutne teorije, te nastoje razviti integracije Category menadžmenta sa menadžmentom odnosa sa potrošačima i menadžmentom lanca vrijednosti. Pogotovo je aktuelno razmatranje primjene ove tri koncepcije na poslovanje putem interneta kao kanala marketinga i integraciju internet prodaje sa maloprodajnim objektima.



Slika 2.10. Faze u praktikovanju Category menadžmenta[63]

Kao potvrda uspješnosti koncepta Category menadžmenta, u nastavku će biti navedeni stavovi top menadžmenta poznatih maloprodajnih kompanija i poznatih svjetskih proizvođača o prednostima koje proizilaze iz primjene Category menadžmenta (tabele 2.2 i 2.3)

[63] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Ime i pozicija	Maloprodavci
	Schnuck
Craig D. Schnuck, Predsjednik i generalni direktor	Kontinuirano popunjavanje je dovelo do značajnog povećanja obrta i smanjenja zaliha kategorije. Potrošači imaju koristi od manjih investicija u zalihe kategorije.
	J. Sunsbury
David Jankins, Direktor	Više robe na policama koje potrošači traže; integracija znanja o potrošačima sa boljim asortimanom, tako da kategorija odražava širi asortiman proizvoda koje potrošači zaista žele da kupe. Roba je svježa, jer se značajan dio artikala eliminiše.
	Kroger
Don Dufek, Bivši stariji potpredsjednik kompanije	Put za bolju efikasnost i efektivnost. Uštede i vrijednost za kupca. Mnogo više od dobre cijene za kupca. Unapređenje ukupnog servisa, uključujući cijene, udobnost kupovine, razumniji i kvalitetniji izbor. Zadržavanje kupaca.
	Veleprodavac/Fleming Companies
Robert Stauth, Predsjednik i generalni direktor	Drugačije viđenje posla. Drugi pristup troškovima. Praćenje troškova na nivou ukupnog sistema lanca snabdijevanja. Smanjenje troškova. Brži protok robe i unapređenje svježine isporučene robe. Smanjenje rizika od rasta cijena. Najefikasniji i najkonkurentniji način rada – kompanija sa kojom je najlakše raditi.

Tabela 2.2. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta[64]

Ime i pozicija	Proizvođači
	Procter & Gamble
D. I. Jager, Predsjednik i generalni direktor	Bolji proizvodi, bolja vrijednost za potrošača, kroz eliminaciju nepotrebnih troškova; rezultat su bolje cijene, reinvestiranje i bolji prinosi za akcionare. Postiže se ubrzani poslovni proces, što dovodi do brže isporuke i popunjavanja prodajnih polica, svježijih proizvoda i zadovoljnijih potrošača. Racionalan izbor za potrošača koji vodi lojalnosti.
Mark Nagle, Direktor sistemi isporuke	Menadžment kategorije donosi manje sigurnosne zalihe i manje zalihe u čitavom lancu snabdijevanja. Cross-docking za brzu isporuku stotinu vodećih artikala (na dnevnoj osnovi).
	Quaker Oats
Phil Marineau, Bivši predsjednik i generalni direktor	Značajno smanjenje zaliha, obrtnog kapitala, oslobođenje kapaciteta, manje angažovanje kapitala i smanjenje troškova (efikasnija proizvodnja, smanjenje zaliha, troškovi skladištenja i logistički troškovi). Integracija lanca snabdijevanja i eliminacija nepotrebnog.
	Nabisco
John Greenians, Predsjednik i generalni direktor	Korist za maloprodajnog partnera, oslobađanje prostora, kapitala, smanjenje troškova, smanjenje problema povraćaja robe. Višestruki efekti, u više pravaca. Povećanje prodaje sekcije s proizvodima za kuvanje, u prosjeku, za 10%.

Tabela 2.3. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta (nastavak)

70

Ono što je bitno istaći, je da su svi intervjuisani menadžeri, kako oni na strani maloprodavaca, tako i oni na strani proizvođača, jednoglasni da Category menadžment pozitivno utiče na njihovo poslovanje i ima pozitivne uticaje na konkurentnost preduzeća.

2

[64] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 310

Trenutna fokusiranja maloprodavaca i proizvođača, u tržišno razvijenim privredama, se kreću u dva smjera:

- Postizanje kooperativnog menadžmenta kod oba partnera, kako bi se postigli sinergetski efekti i dobili što bolji rezultati iz obostranog ulaganja u Category menadžment
- Postizanje integracija Category menadžmenta i drugih savremenih koncepata koji su u mogućnosti da daju pozitivne efekte u kombinaciji sa Category menadžmentom (u prvom redu se misli na integracije menadžmenta kategorije proizvoda i menadžmenta odjeljenja; menadžmenta kategorije proizvoda i internet prodaje i menadžmenta kategorije proizvoda i marketinga usmjerenog na lojalnost kupaca).

Budući da je Category menadžment u tržišno razvijenim privredama dobio svoju potvrdu kroz rezultate, za očekivati je dalje širenje implementacije ovog koncepta i usvajanje napredne privredne prakse u oblasti industrije proizvoda široke potrošnje.

2.4. Category menadžment na tranzicionim tržištima Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine

Obzirom na dešavanja u zadnje dvije decenije prošlog vijeka, zemlje u regiji su prošle kroz vrlo težak period. Posljedično, tržišta ovih zemalja su bila pogođena dešavanjima koja nisu u domenu ekonomske moći, tako da nisu bila u mogućnosti da se razvijaju kao npr. tržišta Centralne Evrope, čija je industrija robe široke potrošnje do 1990. godine, po mnogim kriterijima, zaostajala za posmatranim zemljama.

Međutim, i pored navedenih dešavanja, danas na tržištima ovih zemalja postoje uspješni primjeri u oblasti praktikovanja Category menadžmenta. Pošto imaju iskustvo koje su prošle kompanije iz tržišno razvijenih privreda, vremenski period prilagođavanja poslovanja principima Category menadžmenta je kraći nego što je to bilo u Wal-Mart-u, Carrefour-u ili Tesco-u... Kao svijetle primjere praktikovanja Category menadžmenta treba istaći regionalno prisutne maloprodajne lance, kao što su: Mercator iz Slovenije (sada u vlasništvu Konzuma iz Hrvatske), Deltu iz Srbije (sada u vlasništvu belgijanskog Delhaize-a) i Konzum iz Hrvatske. Ipak, njihova praksa u domenu Category menadžmenta zaostaje za savremenom svjetskom praksom, prvenstveno zbog naprijed pomenutih dešavanja.

Jedan od glavnih razloga nešto slabije primjene koncepta Category menadžmenta na tržištima regije je borba maloprodavaca za što bržu ekspanziju i brže pokrivanje tržišta. Naime, maloprodavci žele da osvoje nove segmente tržišta i da povećaju svoje učešće

putem tzv. numeričke distribucije. Svjesni su da će konkurenti teže ući na mjesta koja su oni već zauzeli. Kada se završi ova faza ekspanzije maloprodajnih objekata (a završiće se kada dođe do zasićenja tržišta prodajnim objektima), na red će doći faza u kojoj će se maloprodavci nastojati izboriti za tržišno učešće putem povećavanja tržišnog udjela svakog pojedinog maloprodajnog objekta. To je faza kada će i na tržištima regije Category menadžment doživjeti punu afirmaciju.

Pored maloprodavaca, za praktikovanje Category menadžmenta su, takođe, bitni i proizvođači, koji moraju imati osposobljene kadrove, materijalna sredstva i poznavati proces (*know-how*). Takvih proizvođača / dobavljača u regiji je malo. Uglavnom se izbor svodi na multinacionalne kompanije, koje, vrlo često, imaju materijalna sredstva i know-how (ili im je vrlo lako napraviti transfer sa razvijenih tržiš 46 ali im nedostaje ljudskih resursa da bi doveli do kraja ovaj radno intenzivan proces. Jedan od razloga zašto je to tako, je i manje koncentrisano i zasićeno tržište. Naime, još i dalje postoje mogućnosti rasta i razvoja poslovanja kroz otvaranje novih objekata maloprodaje. Tako dolazi do povećanja obima prodaje kako maloprodavaca, tako i proizvođača.

Polazeći od prethodnih stavova, može se reći da je uvođenje Category menadžmenta iznimno vremenski zahtjevan proces. Prema tvrdnji Singh-a[65] ovaj proces uz jaku motivaciju i podršku unutar preduzeća, prvenstveno top menadžmenta se, uglavnom, proteže na vremenski period od 36-60 mjeseci. To je jedan od bitnijih razloga zašto se većina domaćih pokušaja uvođenja Category menadžmenta, često, završava na planogramima za slaganje polica, što je, u stvari, samo potrošaču vidljivi "vrh ledenog brijega".

Ipak, potrebno je istaći da i pored slabijeg praktikovanja Category menadžmenta, shvatanje ovog koncepta postoji, a u nekim preduzećima se o njemu razmišlja kao o potencijalu za unapređenje poslovanja. Kao primjer možemo navesti poimanje ciljeva koji se očekuju od Category menadžmenta u kompaniji Delta[66]:

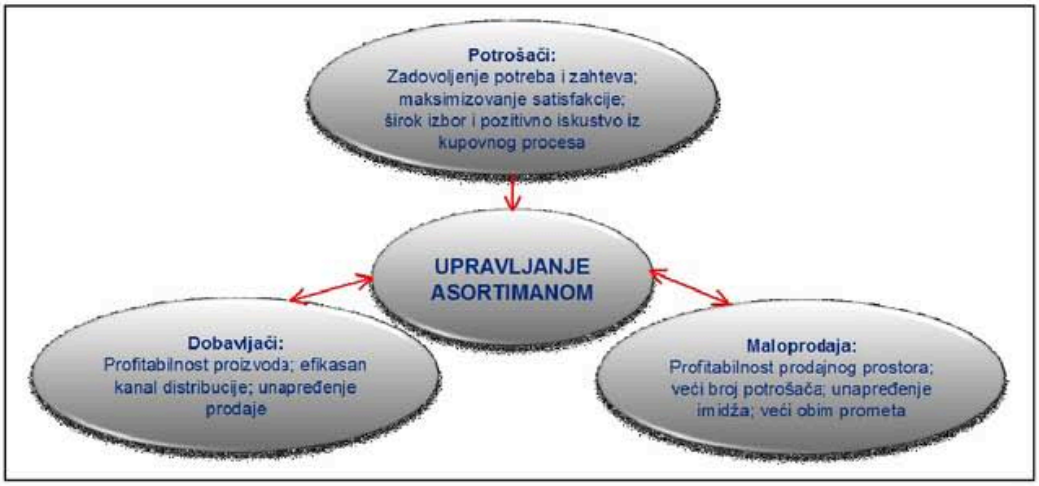
- optimizacija asortimana
- unapređenje procesa uvođenja novih proizvoda
- maksimiziranje efekata mjesečnih akcijskih sniženja
- kreiranje vrijednosti za potrošače
- dalje unapređenje i razvoj odnosa strateškog partnerstva sa dobavljačima
- unapređenje operativne efikasnosti poslovanja na svim nivoima
- povećanje prometa uz istovremeno unapređenje zadovoljstva potrošača
- povećanje efikasnosti i optimizacija troškova za maloprodaju i proizvođače i
- redukovanje propuštene prodaje.

U kontekstu prethodno navedenih ciljeva, upravljanje asortimanom u okviru Category menadžmenta kompanije Delta, dato je putem slike 2.11. Na slici se uočava sveobuhvatan pristup u razmatranju i zadovoljavanju težnji potrošača, dobavljača i

[65] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

[66] Ristić M.: "Delta Maxi Grupa – Uspešna primena Categroy managementa u maloprodaji", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

maloprodaje. Kompanija Delta je već napravila otklon od strategije zadovoljavanja samo ličnih interesa i u svoju strategiju upravljanja asortimanom uvrstila ciljeve potrošača i dobavljača.



Slika 2.11. Upravljanje asortimanom u kompaniji Delta[67]

Bogetić navodi sledeće osnovne probleme vezane za Category menadžment na koje partneri u ovom procesu u regiji treba da obrate pažnju:

- Turbulentno poslovno okruženje
- Problem korupcije
- Preduzetnička logika vođstva brojnih srednjih i velikih kompanija (nepovjerenje u saradnike)
- Nedostatak porfesionalno-poslovnog povjerenja
- Problem kadrova
- Problem nedostatka planiranja (problematične vještine) i razvoja poslovnog sistema
- Kratkoročno posmatranje poslovanja u kanalima distribucije
- Sporadično dvostruki standardi međunarodnih igrača i lokalne primjene "jeftinih" rešenja
- IT kultura i prisutna rješenja
- Problematičan pristup računovodstvu (nepoznavanje ABC pristupa)
- "Parohijalni" pristup domaćih organizacija (npr. odnos prodaja-marketing, marketing-finansije, nabavka-prodaja,…)
- Problem vizije-značaja podrške slabijih a perspektivnih partnera (kratkoročna poslovna kultura)
- Carinske i necarinske barijere
- Putna, ptt, internet… infrastruktura[68]

[67] Ristić M.: "Delta Maxi Grupa – Uspešna primena Categroy managementa u maloprodaji", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Isti autor daje i 5 preporuka / koraka za domaće praktičare Category menadžmenta:

1. korak: jasna vizija o značaju i pravcima strategijskog pozicioniranja i diferenciranja do nivoa prodajne police i kategorije proizvoda
2. korak: učenje filozofije, koncepcije i poslovnog procesa, suštine i zamki menadžmenta kategorije proizvoda, pa onda eventualni ulazak u praksu
3. korak: neophodnost konsenzusa na nivou preduzeća da je neophodan reinžinjering na osnovu koncepta menadžmenta kategorije proizvoda
4. korak: redefinisanje informacionog sistema, računovodstva, izvještajnog sistema, mjerenja rezultata i stimulisanja zaposlenih i redefinisanje organizacije u preduzeću
5. korak: fokus na prioritetne kategorije, sa potencijalom partnerskog rada

Autor, putem navedenih preporuka, daje konceptualni okvir za promišljanje o Category menadžmentu, prije početka njegovog uvođenja. Na ovaj način se može steći bolji uvid u osnove koncepta prije donošenja odluke o implementaciji.

2.5. Partneri u sprovođenju Category menadžmenta

Partneri u procesu Category menadžmenta su maloprodaja i dobavljači. Obzirom na samo dvije uključene strane, moglo bi se zaključiti da je vrlo lako ostvariti potpunu saradnju potrebnu za uspješno sprovođenje Category menadžmenta. Međutim, stvarnost je nešto drugačija. Kao osnovne prepreke ostvarenja potpune saradnje se mogu navesti: nepovjerenje između partnera; nedovoljno poznavanje važnosti partnera u procesu Category menadžmenta; organizaciona struktura u kojoj menadžeri kategorije proizvoda nemaju odobrenja za dijeljenje informacija sa dobavljačima; nedovoljno poznavanje samog procesa Category menadžmenta, itd.

Radi uspješnosti ukupnog procesa ove i slične prepreke moraju biti otklonjene. Kao ključni preduslov uvođenja Category menadžmenta je međusobno povjerenje između partnera u datom procesu. Samo uz puno obostrano povjerenje može se očekivati da proces "isporuči" očekivane rezultate i da kompanije maloprodavca i proizvođača u budućnosti, nastave ubirati plodove uloženog truda. Povjerenje mora biti prisutno kako između timova koji uvode Category menadžment u svoje poslovanje, ali isto tako i između top menadžmenta oba preduzeća.

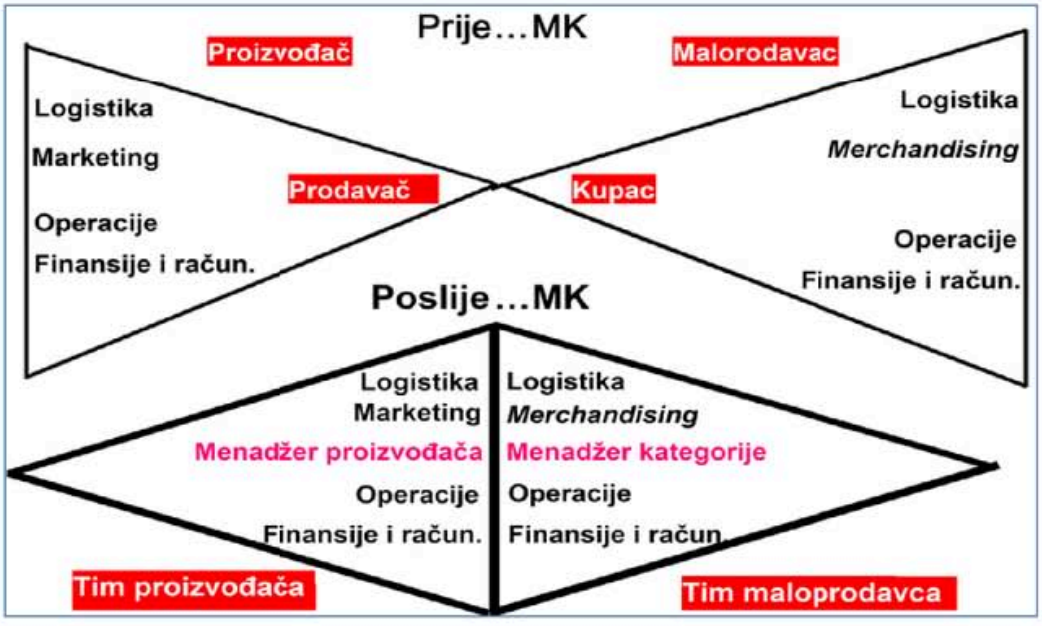
Kada se govori o top menadžmentu, vrlo je bitno naglasiti da za ukupan proces uvođenja Category menadžmenta je izuzetno bitna nedvosmislena podrška top menadžmenta. Takođe, mora se znati da je ovo proces koji zahtijeva dosta vremena i resursa, te da

[68] Bogetić P. Z.: "Category management – Menadžment kategorije proizvoda u Srbiji", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

rezultati nisu vidljivi od samog početka. Ako postoji takva konstelacija odnosa, da se ne može nakon šest mjeseci ulaganja resursa, ustvrditi da su rezultati vidljivi i jasno mjerljivi, projekat može spasiti samo top menadžment koji je ubijeden u neophodnost uvođenja Category menadžmenta. U takvim trenucima samo uz jasnu podršku, a često i inicijativu, od strane top menadžmenta čitav proces može biti uspješno implementiran. Zbog toga, jedna od važnih preporuka je: ne otpočinjati proces uvođenja menadžmenta kategorije prije nego se obezbijedi jasna i nedvosmislena podrška od strane top menadžmenta.

Još jedna od bitnih pretpostavki uspješnosti procesa je angažovanje profesionalaca u okviru timova koji će se baviti uvođenjem Category menadžmenta. Oni trebaju imaju potrebna znanja i vještine potrebne za izvršenje dodijeljenog im zadatka. Ako ne postoje potrebna znanja i iskustva unutar preduzeća, preporuka je da se angažuju profesionalci izvan preduzeća.

Preduslov potpunog uvođenja Category menadžmenta je transformacija organizovanja proizvođača i organizovanja maloprodavca prema multifunkcijskom pristupu. To znači da partneri u ovom procesu moraju mijenjati dosadašnju praksu da kontakte ostvaruju samo prodavac ispred dobavljača sa nabavom ispred maloprodavca. Novi način organizovanja podrazumijeva redovne kontakte između logistike, marketinga, operacija i finansija, a u nekim slučajevima i drugih predstavnika u oba privredna subjekta (slika 2.12).

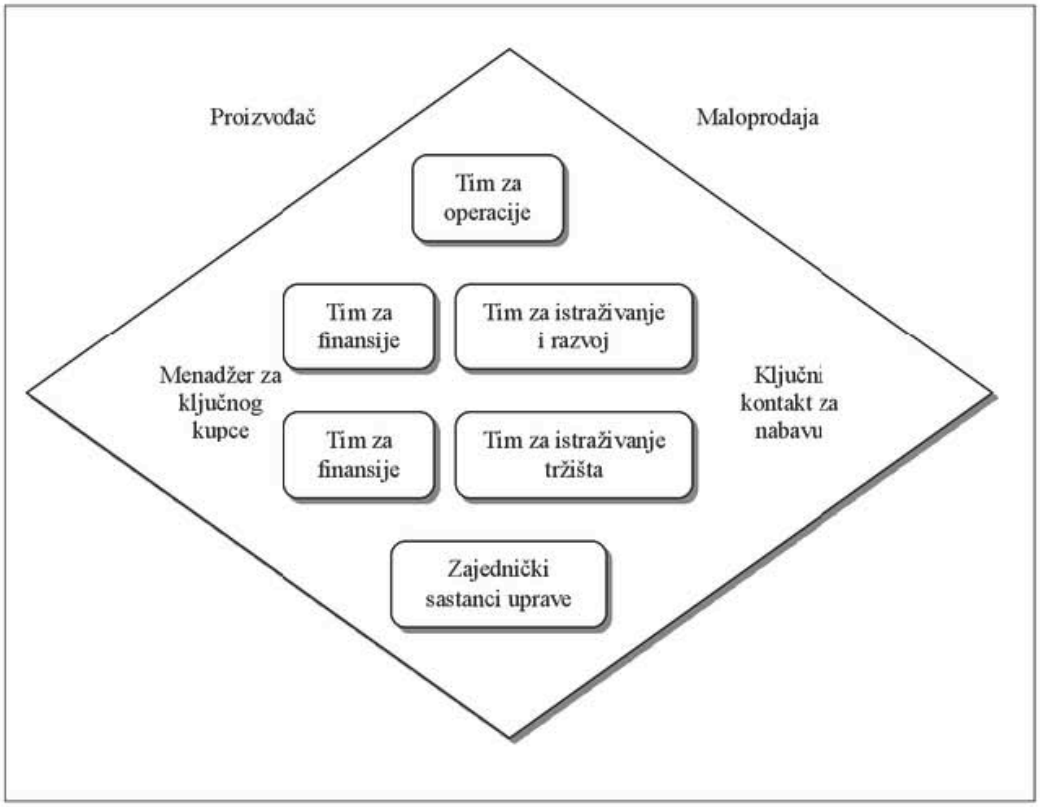


Slika 2.12. Dizajn organizovanja prije i poslije uvođenja koncepta Category menadžmenta[69]

[69] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Sa gornjeg prikaza se vidi da nakon uvođenja Category menadžmenta više ne komuniciraju samo dvije osobe (prodavac i nabavljač), nego da je to sada multifunkcijski pristup gdje su u redovnim kontaktima zaposleni i iz drugih funkcija, a po pitanju tema koje su iz domena njihovog rada.

Mc Donald i Rogers[70] idu dalje i daju prijedlog sinergijskog odnosa maloprodaje i proizvođača (slika 2.13). Ipak i sami autori naglašavaju da je njihov model moguće primijeniti kod jednog ili samo nekoliko ključnih kupaca na određenom tržištu. Kao primjer ostvarenog sinergijskog odnosa između maloprodavca i proizvođača se može navesti saradnja kompanija Procter & Gamble i Wal-Mart. Naime, prva kompanija je sastavila tim od svojih istaknutih stručnjaka i zaposlila ih da rade sa svojim najbitnijim kupcem. Međutim ono što dati primjer izdvaja iz sličnih je to da je taj tim baziran u Wal-Mart-u (radno mjesto – kancelarije im se nalaze kod maloprodavca). Na taj način, ove dvije kompanije izvlače veću sinergiju iz međusobne saradnje.



Slika 2.13. Sinergijska faza upravljanja odnosima[71]

[70] Mc Donald M., Rogers B.: "Key Account management: Learning from supplier and customer perspectives", Reed Educaticnal and Professional Publishing, UK, 1998, str 17

[71] Mc Donald M., Rogers B.: "Key Account management: Learning from supplier and customer perspectives", Reed Educaticnal and Professional Publishing, UK, 1998, str. 17

Bogetić u svojoj knjizi "Menadžment kategorije proizvoda" govori o tri moguće strategije na strani maloprodavca i na strani dobavljača iz čega dobijamo ukupno šest strategija saradnje između partnera pri uvođenju koncepta Category menadžmenta:

- nekooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- polukooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- kooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- nekooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač
- polukooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač
- kooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač[72]

Zajedničko za prve tri strategije je da je Category menadžment iniciran od strane maloprodavca, a u zavisnosti kolika je ostvarena saradnja može postojati nekooperativni, polukooperativni ili kooperativni menadžment. Zajedničko za zadnje tri strategije Category menadžmenta koji je iniciran od strane dobavljača, a u zavisnosti koliko tu saradnju prihvata maloprodavac sa tim konkretnim dobavljačem, možemo imati nekooperativni, polukooperativni ili kooperativni menadžment.

Postoje mišljenja da je Category menadžment iniciran od strane maloprodaje i da su tim konceptom proizvođači bili zatečeni, te da su nakon početne faze u kojoj je maloprodaja imala dominaciju, u drugoj fazi prešli u inicijativu postajući inicijatori uvođenja Category menadžmenta – obzirom da posluju u manjem broju kategorija nego maloprodavci, te da im je zbog toga lakše ostvariti fokus. Smatra se da su proizvođači na ovaj način za sebe željeli postići što bolje rezultate u procesu koji im, u suštini, ne ide "na ruku".

Međutim, obzirom na diversifikaciju proizvođačkog sektora, neophodna je dublja analiza koja će pokazati da Category menadžment ima različit uticaj na različite grupe brendova i na različite grupe proizvođača. U prvu grupu se mogu svrstati proizvođači sa brendovima koji imaju lidersku poziciju na tržištu u okviru neke kategorije. Tim proizvođačima je, svakako, u cilju da se u poslovanje uvede koncept Category menadžmenta, obzirom da oni od ovog procesa mogu samo profitirati. Jednostavno, datim konceptom se sugeriše dodjeljivanje prostora i pozicije na policama prema rotaciji proizvoda i doprinosu profitabilnosti (što je vrlo često u direktnoj korelaciji), tako da su "jaki" brendovi na dobitku. Jedan od njihovih dobitaka u procesu sprovođenja ovog koncepta je prostor i pozicija na polici, a drugi je eliminisanje konkurencije sa polica koja ima mali udio na tržištu, ali koja i dalje odvlači potrošačku pažnju i budžet. Proizvođači iz ove grupe su i najaktivniji u uvođenju menadžmenta kategorije, jer on i njima i maloprodaji daje mogućnosti za unapređenje prometa i profitabilnosti.

U drugu grupu bi se mogli svrstati proizvođači koji u svom portfoliu imaju brendove koji imaju lidersku poziciju na tržištu i brendove koji su slabije pozicionirani na tržištu, a nalaze se u okviru iste ili srodnih kategorija. U svrhu ilustracije mogu poslužiti proizvodi za intimnu zaštitu žena - ulošci za mentstrualnu zaštitu i ulošci za svakodnevnu zaštitu.

[72] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 290-294 i 300-305

Navedene kategorije treba da su razdvojene, jer zadovoljavaju različite potrebe žena, te se koriste u različitim periodima i ono što je najvažnije žene ih percipiraju kao odvojene proizvode. Međutim, pojedine kompanije proizvođači bore se protiv razdvajanja ovih kategorija jer putem snage jednog brenda obezbjeđuju bolju poziciju na polici za slabiji brend. Pogotovo ako obije kategorije proizvoda jednog proizvođača nose isti brend onda to pogoduje ovakvom načinu izlaganja na polici. Ako se uvede Category menadžment, onda je slabiji brend na gubitku.

U treću grupu bi se mogli svrstati proizvođači koji imaju u svom portfoliu samo brend(ove) koji imaju slabiju poziciju na tržištu. Ovim proizvođačima nije u cilju uvođenje Category menadžmenta, osim ako nisu bitni određenoj manjoj grupi potrošača koja je važna za maloprodajni lanac. Ako jesu, tom slučaju, oni imaju mogućnost da kažu maloprodaji da će, eliminisanjem tih brendova sa njihovih polica, određena grupa potrošača koja ih kupuje, preseliti se kod konkurencije.

2.6. Potrošač u centru Category menadžmenta

"Kupac je kralj" je sintagma primjenjiva u velikom broju poslovnih situacija, ali rijetko gdje sa tolikom tačnošću kao u Category menadžmentu. Kupac / potrošač raspolaže svojim budžetom sa kojim nagrađuje kvalitetne i kažnjava manje kvalitetne kompanije. Od datog nagrađivanja zavisi uspjeh ili neuspjeh kompanija i ona se posljedično bore za što veći udio u potrošačevom budžetu. Kako je Category menadžment prvenstveno nastao kao težnja za unapređenjem poslovanja, tako je i potrošač postavljen kao ishodišna tačka svih promišljanja i aktivnosti vezanih za Category menadžment.

Prema jednoj od definicija kategorije se kaže da ona predstavlja "posebnu upravljivu grupu proizvoda / usluga koje potrošači vide kao povezane i/ili zamenljive u zadovoljavanju potrošačkih potreba".[73] Dakle, posrijedi je potrošačko viđenje i shvatanje proizvoda kao i njihove upotrebe.

Ipak, pored načelnog opredjeljenja da je potrošač ishodišna tačka ovog koncepta, moraju se ostvariti i određeni preduslovi. Najznačajniji od njih su: dostupnost podataka o potrošačima u obimu koji omogućava smislene analize; mogućnost deriviranja informacija o potrošačima i njihovim različitim segmentima na efektivan i efikasan način; mogućnost praćenja ostvarenja ciljeva postavljenih za određene grupe potrošača i sl. Sve navedeno je postalo dostupno sa uvođenjem bar kod čitača i programa lojalnosti,

[73] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 89

kao i moćnih informacionih rešenja koja su uz razumne troškove ponudili ogromne mogućnosti čuvanja i unakrsne analize prikupljenih podataka. Bar kod čitači su omogućili prikupljanje informacija na nivou proizvoda i prodajnog objekta, a programi lojalnosti na nivou potrošača. Unakrsna analiza podataka iz ova dva izvora daje svakom privrednom subjektu fantastične mogućnosti za unapređenje vlastitog poslovanja.

Najočitija potvrda da je potrošač centar od koga polaze sva nastojanja usmjerena prema Category menadžmentu je prvi korak u procesu uvođenja ovog koncepta. Prvi korak pod nazivom "Definisanje kategorije" je proces u kom se za svaku kategoriju nastoje odrediti podkategorije, segmenti, podsegmenti i na kraju proizvodi koji će činiti budući asortiman kategorije. U datom određivanju, kamen temeljac je potrošačevo viđenje pojedinih proizvoda i njegovo "smiještanje" u jednu ili drugu kategoriju, podkategoriju, segment ili podsegment, odnosno, zadovoljavanje različitih potreba potrošača. Kao primjer se mogu navesti proizvodi koji se koriste pri organizovanju različitih vrsta proslava. U datom primjeru potrošač koji kupuje ukrase, balone, razne trake i sl. želi da na istom odjelu nađe i prskalice, a ne na odjelu pirotehničkih sredstava. Iz prostog razloga što je njegova upotreba prskalica vezana za proslave i taj proizvod je tako pozicioniran u njegovoj svijesti. Kao drugi primjer se može navesti duplo pozicioniranje Johnson's Baby šampona koje ova kompanija postavlja i na sekciju šampona za odrasle, iako su šamponi za bebe. Razlog za dato pozicioniranje je što veliki broj odraslih koristi dječije šampone koji su po svom sastavu blagi i ne oštećuju kosu. Potrošač kada dođe pred kategoriju šampona želi da tu ima ukupnu ponudu šampona i da bira između šampona protiv peruti, šampona protiv opadanja kose, šampona sa regeneratorom, blagih šampona koji ne oštećuju kosu… Podaci iz prakse pokazuju da su maloprodavci koji su implementirali duplo pozicioniranje šampona za bebe, ostvarili rast ukupne kategorije za 2,3%. Druga studija provedena na ovu temu na tržištu BiH, pokazuje da 25% prodatih bebi šampona ovog brenda (svaki četvrti) je prodat sa sekcije za odrasle. Kao još jedan primjer možemo navesti maramice za lice i maramice za intimnu njegu žena. Prve se trebaju slagati zajedno sa ostalim proizvodima za njegu lica (kreme, kupke za lice, losioni…), a druge sa intimnim kupkama, uloškima i tamponima. Česti su slučajevi da se navedene dvije vrste maramica slažu zajedno sa bebi maramicama, pod "devizom" da su sve to maramice.

Prethodno potvrđuje i izjava Al Fan-a direktora menadžmenta rashlađenih i smrznutih kategorija u General Milsu: "Osnova našeg programa Category menadžmenta je u promišljanju o sposobnosti shvatanja kako potrošač kupuje proizvode iz kategorije".[74]

Kreiranje kategorije mimo uvažavanja potrošačevih želja može, u dužem vremenskom periodu, značiti eroziju baze potrošača i pad prodaje, pogotovo ako se radi o kategorijama bitnim za određene grupe potrošača.

Ako je informacioni sistem kvalitetno prilagođen potrebama konkretnog privrednog subjekta i kategoriji, onda je menadžer kategorije u mogućnosti da prati rezultate koje postiže čitava kategorija, ali isto tako i pojedine podkategorije, segmente i podsegmente. Na ovaj način, upoređivanjem sa ciljevima kategorije postavljenim tokom uvođenja

[74] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 204

Category menadžmenta, mogu se, vrlo lako, uočiti odstupanja pojedinih segmenata. Ovo je jasan signal da nešto nije urađeno kako potrošači žele i da je potrebno preduzeti korektivne akcije.

Svim kategorijama se ne može dati isti značaj, niti je razumno na sve kategorije proizvoda rasporediti resurse u istom obimu. Pošto je jasno da se moraju utvrđivati prioritetne kategorije, to se obavlja na osnovu važnosti potrošača koji će kupovati tu kategoriju. U zavisnosti da li želi i može privući platežno sposobnije potrošače, porodice sa većim brojem članova ili možda samce koje će kupovati skupe proizvode, ona mora praviti odabir kategorija u svom portfoliu i strukturu unutar kategorija. Takođe, shodno potrošačima koji se žele privući u objekat, daje se uloga pojedinoj kategoriji. Tako recimo, ako se u objekat žele privući porodice sa malom djecom, koje u prosjeku kupuju 150% više nego porodice bez male djece, onda će bebi kategorija dobiti destinacijsku ulogu.

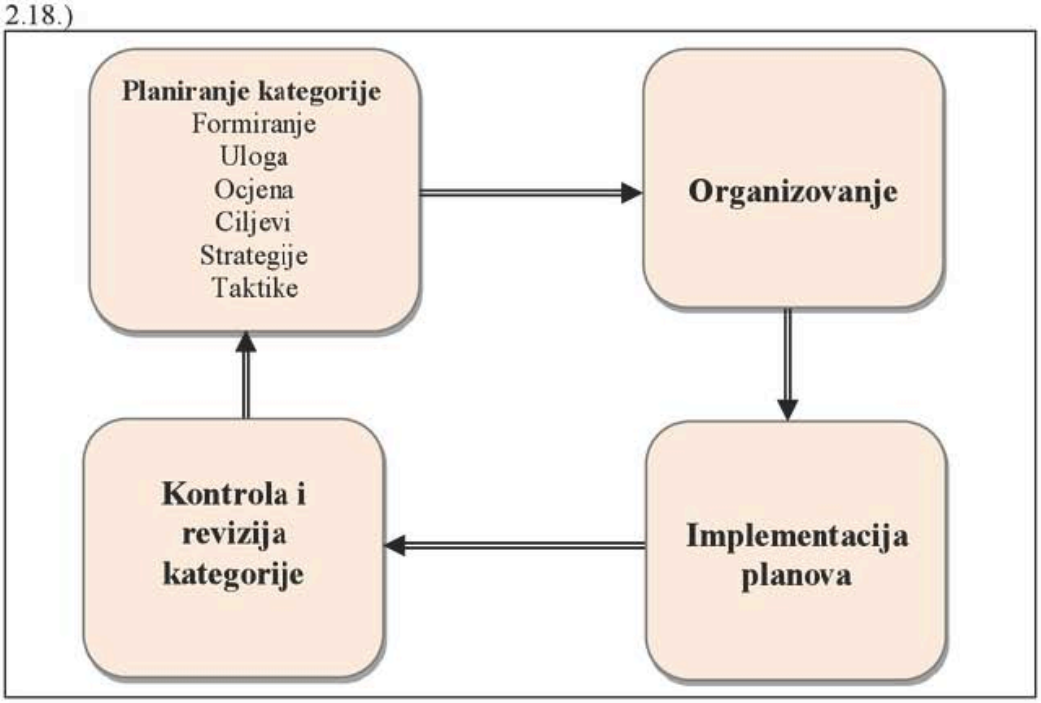
2.7. Proces Category menadžmenta

2.7.1. Planiranje kategorije proizvoda

Planiranje je jedna od najvažnijih menadžment aktivnosti. Ona uključuje izbor misija i ciljeva, kao i aktivnosti za njihovo ostvarivanje.

Planiranje iziskuje donošenje odluka, odnosno, izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planovi, zato, obezbjeđuju racionalan pristup realizovanju prethodno donesenih ciljeva.

Planiranje kategorije proizvoda je prva funkcija Category menadžmenta. Nakon ove faze, slijede faza organizovanja, faza implementacije planova i faza kontrole i revizije kategorije. Bitno je naglasiti jaku uzročno-posljedičnu povezanost ove četiri faze (slika 2.18.)



Slike 2.18. Faze procesa Category menadžmenta[75]

Kao što je prethodno navedeno, fazu planiranja u procesu Category menadžmenta čine sljedeći koraci: formiranje kategorije; određivanje uloge kategorije; ocjena potencijala kategorije; određivanje ciljeva kategorije; utvrđivanje strategija kategorije i utvrđivanje taktika kategorije. Struktuiranost planske faze Category menadžmenta predstavlja jednu od bitnih olakšavajućih okolnosti pri uvođenju koncepta Category menadžmenta.

[75] Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 87

2.7.1.1 Formiranje kategorije proizvoda

Formiranje kategorije je prvi korak u planiranju i predstavlja određivanje proizvoda koji će sačinjavati kategoriju, podkategoriju, segmente i podsegmente kategorije. Skup proizvoda koji će činiti ponudu kategorije zavisit će od strukture ciljanih potrošača i njihovih potreba. Pod pojmom ciljanih potrošača podrazumijevamo sadašnje, ali i potrošače koje kompanija želi privući.

Ako se radi o proizvođaču, može se definisati da u okviru kategorije i brenda / brendova koje posjeduje u dotičnoj kategoriji, želi imati ponudu za potrošače iz određenog segmenta za koje je do sada nije imao. Nakon te odluke, daje se nalog odjeljenju istraživanja i razvoja da se pristupi razvoju proizvoda koji će zadovoljiti definisanu grupu potrošača ili se traže mogućnosti za akviziciju. U procesu definisanja kategorije, proizvođačka komapnija može doći do zaključka da određeni proizvodi koji se sada nalaze u njenom asortimanu ne zadovoljavaju kriterije profitabilnosti i da sa stanovišta ciljanih potrošača nisu neophodni, te da se treba pristupiti njihovom eliminisanju. U toj situaciji se može pristupiti trenutnom eliminisanju iz asortimana ili se može preduzeti povećanje cijena i ukidanje marketinške podrške i na taj način izvršiti prelazak na strategiju "krava muzara", kojom se želi napraviti dotične proizvode što profitabilnijim.

Ako se pak radi o maloprodaji, ona se, slično kao i proizvođači, opredjeljuje koje potrošače želi privući u svoje objekte, te na osnovu toga kreira asortiman koji će ih zadovoljiti. U datom slučaju asortiman se kreira od raspoložive ponude na tržištu i portfolia privatnih marki. Naravno, kreiranje asortimana se radi za pojedine klastere sličnih objekata, jer nije moguće imati isti asortiman u maloprodajnom objektu od 1.000m^2 i onom od 100m^2. Prilikom definisanja asortimana maloprodaje od velikog značaja su i dobavljači koji raspolažu ekspertizom u svojim kategorijama.

U oba, naprijed navedena, slučaja je uočljivo da se pri definisanju asortimana kategorije polazi od potrošača i njihovog shvatanja supstitabilnosti i kompatibilnosti proizvoda, kao i njihovog načina kupovanja istih. Da bi se izbjeglo subjektivno definisanje asortimana kategorije, potrebno je aktivno uključivanje maloprodaje i dobavljača, kao i donošenje odluka na osnovu relevantnih istraživačkih informacija o potrošačima.

Relevantne istraživačke informacije su podaci koji se mogu uzeti iz panela trgovine, panela domaćinstava i motivacionih istraživanja potrošača. Panel trgovine se dobija na način da se od ukupno raspoloživog broja maloprodajnih subjekata na određenom tržištu kreira reprezentativni uzorak i da se od tako sačinjenog uzorka, redovno prikupljaju informacije koje su dostupne na mjestu prodaje. Na osnovu dobijenih podataka se mogu kreirati informacije o: vrijednosnoj prodaji; količinskoj prodaji; nedostatku proizvoda u maloprodaji (*Out of Stock*); numeričkoj distribuciji; težinskoj distribuciji i ono što je najvažnije, o udjelima na tržištu pojedinih brendova, segmenata proizvoda u okviru brendova i pojedinačnih proizvoda. Ono što se ne može dobiti panelom trgovine su informacije o demografskim karakteristikama kupaca koji su obavili kupovinu i potrošača koji koriste proizvode za zadovoljavanje svojih potreba. U tu svrhu služi panel

domaćinstava. Putem panela domaćinstava se mogu dobiti informacije o: kupovnim navikama grupe potrošača; maloprodajnom lancu u kom kupuju neku kategoriju; u kojim još maloprodajnim lancima kupuju; kakve su im demografske karakteristike itd. Panelom domaćinstva se dobija odgovor na četiri osnovna pitanja[76]:

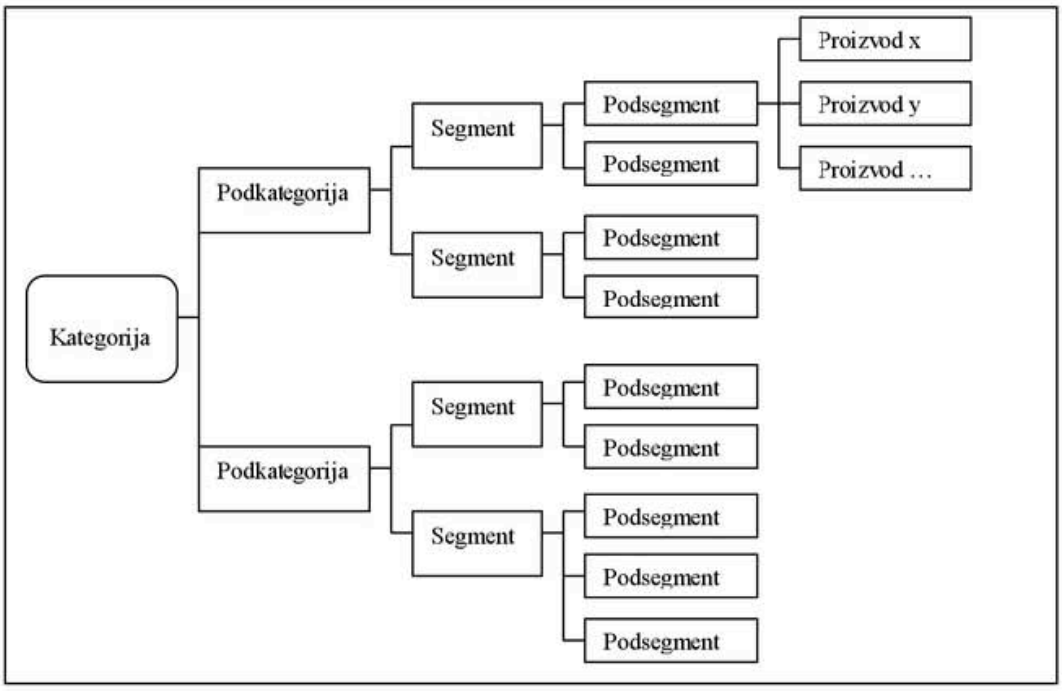
- Potencijal potrošača
- Prodajni potencijal
- Kupcima kategorije u maloprodajnom lancu (*Closure Rate*)
- Stvarni promet u određenom lancu (*Loyalty*)

Pod potencijalom potrošača se podrazumijeva procenat potrošača kategorije koji kupuju proizvode u određenom trgovačkom lancu. Prodajni potencijal pokazuje procenat ukupne prodaje na određenom tržištu za koji su zaslužni potrošači određenog trgovačkog lanca. Na poboljšanje prethodna dva pokazatelja se može uticati samo povećanjem baze potrošača. Potrošačima kategorije u određenom maloprodajnom lancu se smatraju oni koji pored toga što posjete maloprodajni objekat stvarno i kupuju dotičnu kategoriju proizvoda u tom maloprodajnom objektu. Ako su određeni potrošači posjetioci maloprodajnog lanca, a kategoriju kupuju kod konkurencije, razlog može biti asortiman dotične kategorije, neadekvatna izloženost kategorije ili cijena proizvoda unutar kategorije. Podešavanjem ova tri faktora dobija se željena stopa zaključenja kupovina (*Closure Rate)*. Ukoliko je lojalnost kupaca preniska, onda se pribjegava promotivnim aktivnostima i podešavanju cijene, kako bi se ona povećala.

Predstavljene instrumente je neophodno aktivno upotrebljavati u procesu definisanja asortimana kategorije iz razloga što od ovog koraka u mnogome zavisi responzivnost ciljanih potrošača, buduća saradnja maloprodaje i dobavljača i budući uspjeh kategorije kao diferencirane poslovne jedinice. Jednostavno, ovo je početni korak planiranja – temelj svih narednih koraka Category menadžmenta.

Kao što je već naglašeno, prilikom definisanja asortimana kategorije polazi se od potrošačevog shvatanja supstitabilnosti proizvoda i njihove kompatibilnosti, te potrošačevog načina kupovanja istih. Iz tih razloga se, pri određivanju asortimana, proizvodi smiještaju u određene podkategorije, segmente i podsegmente (slika 2.19). Na slici su jasno uočljive pojedine cjeline u okviru kategorije. Ove cjeline, kao i čitava kategorija, moraju biti odvojive u informacionom sistemu maloprodaje i pogodne za upravljanje. Naime, u upravljanju kategorijom se javlja potreba za alokacijom prostora na polici, alokacijom resursa kompanije, promotivnim aktivnostima itd. na nivou pojedinog segmenta ili podsegmenta. Vrlo često se može javiti potreba da se, putem favorizovanja jednog segmenta unutar kategorije, privuče određeni segment potrošača.

[76] D. Vaselić: "Informacioni paneli: teoretski osvrt na informacione panele", seminarski rad, Subotica, 2007



Slika 2.19. Razdvajanje asortimana kategorije na podkategorije, segmente i podsegmente[77]

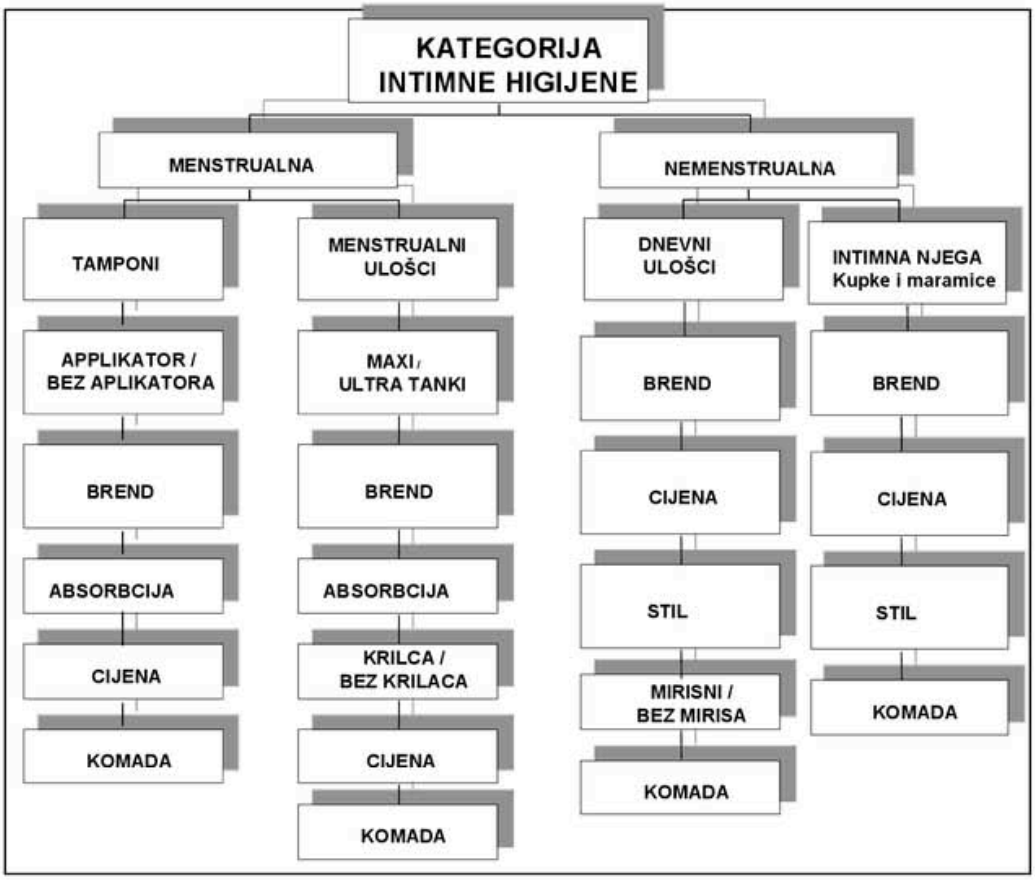
Međutim, važno je naglasiti da jednom definisan asortiman kategorije je pod uticajem povremenih izmjena i revizija. Samo neki praktični razlozi koji dovode do navedene potrebe su: promjene efikasnosti pojedinih proizvoda, promjene potrošačkih navika kupovanja, promjene fokusa dobavljača, promjene u marketinškoj podršci, itd.

- Praktični osvrt -

Ako pogledamo praksu, prvi korak prilikom planiranja kategorije, odnosno, formiranja kategorije proizvoda se može analizirati kroz primjer iz kompanije Johnson&Johnson. Naime, putem slike br. 2.20 je predstavljena segmentacija kategorije intimne higijene za žene koju je razvila data kompanija i koju koristi u svom svakodnevnom radu. Kao što se može vidjeti kategorija intimne higijene se dijeli na podkategorije tampona, menstrualnih uložaka, dnevnih uložaka i intimne njege. Ovakva podjela je usvojena iz razloga što žena kada se nađe u procesu kupovine, kupuje proizvod koji rješava njenu stvarnu potrebu, a to može biti potreba za menstrualnom zaštitom (tamponi i mentstrualni ulošci), dnevnom zaštitom (dnevni ulošci) ili intimnom njegom (intimne kupke i maramice). Stvarno

[77] Pripremljeno prema Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

slaganje na polici je takvo da su ove podkategorije apsolutno odvojene i svaka je složena u svoj odvojen vertikalni blok.

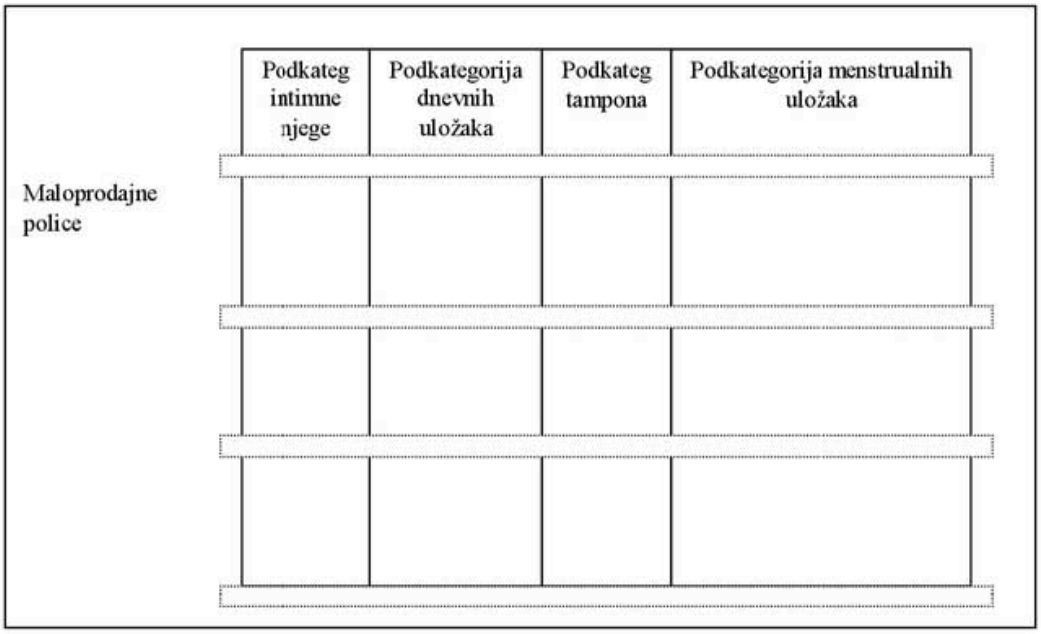


Slika 2.20. Stablo odlučivanja žena prilikom kupovine proizvoda iz kategorije intimne higijene[78]

Slaganje bi trebalo biti takvo da se tamponi slažu do menstrualnih uložaka iz razloga što su to proizvodi supstituti, koji služe za istu namjenu. Također, postoji jedan segment žena koji ih posmatra kao komplementarne i koristi istovremeno. Drugi segment žena kao komplementarne posmatra tampone i dnevne uloške i koristi ih istovremeno. Ipak, oni se razdvajaju u posebne podkategorije zbog različitosti upotrebe i zbog upravljanja ovim podkategorijama u smislu upravljanja prostorom na polici, troškovima, profitabilnosti i sl. Do ove dvije podkategorije bi se trebali slagati dnevni ulošci, a odmah do njih intimne kupke i intimne maramice koje čine podkategoriju intimne njege (slika 2.21). Razlog za navedeno je vezana kupovina (Cross Selling) dnevnih uložaka i proizvoda intimne njege. Naime, pokazalo se da zajedničkim pozicioniranjem ove dvije podkategorije, dolazi do vezane kupovine mnogo češće nego pozicioniranjem do menstrualnih uložaka ili tampona. Ako bi intimna njega bila pozicionirana u nekom dislociranom dijelu

[78] Switching and Loyalty study, Johnson&Johnson Purchase Observation study, 2001

maloprodajnog objekta, vezana kupovina bi bila propuštena. Znači, potrebno je izbjeći slaganje intimnih maramica zajedno sa bebi maramicama ili maramicama za čišćenje lica, te izbjeći slaganje intimnih kupki sa kupkama za tijelo i gelovima za tuširanje, odnosno slaganje proizvoda prema vrsti, a ne prema potrebi koju zadovoljava. Samo zajedničkim slaganjem svih proizvoda iz kategorije intimne higijene može se postići vezena kupovina i zadovoljstvo potrošača, jer će na jednom mjestu pronaći sve proizvode vezane za potrebe koje su za njih srodne (slika 2.21).



Slika 2.21. Predloženi način slaganja kategorije intimne higijene[79]

Dati primjer kategorije proizvoda intimne higijene može poslužiti za isticanje važnosti ispravnog pozicioniranja pojedinih podkategorija / podsegmenata u svjetlu njihovog značaja za pojedine grupe potrošača. Na primjer, ako partneri prilikom uvođenja koncepta Category menadžmenta definišu da je bitno da se u maloprodajne objekte privuku žene koje su: veće kupovne moći, obrazovanije od prosjeka i sa višom kulturom potrošnje proizvoda intimne higijene, onda će podkategorije tampona, dnevnih uložaka i intimne njege svjesno favorizovati. Ako je cjenovna strategija maloprodajnog lanca da bude najjeftiniji na tržištu, te da u svoje objekte privuče cjenovno osjetljive potrošače, onda će, svjesno, favorizovati uloške za menstrualnu zaštitu. Ako se sagleda demografski profil žena kupaca tampona, može se vidjeti da su to, uglavnom, žene više kulture potrošnje, višeg obrazovanja, kojima cijena nije najbitniji faktor pri odluci o kupovini, te da su to uglavnom predvodnici trendova i rani usvajači. Veliki broj maloprodajnih lanaca želi u svoje objekte privući upravo ovakav segment potrošača. Takođe, lojalnost u kategoriji intimne higijene je veoma visoka (slika 2.20). Zato je vrlo bitno ispravno

[79] Johnson&Johnson Consumer Zug, "Recommended planogram for Sanpro category", Maj, 2009

definisati asortiman kategorije, jer ako žena ne pronađe željeni proizvod na policama (i to se ponovi nekoliko puta), vrlo je izvjesno da će dotični maloprodajni lanac izgubiti datog potrošača zajedno sa čitavom potrošačkom korpom.

Pored prilagođavanja asortimana grupama potrošača koje maloprodajni lanac želi imati u svom portfoliu, ponuda se mora prilagoditi i trendovima koji se žele pratiti ili kreirati. Kada je kategorija proizvoda intimne higijene u pitanju, na razvijenim tržištima je važeći trend povećanja potrošnje tampona na uštrb menstrualnih uložaka i povećanje potrošnje dnevnih uložaka. Ako maloprodajni lanac procijeni da će se i tržište na kom posluje razvijati u istom pravcu ili želi da se tržište razvija u tom pravcu, onda će svjesno favorizovati podkategorije tampona i dnevnih uložaka. Na taj način će privući predvodnike i rane usvajače trendova, koji su, uglavnom, veći potrošači od kasnih usvajača i onih koji se suprotstavljaju novim trendovima.

Ono što je važno za određivanje asortimana podkategorija / segmenta / podsegmenta, je i analiza troškova, odnosno, profitabilnost pojedinih grupa proizvoda. Tako, za podkategoriju tampona je zanimljivo da oni prouzrokuju manje troškova, obzirom da su manjih gabarita, te zauzimaju manje prostora prilikom logističkih operacija. Takođe, zbog dimenzija pakovanja zauzimaju manje prostora na policama, pogotovo ako su implementirani stalci koji dopuštaju slaganje pakovanja tampona u dva nivoa. Na to se nadovezuje i mogućnost većih marži, budući da, uglavnom, kupci tampona nisu previše cjenovno osjetljivi.

Obzirom na konstelaciju udjela predstavljenih podkategorija u kategoriji intimne higijene (78% menstrualni ulošci, 14% dnevni ulošci, 4,3% tamponi i 3,7% intimna njega), maloprodavcu iz prethodnog primjera se preporučuje da u prve dvije podkategorije uključi širok dijapazon brendova i proizvoda. Razlog za to je respektabilna vrijednost podkategorije sa značajnim nivoom lojalnosti. Preporuka je da se u obije podkategorije zastupi asortiman proizvoda sa varijetetom cijena i kvaliteta (premium brands, mid-tier brands i low-tier brands), kako bi se odgovorilo potrebama kupaca spremnih platiti više za željeni kvalitet, ali i kako bi se ponudili cjenovno povoljniji proizvodi potrošačima osjetljivijim na cijenu.

U druge dvije podkategorije, koje imaju vrlo ograničenu ponudu na tržištu, preporuka je ponudu sačiniti od premium brendova, obzirom da su potrošači ove dvije kategorije manje osjetljivi na cijenu, te imaju naprijed navedene karakteristike. Iz tih razloga je, vrlo bitno, imati odgovarajuću ponudu za dati segment kupaca, što povećava ukupnu potrošnju u maloprodajnom objektu.

2.7.1.2 *Definisanje uloge kategorije proizvoda*

Određivanju uloge kategorije proizvoda, je posao top menadžmenta maloprodajnih kompanija. Samo top menadžment može biti pozvan da sačini portfolio uloga pojedinih kategorija. Naravno za određivanje uloga pojedinih kategorija se blisko kontaktiraju proizvođači / dobavljači, iz razloga što oni posjeduju ekspertizu svojih kategorija i u mogućnosti su dati kvalitetne inpute u procesu određivanja uloga pojedinih kategorija. Svakako, određivanje uloga kategorija, nije proizvoljno-subjektivan proces, te se stoga u sprovođenju ovog procesa koriste sljedeći instrumenti i alati: analiza potrošačke korpe; analiza frekvencije potrošačkih kupovina; podaci iz panela domaćinstava; podaci sa mjesta prodaje; analize uticaja sezone; analize udjela na tržištu; nezadovoljene tražnje; finansijske analize, itd.

Dakle, korporativna strategija mora biti podržana od strane pojedinih kategorija, a uloge tim kategorijama se dodjeljuju u svjetlu korporativne strategije. Ova strategija se može razlikovati za različite formate objekata koje posjeduje maloprodavac. Tako naprimjer, jedan maloprodajni format može imati strategiju najnižih cijena na tržištu (*Discounter*), a uloge dodijeljene kategorijama proizvoda u ovom formatu će se razlikovati od uloga dodijeljenih kategorijama prizvoda u hipermarket (*Hypermarket*) formatu – pogotovo ako se koristi strategija različitog brendiranja različitih formata objekata (multiformat-multibrend strategija). U ova dva formata se žele privući različiti segmenti potrošača, pa će se razlikovati i uloge koje će imati te kategorije. Takođe, njihovo razmiještanje u objektu, zbog različitih formata je, vrlo često, različito.

U svjetlu kompleksnosti i važnosti dodjeljivanja uloga kategorijama proizvoda, Bogetić[80] navodi principe razvoja uloga kategorija koje bi top menadžment trebao razmotriti u cilju dobijanja efikasne i efektivne strukture uloga kategorija:

- Podržavanje željene pozicije maloprodavca
- Orjentisanost na potrošača
- Koordinisanje uloga kategorija
- Razumljivost uloga kategorija

Podržavanje željene pozicije maloprodavca govori da svaka kategorija mora da daje sinergiju drugim kategorijama i da one zajednički doprinose ostvarivanju ciljeva postavljenih pred maloprodavca, kojima se želi ostvariti određena pozicija na tržištu.

Orjentisanost na potrošača je princip koji ne treba puno objašnjavati. Dovoljno je pomenuti da kompletan proces upravljanja kategorijama proizvoda ima ishodište u potrebama i željama potrošača.

Koordinisanje uloga kategorija je princip koji se odnosi na to da kategorije u kojim posluje maloprodavac moraju biti usklađene i stvarati određenu sinergiju, kako bi se dobio veći efekat nego što je njihov prosti zbir.

[80] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 103

Razumljivost uloga kategorija se odnosi na shvatanje uloge pojedine kategorije od strane potrošača / kupaca. U datom slučaju vrijedi pravilo jednostavnosti koje sugeriše laku razumljivost i prepoznatljivost uloga pojedinih kategorija.

Navedeni autor ukazuje da pri određivanju uloga kategorija se može poći od potrošačevog ugla gledanja, kao i od maloprodavčevog ugla gledanja. Iz potrošačevog ugla gledanja uloge kategorija se mogu određivati unakrsnom analizom kategorija i primjenom matrice penetracija / frekvencija.

Unakrsnom analizom kategorija dobijaju se četiri vrste uloga:

- Destinacijska / odredišna
- Rutinska / preferirana
- Povremena / sezonska
- Uloga pogodnosti / prigodna

Destinacijska / odredišna uloga kategorije bi trebala da: pravi najtješnju vezu između maloprodavca i potrošača; da postavi standarde potrošačkog zadovoljstva / satisfakcije, prodaje, tržišnog udjela, nivoa usluga i upravljanja troškovima. Po datoj kategoriji / kategorijama maloprodavac treba biti prepoznatljiv u očima potrošača. Maloprodajna kompanija mora nastojati da bude ključno mjesto gdje se potrošači snabdijevaju proizvodima date kategorije. Mora se nastojati postići diferenciranost u odnosu na konkurenciju i izgradnju tržišnog liderstva u navedenim kategorijama. Osnovne karakteristike tih kategorija su: veliki obim prodaje, visoka penetracija, velika frekvencija kupovine i mogućnost diferenciranja.

Rutinska / preferirana uloga kategorije je ona putem koje maloprodavac želi da bude preferiran pri kupovini proizvoda iz te kategorije. Ono što on treba sa svoje strane učiniti je da isporučuje konzistentnu i konkurentnu vrijednost krajnjim potrošačima. Takođe, kategorije sa navedenom ulogom bi trebale dati glavni doprinos generiranju imidža maloprodavca, *cash flow-a* i profita. Osnovne karakteristike ovih kategorija su: visok ili umjeren obim prodaje; visoka frekvencija kupovina i visoka penetracija.

Povremena / sezonska uloga kategorije je ona kojoj nije prevashodan cilj generiranje finansijskih pokazatelja, nego privlačenje potrošača koji žele da kupe sezonske proizvode. Obzirom da se takvi proizvodi tokom sezone prodaju na mnogim mjestima, ostvarivanje visokih marži je nemoguće. Međutim, budući da postoji visoka tražnja, a često i visoka frekvencija kupovina, vrlo je lako, putem ovih kategorija, vršiti privlačenje potrošača. Navedenom cilju svakako doprinose česte promocije. Međutim, ako je u nekoj geografskoj regiji očito da je potrebno kategoriji dati sezonsku ulogu, u drugoj geografskoj regiji to može biti preferirana ili destinacijska kategorija. Karakteristike date kategorije su: sezonska prodaja, prosječna penetracija i sezonska frekvencija kupovina.

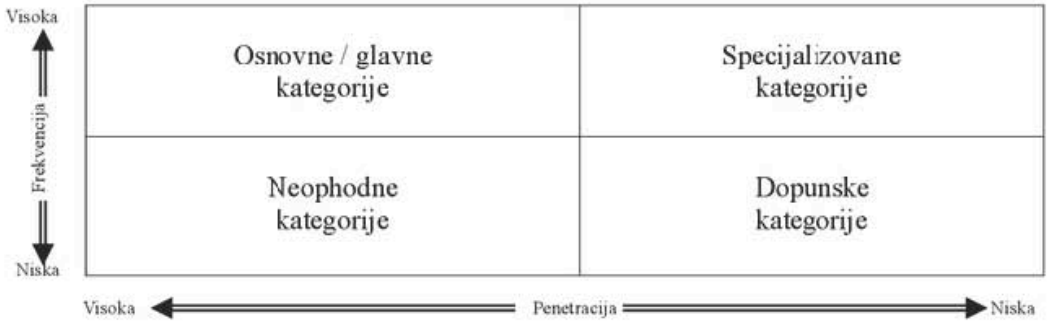
Uloga pogodnosti / prigodnosti je namijenjena za kategorije koje nude potrošačima povoljan odnos uloženo – dobijeno, te tako grade imidž kompletne ponude maloprodavca i utiču na poboljšanje prosječne marže. Karakteristike ove kategorije su: prosječan obim prodaje, prosječna penetracija i mala frekvencija kupovina.

Budući da svaka od ovih uloga zahtijeva različit iznos resursa, neophodno je napraviti pravilan odabir uloga za svaku kategoriju u kojoj maloprodavac posluje. Preporuke o podjeli uloga među kategorijama sa kojima posluje maloprodavac su različite, a postoje dva različita pristupa ovom pitanju (tabela 2.6). Uočljivo je da ECR pristup, za razliku od Blattberg-Fox pristupa, naglašava rutinsku ulogu kategorija proizvoda.

Uloga	Procenat kategorija	
	Prema Blattbergu i Foxu	Prema ECR Europe
Odredišna	10-30%	5-7%
Rutinska	10-25%	55-60%
Sezonska/povremena	25-40%	15-20%
Pogodnost	25-40%	15-20%

Tabela 2.4. Predloženi raspored uloga kategorija[81]

Pored već iznesene podjele kategorija sa stanovišta unakrsne analize, moguća je i podjela kategorija prema matrici penetracija / frekvencija (slika 2.22).



Slika 2.22. Uloge kategorija prema matrici penetracija / frekvencija[82]

U osnovne kategorije spadaju ključni i visoko cjenovno osjetljivi artikli. Specijalizovane kategorije čine važni i visoko cjenovno osjetljivi proizvodi. U neophodne kategorije spadaju artikli koji moraju biti na raspolaganju kada su potrebni i koji su cjenovno osjetljivi. Dopunske kategorije grade artikli koje koriste određene grupe potrošača, proizvodi sezonskog karaktera i oni manje cjenovne osjetljivosti.

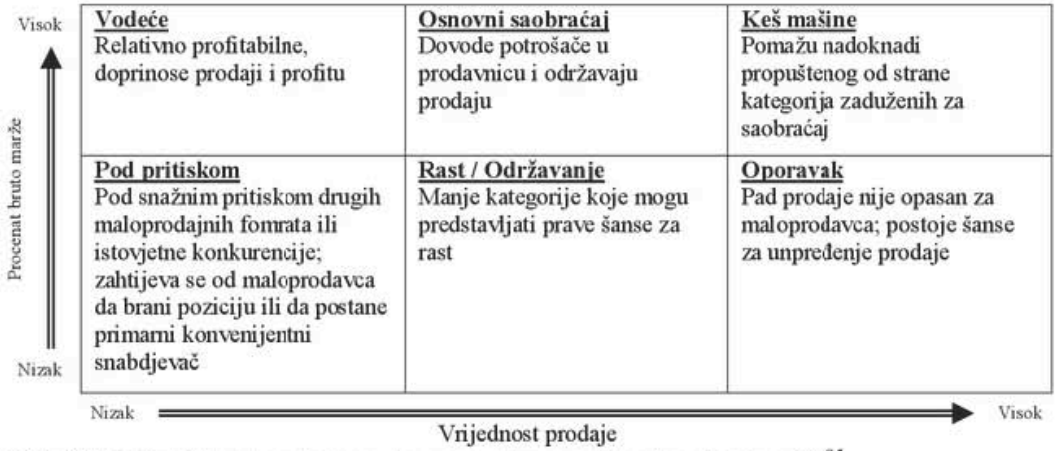
[81] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 107
[82] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 109

Prema Bogetiću[83] moguća je podjela kategorija i prema viđenju maloprodavca. Pomenuta podjela može biti izvedena prema kvadratnoj portfolio analizi i matrici uloga kategorija (slika 2.23).



Slika 2.23. Moguće alokacije shodno šansama kategorija[84]

U svakom od prikazana četiri kvadranta su date osnovne smjernice za unapređenje kategorije kao strateške poslovne jedinice. Date smjernice predstavljaju set vrlo upotrebljivih aktivnosti koje su na raspolaganju menadžeru kategorije, kako bi konkretnim akcijama doprinio uspjehu kategorije, ali i ukupnog maloprodajnog biznisa.



Slika 2.24. Podjela uloga kategorija na osnovu matrice uloga kategorija[85]

[83] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 113
[84] Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 114 i 115
[85] Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 114 i 115

Na slici 2.24. dat je pregled mogućih uloga u svjetlu matrice uloga kategorija, kao drugog mogućeg pogleda iz ugla maloprodavca. Ovo je nešto detaljniji pogled na moguće uloge kategorija proizvoda, shodno ukalkulisanoj marži i vrijednosti prodaje pojedine kategorije. Prikaz predstavlja vrlo korisno praktično sredstvo za odabir najpogodnijih uloga pojedinih kategorija u zavisnosti od konkretnih okolnosti u kojima posluje maloprodajna kompanija.

- Praktični osvrt –

U svrhu praktičnog osvrta će se krenuti od podjele kategorija iz ugla potrošača prihvatajući podjelu kategorija na osnovu unakrsne analize kategorija. Ako smo u poziciji da biramo između 4 vrste uloga (destinacijska, rutinska, povremena i uloga pogodnosti), u slučaju kategorije intimne higijene, shodno prethodno iznesenom, razumno je birati između prve dvije kategorije. Razlog zašto se bira između prve dvije kategorije su karakteristike d[69] kategorija: visoki obim prodaje, visoka penetracija i visoka frekvencija kupovina. Na osnovu ovog bi se moglo zaključiti da bi kategoriji intimne higijene trebalo dati destinacijsku ulogu. Ipak, prije te odluke bi trebalo pogledati da li se putem navedene kategorije može ostvariti diferencijacija (ako kategorija dobije destinacijsku ulogu) te koliko je ova uloga zahtjevna po pitanju resursa maloprodajnog lanca.

Ako se razmatra diferencijacija onda se mora poći iz ugla žena-potrošača datih proizvoda. Potrebno je razmotriti kako žene percipiraju tu kategoriju proizvoda i koliko joj važnosti pridaju, te način na koji kupuju, kao i lojalnost u toj kategoriji.

Percipiranje i pridavanje važnosti kategoriji intimne higijene ne treba posebno isticati. Obzirom da se radi o proizvodima za intimnu upotrebu, svakako da će sve žene, izuzetno, voditi računa o proizvodima koje koristi. Ovo potvrđuje i prikaz 2.20. gdje se vidi da se brendovi koji se kupuju nalaze pri samom vrhu ljestvice odlučivanja.

Iz velike važnosti kategorije intimne higijene za žene potrošače, proizilazi i visoka lojalnost prema pojedinim proizvodima i brendovima iz ove kategorije. Ako je lojalnost prema pojedinim proizvodima date kategorije veća nego lojalnost prema maloprodajnom lancu, onda proizilazi da će maloprodavac biti na gubitku u slučaju da ne ispunjava očekivanja žena kao potrošača.

Naprijed izneseno je još bitnije iz razloga što su, u 95% slučajeva, žene, kupci proizvoda u kategoriji intimne higijene, ali su istovremeno i potrošači. Znači, u slučaju kategorije proizvoda intimne higijene, ista osoba odlučuje i o mjestu kupovine i o brendu / proizvodu koji će kupiti. Iz tog proizilazi, da se lako može desiti da će potrošači promijeniti maloprodajni objekat, ako u njemu ne nalaze proizvode koje žele kupovati.

Budući da žene pridaju značajnu pažnju proizvodima iz navedene kategorije, diferencijacija se, lako, može ostvariti. Obzirom da se sastavljanje liste za kupovinu, uglavnom, upotrebljava za veće kupovine koje se obavljaju u formatu hipermarketa ili supermarketa, pokazuje se da je bitno za maloprodajni lanac imati žene kao lojalne

potrošače. Svaka žena će sastaviti listu prema svojim navikama i prethodnim kupovinama. U slučaju da muškarac obavlja kupovinu on će "biti poslat" da kupovinu obavi u "određenom" maloprodajnom lancu, i na taj način će biti samo "izvršioc", dok je stvarni donosioc odluka žena.

Navedena konstatacija da je moguće ostvariti diferencijaciju, pomaže da se sagleda zahtjevnost kategorije intimne higijene sa stanovišta resursa maloprodavca. Ako se uđe u bilo koji maloprodajni objekat formata hipermarketa ili supermarketa, vidjeće se da je kategoriji intimne higijene dodijeljeno nekoliko metara polica sa više vertikalnih nivoa. Vidjeće se da ta kategorija ne zauzima veće površine kao što je to slučaj, recimo, sa bebi kutkom ili odjeljenjem svježeg voća i povrća. Takođe se lako uočava da su proizvodi iz ove kategorije prilično malih gabarita, te da na policama zauzimaju relativno malo prostora. Zato je moguće izvesti zaključak da je zauzimanje kvadratnog metra maloprodajnog objekta, odnosno, dužnog ili kvadratnog metra police, relativno skromno. Isto tako, zauzimanje skladišnog prostora nije veliko. Takođe, obzirom na male gabarite proizvoda, nema potrebe za prečestim dopunjavanjem police, kao što je slučaj sa nekim drugim proizvodima slične frekvencije kupovine. Znači, od radnika u maloprodajnom objektu se ne zahtijeva prečest angažman u toku dana kada je u pitanju dopunjavanje police. Takođe, oštećenja su minimalna, budući da su ulošci za menstrualnu zaštitu i maramice za intimnu njegu pakovani u najlonsku ambalažu, dok su tamponi i dnevni ulošci u kartonskoj ambalaži. Isticanje rokova gotovo da ne postoji jer se rokovi trajanja mjere u godinama, a frekvencija kupovanja je velika. Isto tako, nema kala, ne postoji potreba za dodatnim rashlađivanjem ili zagrijavanjem. Iz svega ovoga se zaključuje da kategorija intimne higijene ne zahtijeva preveliko angažovanje resursa maloprodajnih preduzeća.

Zbog prethodno navedenih razloga: velika vrijednost kategorije, velika frekvencija kupovina, velika penetracija, mogućnost diferencijacije, visoka lojalnost, žene u regiji koje dominantno odlučuju o kupovinama robe široke potrošnje, žene kao kupci, data kategorija ne zahtijeva velika angažovanja resursa maloprodavca, može se preporučiti maloprodajnim kompanijama da kategoriji intimne higijene dodijele destinacijsku ulogu.

Ako analiziramo podkategorije onda je u okviru kategorije potrebno naglasiti ulogu dnevnih uložaka, tampona i proizvoda intimne njege. Razlozi su sljedeći: to su rastuće kategorije, dok kategorija menstrualnih uložaka je u blagom padu i za očekivati je da će se ovaj trend nastaviti u dugom vremenskom roku; žene potrošači dnevnih uložaka, tampona i proizvoda intimne njege su, uglavnom, boljeg materijalnog stanja, višeg nivoa kulture potrošnje i manje su osjetljive na cijenu. Taj segment potrošača je, upravo, onaj koji maloprodavci žele privući u svoje maloprodajne objekte.

2.7.1.3 Ocjena potencijala kategorije proizvoda

U navedenom koraku planiranja se vrši analiza kategorije, podkategorija, brendova i pojedinih proizvoda na osnovama potrošačevog, tržišnog, maloprodavčevog i dobavljačevog viđenja kategorije. Želi se odrediti potencijal za rast kategorije i doprinos profitabilnosti, odnosno, potrebno je utvrditi jaz između onoga šta je kategorija sada i onoga što može biti u određenom maloprodajnom lancu. Dati korak je osnova za kreiranje strategija i taktika za kategoriju koje će poslužiti u daljnjem poslovanju i zatvaranju jaza između potencijala i onoga što kategorija trenutno jeste.

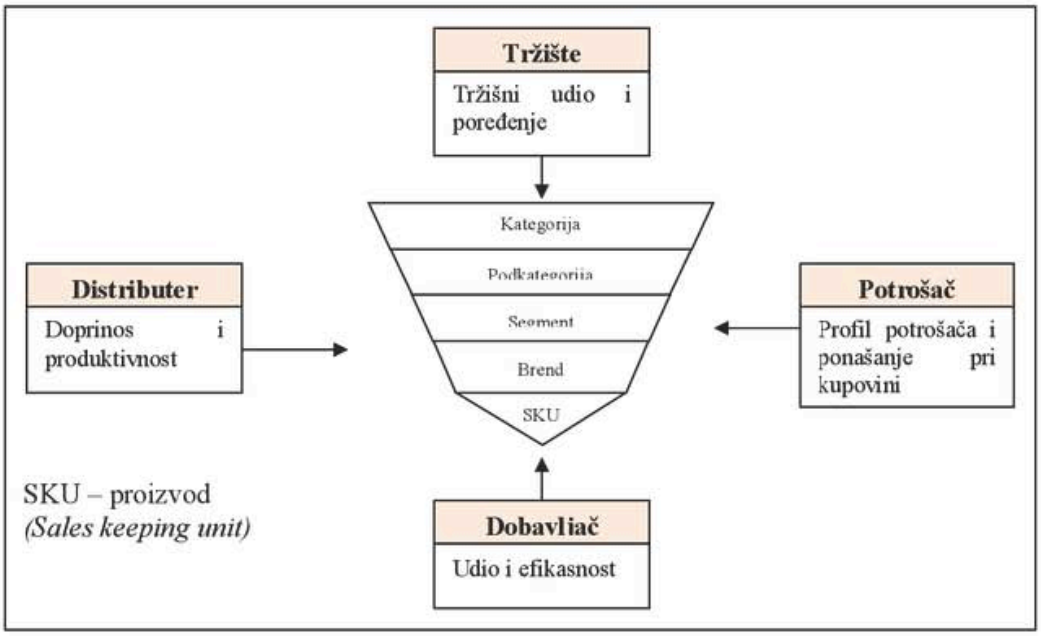
Putem navedenih aktivnosti dolazi do punog afirmisanja saradnje maloprodavca i dobavljača. Naime, ovde se, u punom kapacitetu, iskazuje neophodnost za ekspertizom u svakoj pojedinoj kategoriji, koju posjeduju, uglavnom, dobavljači. Oni posluju sa manjim brojem kategorija nego maloprodavci, mogu ostvariti veći fokus na svoje kategorije i imaju širi obuhvat tržišta – kako domaćeg tako i inostranog. Takođe, dobavljači su, vrlo često, dosta dobar izvor spoznaje o konkurenciji u oblasti maloprodaje, prvenstveno misleći na dotične kategorije. Još jedan spektar koji dobavljači (uglavnom) bolje poznaju su kupci / potrošači kategorije.

Kroz ocjenu potencijala kategorije, još jednom, se afirmiše obaveza sagledavanja ovog procesa iz ugla potrošača. Sama činjenica da određeni maloprodavac ima određene proizvode na svojim policama, ne znači da se ti proizvodi trebaju nalaziti i na policama konkurencije. Eliminisanje određenih proizvoda sa polica nekih konkurenata ne znači da isto treba uraditi sva konkurencija. Takođe, ne znači da se treba uvesti neki od noviteta na tržište, samo zato što je dobijena ponuda za taj proizvod i što je to učinio konkurent. Početna analiza polazi od toga: gdje potrošač kupuje proizvode iz kategorije; zašto kupuje baš tamo; koliko kupuje kod konkurenata; koliko u objektima analizirane kompanije itd. Ako se pokaže da se kod konkurenata ostvaruje veća kupovina to je jasan pokazatelj da postoji jaz u performansama kategorije. Međutim, ispravna analiza jaza u performansama kategorije je, u odnosu na potencijal kategorije, a ne na konkurenciju. Nakon kvantifikacije potencijala, potrebno je spoznati razloge postojanja jaza i mogućnosti za njegovo popunjavanje putem rasta vlastitih kategorija.

Pored potrošačkog ugla ocjenjivanja potencijala kategorije, postoje još tri ugla posmatranja (slika 2.25):

- Informacije o potrošaču omogućavaju spoznaje ko kupuje kategoriju, na koji način, gdje se obavljaju kupovine i zašto kupuju baš tu;
- Informacije o tržištu omogućavaju poređenje kategorije u našem maloprodajnom lancu sa ukupnim tržištem i konkurentima na određenom tržištu;
- Informacije o maloprodaji omogućavaju spoznaju o cijenama u kategoriji, maržama, profitabilnosti, obrtu pojedinih proizvoda i pozicioniranju kategorije unutar maloprodajnih objekata;
- Informacije dobavljača upućuju u logističke, marketinške i promotivne performanse pojedinih proizvođača, kao i njihovu namjeravanu podršku pojedinim brendovima na tržištu na kom posluje maloprodavac. To je

bitno za odabir kapetana kategorije (glavnog partnera maloprodavca u analiziranoj kategoriji), ali isto tako i za procjenu performansi kategorije u sledećoj godini. Performanse kategorije umnogome zavise od pružene podrške brendovima od strane kompanije proizvođača, odnosno dobavljača.



Slika 2.25. Ocjena potencijala kategorije iz četiri perspektive[86]

Spoznaja informacija sa ova četiri polja je od krucijalnog značaja za ispravno sprovođenje ocjene kategorije. Da bi taj proces bio sistematizovan i kako ne bi bio prepušten slučaju i subjektivnom razmatranju, postoji nekoliko pokušaja sistematizacije procesa i informacija za uspješnu ocjenu kategorije. Tako se došlo i do određenog skupa pitanja vezanih za sva četiri pomenuta polja (tabela 2.7). Navedenim pitanjima se želi postići kvalitetnija provjera potencijala svake pojedine kategorije. Pitanja su osmišljena tako da daju upute i vode marketare kroz sva četiri polja ocjene potencijala kategorije, kako bi im omogućili najbolju moguću procjenu potencijala koji postoji u pojedinoj kategoriji. Navedeno je vrlo značajno, jer će se u kasnijim fazama, na osnovu procjene potencijala kategorije, vršiti alokacije resursa na pojedine kategorije.

[86] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 98

Ocena potrošača	Ocena tržišta	Ocena maloprodavca	Ocena dobavljača
Zašto potrošači kupuju kategoriju? -Šta je od primarnog, sekundarnog, a šta od tercijarnog značaja? *Ko kupuje kategoriju?* -Šta je demografski profil potrošača? -Gde potrošači žive? -Šta je psihografski profil potrošača? -Šta je njihov životni stil? -Koliki je nivo penetracije kategorije? *Kada potrošači kupuju kategoriju?* -Da li sezona utiče? Godišnje? Mesečno? Nedeljno? Dnevno? -Kolika je frekvencija kupovina? *Kako potrošači kupuju kategoriju?* -Kolika je veličina kupovina? -Ima li vezanih kupovina? -Kolika je veličina potrošačke korpe kada potrošači kupuju kategoriju? -Kakav tip odlaska u kupovinu je u pitanju kada potrošači kupuju kategoriju? -Da li je kupovina planirana ili neplanirana? -Kolike su veličine kupovina kada je kategorija promovisana? -Da li su potrošači lojalni? Da li postoji neki model po kome menjaju prodavnicu ili brend? *Gde potrošači kupuju kategoriju?* -Da li se kategorija obično kupuje u supermarketu? U drugom maloprodajnom formatu? -Šta su trendovi kupovina kategorije vezani za različite maloprodajne formate i kanale distribucije?	-Kakvi su tržišni trendovi prodaje i potrošnje kategorije, potkategorija, segmenata, brendova i sl.? -Kakvo je tržišno učešće maloprodavca po pitanju kategorije, brendova i sl.? -Gde se nalaze najveće neiskorištene šanse maloprodavca po pitanju kategorije? -Kakav je odnos cena maloprodavca u odnosu na ključne konkurente? -Kakvo je izlaganje maloprodavca na policama u poređenju sa ključnim konkurentima? -Kakav je odnos asortimana maloprodavca u odnosu na ključne konkurente? -Kakav je odnos promotivnih aktivnosti maloprodavca u odnosu na ključne konkurente?	-Kakvi su trendovi prodaje maloprodavca? -Kakvi su profitni trendovi maloprodavca? -Kakvi su trendovi troškova obezbeđenja proizvoda? -Kakvi su troškovi poslovanja za datu kategoriju? -Kakav je nivo usluge? -Kakav je prihod na investirano i izložbeni prostor kategorije? -Koliko su produktivne strategije snabdevanja (obezbeđivanje i distribucija) kategorijom? -Koliko je produktivan aktuelni asortiman kategorije? -Koliko je efektivno izlaganje kategorije? -Da li su aktuelni programi cena efektivni? -Koliko su efektivne maloprodajne promocije?	-Kakvi su prodajni trendovi i trendovi tržišnog učešća među dobavljačima kategorije? -Koliko su efikasni dobavljači kategorije? -Da li su informacioni tokovi dobavljača efikasni? -Da li su fizički tokovi dobavljača efikasni? -Da li su novčani tokovi dobavljača efikasni? -Koji brendovi dobavljača su najmanje i najviše profitabilni za maloprodavca? -Koje programe snabdevanja /punjenja nude dobavljači? Da li maloprodavac koristi prednosti tih programa? -Koliko su pouzdani različiti dobavljači kategorije? -Šta se dešava sa razvojem brendova dobavljača kod maloprodavca? Na tržištu? -Da li će dobavljač imati neki značajniji novi proizvod sledeće godine? -Koje su predstojeće promocije dobavljača i koji se marketing fondovi na raspolaganju?

Tabela 2.5. Ključna pitanja za ocjenu kategorije vezana za potrošača, tržište, maloprodavca i dobavljača[87]

[87] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 113

Kao što je već navedeno, uočavanje neiskorištenog potencijala kategorije je osnovni zadatak ovog koraka u procesu Category menadžmenta. U tu svrhu nam mogu poslužiti sljedeća 3 dijagrama koja sitematizuju kategorije prema određenim pokazateljima i ujedno predlažu koja područja treba podvrgnuti kontroli kako bi se ispitalo da li baš na tom polju leži neiskorišteni potencijal.

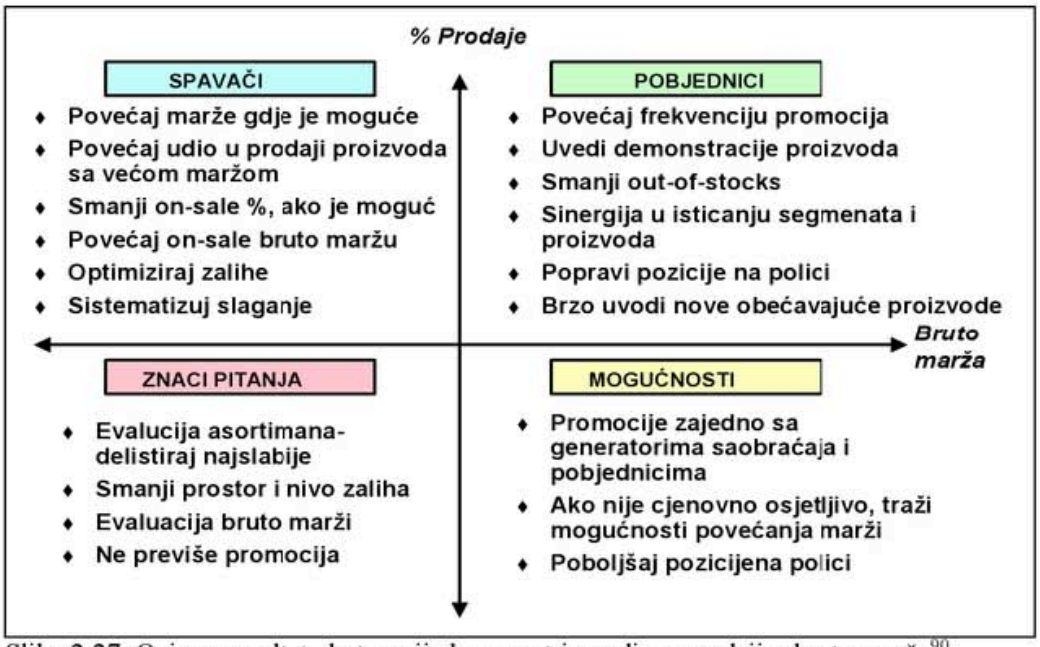


Slika 2.26. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu tržišni udio – rast kategorije[88]

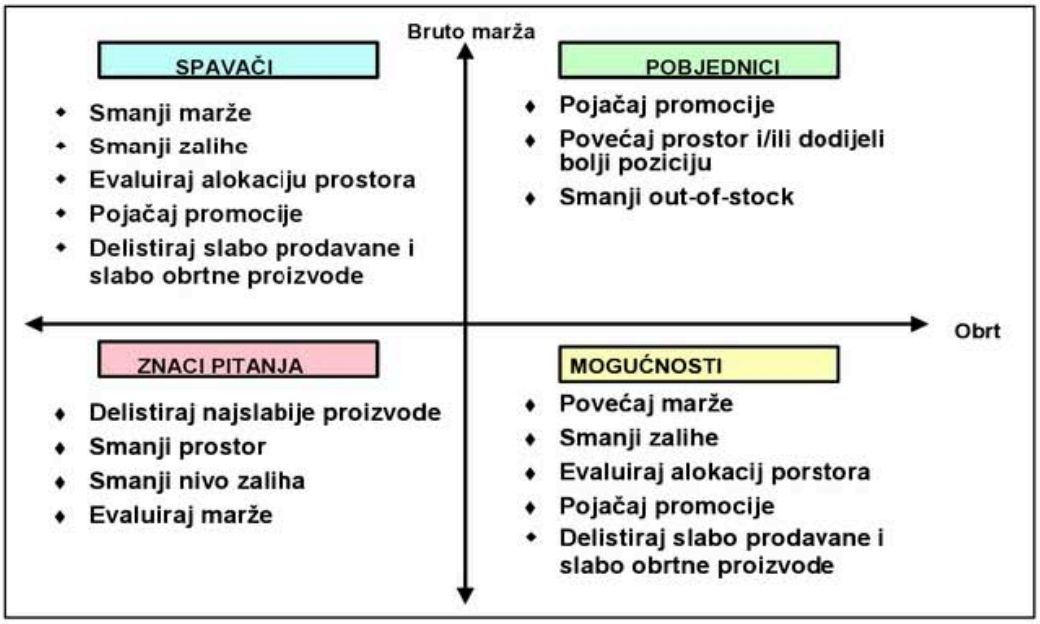
Kroz analize kategorija ponuđenih na prikazima 2.26, 2.27 i 2.28 dolazi se do spoznaje da li postoji jaz u odnosu na potencijal kategorije i na kom području se taj jaz nalazi. Ako se predstavljene analize ispravno sprovedu, dolazi se do vrlo korisnog instrumentarija za upravljanje kategorijama. Taktički i operativni pokazatelji pomažu u odabiru pravca prema kom treba usmjeravati kategoriju. Isto tako, potrebno je naglasiti da se ovi pokazatelji mogu koristiti i za ocjenu podkategorija i segmenata kategorija u zavisnosti od toga o kojoj kategoriji / podkategoriji / segmentu je riječ. Naravno, potrebno je imati u vidu da su ovo finansijski pokazatelji, te da je potrebno u konačnu analizu uključiti i marketinški aspekt, pogotovo kada se bude pristupalo racionalizaciji asortimana kategorije. U ovom slučaju je, svakako, potrebno konsultovati, TSI index[89].

[88] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

[89] TSI indeks pokazuje koliko, određena grupa potrošača lojalna dotičnom maloprodavcu, kupuje određeni proizvod u odnosu na ostatak kategorije kojoj pripada taj prizvod. Na osnovu vrijednosti TSI indeksa se dobija uvid koliko je određeni proizvod bitan grupi potrošača koja je lojalna maloprodajnom lancu.



Slika 2.27. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu udio u prodaji – bruto marža[90]



Slika 2.28. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu bruto marža – obrt proizvoda[91]

[90] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

[91] Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Polazeći od prethodnih ocjena potrebno je prikupiti informacije po pojedinim područjima analize kako bi se donijela ocjena kategorije u odnosu na potencijal kategorije.

Oblast analize	Neophodne informacije za ocenu kategorije
Učinci kategorije	Tržišno učešće i trend tržišnog učešća po podkategorijama
	Neiskorišćene šanse po podkategorijama
	Prodaja (vrednost i broj jedinica) i trendovi prodaje po podkategoriji, dobavljaču i brendu
	Tržišni trendovi po podkategoriji
	Profit i profitni trendovi po podkategoriji, dobavljaču i brendu
	Nedeljne prodaje i profiti podkategorije po jedinici dužine police
	Informacije o snabdevanju podkategorijom
	Kvadratna portfolio analiza
Potrošači	Penetracija, ciklus kupovine, prosečna veličina kupovine, godišnji izdaci domaćinstva o podkategoriji
	Nivo impulsivnih kupovina i mogućnosti proširenja kategorije
	Demografske informacije i informacije o životnim stilovima potrošača za maloprodavca, kategoriju i odabrane podkategorije
	Lojalnost brendu, merena prosečnim učešćem zahteva za kategoriju
	Ocena cenovne osetljivosti kategorije
	Reagovanje na promocije po podkategorijama
	Faktori koji utiču na unapređenje promotivne aktivnosti
Konkurencija	Cene konkurenata po podkategorijama i artiklima
	Promocije konkurenata po podkategorijama i artiklima
	Asortiman konkurenata po podkategorijama
	Konkurentske taktike upravljanja prostorom
Sumarna ocean	Sumarni pregled informacija sve tri oblasti analize

Tabela 2.6. Oblasti analize i neophodne informacije za ocjenu kategorije[92]

U tabeli 2.8. su predstavljene informacije grupisane u pojedine kategorije, koje je potrebno prikupiti i analizirati, kako bi se provela kvalitetna analiza potencijala kategorije u kojima posluje maloprodavac. Analiza se provodi u tri oblasti: učinci kategorije, potrošači i konkurencija, na osnovu čega se donosi sumarna ocjena.

- Praktični osvrt –

1

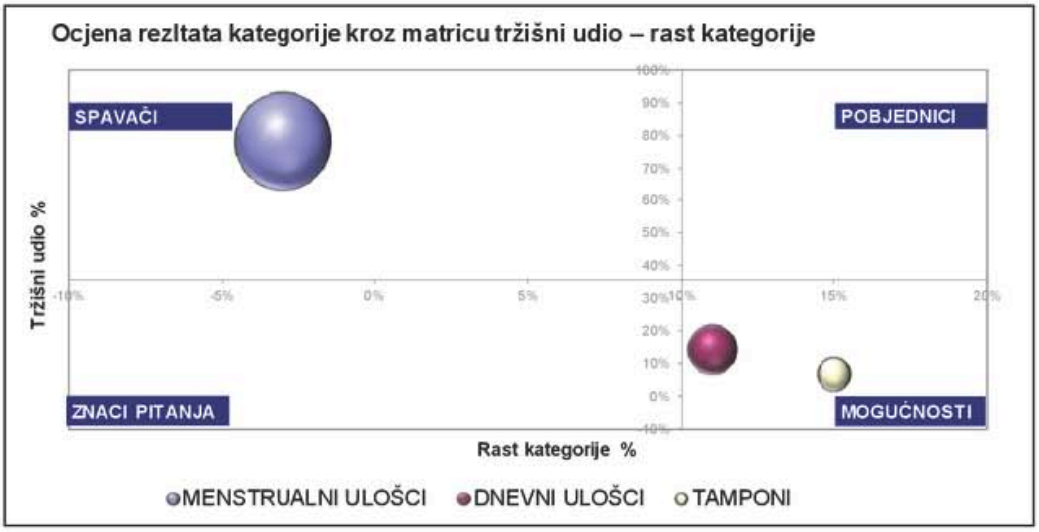
U cilju pravilnog ocjenjivanja potencijala kategorije mora se raspolagati sa relevantnim informacijama. Za obezbjeđivanje tih informacija maloprodavac ima na raspolaganju sledeće izvore podataka:

- *Podatke sa mjesta prodaje koji su dostupni preko sopstvenog informacionog sistema;*
- *Podatke koji se kupuju od istraživačkih agencija. Ovi podaci se, uglavnom, odnose na obim prodaje, udjele na tržištu i sl. Isto tako to su i podaci o ponašanju potrošača, preferencijama potrošača, kupovnim navikama i sl.*

2

[92] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 130

- *Podatke kojima raspolažu dobavljači. Ovi podaci su veoma pouzdani, a ujedno i najjeftiniji, te zajedno sa znanjima kojima raspolažu dobavljači daju značajan doprinos ukupnom sagledavanju potencijala kategorije.*



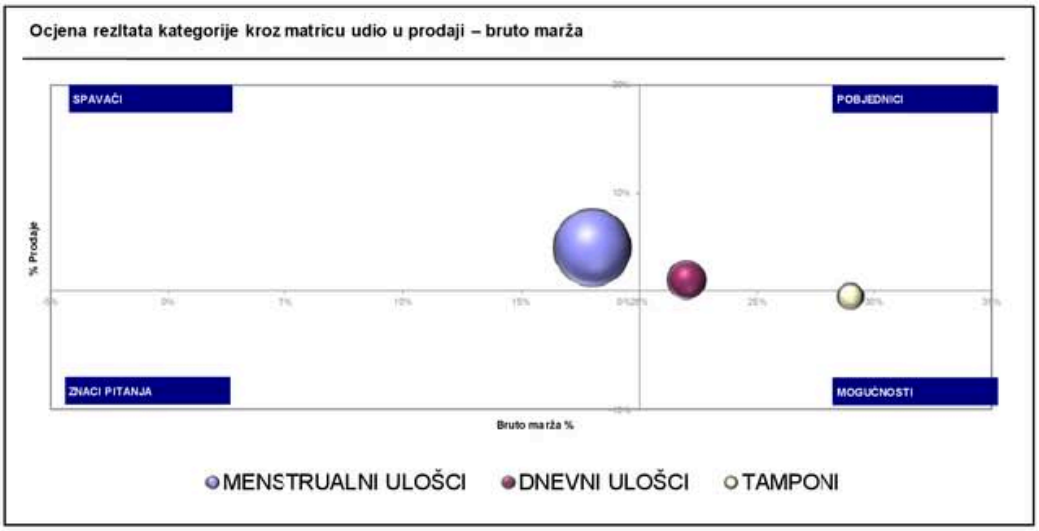
Slika 2.29. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice tržišni udio – rast kategorije[93]

Na slici 2.29. veličina kruga predstavlja vrijednosnu veličinu podkategorije. Na osnovu rasta kategorije po x-osi i tržišnog udjela po y-osi, dobijaju se četiri kvadrata (spavači, znaci pitanja, mogućnosti i pobjednici). Unoseći pokazatelje o tržišnom udjelu i rastu (padu) podkategorija dobija se raspored ove tri podkategorije u četiri kvadrata. Iz prikaza se vidi da najveći tržišni udio imaju menstrualni ulošci (78%). Potom slijede dnevni ulošci (14%) i na kraju su tamponi (4,3%). Međutim, kada se posmatra rast kategorije, menstrualni ulošci imaju pad od 3%, dnevni ulošci imaju rast od 11% i tamponi rast od 15%.

Iz ovakvog rasporeda podkategorija po kvadratima u okviru matrice mogu se dati sledeće preporuke za menstrualne uloške: potrebna je evaluacija miksa proizvoda, što znači da je nužno provjeriti asortiman proizvoda u potrazi za proizvodima koji trenutno nisu u asortimanu, a prodaju se dobro ili proizvodima koji jesu u asortimanu, a prodaju se slabo te ih treba eliminisati; proizvodima koji rastu treba dati više prostora na polici; preusmjeriti promotivnu podršku prema podkategorijama koje rastu (u ovom slučaju prema dnevnim uloščima i tamponima); povećati marže u datoj podkategoriji (obzirom da maloprodavac želi da privuče grupu potrošača kojima cijena nije najbitniji faktor pri odluci o kupovini).

[93] Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

Zajedničke preporuke za dnevne uloške i tampone bile bi: provjeriti da li datim podkategorijama dodijeliti još prostora na polici; podkategorije koje su u porastu moraju imati konkurentne cijene u odnosu na ostale maloprodavce; uložiti više u promociju navedenih podkategorija obzirom na njihov budući potencijal i segment potrošača koji se privlači; ponuditi proizvode sa višim koeficijentom obrta koji nisu zastupljeni u asortimanu.



2.30. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice % prodaje – bruto marža[94]

Iz prikaza 2.30. se vidi da najmanju maržu imaju menstrualni ulošci (18%), slijede dnevni ulošci (22%), dok najveću maržu imaju tamponi (29%). U ukupnoj prodaji maloprodavca menstrualni ulošci učestvuju sa 5%, dnevni ulošci sa 1% i tamponi sa 0,3%.

Prema rasporedu ove tri podkategorije po kvadratima matrice, mogle bi se dati sledeće preporuke za menstrualne uloške: povećati marže gdje je moguće, što znači da je potrebno provjeriti visine marži po brendovima i proizvodima i nastojati ih povećati; povećati prodaju proizvoda sa većom maržom; povećati ukalkulisanu maržu; optimizirati zalihe obzirom da se zbog veličine kategorije i asortimana može dosta gubiti u stock out situacijama ili držanju povećanih zaliha; sistematizovati slaganje na polici prema prodaji i moći upijanja, te ostalim prednostima koje utiču na kreiranje segmenata i podsegmenata u okviru podkategorije.

Preporuke za dnevne uloške su: povećati frekvenciju promocija u ovoj podkategoriji sa ciljem privlačenja novih potrošača i povećanja lojalnosti postojećih; uvesti demonstracije proizvoda koje imaju za cilj privlačenje novih potrošača; smanjiti out-of-

[94] Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

stock situacije obzirom da je lojalnost brendovima i proizvodima u ovoj kategoriji visoka; popraviti pozicije na polici kako bi odgovarale potrošačevom načinu donošenja odluka u kupovini; brzo uvesti nove, obećavajuće proizvode koji mogu biti dalji generator rasta podkategorije, te na taj način kreirati imidž inovativnog mjesta za kupovinu.

Preporuke za tampone bi bile: promocije treba koncentrisati samo na artikle sa najvećim obrtom; tražiti mogućnosti povećanja marži; poboljšati pozicije na polici u cilju bolje izloženosti i povećanja vidljivosti, te maksimizirati vjerovatnoće cross-sell i up-sell kupovina.

2.7.1.4 Karta ciljeva kategorije proizvoda

Suština četvrtog koraka kategorije je uspostavljanje ciljeva kategorije oko kojih se slažu maloprodavac i glavni dobavljači. U suštini, ciljevi kategorije su set pokazatelja koji govore kuda treba usmjeravati poslovanje kategorije i mjerila koja ukazuju da li se krećemo u željenom smjeru.

Uspostavljanje odgovarajućih ciljeva za kategoriju omogućava da se prilikom regularnih revizija ostvarenja ciljeva, izvede zaključak da li se poslovanje ostvaruje u željenom pravcu i željenim smjerom. Praćenje rezultata kategorije na regularnoj osnovi predstavlja ključni dio kontrole kategorije i daje mogućnost preduzimanja korektivnih akcija kako bi se poslovanje nastavilo prema utvrđenim ciljevima.

Bogetić[95] navodi: "Da bi se ciljevi kategorije ocenili kao kvalitetni, pored toga što moraju odgovarati ulozi i oceni kategorije, neophodno je da poseduju i sledeće karakteristike:

- *Balansirana arhitektura ciljeva kategorije* – ciljevi kategorije morali bi da sadrže internu i eksternu komponentu, a da se pri tom istovremeno tretiraju i kratkoročni i dugoročni rezultati kategorije. Kada su ovi preduslovi zadovoljeni, za ciljeve kategorije se kaže da imaju balansiranu arhitekturu.
- *Da obuhvataju ukupan marketinško-logistički sistem* – ciljevi kategorije bi trebalo da omoguće usmeravanje i merenje rezultata svih faza Category menadžmenta. Ovde se ima u vidu ukupan sistem lanca snabdevanja, uključujući proizvodnju, distribuciju i mesto prodaje (POS). Sistemski pristup ciljevima kategorije upućuje na punu primenu Category menadžmenta i namere postizanju punih rezultata, odnosno koristi koje se mogu postići datim menadžment pristupom. Ciljevi kategorije moraju biti sistemski razvijani, uključujući, pored marketinških ciljeva i ciljeve optimizacije lanca snabdevanja kategorije.
- *Poređenje rezultata kategorije u vremenu* – ciljevi kategorije predstavljaju i mere učinka kategorije, što navodi na zaključak da bi rešenje moralo omogućiti poređenje ranijih, aktuelnih, prognoziranih i planiranih rezultata kategorije. Kada se rezultati kategorije uporede u vremenu, planiranje kategorije je pouzdanije, a angažovanje limitiranih resursa racionalnije.

[95] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 140

- *Pravovremenost, aktuelnost i razumljivost ciljeva kategorije* – ciljevi kategorije moraju omogućiti menadžeru kategorije da donosi dobre odluke, u skladu sa ukupnim ciljevima i strategijama kompanije. To, između ostalog, podrazumeva da za ciljeve kategorije važi sledeće: moraju biti pravovremeno definisani, odgovarati aktuelnom trenutku i biti u potpunosti jasni. Pravovremenost, aktuelnost i razumljivost ciljeva kategorije, osnov je uspešnog planskog procesa menadžmenta kategorije."

Doba savremene informacione tehnologije omogućava lakše postavljanje i praćenje ciljeva kategorije. Naime, savremene i napredne tehnologije zasnovane na bazama podataka omogućavaju veoma lako i brzo generiranje informacija koje služe za praćenje rezultata poslovanja i utvrđivanja odstupanja. Međutim, kada se pominje informaciona tehnologija u službi praćenja rezultata poslovanja, jako je bitno naglasiti važnost prilagođenosti ovih tehnologija stvarnim potrebama konkretnih maloprodajnih organizacija, odnosno postavljenim ciljevima za njihove kategorije. Dakle, neophodno je definisanje ciljeva i mjerila za ocjenjivanje dostizanja ciljeva, zahtijevanje i generisanje raznih izvještaja i informacija. Naravno, potrebno je izbjeći situaciju u kojoj se polazi od mogućnosti informacionih tehnologija u preduzeću, te prilagođavanja mjerila, a ponekada i ciljeva njihovim mogućnostima.

Ako se pogleda sistematizacija ciljeva kategorije, može se vidjeti da postoje dva ekstrema kod određivanja ciljeva kategorije. Na jednoj strani se nalazi pristup po kome se vrši univerzalno određivanje ciljeva za sve kategorije, a na drugoj strani je pristup po kome se za svaku kategoriju definišu specifični ciljevi koji odgovaraju samo toj kategoriji. Prednost prvog pristupa je u tome da se lakše vrši praćenje ciljeva koji su univerzalni za sve kategorije i da je lakša podrška informacionih tehnologija zaduženih za generisanje informacija potrebnih za ocjenu poslovanja u kategoriji. Nedostatak pristupa je u tome da neke specifičnosti pojedinih kategorija nije moguće realno prikazati. Prednost drugog pristupa je da specifičnosti kategorije dolaze do izražaja, ali je nedostatak u mogućnosti praćenja ciljeva. Ono što se nameće kao rešenje, sa stanovišta operacionalizacije, je usvajanje četiri grupe ciljeva, gdje bi svaka grupa odgovarala jednoj od četiri uloge kategorija (destinacijska, rutinska, sezonska, prigodna). Na taj način bi se uvažavale specifičnosti kategorija prema ulogama koje su im dodijeljene. Obzirom da se za istu ulogu definišu slične strategije, daleko je primjerenije postaviti set ciljeva koji bi bili relevantni za jednu ulogu. Time bi se došlo do četiri grupe ciljeva koji bi bili univerzalno primjenjivi za sve četiri uloge. To bi bilo moguće podržati informacionim tehnologijama, obzirom da bi postojali tipizirani ciljevi po pojedinoj ulozi. Tako bi se postigao kompromis između prevelikog broja teško mjerljivih, specifičnih ciljeva i malog broja univerzalno primjenjivih ciljeva. Osnovno je da bi se na ovakav način ostvarila mogućnost mjerenja ciljeva, koji bi, u datom slučaju, odražavali specifičnosti svake pojedine uloge kategorije.

Postavlja se pitanje koliko često je dovoljno vršiti revizije i provjere ciljeva. Odgovor, svakako, zavisi o kojoj kategoriji je riječ. Ako se radi o kategorijama sa visokom frekvencijom kupovine, onda je potrebno i tromjesečno sagledavanje i revizija ciljeva.

Međutim, ako se radi o kategorijama sa nižim koeficijentom obrta, onda se može govoriti o šestomjesečnom ili, čak, godišnjem odvijanju revizija.

Kada je riječ o konkretnim ciljevima koji se postavljaju za mjerenje poslovanja kategorije, onda se može reći da su najčešće korišteni oni iz oblasti prodaje, profita i tržišnog učešća kategorije. Bogetić putem tabelarnog prikaza daje širu listu ciljeva (tabela 2.9) sistematizovanih po pojedinim grupama. Iz ponuđene grupe ciljeva potrebno je odabrati one koji najbolje odgovaraju kategoriji i kompaniji i utvrditi numeričke odrednice za svaki od odabranih ciljeva.

	Cilj kategorije	Objašnjenje
Prodaja	Vrednost prodaje	Prodaja koju generiše kategorija
	Količina (broj jedinica) prodaje	Transakcije i tražnja za kategorijom
	Rast prodaje	Trend (vrednosti) prodaje
	Sedmična prodaja u prodavnicama	Distribucija tražnje između grupa prodavnica
	Sedmična prodaja u grupi prodavnica	Efikasnost korišćenja prostora
	Sedmična prodaja po dužini, kvadratnom li kubnom metru	Efikasnost korištenja prostora
	Godišnja prodaja po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Efikasnost korištenja prostora
Profit	Procenat bruto marže	Stopa profitabilnosti kategorije
	Vrednost bruto profita	Doprinos kategorije profit
	Rast profita	Trend profita
	Neto profit	Doprinos kategorije profit
	Profit po artiklu	Doprinos artikla profit
	Sedmični profit po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Profitna efikasnost prostora na policama
	Godišnji profit po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Profitna efikasnost prostora na policama
	Bruto marža na investirana sredstva (GMROI)	Bruto profit koji generiše jedinica sredstava investiranih u zalihe
	Activity-Based Costing (ABC)	Potpuno obuhvaćeni/obračunati troškovi
	Direktna profitabilnost proizvoda(DPP)	Profitabilnost proizvoda, uključujući sve troškove
Učešće	Učešće u maloprodaji prehrane	Učešće u vrednosti prodaje prehrambenih maloprodavaca
	Učešće u ukupnom tržištu	Učešće maloprodavaca u vrednosti prodaje svih kanala marketinga
	Rast tržišnog učešća	Trend tržišnog učešća
	Učešće u prodaji odeljenja	Vrednost prodaje kategorije kao procenat prodaje odeljenja
	Učešće u ukupnom poslu maloprodavca	Vrednost prodaje kategorije kao procenat ukupne prodaje maloprodavca
Snabdevanje proizvodima	Dani (dinamika) snabdevanja/dani zaliha	Efikasnost korišćenja prostora za zalihe
	Obrt zaliha	Efikasnost obrta zaliha
	Nivo servisa	Zadovoljstvo servisom snabdevanja

Ponašanje potrošača	Učešće artikla u zahtevima potrošača	Lojalnost brendu
	Penetracija	Procenat domaćinstava koja kupuju kategoriju
	Frekvencija	Koliko često potrošači kupuju kategoriju
	Satisfakcija potrošača	Procenat potrošača zadovoljnih kupovinom kategorije
	Analiza potrošačke korpe	Prosečna vrednost kupovine kategorije
	Broj jedinica po kategoriji	Sklonost potrošača ka pravljenju zaliha
	Potrošači koji jure promotivne prodaje vs. lojalni potrošači	Vrednost različitih potrošača za maloprodavca
Odgovor potrošača	Cenovna elastičnost	Odgovor potrošača na promene cena
	Promotivna elastičnost	Odgovor potrošača na promotivne aktivnosti
	Promotivno unapređenje prodaje	Uticaj promocija artikla na njegovu prodaju
	Indeks uticaja promocije na povećanje prodaje kategorije	Uticaj promocije artikla na prodaju ukupne kategorije
	Indeks efektivnosti promocije	Efektivnost konkretne promocije u podizanju dodatne prodaje jedinice
Mere ukupnih potrošača prodavnice	Broj transakcija	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na broj transakcija
	Prodaja po potrošaču	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na prodaju po potrošaču
	Posećenost prodavnice	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na saobraćaj u prodavnici

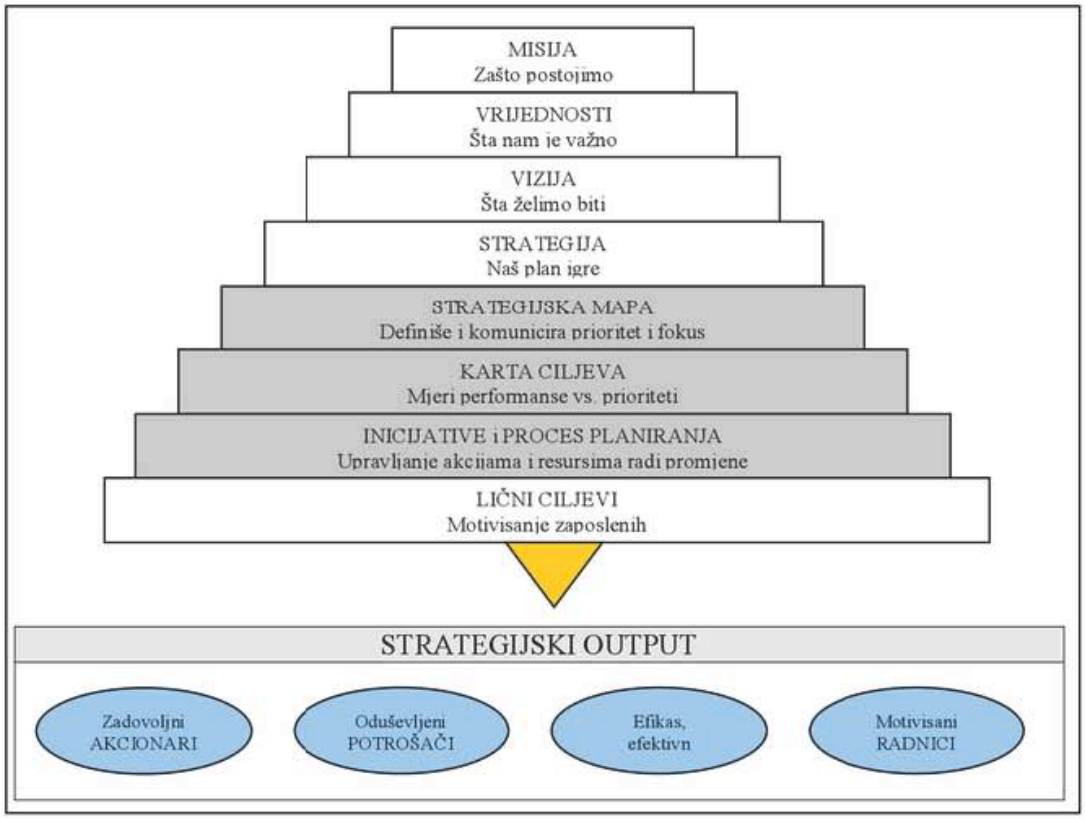
Tabela 2.7. Najčešći ciljevi kategorije[96]

Mjesto karte ciljeva u okviru ukupnih aktivnosti menadžmenta određene organizacije je analizirao ugledni profesor na Harvard Busienss School – Robert Kaplan, inače tvorac koncepta *Balanced Score Card*. Prema Kaplanu, u upravljanju organizacijama ili velikim projektima postoji jedan određeni jaz između misije, vizije i strategija na jednoj strani i operacionalizacije planiranih aktivnosti na drugoj strani. Znači, dešava se da se, često, i odlične strategije loše implementiraju i zbog toga dolazi do izostajanja rezultata. U tu svrhu, Kaplan navodi i sledeće: "Rađe bi imao prosječnu strategiju koja je dobro sprovedena, nego odličnu strategiju koja je slabo sprovedena"[97].

Popunjavanje jaza između zamisli top menadžmenta i sprovođenja u djelo tih zamisli od strane izvršnih funkcija, šematski je predstavljeno putem slike 2.31. Znači, ishodište je u generalnim smjernicama, kakve su misija, vrijednosti i vizija, a završetak u pojedinačnom motivisanju zaposlenih. U davanju dovoljno specificiranih smjernica konkretnim izvršiocima, ključnu ulogu ima karta ciljeva.

[96] Đ[illegible]getić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 142-143

[97] Kaplan R.: "Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy", konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008



Slika 2.31. Popunjavanje jaza konceptom Balanced Score Card[98]

Prateći ovakav način postavljanja ciljeva, te praćenja njihovog izvršenja, stiču se uslovi za pravovremeno uočavanje potrebe za korektivnim akcijama. Putem pravovremeno preduzetih korektivnih akcija će se obezbijediti da projekti budu izvršeni na vrijeme uz minimiziranje negativnih efekata. Ovo treba da dovede do zadovoljstva akcionara, oduševljenih potrošača, efikasnih i efektivnih procesa i motivisanih radnika.

Iz prethodnog grafičkog prikaza se može vidjeti vertikalna zavisnost od spoznaje preko internih pokazatelja i potrošača do finansijskih dobitaka u poslovanju. Isto tako se može primijetiti uzročno posljedična zavisnost operativne efikasnosti i njenih ciljeva, mjerila i inicijativa za ostvarenje operativne efikasnosti.

- Praktični osvrt -

Na narednom prikazu ćemo nastojati razviti tri koraka iz koncepta Balanced Score Card za kategoriju intimne higijene za naš hipotetski maloprodajni lanac. Bez pretenzije da se ponudi sveobuhvatno rešenje, nego samo sa namjerom da se bar malo

[98] Kaplan R.: "Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy", konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008

STRATEGIJSKA MAPA		KARTA CILJEVA		AKCIONI PLAN	
Operativna efikasnost	Cilj	Mjerilo	Cilj	Inicijativa	Budžet
Finansijski Profit Rast prihoda Manji asortiman	* Profitabilnost * Rast prihoda * Manji asortiman	* GMROI * Rast operativnog prihoda * Broj artikala	* 20% * 15% * 200		
Potrošač Privuci i zadržati više potrošača Bolja usluga potrošaču Niže cijene	* Out of stock situacije smanjene * Smanjeno čekanje na blagajnama * Niže cijene nego trenutno * Privući i zadržati više potrošača	* Procenat Out of stock-a * Broj min čekanja u redu * Najjeftiniji na tržištu * Broj stalnih potrošača * Broj ukupnih potrošača	* 5% * Do 5 min * 5% iznad najjeftinijeg * 65% * Rast za 17%	* Program lojalnosti (*Customer Loyalty Program*)	* xxx KM
Interni Veći obrt proizvoda	* Povećan obrt proizvoda	* Prosječan koeficijent obrta zaliha u mjesec dana	* 1,5	* Kataloške objave * Promotivne akcije	* xxx KM * xxx KM
Spoznaja Usaglašenost menadžera kategorije i ključnih dobavljača Upravljanje na osnovu menadžmenta kategorije Podrška od strane ključnih dobavljača	* Usaglašenost menadžera kategorije i ključnih dobavljača * Razvijanje potrebnih znanja * Razvijanje kvalitetnog informacionog sistema	* % usaglašenosti menadžera kategorije i ključnih dobavljača * Sposobnost podržavanja strategije * % kompatibilnost informacionih tehnologija	* 100% * god 1 - 30% god 2 - 70% god 3 - 100% * god 1 - 50% god 2 - 100%	* Interna i eksterna obuka zaposlenih * Uvođenje novog informacionog sistema	* xxx KM * xxx KM
				Total budžet	xxx KM

Slika 2.32. Strategijska mapa, karta ciljeva i akcioni plan za kategoriju intimne higijene

približi koncept karte ciljeva praktičnim potrebama domaćih maloprodajnih kuća i njihovih dobavljača (slika 2.32)[99].

Vrlo bitna činjenica je da se na ovaj način ostvaruje mogućnost mjerenja ostvarenja zacrtane strategije i definisanja odstupanja od željenog pravca. Na osnovu ovakvih alata je lako definisanje korektivnih akcija (ako su potrebne) koje trebaju organizaciju vratiti na željeni kurs. Samom spoznajom prirode i veličine odstupanja smo više nego na pola puta do definisanja korektivnih akcija.

Ovako definisana karta ciljeva nam omogućuje da novac (koji je izražen u zadnjoj koloni) bude racionalno upotrijebljen i da se postignu maksimalni efekti njegovim ulaganjem.

Takođe, postoji poznata izreka "u nedostatku jasnih ciljeva svaki put je dobar". Kako bi ovo bilo izbjegnuto kroz kartu ciljeva se jasno definišu ciljevi, te nakon proteka određenog vremena imamo jasnu sliku o ispunjenju postavljenih ciljeva. Ako ciljevi nisu ispunjeni zadovoljavajućom stopom razloge trebamo tražiti u operativnoj ili planskoj dimenziji upravljanja.

2.7.1.5 Strategije za kategoriju proizvoda

Prema Bogetiću strategije na nivou kategorije kao strateške poslovne jedinice se dijele na marketing strategije i strategije snabdijevanja. Ovim autor želi naglasiti da je pored marketinške orjentacije na potrošača za Category menadžment bitna i strategija snabdijevanja, putem koje će biti omogućeno efikasno i efektivno snabdijevanje maloprodajnih polica.

Naprijed pomenuti autor navodi, da marketing strategije kategorije predstavljaju svojevrsni set odluka o tome kakve će funkcije imati pojedine podkategorije u poslovnom portfoliu kategorija, kao i na planu realizacije uloge i ciljeva kategorije. Na taj način, on naglašava uloge podkategorija u ostvarivanju strategije kategorije, što znači da samo orkestrirana saradnja podkategorija dovodi do sinergije, odnosno djelotvorne realizacije strategije kategorije. Karolefski i Heller navode sedam mogućih strategija za kategoriju:

- Kreiranje saobraćaja: Privući potrošače u radnju, odjele i kategorije
- Generisanje transakcija: Povećati vrijednost prosječne kupovine
- Generisanje profita: Povećanje profita
- Generisanje gotovine: Poboljšanje tokova gotovine
- Kreiranje uzbuđenja: Stvaranje interesa i entuzijazma među potrošačima
- Kreiranje imidža: Jačanje imidža maloprodavca u očima potrošača

[99] Pripremljeno prema Kaplan R.: "Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy", konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008

- Zaštita tržišnog udjela: Snažno pozicioniranje kategorije nasuprot konkurenata[100]

Bogetić, ipak, ide korak dalje i strategiju kreiranja imidža predstavlja sa dvije opcije: strategija kreiranja cjenovnog imidža i strategija kreiranja imidža izbora. On, takođe, povezuje strategije kategorije sa strategijskim fokusom i potrebnim karakteristikama podkategorija da bi strategija bila efektivna (tabela 2.10). Na ovaj način se pojedine strategije / uloge kategorije približavaju stvarnosti i daje se instrumentarij za odlučivanje u praksi. Za svaku ulogu se pojašnjava fokus koji uloga treba ostvariti, ali se i navode karakteristike koje kategorija treba posjedovati kako bi uloga bila primjenjiva u datom slučaju.

Strategija kategorije/ Uloga potkategorija	Strategijski fokus	Zahtevane karakteristike potkategorija da bi strategija bila efektivna
Generisanje gotovine	Unapređenje cash flow-a kategorije, odeljenja ili prodavnice.	❑ Visok obrt ❑ Visoka frekvencija kupovine
Kreiranje uzbuđenja	Kreiranje osjećaja mogućnosti za potrošača	❑ Visoke impulsivne kupovine ❑ Proizvodi za odgovarajući životni stil ❑ Izražen sezonski karakter
Unapređenje cenovnog imidža	Poruka potrošačima da maloprodavac nudi niske cene	❑ Česte kupovine ❑ Česte promocije
Generisanje profita	Povećanje procenta bruto marže i vrednosti bruto profita	❑ Visoka bruto marža
Unapređivanje saobraćaja	Unapređenje potrošačkog saobraćaja u prodavnici i u pojedinim prolazima između gondola	❑ Česte kupovine ❑ Česte promocije ❑ Visoka prodaja kategorije ❑ Visoko tržišno učešće kategorije
Unapređivanje vrednosti transakcija	Povećanje veličine prosečne prodaje kategorije ili transakcije u prodavnici	❑ Relativno visoka cena artikla ❑ Visoke impulsne kupovine
Zaštita	Odbrana prodaje i tržišnog učešća od agresivne konkurencije	❑ Česte kupovine ❑ Relativno visoka cena artikla
Unapređivanje imidža izbora	Poruka potrošačima da maloprodavac nudi širok izbor	❑ Visoke impulsne kupovine ❑ Jedinstveni proizvodi ili brendovi ❑ Sezonski karakter

Tabela 2.8. Pregled mogućih marketing strategija kategorije/uloga podkategorije[101]

Takođe, Bogetić nudi i vezu između uloga kategorija i strategija kategorija/uloga podkategorija, što predstavlja tabela 2.11.

[100] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 124
[101] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 148

Uloga kategorije	Marketing strategija kategorije/ Uloga potkategorije
Odredišna	❑ Unapređenje saobraćaja ❑ Zaštitna ❑ Unapređenje transakcija ❑ Kreiranje uzbuđenja ❑ Unapređenje imidža
Rutinska	❑ Unapređenje transakcija ❑ Generisanje profita
Povremena/sezonska	❑ Unapređenje saobraćaja ❑ Kreiranje uzbuđenja ❑ Generisanje profita ❑ Zaštita
Pogodnost	❑ Unapređenje transakcija ❑ Generisanje profita ❑ Unapređenje imidža

Tabela 2.9. Uloga kategorije i skup odgovarajućih marketing strategija/uloga podkategorije[102]

U prethodnoj tabeli se primjećuje da različitim ulogama kategorije odgovaraju različite strategije kategorije / uloge podkategorija. Kao što je vidljivo, najveći raspon mogućih strategija odgovara odredišnoj ulozi kategorije. To je i razumljivo, obzirom da je odredišna uloga nešto po čemu maloprodavac nastoji da se razlikuje od svoje konkurencije. Prema odredišnoj kategoriji se, usmjerava i najveći dio budžeta maloprodavca, energije i vremena menadžera kategorije. Iz tog razloga je vrlo bitno imati jasne prioritete u upravljanju različitim kategorijama, sa njihovim različitim ulogama. Razlog je ograničenost svih resursa, gdje se samo putem jasnog portfolio upravljanja resursima može postići optimalan rezultat.

Ono što je bitno napomenuti u dijelu marketinških strategija kategorije, je da se ne smije zaboraviti fokus na krajnjeg kupca / potrošača. Vrlo se lako osloniti na veliki izbor podataka koji se mogu pribaviti, ali je to i vrlo riskantno. Podaci ne znače istovremeno informacije. Informacije ne znače nedvosmislene akcije. Tako da prije konačne odluke o strategijama koje će se primjenjivati za kategoriju, bitno je sagledati raspoložive podatke i informacije sa stanovišta ciljanih potrošača i još jednom napraviti provjeru strategija.

Komunikacija i usaglašavanje strategija za kategoriju sa ključnim dobavljačima je vrlo bitna stavka u procesu Category menadžmenta. Naime, vrlo je teško razvijati kategoriju bez podrške ključnih dobavljača. Prvo što je važno, je bolje poznavanje specifičnosti kategorije od strane dobavljača, kao i to što oni svojom ekspertizom mogu dati pozitivan impuls u definisanju strategija za kategoriju. Isto tako putem saglasnosti sa ključnim dobavljačima oko marketing strategije, postiže se i saglasnost o strategiji nabavke. Takođe, dobavljači, uglavnom, raspolažu određenim budžetima za unapređenje svog poslovanja, a time i maloprodavčevog, dok maloprodavci rjeđe planiraju budžete za ulaganje u razvoj pojedinih kategorija. U ovom dijelu oni se, uglavnom, oslanjaju na dobavljače. Iz tog razloga, ako ne postoji podrška ključnih dobavljača, nema ni njihovog budžeta za ulaganje u promocije, posebne događaje vezane za kategorije, spuštanja cijena

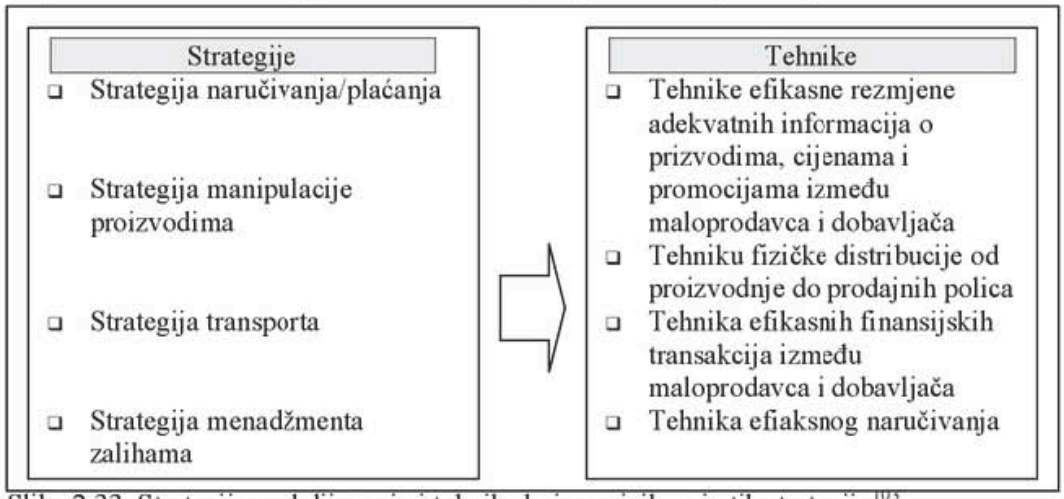
[102] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 149

na policama itd. Uz to, određene kategorije se ne razvijaju, primarno, na maloprodajnim policama, nego izvan maloprodajnih objekata.

Strategije snabdijevanja kategorije se javljaju kao bitan činioc u ostvarivanju efikasnog i efektivnog poslovanja maloprodaje. Naime, od dostupnosti proizvoda na policama zavisi zadovoljstvo potrošača, a posljedično i održavanje / povećanje baze kupaca / potrošača određenog maloprodajnog objekta. Sa druge strane, od pravovremene dostave zavisi efikasnost poslovanja i profitabilnost maloprodavca. Ako se posmatra druga strana, odnosno proizvođač, (ne)efikasno snabdijevanje za njega znači prodaju ili izgubljenu prodaju, a u krajnjoj liniji može značiti i izgubljenog kupca (maloprodavca). Iz navedenog se zaključuje da obije strane imaju interesa za kvalitetnim snabdijevanjem maloprodajnih polica. Ono što je bitno reći, je da se pregovori oko strategije snabdijevanja ne smiju posmatrati kao "igra sa nultom sumom" (u teoriji igara se nultom sumom naziva ishod u kojem dobitak jednog učesnika je automatski gubitak za drugog učesnika). Naime, ako maloprodavac zahtijeva češće isporuke, dobavljač to ne treba posmatrati kao povećan trošak češćeg isporučivanja, nego zajednički sa maloprodavcem treba napraviti analizu smanjenja *out-of-stock* situacija usljed češćih isporuka i na temelju toga povećane prodaje. Od toga se, onda, oduzima trošak isporuke i trošak vezivanja kapitala koji je u ovom slučaju manji.

Primjenom adekvatnih strategija snabdijevanja se mogu postići znatne uštede u lancu vrijednosti, a posljedično tome se mogu ostvariti i veće uštede za krajnje potrošače. To je posebno značajno na velikim tržištima i kod velikih maloprodajnih kompanija što može biti jedna od konkurentskih prednosti. Najbolji primjer za ovo je Wal-Mart i njegova saradnja sa dobavljačima. Sve uštede u lancu vrijednosti ovaj maloprodavac prenosi na svoje kupce i na taj način postiže lidersku poziciju na tržištu.

Najčešće korištene strategije i tehnike snabdijevanja predstavljene su putem slike 2.33.

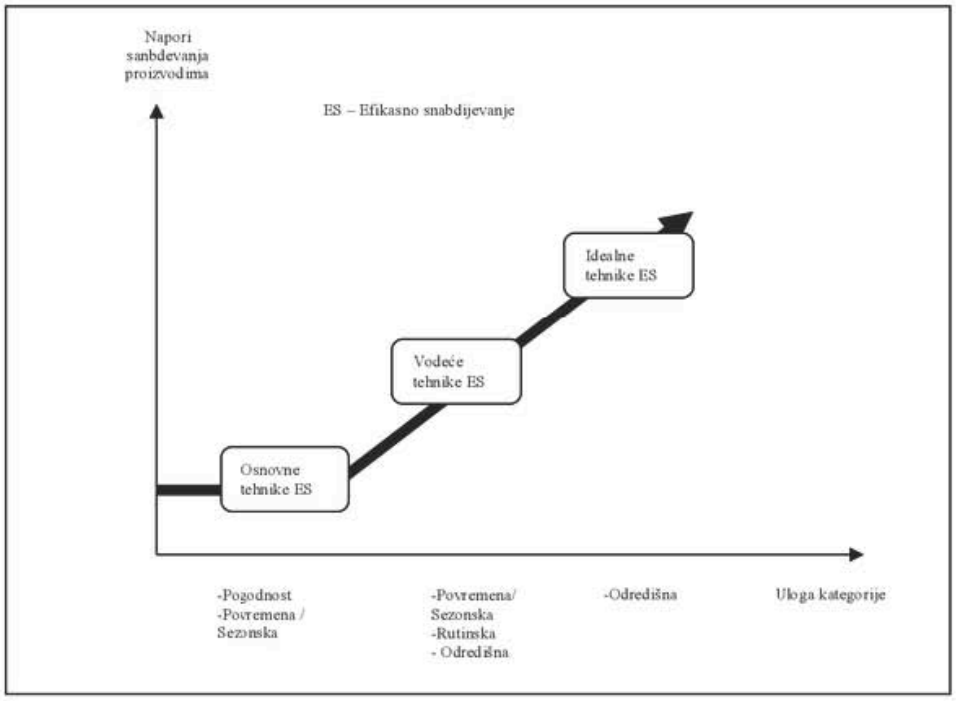


Slika 2.33. Strategije snabdijevanja i tehnike koje proizilaze iz tih strategija[103]

[103] Pripremljeno prema: Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 153

Strategija naručivanja / plaćanja se odnosi na postizanje efikasnog i efektivnog načina obnavljanja zaliha i plaćanja dospjelih dugovanja. Jedan dio ove strategije se odnosi na efikasnu obnovu zaliha kako bi se izbjegle *out-of-stock* situacije, a druga na uštede u troškovima koji nastaju u procesu naručivanja / plaćanja. Kao primjer iz prakse se opet može navesti primjer saradnje kompanija Wal-Mart i Procter&Gamble gdje je upravljanje maloprodajnim zalihama prepušteno dobavljaču. Za ovakav vid saradnje je potrebno veliko, obostrano, povjerenje. Strategija manipulacije proizvodima bi se mogla odnositi recimo na paletizaciju robe koja je spremna da se na tako pripremljenim paletama izlaže u prodajnom prostoru. Ovo je jedan od vidova ušteda u lancu vrijednosti i odnosi se na manipulaciju proizvodima. Strategija transporta ima za cilj uštede u lancu vrijednosti, prvenstveno na velikim tržištima. Strategija menadžmenta zaliha se odnosi na smanjenje troškova držanja zaliha u čitavom lancu vrijednosti.

Odnos uloga kategorije i tehnika efikasnog snabdijevanja se prikazuje putem dijagrama (slika 2.34).



Slika 2.34. Veza uloge kategorije i nivoa tehnika efikasnog snabdijevanja[104]

Sa prethodnog dijagrama je vidljivo da se sa povećanjem značaja uloge kategorije u portfoliu kategorija maloprodavca, povećava i složenost tehnika efikasnog snabdijevanja. To znači da se kod odredišne kategorije moraju primjenjivati "najbolje" tehnike, dok je

[104] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 154

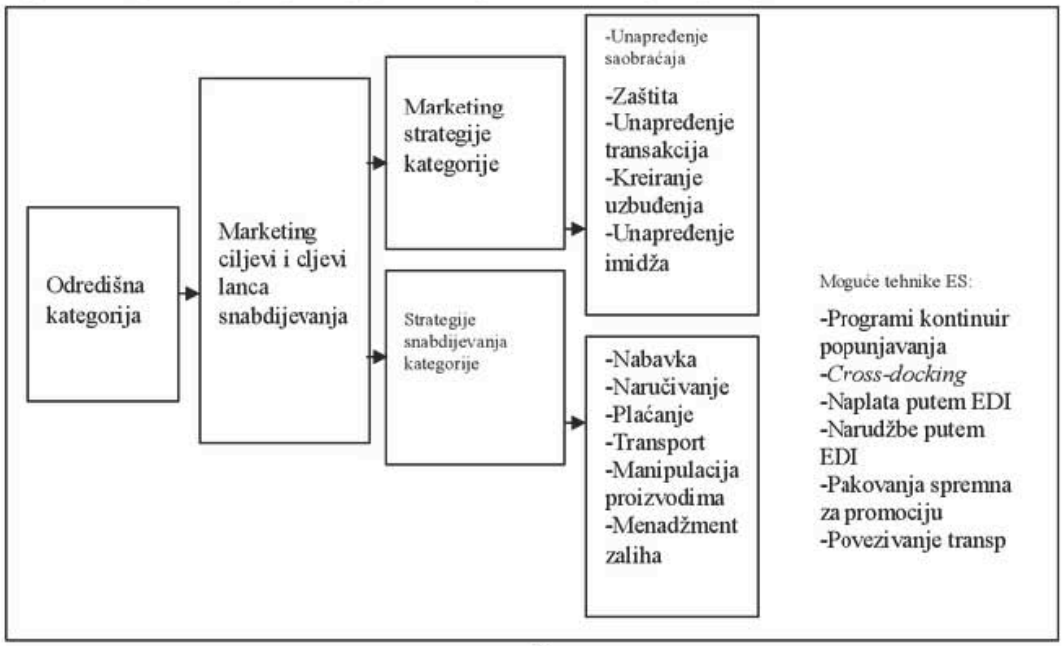
kod kategorije pogodnosti moguće primjenjivati i neke bazične tehnike. To je naročito izraženo ako se za odredišnu kategoriju odabere kategorija u kojoj se pojavljuje manjak ponude u odnosu na tražnju.

Polazeći od prethodno iznesenih stavova, moguće je, putem jedinstvenog prikaza razmotriti veze između ciljeva kategorije, marketing strategija i tehnika efikasnog snabdijevanja, što je predstavljeno u tabeli 2.12.

Ciljevi kategorije	Primijenjene marketing strategije	Primijenjene tehnike ES
Rast tržišnog učešća	Zaštita Unapređenje saobraćaja	Programi kontinuiranog snabdijevanja
Povećanje obrta	Zaštita Unapređenje saobraćaja	Programi kontinuiranog snabdijevanja
Povećanje bruto profita	Unapređenje transakcija Generisanje profita	Direktna isporuka prodavnici (DSD-*direct store delivery*)
Povećanje prinosa na angažovana poslovna sredstva (ROA)	Generisanje gotovine	Sve tehnike ES
Unapređenje satisfakcije potrošača	Kreiranje uzbuđenja Unapređenje imidža	Sve tehnike ES

Tabela 2.10. Ciljevi kategorije i primijenjene marketing strategije i tehnike ES[105]

Po odabiru strategija za kategoriju potrebno je provjeriti validnost odabranih rešenja. Postoje kvalitativni i kvantitativni načini provjere validnosti strategija. Potrebno je da se oba načina uzmu u obzir prilikom sprovođenja provjere, ali, ipak, na kraju su brojčani pokazatelji oni koji daju krajnji sud o opravdanosti napravljenog izbora.



Slika 2.35. Stratogram odredišne kategorije[106]

[105] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 154
[106] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 157

Stratogram slikovito povezuje ulogu kategorije, ciljeve kategorije i uloge podkategorija sa marketing strategijama, strategijama nabavke i mogućim tehnikama efikasnog sanbdijevanja. Razvoj stratograma kategorije je moguć i putem matrice uloga kategorije / strategije kategorije. Faktički, u ovoj matrici se putem analize lanca vrijednosti, odnosno njegovih sastavnih aktivnosti – obezbjeđivanja proizvoda, distribucije, marketinga i servisa, predstavljaju strategije pogodne za svaku pojedinu ulogu kategorije. Na taj način se dobija podjela strategija na primarne i sekundarne vezano za datu ulogu kategorije. To predstavlja vrlo korisno sredstvo za praktično razvijanje strategija za kategorije, koje svakom menadžeru daje jasan uvid u polje gdje njegov fokus treba biti usmjeren. Za praktičare Category menadžmenta, u njihovom svakodnevnom radu, to je svojevrsna vodilja, instrumentarijum koji treba obezbijediti držanje određenog konzistentnog kursa u određivanju uloge kategorije i sa ovim procesom povezanih aktivnosti obezbjeđivanja, distribucije, marketinga i servisa u prodavnici.

Instrumentarij koji treba biti nezaobilazno sredstvo u određivanju uloge kategorije, predstavljen je u tabeli 2.13. U tabeli su za četiri uloge kategorije prikazane osnovne strategije obezbjeđivanja, strategije distribucije, strategije marketinga i strategije servisa u prodavnici. Ujedno su naznačene strategije koje trebaju imati primarnu ulogu u procesu poslovanja. Predstavljeni prikaz daje sistematizaciju strategija po oblastima poslovanja i ulogama kategorije, te predlaže koje strategije bi trebale imati glavnu ulogu u poslovanju na osnovama koncepta menadžmenta kategorije.

Bogetić[107] navodi da proces počinje od uloge i ciljeva kategorije i da ga čine sljedećih pet koraka:

- Određivanje strategijskih opcija za kategoriju
- Proučavanje nalaza koraka ocjene kategorije
- Selekcionisanje strategije za realizaciju uloge i ciljeva kategorije
- Određivanje strategije (uloge) pojedinih potkategorija
- Provjera validnosti odabranih rešenja

Navedeni koraci, takođe, trebaju obezbijediti sistematičnost u određivanju uloge kategorije, kao jedne od bitnih odluka u procesu Category menadžmenta. Kao što je bio slučaj sa određivanjem potencijala kategorije, uloga kategorije, takođe, značajno utiče na alokaciju resursa kompanije u praktikovanju Category menadžmenta.

[107] Woolf B.: "Loyalty marketing – The Second Act", Teal Books, Richmond 2002, str. 56

Uloga Kategorije	Strategija kategorije			
	Obezbjeđivanje	Distribucija	Marketing	Servis u prodavnici
Određišna	**Strategija obezbjeđivanja** -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi **Strategija transakcija** -Sve EDI i EFT	**Preuzimanje u DC / prodavnici** -Automatsko popunjavanje **Transport** -Direktna isporuka prodavnici, povlačenje **Manipulacija u DC / prodavnici** -*Cross-docking* -Pakovanja spremna za promociju	**Strategija privlačenja** -Unapređenje saobraćaja -Unapređenje imidža **Strategija izgradnje lojalnosti** -Unapređenje transakcija -Zaštita **Mikromarketing**	**Pun servis** (Ako je neophodno) **Diferenciran** (Od konkurencije)
Rutinska	**Strategija obezbjeđivanja** -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi **Strategija transakcija** -Uglavnom EDI i EFT	**Preuzimanje u DC / prodavnici** -Automatsko popunjavanje **Transport** -Direktna isporuka prodavnici, povlačenje **Manipulacija u DC / prodavnici** -Minimiziranje manipulacije -Smanjenje štete	**Strategija izgradnje lojalnosti** -Unapređenje transakcija -Zaštita **Cluster marketing**	**Poluservis** (Ako je neophodno) **Nediferenciran** (Od konkurencije)
Povremena/ sezonska	**Strategija obezbjeđivanja** -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi **Strategija transakcija** -Donekle EDI i EFT	**Transport** -Smanjiti trajanje tranzita **Manipulacija u DC/ prodavnici** -Smanjenje štete -Pakovanja spremna za promociju	**Strategija privlačenja** -Unapređenje saobraćaja -Kreiranje uzbuđenja **Cluster marketing**	**Samoposluga** (Ako je neophodno) **Nediferenciran** (Od konkurencije)
Pogodnost	**Strategija obezbjeđivanja** -Niski troškovi	**Preuzimanje u DC / prodavnici** -Automatsko popunjavanje **Manipulacija u DC/ prodavnici** -Minimiziranje manipulacije -Smanjenje štete	**Strategija izgradnje lojalnosti** -Unapređenje transakcija **Jedinstven marketing**	**Samoposluga** (Ako je neophodno) **Nediferenciran** (Od konkurencije)

Primarne strategije kategorije

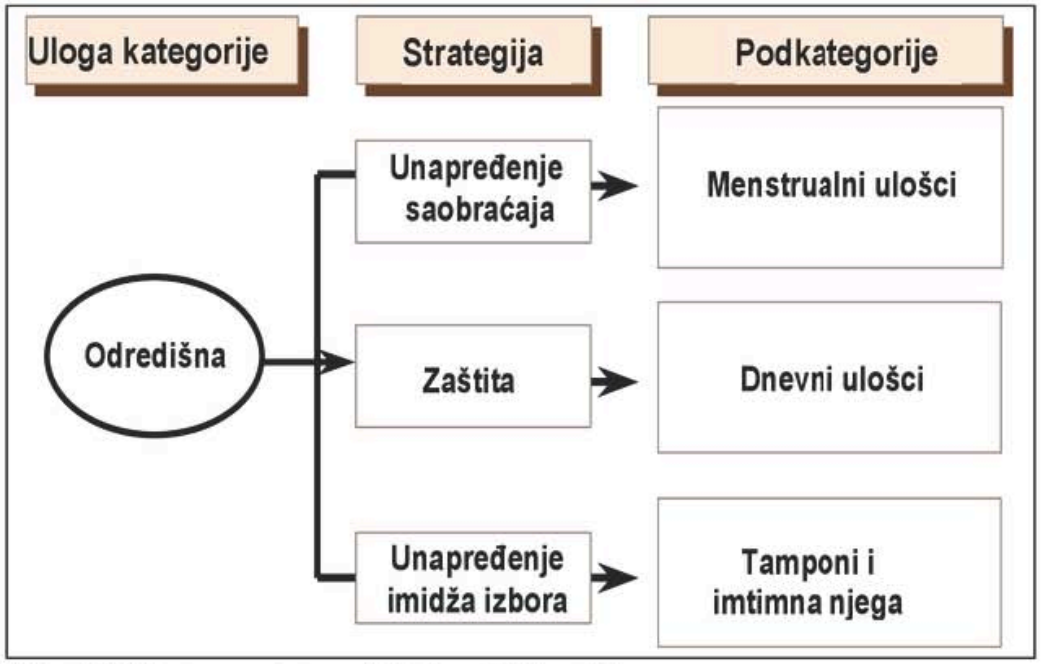
Tabela 2.11. Uloga, lanac vrijednosti i primarne i sekundarne strategije kategorije[108]

[108] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 159

- Praktični osvrt -

68

Ako se pođe od toga da je u prethodnim koracima određena odredišna / destinacijska uloga za kategoriju intimne higijene, onda je sada potrebno odrediti strategiju za kategoriju, odnosno podkategorije u skladu sa ulogama podkategorija. Moguće rešenje je ponuđeno na sljedećem prikazu stratograma za kategoriju intimne higijene (slika 2.36).



Slika 2.36. Stratogram kategorije intimne higijene[109]

Za podkategoriju menstrualnih uložaka je predviđena strategija unapređenja saobraćaja. Razlozi zašto je odabrana ova strategija su karakteristike predmetne podkategorije: česte kupovine; česte promocije; visoka prodaja kategorije; visoko tržišno učešće kategorije; važnost podkategorije za ciljnu grupu potrošača maloprodajnog lanca; mogućnost ostvarenja diferencijacije.

Zbog nabrojanih karakteristika, navedeni proizvodi predstavljaju odličnu kategoriju za privlačenje kupaca u objekte. Pozicioniranjem ove podkategorije na suprotan kraj od ulaza u maloprodajni objekat, postiže se potreba da kupci prođu pored kategorija sa manjim koeficijentom obrta kako bi došli do podkategorije menstrualnih uložaka. Ovo je česta strategija i za npr. bebi kategoriju. Pomenuta kategorija ima slične karakteristike i obaveza je kupovine pri skoro svakoj posjeti maloprodajnom objektu za porodice koje imaju djecu. Optimalnim razmještanjem ovakvih kategorija / podkategorija u objektu se postiže optimalan saobraćaj unutar objekta, te se na taj način znatno povećava

[109] Pripremljeno prema Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

mogućnost kupovine proizvoda koji, inače, ne bi bili kupljeni. Pored navedenog kreiranja saobraćaja u samom objektu, navedena podkategorija utiče na povećanje broja potrošača koji posjećuju maloprodajni objekat, budući da je vrlo visoka zastupljenost proizvoda iz ove podkategorije pri svakoj kupovini.

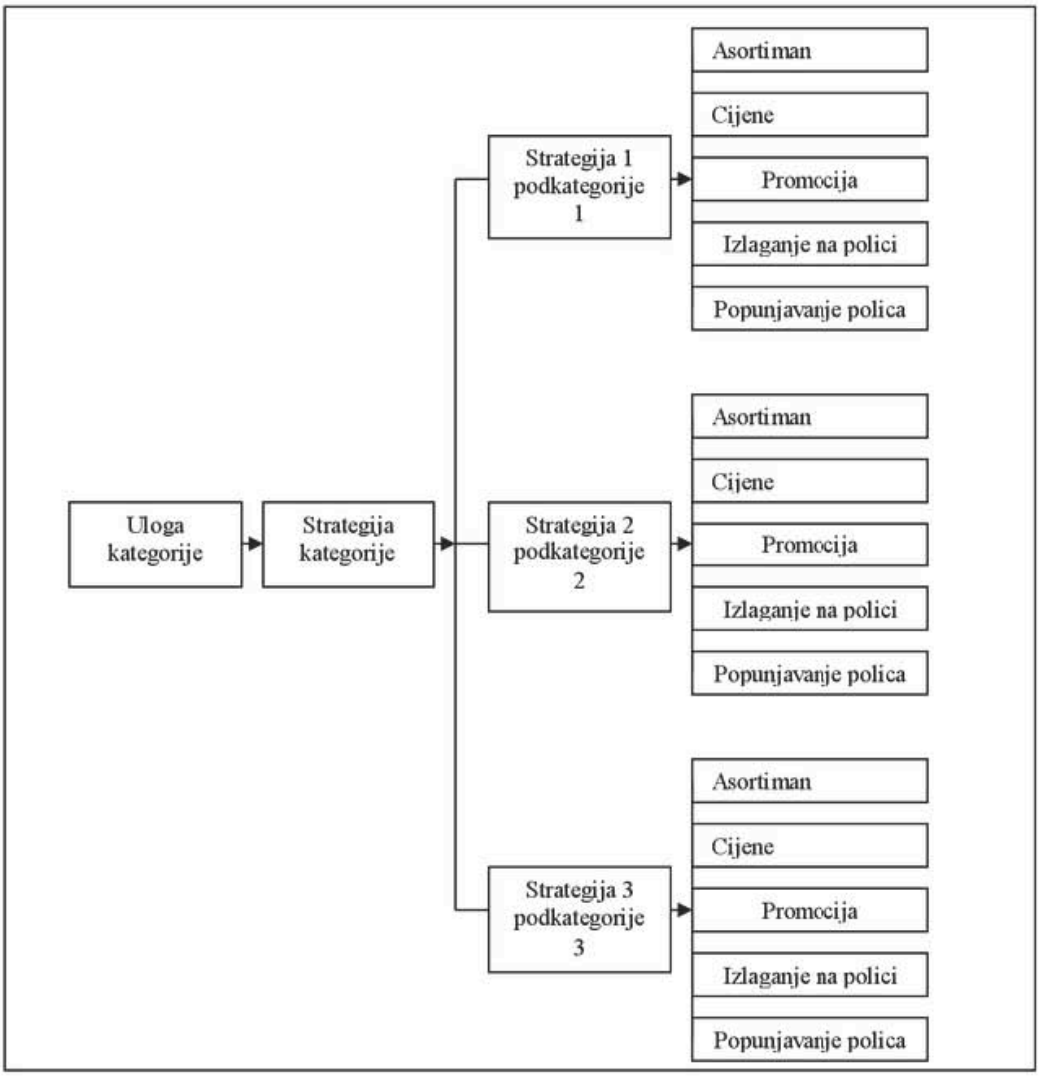
Za podkategoriju dnevnih uložaka je dodijeljena uloga zaštite. Njom se želi postići zaštita dostignutog i postići dodatno povećanje tržišnog udjela. Naime, želi se biti jak / dominantan u podkategoriji koja ima "budućnost", odnosno koja trenutno ima kritičnu masu, ali od koje se očekuje daljnji rast. Dakle, želi se biti jak (povećavati tržišni udio) u podkategoriji koja raste. Ove dvije stvari (povećanje tržišnog udjela i povećanje podkategorije) dovešće do multiplikacije prodaje. Također, kupci ove podkategorije se u znatnoj mjeri poklapaju sa ciljanim kupcima maloprodajnog lanca.

Za tampone i intimnu njegu bi bila pogodna strategija unapređenja imidža izbora. Putem ove strategije će se postići da žene kao donosioci odluka vezanih za kupovine percipiraju datu kompaniju, kao maloprodavca sa širokim izborom asortimana i dobrom ponudom. Tamponi i intimna njega su vrlo zahvalne podkategorije za ovakvu strategiju sa stanovišta troškova. Naime, kao što je već navedeno, tamponi zauzimaju izuzetno malo prostora na polici, tako da proširenje asortimana neznatno zahtijeva dodatne police. Također svi manipulativni i skladišni troškovi su minimalni. Proizvodi su, relativno, skupi tako da je otplata po m^2 police sasvim dobra.

Dakle, ako se posmatraju kao jedinstvene pomenute tri strategije za kategoriju intimne higijene, dobijaju se tri orkestrirane strategije koje doprinose postizanju boljih rezultata kako samih podkategorija, tako i maloprodavca uopšte. Za podkategoriju menstrualnih uložaka primjenjiva je strategija generisanja saobraćaja koja pomaže drugim kategorijama u objektu. Sa ranijim preporukama o povećanju marže i usvajanju taktike "krava muzara" dobija se asortiman na kome se želi graditi profitabilnost, ali isto tako i putem generisanja saobraćaja, pomoći prodaju drugih kategorija u objektu. Putem strategije zaštite za podkategoriju dnevnih uložaka želi se biti i ostati jak u podkategoriji koja raste i od koje se u budućnosti očekuju veći prihodi. Putem odabrane strategije za tampone i proizvode intimne njege želi se kod velikog postotka donosioca odluka o kupovini kreirati imidž maloprodajnog mjesta sa dobrim asortimanom.

2.7.1.6 *Taktike za kategoriju proizvoda*

Nakon definisanja strategija za kategoriju, potrebno je definisati i taktike, kao zadnji planski element u procesu Category menadžmenta. Taktičkim planom se želi postići konkretizacija akcija, koje će se preduzimati u cilju ostvarenja zacrtanih ciljeva kategorije. Znači, akterima procesa Category menadžmenta se na ovaj način predočavaju jasne smjernice za osnovne elemente taktičkog plana: asortiman, cijene, promocije, izlaganje na policama i popunjavanje polica. Kako se razvijaju taktike za pojedine kategorije, prikazuje slika 2.37.



Slika 2.37. Taktike kategorije prema pojedinim strategijama podkategorija[110]

[110] Pripremljeno prema Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Menadžeri kategorije pri kreiranju taktičkog plana kategorije i njegovih pojedinih elemenata, polaze od ciljanih potrošača i njihovih demografskih i psiholoških karakteristika i kupovnog ponašanja sa jedne strane, kao i mogućnosti maloprodavca, maloprodajnog objekta i dobavljača da podrže zacrtane elemente taktičkog plana, sa druge strane. Zbog navedenog, se može doći u situaciju da se razlikuju pojedini (ili svi) elementi taktičkog plana za svaki prodajni objekat maloprodajnog lanca. Optimalno je upravljati elementima taktičkog plana na nivou klastera ili formata maloprodajnih objekata. Klasteri ili formati su grupe maloprodajnih objekata grupisanih prema zajedničkim karakteristikama: kvadratura; karakteristike ciljanih potrošača; druge karakteristike tržišta koje mogu biti značajne za ukupno poslovanje.

Bogetić navodi da se taktički planovi razvijaju u dva koraka:

- razvijanje opštih smjernica za razvoj taktičkih planova većeg broja kategorija;
- iz opštih smjernica se razvijaju konkretna akciona rešenja za pojedine kategorije

Isti autor tvrdi da se daljim postupkom utvrđuje proces razvoja taktičkih planova, sistematizovan u četiri koraka:

- "razmatranje po instrumentima marketinga i snabdevanja kojima se kreiraju odgovarajuće smernice i kriterijumi akcionog dejstva na nivou potkategorija kategorije;
- sagledavanje odgovarajućih taktičkih mogućnosti;
- odabir taktičkih rešenja za kategoriju;
- pojedinačna, po instrumentima i potkategorijama, i ukupna provera taktičkih rešenja za kategoriju, pre konačnog usvajanja i implementacije"[111]

Asortiman je prvi elemenat taktičkog plana. To je, ujedno i najvažniji elemenat. Asortiman proizvoda ili usluga jednog maloprodajnog preduzeća Golijanin definiše kao skup svih artikala robe ili set usluga koje su predmet trgovanja, odnosno servisiranja. Ovde se radi o vrsti, tipu i kvalitetu proizvoda, dizajnu, pakovanju, veličini pakovanja, brendu i dopunskim sadržajima ponude kao što su transportne, finansijske, servisne, savjetodavne i druge usluge[112].

Potrošači su najosjetljiviji na izbor proizvoda koji mogu naći na maloprodajnim policama. Pri uvođenju novog proizvoda u asortiman, maloprodavci ne posmatraju isključivo prodaju tog proizvoda na drugim tržištima ili kod konkurenata, nego se najčešće pitaju koliko dotični proizvod može donijeti inkrementala u prodaji kategorije. Znači, maloprodavci ne žele izazvati kanibalizaciju drugih proizvoda u kategoriji, nego

[111] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 166
[112] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 71

žele imati inkrementalnu prodaju od proizvoda koji je uključen u asortiman. Za realizovanje datog pristupa potrebno je poznavati svoje ciljne potrošače i odgovoriti njihovim potrebama na najadekvatniji način. Kao primjer se može istaći kategorija šampona. Dodavanjem još jednog brenda koji ima nešto drugačiji miris neće donijeti mnogo inkrementala u prodaji. Ali, ako se postojećim šamponima dodaju šamponi za djecu, moguće je privući potrošače koji vode računa o zdravlju svoje kose i koji ne žele da je pretjerano oštećuju "jakim" šamponima. Dakle, tako je moguće privući potrošače, predvodnike "zdravih" trendova.

Dobavljači su, bez sumnje, zainteresovani za što veću stopu uključivanja njihovih proizvoda u asortiman maloprodavca. Za takva nastojanja oni imaju svoje argumente. Na menadžerima kategorije maloprodavca i menadžerima dobavljača, je da dođu do najprihvatljivijeg asortimana koji omogućava ostvarenje ciljeva kategorije. Upotrebljiv pokazatelj su i podaci o prodaji proizvoda na dotičnom tržištu i mogu se kupiti od istraživačkih agencija koje se bave panelima trgovine. Za nove proizvode se, vrlo često, praktikuje uvođenje onih koji "obećavaju" na probni period od 3-6 mjeseci. Ako ti proizvodi zadovolje postavljene kriterijume oni ostaju u asortimanu, u suprotnom će biti eliminisani.

Golijanin navodi da su dimenzije proizvoda ili usluga[113]:

- Širina asortimana koja se odnosi na prisutnost grupa proizvoda u ponudi maloprodajnih kompanija. Kao primjer se mogu navesti hrana, sredstva lične i kućne higijene, tekstilna roba, suđe, alat, tehnička roba, itd. Ovakve objekti se označavaju kao maloprodaja univerzalne ponude.
- Dužina asortimana označava stanje zaliha pojedinih proizvoda, odnosno koliko komada istih artikala maloprodajni objekat ima na zalihi.
- Gustina asortimana obuhvata zastupljenost različitih artikala unutar određene robne grupe. Objekat koji ima odgovarajuću gustinu asortimana naziva se specijalizovanom. Kao primjer ovog tipa se navodi prodavnica građevinskih okova gdje se mogu naći svi mogući varijateti šarafa, kukica, baglama itd.
- Dubina asortimana označava zastupljenost različitih marki, modela, veličina, boja, dezena istog ili sličnog proizvoda (npr. prodavnica cipela ima ženske, muške i dječije cipele različitih modela, boja, veličina i materijala).
- Konzistentnost asortimana je usklađenost ponuđenog asortimana sa stvarnim potrebama kupaca u vremenu i prostoru. Ovo se predstavlja kao najvažniji marketinški aspekt ponuđenog asortimana prodajnih artikala

[113] Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 71-72

privatne marke ili određenih maloprodajnih objekata, jer ne moraju svi objekti unutar iste kompanije imati identičan asortiman. Konzistentnost označava da li i u kom obimu i strukturi, ponuđeni asortiman odgovara stvarnim potrebama i željama kupaca. Potrebno je pažljivo analizirati i programirati, treba ga kreirati da odgovara ispoljenim ili prikrivenim potrebama kupaca.

Na području asortimana postoji pet mogućih odluka:

- zadržati postojeći asortiman proizvoda
- smanjiti broj proizvoda u asortimanu kategorije
- povećati broj proizvoda u asortimanu kategorije
- zamijeniti određene proizvode sa onima koji se trenutno ne nalaze na policama
- uključiti u asortiman, povećati prisustvo ili smanjiti prisustvo privatne marke

Prilikom donošenja odluka o asortimanu kategorije postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno provode sledeće analize[114]:

- koji proizvodi će zadovoljiti potrebe ciljanih potrošača
- kakav je trenutni imidž maloprodavca kompariran sa konkurentima
- da li je strategija kategorije konzistentna sa krovnom strategijom maloprodavca i sa ulogom kategorije
- koliki je trošak/korist index pri različitim nivoima asortimana
- koji su kriteriji za prihvatanje novih proizvoda
- koji su kriteriji za eliminisanje proizvoda
- kakve su performanse proizvoda po pitanju prodaje, profita i ostalih finansijskih pokazatelja
- analiza koja pokazuje zavisnost prodaje od veličine asortimana
- lojalnost potrošača prema određenim proizvodima/brendovima
- navike povezane sa substitucijom različitih proizvoda

Opšte smjernice za donošenje odluka o asortimanu kategorije, polazeći od definisanih uloga pojedinih podkategorija se mogu šematski predstaviti na način kako je to učinjeno u tabeli 2.14.

[114] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 137

Uloga podkategorije	Opšti taktički pristup asortimanu podkategorije
Unapređenje saobraćaja	Selekcija proizvoda – artikala mora uključiti stavke sa izrazitom lojalnošću najvećih potrošača Drži najbolje prodavane artikle u svakoj podkategoriji ili segment
Generisanje profita	Poseban tretman dati: - artiklima sa najvećom cenom - artiklima sa najvećom maržom - izlaganju privatne marke
Zaštita	Visoka učestalost promocije odabranih artikala da bi se istakla njihova raspoloživost i konkurentnost na tržištu Pratiti i biti bolji od cena konkurencije Usresređenost na medijske događaje

Tabela 2.12. Ilustracija opštih smjernica odluka o asortimanu kategorije[115]

Predstavljena tabela daje opšte, ali vrlo korisne smjernice praktičarima Category menadžmenta prilikom odlučivanja o asortimanu kategorije. U predstavljene smjernice su uključene marketinške, ali i finansijske smjernice, koje trebaju pomoći praktičarima u odlučivanju o asortimanu.

Cijene potrošači percipiraju na tri načina: svjesnost, poređenje sa nekom referencom, odgovor na njihovo povećanje ili sniženje. Iako je cijena, često, glavni kriterijum za kupovinu određenog proizvoda, potrošači se ne mogu uvijek sjetiti apsolutnog iznosa plaćenog za taj proizvod. Oni, najčešće, procjenjuju da li plaćaju fer cijenu za određeni proizvod. Fer cijena je ono što potrošači percipiraju kao razuman iznos novca za neki proizvod i formira se, najčešće, putem iskustva iz ranijih kupovina. Ako je cijena veća od fer cijene potrošač smatra da je ona previsoka i obrnuto. Studije potrošačevog ponašanja na promjene cijena ukazuju da su potrošači znatno više zabrinuti povećanjem cijena, nego što su oduševljeni njihovim smanjenjem.

U maloprodaji su najčešće u upotrebi sljedeći modeli cjenovne politike:

- Kontinuirano niske cijene (*EDLP – Every Day Low Price*) sve do najnižeg nivoa, kako bi se krajnjim potrošačima poslala poruka o cjenovnom liderstvu. Na taj način se pojednostavljuju interne operacije vezane za cijene.
- Visoka – Niska cijena (*Hi-Low*) gdje se putem čestih promocija nastoje privući potrošači i ponuditi im proizvode po povoljnim uslovima.
- Hibridne cijene (*Hybrid pricing*) gdje se na određenom broju udarnih proizvoda implementira EDLP strategija, a na ostatku asortimana Hi-Low uz sprovođenje povremenih promocija.

[115] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 168

U navedene tri strategije neki maloprodavci često inkorporiraju veće redovne popuste za vlasnike njihovih kartica lojalnosti (*Loyalty cards*).

Kada odlučuju o cijenama proizvoda u kategoriji / podkategoriji menadžeri kategorije, u stvari, razmišljaju o dvije stvari:

- kako se kompanija može diferencirati i pozicionirati kao povoljno mjesto za kupovinu u odnosu na konkurenciju?
- koju ulogu igraju cijene kada je u pitanju određena radnja i određena kategorija posmatrano u odnosu na lokalnu konkurenciju[116]

Politika cijena je daleko lakše sprovodiva ako imamo formirane klastere maloprodajnih objekata. Česti su primjeri da postoje klasteri radnji pod različitim brendovima koji imaju različitu cjenovnu strategiju.

Kada je u pitanju problematika cijena, menadžeri kategorija mogu donijeti neku od sljedećih odluka:

- zadržati isti nivo cijena
- sniziti sadašnje cijene
- povećati sadašnje cijene

Polazeći od navedenog, postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno provode sledeće analize:

- kolika je vrijednost koju se obezbjeđuje krajnjem potrošaču u određenoj kategoriji, podkategoriji, segmentu…
- kolika je konkurentnost na polju cijena i da li je data kompanija percipirana kao cjenovni lider
- koja cjenovna politika je najkonzistentnija sa ukupnom marketinškom strategijom – *EDLP, Hi-Low, Hybrid*
- da li se postižu ciljevi postavljeni na polju cijena
- kako se cijene odražavaju na bruto maržu
- da li će sniženje ili povećanje cijena značajnije uticati na prodaju i profit
- da li najprodavaniji artikli imaju adekvatnu maržu
- koliki je tržišni udio, prodaja, profit… u procentima i apsolutno
- kakav je doprinos bruto marži
- kakva je cjenovna elastičnost

Ilustracija opštih smjernica za donošenje odluka o cijenama u kategoriji je vidljiva u tabeli 2.15.

[116] *www.winstonweber.com*, Win Weber: "Category Management Needs New Life", Januar 2009

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristup cenama kategorije
Zaštita	Paritetne maloprodajne cene Održavanje cena drugih artikala tako da budu konkurentne na tržištu
Unapređenje transakcija	Ukupne maloprodajne cene bi morale biti konkurentne na tržištu Određeni proizvodi/segmenti bi mogli imati agresivne cene, kao bi se stimulisala unakrsna prodaja proizvoda sa višim cenama
Unapređenje saobraćaja	Proizvodi sa visokom lojalnošću bogu biti ponuđeni po diskontnim cenama kao bi se stimulisao saobraćaj potrošača Većina cenovno osetljivih artikala trebalo bi da ima cene na nivou ili ispod nivoa cena ključnih konkurenata
Generisanje profita	Maloprodajne cene bi trebalo da obezbede maksimalne marže, uz istovremenu konkurentnost na tržištu Razmotriti selektivno menjanje marži bazirano na potrošačkoj tražnji
Kreiranje uzbuđenja	Periodična limitirana promotivna ponuda odabranih proizvoda / segmenata, kako bi se kreirala tenzija i kupovno raspoloženje

Tabela 2.13. Ilustracija opštih smjernica za odluke o cjenovnoj taktici kategorije[117]

Promocija, kao taktički instrument unapređenja poslovanja, postaje sve bitnija u sektoru robe široke potrošnje. Upravo zbog toga, za svaku kategoriju se definiše polugodišnji / godišnji plan promotivnih aktivnosti. Na ovom planu, vrlo tijesno sarađuju dobavljači i maloprodavci, iz prostog razloga što većinu promotivnih aktivnosti finansiraju dobavljači a odvijaju se u maloprodavčevim objektima. Generalno, promocije možemo podijeliti na tri grupe:

- isključivo prodajno orjentisane (npr. kupi dva proizvoda i dobijaš treći gratis ili cjenovni popust…)
- isključivo za gradnju brenda / imidža (npr. degustacije ili dijeljenje uzoraka bez poziva na kupovinu)
- kombinacija prethodna dva vida, što je i najčešći oblik (npr. kupi dva proizvoda i dobijaš određeni brendirani poklon koji ostaje u kući potrošača i podsjeća ga na brend)

Prema načinu izvođenja postoje promotivne aktivnosti koje se sastoje od sniženja cijena na kratki ili duži rok i naturalne gratisne ponude za krajnjeg potrošača. To može biti komunicirano krajnjem potrošaču putem displeja u samom objektu, promo djevojaka i/ili kataloga koje izdaje maloprodavac.

[117] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 169

Odluke koje je potrebno donijeti prilikom odlučivanja o promocijama u pojedinim kategorijama su:

- tip promocije
- proizdvod(i) koji će biti na promociji
- koko često će se održavati promocija
- trajanje svake pojedinačne promocije
- period kada će se održavati promocija
- lokacija gdje će se održavati promocija
- unakrsno izlaganje u toku promocije

Shodno prethodno navedenom, postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno sprovode sledeće analize:

- koje promocije su konzistentne sa ukupnom strategijom i ulogom kategorije
- kako targetirana grupa potrošača odgovara na promociju
- koji su glavni razlozi zbog kojih će potrošač pozitivno reagovati na promociju
- da li će promocija privući nove potrošače date kategorije proizvoda
- da li promocija gradi lojalnost prema kategoriji ili ju erodira
- kako će reagovati konkurenti
- kakvi finansijski rezultati se očekuju (prodaja, profit, tržišni udio…)
- analiza promocije u odnosu na slične aktivnosti konkurencije

Česte cjenovne promocije koje krajnjim potrošačima nude veće cjenovne popuste, u pravilu, erodiraju lojalnost krajnjih potrošača. Na ovakav način potrošači stvaraju naviku da kupuju date proizvode samo kada su na promocijama (*Cherry picking*). Ovo je, pogotovo, izraženo kod proizvoda koji nemaju visoku frekvenciju kupovine. Isto tako za više cjenovno pozicionirane brendove je potrebno izbjegavati česte cjenovne promocije. Razlog za navedeno je, da potrošači datih brendova nisu previše cjenovno osjetljivi i sniženje cijena im ne znači previše. Za te brendove su prihvatljivije *image building* promocije i tematske promocije. Potrebno je imati na umu da redovni kupci premium brendova žele određenu vrstu ekskluzivnosti. Kod premium brendova je prihvatljivije potrošačima ponuditi veće pakovanje prizvoda po cijeni manjeg pakovanja, nego sniziti cijenu na polici.

Ilustracija opštih smjernica promotivnih aktivnosti prema ulogama kategorije je vidljiva u tabeli 2.16.

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristupi promociji potkategorije
Unapređenje transakcija	Primeni promocije u prodavnici kako bi podstakao potrošače na kupovinu većih pakovanja ili kvalitetnijih artikala Pomoću promocije omogući unakrsni merčendajzing (prodaje)
Unapređenje saobraćaja	Često oglašavaj prodaju proizvoda visoke lojalnosti i penetracije po neodoljivim cenama Potrošaču ponudi uštedu ili neku drugu vrednost za ponovni dolazak u prodavnicu; to bi trebalo da bude deo kontinuelnog programa
Generisanje profita	Limitiraj promocije na artikle sa natprosečnim profitom Pomoću promocije omogući unakrsni merčendajzing (prodaje) za visoko maržirane artikle Koristi sredstva promocije koja se ne oslanjaju na cenovna sniženja
Kreiranje uzbuđenja	Odaberi nove / uočljive proizvode koje podržava dobavljački marketing Angažuj sredstva koja podstiču uzbuđenje potrošača Promocije organizuj na najboljim lokacijama u prodavnici

Tabela 2.14. Ilustracija opštih smjernica promotivnih akcija po ulogama podkategorija[118]

Izlaganje na maloprodajnim policama postaje u zadnjim godinama sve 67 niji dio programa marketing miksa u industriji robe široke potrošnje. Ljudi imaju sve više obaveza i sve manje slobodnog vremena.

Jasno je da svako ko je zaposlen i raspolaže određenim budžetom za redovne kupovine, ima sve manje vremena za obavljanje kupovina, te da sve više uticaja ima maloprodajno mjesto i ponuda unutar mjesta gdje se kupovina stvarno obavlja. Ovo pogotovo, ako se pođe od činjenice da u nedostatku vremena za obavljanje kupovina, najviše trpe spiskovi koji se sastavljaju prije ulaska u radnju. Znači, sve veći dio kupovina postaje impulsivan i podložan uticaju na prodajnom mjestu.

Kratki period vremena koji potrošač provede pred policom u potrazi za proizvodom koji će kupiti se zove trenutak istine.[119] U tom kratkom intervalu vremena najveću šansu za kupovinu imaju oni proizvodi koji **privlače pažnju potrošača**. Ne ulazeći u raspravu o bitnosti cijene, kvaliteta, snage određenog brenda / privatne robne marke, možemo reći da najveći izgled imaju proizvodi koji prvi privuku pažnju kupca. Zbog toga se ulažu veliki napori u ostvarivanju fer udjela na polici. Pod ovim fer udjelom se podrazumijeva udio na polici jednak udjelu na tržištu. Mnogi dobavljači, kao ciljeve udjela na polici, postavljaju udio na tržištu plus određeni procenat (npr. 3%, 5%). Za privlačenje pažnje potrošača je

2

[118] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 172

[119] Ovo se u suštini naziva prvi *Moment-of-Truth*. Njega je prvi u ovoj industriji u javnosti propagirao Alan Lafley, CEO u P&G, 2005. godine. Drugi je proces potrošnje i zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje se javlja u procesu potrošnje/upotrebe proizvda. Treći *moment-of-truth* je prilikom ponovljene kupovine proizvoda iz iste kategorije, odnosno, da li ćemo imati ponovo kupovinu istog proizvda ili će potrošač kupiti konkurentski proizvod.

važna primarna i sekundarna komunikacija. Primarnom komunikacijom se pokušava sa veće udaljenosti sugerisati potrošaču da je baš tu kategorija i da su baš tu određeni proizvodi u kategoriji. Ovo se postiže dominacijom jedne boje na pakovanju za sve proizvode jednog brenda u kategoriji. Na taj način, složeni proizvodi istog brenda u jedan jasan blok, postaju primjetni sa veće udaljenosti i već tada mame poglede potrošača. Tako naprimjer, brend Carefree svojom pink bojom se ističe u odnosu na konkurenciju i na ovaj način postaje brend koji označava ovu kategoriju (*Sign-post Brand*). Sekundarnom komunikacijom se daju kupcu potrebne informacije sa male udaljenosti (do 3 metra).

Takvo izlaganje na polici koje omogućava lako snalaženje kupca pred policom, znatno povećava vjerovatnoću kupovine. Na ovaj način se gradi imidž premium mjesta za kupovinu. Pod tim se podrazumijeva jasno svrstavanje proizvoda u kategorije kojima pripadaju, vertikalno slaganje u brend blokove, horizontalno slaganje po režimima upotrebe, cijena pored svakog artikla, a kategorije koje su podložne unakrsnoj kupovini izlažu se jedna do druge (*Cross Merchandising*)…

Procenat neplaniranih kupovina varira od kategorije do kategorije, ali se, generalno, može zaključiti, da se on povećava za skoro sve kategorije iz industrije robe široke potrošnje i da znatno utiče na poslovanje kako maloprodavaca tako i dobavljača.

Shodno navedenom, ako postoji situacija u kojoj kupac dolazi u radnju sa pripremljenim spiskom, na tom spisku se nalazi veliki broj proizvoda gdje nisu unaprijed definisani brendovi (obično se navede npr. šampon, grickalice, deterdžent za veš itd.) što i u ovakvoj konstelaciji daje veliki značaj uticaju unutar prodajnog objekta.

U svrhu postizanja kvalitetnijeg izlaganja na policama maloprodaje, menadžeri kategorija maloprodavaca i menadžeri kategorija dobavljača postavljaju sljedeća pitanja / provode analize:

- da li izloženost na policama odgovara potrebama ciljanih potrošača i da li se čini logičnim i prihvatljivim
- da li je izloženost konzistentna sa dodijeljenom ulogom, strategijama i ciljevima iz karte ciljeva. Da li se na ovaj način maksimizira profit, prodaja…
- da li to diferencira prodajne objekte u odnosu na konkurenciju
- da li to osnažuje širinu asortimana i cjenovni imidž koji se nastoji postići
- koji je potencijal za *out-of-stock* situacije i da li će potrošači kupiti supstitut ili će otići iz radnje bez kupovine
- da je realno da se pojave problemi u implementaciji
- gdje u okviru prodajnog objekta trebamo postaviti kategoriju kako bi maksimizirali njene rezultate i rezultate čitavog prodajnog objekta
- koji nivo usluge implicira ovakvo izlaganje
- kako konkurenti izlažu kategoriju
- koji je *out-of-stock* prosjek u kategoriji na tržištu[120]

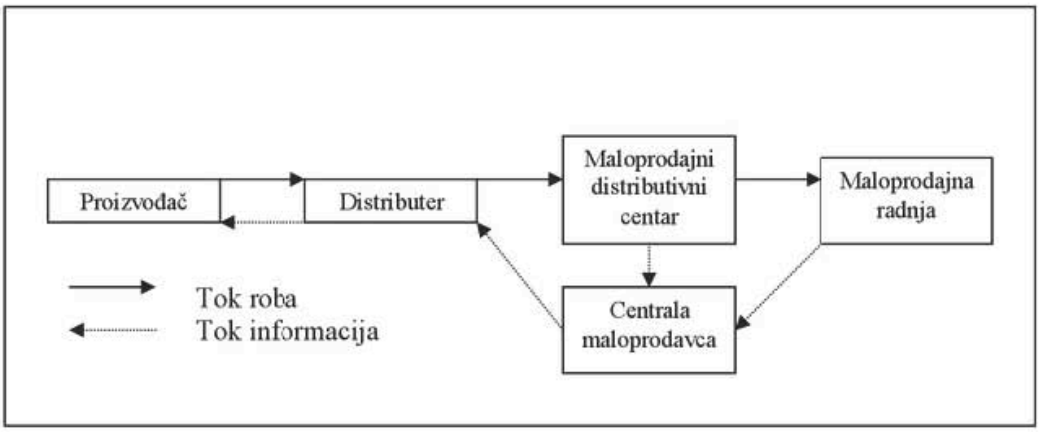
[120] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 154

Opšte smjernice za izlaganje proizvoda u zavisnosti od uloga podkategorija, su predstavljene u tabeli 2.17.

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristup izlaganju potkategorija na prodajnim mjestima
Unapređenje transakcija	Izlaganje na policama trebalo bi da usmerava pažnju potrošača na skuplje artikle - mešanje / kombinovanje skupljih artikala, kako bi se povećala izloženost potrošaču i kupovina
Unapređenje saobraćaja	Kvalitet lokacije, uz dodelu aktuelnog prostora u kategoriji Ukupno izlaganje bi trebalo da bude atraktivno, tako da se potrošači vraćaju u prodavnicu Poseban naglasak na segmentima artikala sa izraženom lojalnošću
Generisanje profita	Planogram bi trebalo da usmerava pažnju potrošača na artikle sa većom maržom - treba kapitalizovati na proizvodima impulsnih kupovina - lociraj kategorije s većom maržom u prolaze sa velikim saobraćajem potrošača Razmotri kombinovanje / mešanje skupljih artikala kako bi se povećala izloženost potrošaču i kupovina Maksimalizuj vidljivost privatne marke i visokoprofitabilnih artikala / segmenata

Tabela 2.15. Ilustracija opštih smjernica izlaganja proizvoda podkategorija[121]

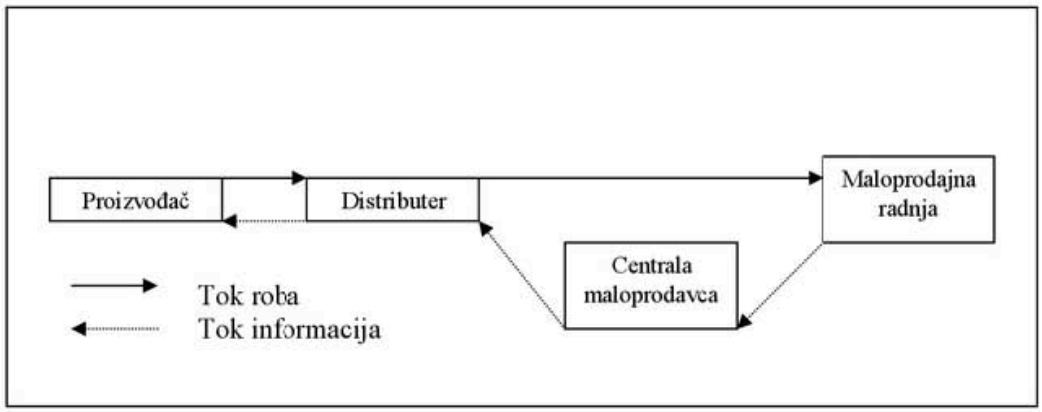
Snabdijevanje polica se može odvijati kroz četiri modela procesa popunjavanja maloprodajnih polica u industriji robe široke potrošnje. Oni su prikazani slikama 2.38, 2.39, 2.40 i 2.41.



Slika 2.38. Tok roba i informacija model 1[122]

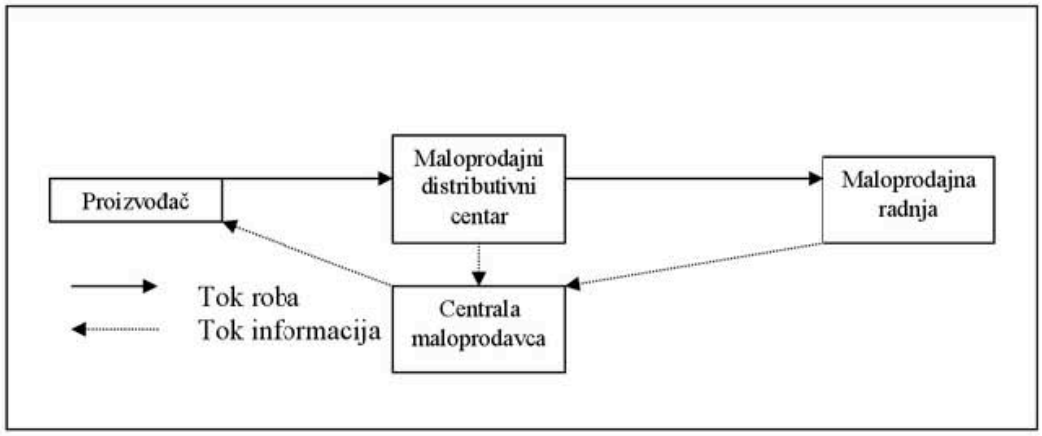
[121] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 178
[122] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Na slici 2.38 je prikazano kretanje robe od proizvođača, preko distributera, kroz maloprodajni distributivni centar do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodaje, preko centrale maloprodavca i distributera prema proizvođaču. Navedeni model često koriste inostrane firme na tržištu ograničenog potencijala, na kom maloprodavac ima sopstveni distributivni centar.



Slika 2.39. Tok roba i informacija model 2[123]

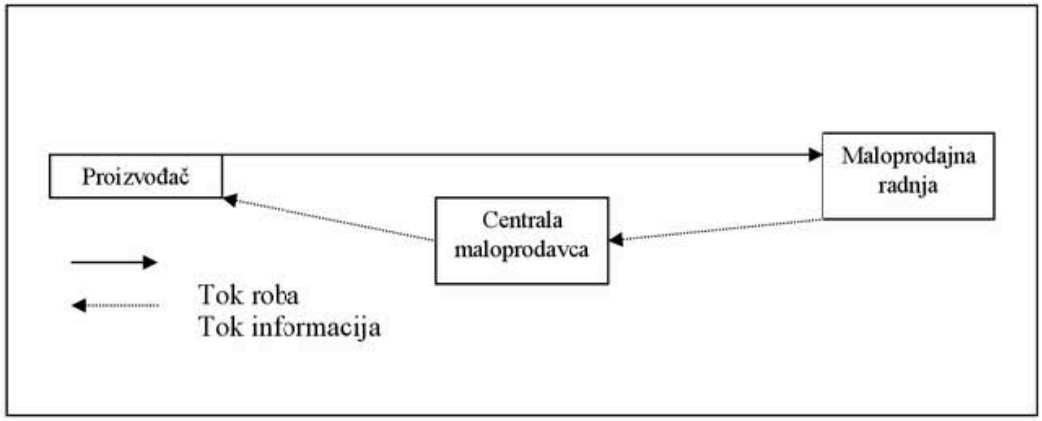
Slika 2.39 prikazuje tok robe od proizvođača, preko distributera do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodajne radnje, preko centrale maloprodavca i distributera do proizvođača. Navedeni model često koriste inostrane firme na tržištu ograničenog potencijala na kom maloprodavac nema izgrađen distributivni centar.



Slika 2.40. Tok roba i informacija model 3[124]

[123] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006
[124] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Slika 2.40 prikazuje tok robe od proizvođača preko distributivnog centra do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodajnog objekta, preko centrale maloprodavca do proizvođača. Navedeni model često primjenjuju domaće kompanije prema maloprodavcima koji imaju izgrađen distributivni centar.



Slika 2.41. Tok roba i informacija model 4[125]

Slika 2.41 prikazuje tok robe od proizvođača do maloprodajnih polica, bez posrednika. Tok informacija ide od maloprodajnog objekta, preko centrale maloprodavca prema proizvođaču. Navedeni model često koriste domaći proizvođači prema maloprodavcima koji nemaju izgrađen distributivni centar.

Koji od ponuđenih modela će biti usvojen u svakodnevnoj praksi zavisi od više faktora. Postavlja se pitanje kako svaki od ponuđenih modela utiče na visinu troškova i da li je sprovodiv sa operativnog stanovišta.

Izvodiv model, umnogome, opredjeljuje postojanje centralnog skladišta maloprodavca. Ako je maloprodavac izgradio svoje distributivno skladište on će nastojati da u pregovorima izdejstvuje popunjavanje polica putem centralnog skladišta. Za datu uslugu on će tražiti određenu nadoknadu, a dobavljače će pritiskati da prihvate dati način. Kritičan moment kod operacionalizacije ovog modela je upravljanje *out-of-stock* situacijama. Naime, pokazalo se da se *out-of-stock* situacije javljaju, češće, nego u direktnom snabdijevanju maloprodajnih radnji.

Snabdijevanje maloprodavca od strane proizvođača ili njegovog distributera je, uglavnom, pitanje ekonomije obima proizvođača na dotičnom tržištu. Naime, ako je proizvođač dovoljno snažan da drži troškove sopstvene distribucije na onom procentu koji bi, inače, davao distributeru kao nadoknadu, onda je opravdano osnivanje vlastite distribucije. Ovo podrazumijeva da novoosnovana distribucija proizvođača ostvaruje iste ili veće performanse distribucije, oličene u broju vrata, brzini dostave, brzini ulistanja novih artikala itd.

[125] Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Kvalitetno upravljanje logistikom je bitno iz najmanje dva razloga koji mogu opredijeliti pozitivno ili negativno poslovanje. Prvi je da logistika uzrokuje veliki dio troškova (direktnih i indirektnih), te da je, istovremeno, jedan od glavnih izvora za smanjivanje troškova u maloprodaji. Upravljanjem nivoom zaliha kao jednim od bitnih stavki u radu logistike, se može znatno uticati na troškove poslovanja. Ovde se očekuje tijesna saradnja menadžera kategorije i menadžera logistike. Primjer ovakve saradnje može biti držanje većih zaliha proizvoda određenih proizvođača, ako oni nude veće rabate za kamionske isporuke.

Isto tako, kvalitet logistike znatno utiče na *out-of-stock* situacije. Za sagledavanje troškova koji se trebaju alocirati na logistiku, imperativ je uvođenje *Activity Based Costing-a*. Samo na taj način se može doći do dobrih zaključaka o opravdanosti određenog modela i ocjene kvaliteta poslovanja logistike.

Pitanja i analize koje se provede u slučaju donošenja odluka o popunjavanju polica su:

- da li se postiže maksimalna efikasnost u procesu dopremanja proizvoda do maloprodajnih polica
- da li su iscrpljene sve mogućnosti za unpređenje procesa logistike
- da li se upotrebljava ABC metoda analize pri donošenju odluka
- da li se zajedno sa dobavljačima planiraju promotivne aktivnosti i posljedično tome, aktivnosti na popunjavanju polica
- da li se radi na unapređenju čitavog lanca vrijednosti ili se samo nastoje prebaciti troškovi na partnera u lancu vrijednosti

- Praktični osvrt –

Asortiman za podkategoriju menstrualnih uložaka je preporučljivo kreirati iz širokog spektra visoko cjenovno pozicioniranih, srednje cjenovno pozicioniranih i nisko cjenovno pozicioniranih brendova (premium brands, low-tier i mid-tier brands). Ako se za datu podkategoriju definiše strategija unapređenja saobraćaja, onda je potrebno imati širok asortiman koji će privući u maloprodajne objekte veliki broj potrošača. Zato je preporučljivo imati ponudu za cjenovno manje osjetljive potrošače, koji žele maksimalan kvalitet, za one koji žele dobar odnos vrijednost / uloženi novac, kao i za potrošače koji žele najjeftiniji mogući proizvod na tržištu. Uključivanje privatne robne marke je, svakako, preporučljivo. Dnevne uloške treba uključiti u bogatijem asortimanu iz razloga što je odabrana strategija zaštite, putem koje se želi zadržati i unaprijediti tržišni udio. Za to je, svakako, potrebna zadovoljavajuća širina asortimana. Gledano iz ugla potrošača, asortiman mora odražavati njihove potrebe, te je preporučljivo kreirati ponudu na sljedeći način: 50% premium brendovi; 30% low-tier brendovi i 20% mid-tier brend (maksimalno jedan mid-tier brend). Objašnjenje za ovakav prijedlog je da će potrošači mid-tier brenda imati jedan brend u ponudi, a ako nisu zadovoljni njime oni će prijeći ili na premium brendove ili na low-tier brendove. Za podkategoriju tampona treba ponuditi premium brendove (to pogotovo jer trenutno, u zemljama u regiji, postoji samo jedan internacionalni brend) i eventualno uključiti privatnu robnu marku. Ipak treba

znati da je ovo specifičan proizvod, a povjerenje u privatnu robnu marku i maloprodajni lanac mora biti snažno kako bi se zabilježili ozbiljniji rezultati u prodaji datih artikala privatne robne marke.

Cijene su nešto na što su potrošači vrlo osjetljivi, pogotovo u zemljama u regiji. Ali, cijene su isto tako, nešto što opredjeljuje profit ili gubitak u poslovanju i čemu se mora posvetiti adekvatna pažnja. U pravilu, postoje dva metoda donošenja odluka o cijenama. Prema prvom metodu se polazi od troškova proizvodnje / nabavke i na to se dodaje marža kako bi se došlo do prodajne cijene. Drugi metod polazi od tržišta i nivoa cijena koje ima konkurencija, kako bi se definisala prodajna cijena. Time se opredjeljuje i marža, ako su troškovi proizvodnje / nabave fiksirani.

Preporuka maloprodavcu je da za podkategoriju menstrualnih uložaka utvrdi nešto veću prosječnu maržu, kako bi se implementirala strategija "krava muzara". Ipak, u okviru ove podkategorije se preporučuje diferenciranje marži (proizvodi u sastavu premium brendova se mogu maržirati više nego proizvodi low-tier brendova iz prostog razloga što su zadnji namijenjeni cjenovno najosjetljivijim potrošačima). Privatna robna marka treba imati maržu toliko visoko, koliko to obezbjeđuje da je ipak jeftinija od low-tier brendova. Preporuka za marže dnevnih uložaka je da one budu nešto ispod prosjeka na tržištu. Razlog je zadržavanje i povećanje tržišnog udjela, a to je vrlo teško sa visokim maržama. Preporuka je različite marže premium brendova i low-tier brendova. Podkategorija tampona može imati marže iznad prosjeka. Saradnju maloprodaje i dobavljača svake godine opterećuju pregovori oko rabata i neto cijene po kojoj će biti komercijalizovani proizvodi. Preporuka je da se ovi pregovori ne pretvaraju u priču o što većim rabatima, već kako se zajednički može uticati na efikasnost ukupnog lanca snabdijevanja i na taj način postizanja niže cijene za krajnjeg potrošača.

Promocije podkategorije higijenskih uložaka se preporučuju i to više kod premium brendova nego kod low-tier. Cjenovne promocije i naturalni gratisi su prihvatljiviji, ali se ne isključuje i predstavljanje performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža. Za podkategoriju dnevnih uložaka su prihvatljivije prezentacije performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža, pa potom cjenovne promocije i naturalni gratisi. Za potkategoriju tampona se, gotovo isključivo, preporučuju prezentacije performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža. Pored ovih generalnih smjernica, moguće je pokretanje promotivnih aktivnosti koje imaju za cilj postizanje određenih ciljeva bitnih za ukupno poslovanje. Te promocije mogu biti organizovane po regijama, maloprodajnim formatima ili pojedinačnim kupcima, u zavisnosti šta je cilj konkretne promotivne aktivnosti.

Izlaganje na policama je već objašnjavano u prethodnim poglavljima. Princip je sljedeći: podkategorije trebaju biti razdvojene; slaganje higijenskih uložaka i tampona treba biti jedno do drugoga; slaganje dnevnih uložaka i intimne njege treba biti jedno do drugoga, prvenstveno zbog veće mogućnosti unakrsne kupovine i načina donošenja odluka od strane kupaca. Ono što je, također, pominjano, je da se proizvodi trebaju slagati u vertikalne brend blokove, a horizontalno slaganje sprovesti po platformama (npr. kod dnevnih uložaka su to normalni ulošci, flexi ili duo form, tanga...). Alociranje prostora na policama, će zavisiti od apsolutnog broja proizvoda koji će se nalaziti u asortimanu, ali je potrebno naglasiti da je shodno odabranim strategijama i definisanoj ciljnoj grupi potrošača, potrebno više prostora dati premium brendovima. Najbolje prodavani proizvodi trebaju biti izloženi u visini očiju. Na snalaženje potrošača pred policom, najveći uticaj ima način izlaganja proizvoda, a pravilno slaganje proizvoda povećava vjerovatnoću kupovine. Prethodne stavove je moguće šematski prikazati uzimajući kao primjer podkategoriju dnevenih uložaka (tabela 2.18)

		X ✓
VIDJETI Odjel lične higijene	1. Da li postoje jasni i vidljivi napisi iznad polica koji su primjetni sa ulaza u objekat i koji pokazuju u kom smjeru kupac treba da se kreće	☐
PRIMIJETITI Kategoriju intimne higijene	1. Da li su proizvodi intimne njege, dnevni ulošci, tamponi i menstrualni ulošci složeni jedni do drugih	☐
SKENIRATI Podkategoriju dnevnih uložaka	1. Da li dnevni ulošci imaju udio na polici najmanje kao udio u prodaji 2. Da li je brend lider izložen tako da je sign post brend kategorije 3. Da li je brend lider najbolje izložen na polici	☐ ☐ ☐
PRONAĆI Određeni brend	1. Da li postoje jasni vertikalni brend blokovi unutar dnevnih uložaka 2. Da li brendovi imaju svoj fair share na osnovu udjela u prodaji	☐ ☐
FOKUSIRATI Platforme proizv.	1. U okviru brendova da li su uočljive platforme pojedinih proizvoda – npr. Aloa, Cotton...	☐
IZABRATI Veličinu pakov.	1. Da li su jasno razdvojena pakovanja na policama – manja pakovanja višlje, a veća pakovanja na niže police ili obrnuto	☐
KUPITI Određeni proizv.	1. Da li kupci mogu lako pronaći željeni proizvod	☐

Tabela 2.16. Predložena forma za ocjenu kvaliteta izloženosti podkategorije dnevnih uložaka[126]

Predložena forma u tabeli 2.18. treba poslužiti za unapređenje izlaganja na policama kategorije intimne higijene. Ova forma može poslužiti kao svojevrsna check lista za provjeru i unapređenje pojedinih segmenata efektivnog izlaganja kategorije i podkategorija na policama.

Snabdijevanje polica je, kao što je već napomenuto, opredijeljeno jednim od navedenih modela, koji prvenstveno zavise od toga da li proizvođač prodaje proizvode direktno ili

[126] Johnson&Johnson Consumer Zug, "Recommended visibility checking in pantyliner category", Januar 2009

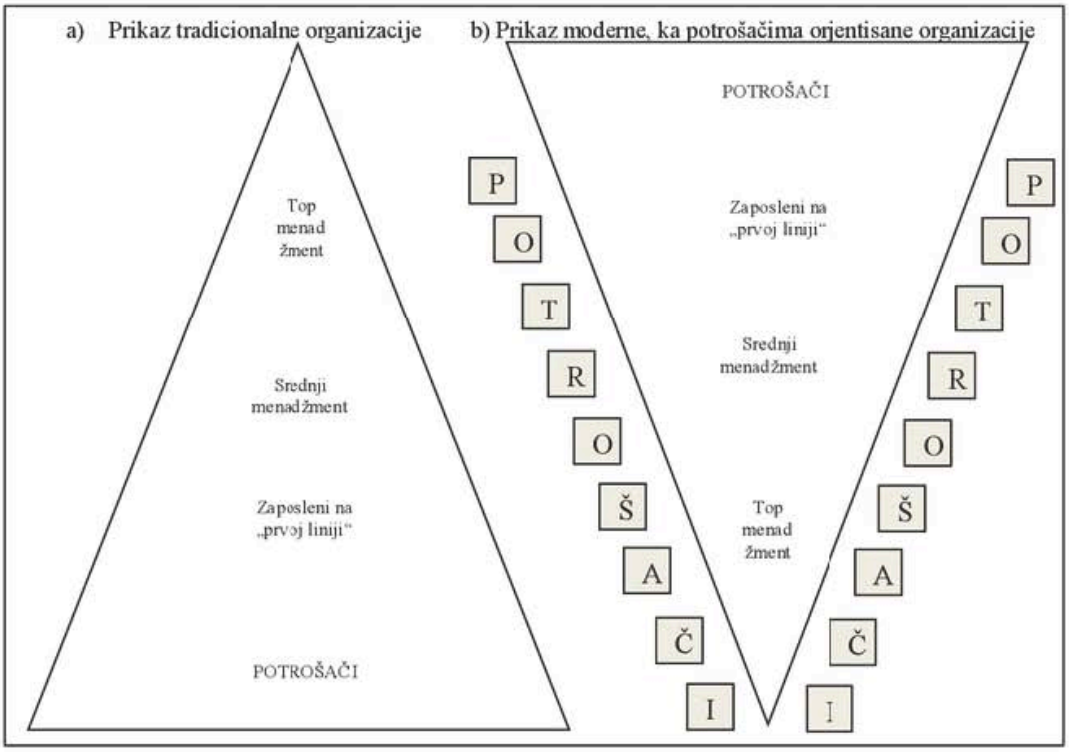
preko distributera i da li maloprodavac posjeduje distributivni centar. Ukoliko postoji maloprodajni distributivni centar preporuka je ići preko datog centra, ali u tom slučaju zahtijevati profesionalnost u logistici od maloprodajnog distributivnog centra do maloprodajnih polica. Osoblje dobavljača koje se stara o popunjavanju maloprodajnih polica proizvodima je nešto što rasterećuje troškove maloprodaje, ali isto tako pomaže dobavljačima u osiguravanju da njihova roba nije u stock-out-u. Popunjavanje polica postaje kritično u momentima određenih promotivnih aktivnosti, kada se prodaja proizvoda koji su na promociji povećava i po nekoliko puta. U takvim okolnostima je potrebno obezbijediti fleksibilnost zaliha i mogućnost brzog reagovanja, iako je prilično teško napraviti tačnu procjenu povećane prodaje u vrijeme promocije. U ovakvim situacijama se, vrlo često, pokaže da snabdijevanje preko maloprodajnog distributivnog centra povećava vrijeme reagovanja i dopreme robe do maloprodajnih polica[127].

2.7.2. Organizovanje kao faza u procesu Category menadžmenta

Nastojanja modernih kompanija su usmjerena ka što većoj orjentisanosti organizacione strukture ka njihovim potrošačima i kupcima. Organizovanje, ustvari, predstavlja usmjeravanje resursa kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Usmjeravanje je podjela poslova na određena odjeljenja i ljude, kao i formiranje vlasti i mehanizama za koordinisanje različitih organizacionih zadataka. Organizovanj 11 važno i zbog toga što se uz pomoć njega usmjeravaju strategije. Pri tome, strategije ukazuju na to šta treba da se radi, a organizovanje kako da se radi. Organizaciona struktura je sredstvo koje menadžeri koriste kako bi se mobilisali resursi u cilju obavljanja poslova i zadataka.

Organizovanje, kao faza upravljanja kategorijom (grupom) proizvoda, ima za pretpostavku temeljno poznavanje i shvatanje: poslova, zadataka, obaveza i odgovornosti svih menadžera, kao i izvršilaca koji će biti zaduženi za realizovanje datog procesa. Djelotvorno organizovanje upravljanja kategorijama zahtijeva primjenu određenih pristupa i principa. Naime, novo organizovanje treba da pomogne sprovođenje datog koncepta. Takođe, kategorija ili najčešće grupa kategorija, kojom upravljaju pojedini menadžeri, mora biti tako formirana, da ide u susret zahtjevima potrošača. Kreatori organizovanja kategorije treba da uključe i određene komponente kao što su: organizaciona struktura upravljanja kategorijom, uloge i odgovornost radnih mjesta, znanje i stručnost, kao i mjerenje rezultata.

[127] Brzina reagovanja putem distributivnog centra može biti zadovoljavajuća samo ako se u distributivnom centru drže povećane zalihe. Ovo naravno nije dobro sa finansijskog stanovišta i ovo je nešto na šta treba računati prilikom ocjene isplativosti osnivanja sopstvenog distributivnog centra.



Slika 2.42. Tradicionalno i moderno organizovanje orjentisano ka potrošačima[128]

Sa slike 2.42 se vidi da je tradicionalna organizacija bila ustrojena tako da su samo zaposleni na prvoj liniji komunicirali sa svojim potrošačima. Moderno organizovanje je takvo da, pored zaposlenih, svi nivoi menadžmenta komuniciraju sa krajnjim potrošačima, što predstavlja značajno unapređenje poslovnog modela u odnosu na tradicionalno organizovanje.

Uvođenje Category menadžmenta u poslovanje, nalaže prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija novom načinu upravljanja. Jedna od osnovnih promjena je uvođenje pozicije menadžera kategorije, odnosno zapošljavanje osobe kojoj će osnovni zadatak biti vođenje kategorija kao zasebnih poslovnih jedinica.

Ipak, ovo nije jedina promjena u organizacionoj strukturi. Značajno je napomenuti da je potrebno kreirati timove na čelu sa menadžerima kategorija, koji će imati funkciju upravljanja kategorijama. Članovi tima su funkcijski menadžeri i specijalisti. Na taj način se uvodi timski pristup u upravljanju.

Bogetić[129] navodi kako kreiranje novog organizovanja podrazumijeva implementaciju sljedeća tri koraka:

[128] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 209

- Određivanje grupa kategorija koje vode pojedini menadžeri kategorija
- Ocjena neophodnog rada na menadžmentu svake individualne grupe kategorija
- Adekvatna organizaciona struktura kojom će biti realizovan menadžment grupe kategorija

Obzirom na bitnost navedene tri teme za proces Category menadžmenta i organizovanje u okviru menadžmenta kategorije proizvoda, na narednim stranama će biti više riječi o svakom od navedenih koraka.

2.7.2.1 Grupisanje kategorija i rad neophodan za upravljanje grupom kategorija

Čest je slučaj da se kategorije grupišu prema poziciji u maloprodajnim objektima ili prema dobavljačima, zanemarujući ciljne potrošače. Na taj se način zanemaruju potrošači kao ishodišna tačka Category menadžmenta. Menadžer koji upravlja ovako grupisanim kategorijama, nije u stanju da postigne ekspertizu potrebnu za kvalitetno obavljanje svog posla. Na pomenuti način, maloprodajna kompanija će se udaljavati od svojih potrošača obzirom da neće biti u stanju da prati promjene koje se dešavaju na strani potrošačke tražnje, niti će moći da kreira za potrošače najpoželjniju ponudu.

Grupisanje kategorija je potrebno izvršiti polazeći od ciljanih potrošača za pojedine kategorije i njihovih sličnosti. Kao primjer efektivnog grupisanja kategorija mogu se navesti kozmetika za bebe, pelene za bebe, hrana za bebe, igračke, odjeća i oprema za bebe. Samo ako se grupe kategorija formiraju prema potrošačkim karakteristikama, može se očekivati da menadžeri kategorija postignu ekspertizu po pitanju pojedinih grupa potrošača. Na ovaj način maloprodajne kompanije kreiraju konkurentsku prednost, što, u krajnjoj liniji, treba pozitivno uticati na njihovo poslovanje.

Neophodan rad se odnosi na procjenu napora koji je potrebno uložiti za upravljanje formiranim grupama kategorija. Na osnovu ove procjene se formiraju timovi koji će upravljati pojedinim kategorijama. Naime, sve grupe kategorija ne zahtijevaju isti uloženi napor, tako da je za svaku grupu kategorija potrebno izvršiti odvojene procjene. Prvo se uzima u obzir kompleksnost, kvantitet i kvalitet potrebnog rada za upravljanje grupom kategorija. Na osnovu tako definisanog zahtjeva, određuje se tim na čelu sa menadžerom kategorije, koji će rukovoditi grupom kategorija. Pri formiranju tima se vodi računa o

[129] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 214

potrebnim sposobnostima i znanjima. Na osnovu toga se u tim uključuju pojedinci iz različitih funkcijskih područja. Oni trebaju obezbijediti ekspertizu i kvalitet u upravljanju grupom kategorija.

Pojedini timovi će se razlikovati po strukturi i broju članova. Ovo će zavisiti od broja kategorija, ali i kompleksnosti upravljanja pojedinom grupom kategorija. U pravilu, kompleksnost upravljanja pojedinom grupom kategorija je različita kod, gotovo, svake maloprodajne kompanije.

Isto tako, struktura i broj članova tima za upravljanje grupom kategorija će zavisiti od uloga koje su dodijeljene pojedinim kategorijama u okviru grupe kategorija. Ako je za jednu ili više njih određena destinacijska uloga, onda će tim koji upravlja datom grupom kategorija morati obavljati više posla, te zbog toga će biti ekipiran tako da može odgovoriti zadatku.

2.7.2.2 Organizaciona struktura u okviru Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi

Savremeno poslovno okruženje utiče na kreiranje novih i fleksibilnijih organizacionih struktura kompanija. Napuštaju se tradicionalne vertikalne organizacione strukture, a autoritet se spušta na niže upravljačke nivoe.

Zbog toga je, prilikom uvođenja procesa Category menadžmenta, potrebno izvršiti prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija novim principima poslovanja.

Tradicionalne maloprodajne kompanije imale su funkcionalnu organizacionu strukturu sa nedovoljnom usmjerenošću na potrošače, sa relativno autonomnim poslovnim funkcijama (nabavka, marketing, kadrovi, finansije, razvoj, investicije i dr.), koje je koordinisao generalni direktor.

Maloprodajne kompanije koje primjenjuju upravljanje kategorijama nastoje da kreiraju organizacionu strukturu fokusiranu na ključne procese stvaranja i isporuke vrijednosti za potrošače. Upravljanje kategorijom, kao zasebnom poslovnom jedinicom podrazumijeva integrisanje odgovornosti po pitanju nabavke, merčedajzinga i drugih aktivnosti, kao i razvijanje partnerskih odnosa sa snabdjevačima. Prema tome, Category menadžment ima za pretpostavku punu odgovornost i autoritet menadžera kategorije za cio proces od planiranja do kontrole.

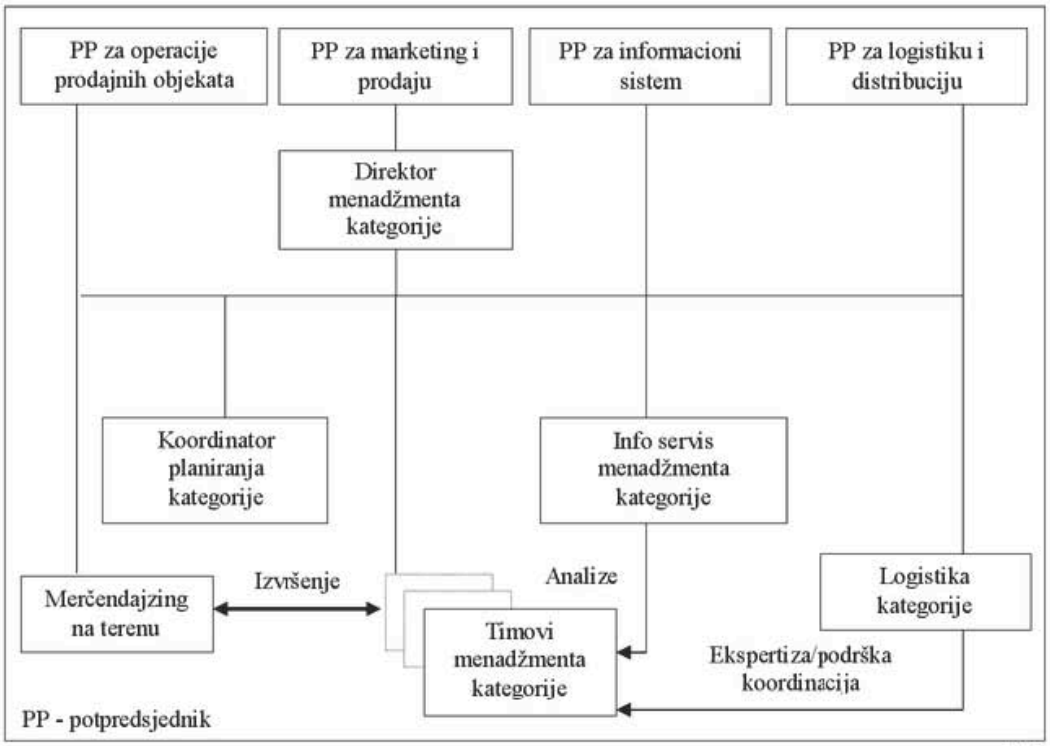
Organizaciona struktura ustrojena za upravljanje kategorijom, zasniva se na multifunkcionalnim timovima, koji su sastavljeni od specijalista iz različitih poslovnih funkcija. Svi oni su usredsređeni na poslovni proces i realizovanje ciljeva upravljanja kategorijama, a vodi ih i koordinira menadžer kategorije.

Prema nekim autorima, tim za Category menadžment čine sljedeći pojedinci: menadžer kategorije, asistent menadžera kategorije, merčedajzer kategorije, asistent nabavke i administrativac kategorije.

Broj funkcionalnih timova zavisi od broja menadžera kategorija, odnosno kategorija, ili grupa kategorija. Pošto jedan menadžer kategorije, zajedno sa svojim timom, uglavnom, rukovodi većim brojem kategorija, optimalnim grupisanjem kategorija, se dobija optimalan broj timova za upravljanje kategorijama.

Timove Category menadžmenta vodi i koordinira direktor Category menadžmenta, zajedno sa svojim pomoćnicima. Na ovaj način se uspostavlja organizaciona struktura sposobna da obezbijedi upravljanje maloprodajnom kompanijom po principima kategorija proizvoda, kao zasebnih strategijskih poslovnih jedinica.

Organizaciona struktura Category menadžmenta – multifunkcionalnih timova, vidi se na slici 2.43.



Slika 2.43. Organizaciona struktura Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi[130]

[130] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 218

Kao što je vidljivo na prethodnoj slici, timovi Category menadžmenta predstavljaju kamen temeljac menadžmenta kategorije proizvoda. Oni moraju predstavljati osnovni autoritet na polju upravljanja kategorijom i moraju uključivati sve neophodne pojedince iz funkcionalnih oblasti kako bi bili sposobni donositi optimalne odluke za kategoriju. Broj funkcionalnih pojedinaca uključenih u timove kategorija zavisi od specifičnosti svake kategorije i maloprodajne kompanije. U svakom slučaju, putem funkcionalnih pojedinaca se mora osigurati pokrivanje svih područja na kojim se vrši stvaranje vrijednosti u kategoriji, ali isto tako i omogućiti funkcionisanje samih timova.

Direktor Category menadžmenta se mora starati o koordinaciji timova i osiguranju koristi za maloprodajnu kompaniju. Znači, zadatak direktora Category menadžmenta je da orkestrira timove menadžmenta kategorije proizvoda, na način da oni zajedno obezbjeđuju ostvarivanje strategije maloprodajne kompanije.

2.7.2.3 Tipovi organizovanja Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi

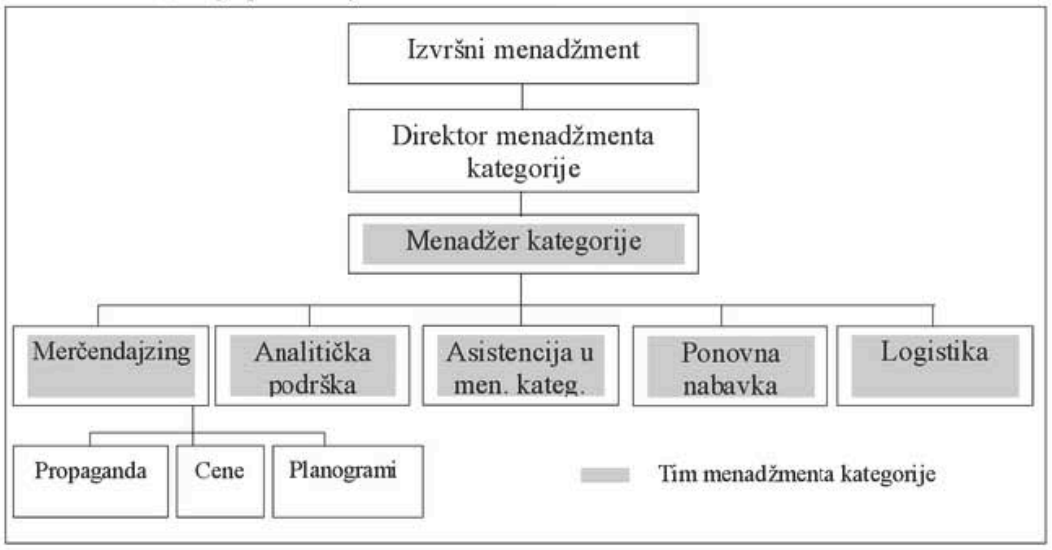
Uvođenjem timova Category menadžmenta, želi se postići fleksibilnost organizovanja, ali, isto tako i unaprijediti efikasnost i efektivnost poslovnih procesa unutar maloprodajne kompanije. Bogetić[131] navodi da se u praksi susreću dva osnovna oblika timskog pristupa organizovanju za potrebe Category menadžmenta: puna i djelimična odgovornost menadžera kategorije.

Prvi ili jedini čisti oblik timskog organizovanja, polazi od potpunog uvažavanja principa menadžmenta kategorije. On daje menadžerima kategorija mogućnost strategijskog donošenja odluka, uz istovremeno očekivanje pune odgovornosti za rezultate kategorije. To zahtijeva da se menadžerima kategorija daju sredstva koja su im potrebna za uspješno obavljanje posla. U okviru datog tipa organizovanja Category menadžmenta oni upravljaju timovima specijalista neophodnih za obavljanje posla iz date oblasti. Navedeni oblik organizovanja Category menadžmenta predstavlja slika 2.44.

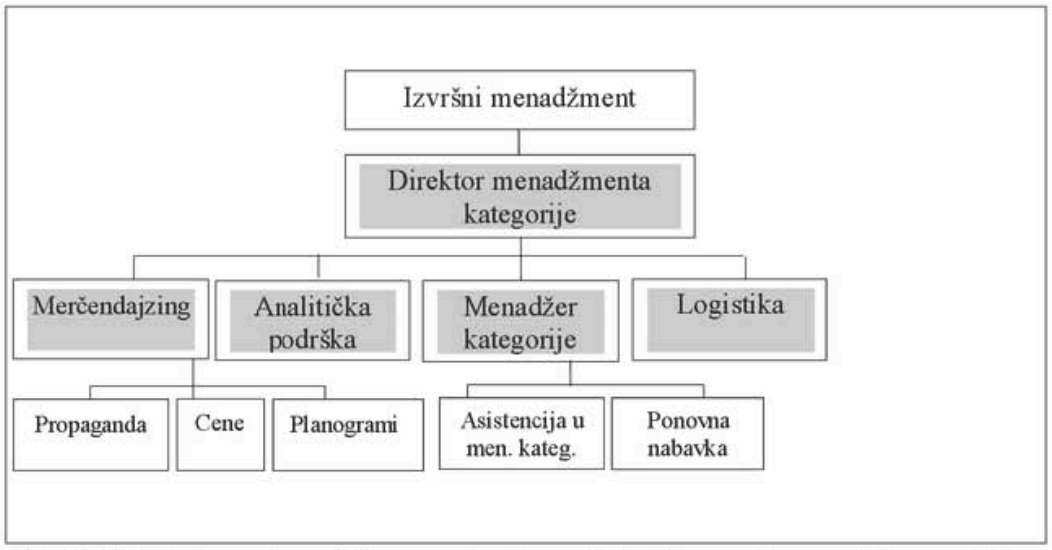
Pored navedenog oblika potpune odgovornosti menadžera kategorije, u praksi se susreće i oblik nepotpune odgovornosti menadžera kategorije. U datom slučaju organizovanja, svi neophodni funkcijski specijalisti, nisu uključeni u timove menadžera kategorije. Pojedini zadaci iz funkcijskih oblasti su koordinisani od strane direktora Category menadžmenta. Samim tim što ne upravlja kompletnim procesom vezanim na menadžment kategorije, ograničava se nadležnost i odgovornost menadžera kategorije za postignute rezultate. Ipak, dati tip organizovanja, obezbjeđuje jedinstveni menadžment kategorije proizvoda,

[131] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 219

obzirom da su sve neophodne aktivnosti objedinjene sa nivoa direktora Category menadžmenta, što je predstavljeno na slici 2.45.



Slika 2.44. Primjer maloprodajne organizacije sa punom odgovornošću menadžera kategorije[132]

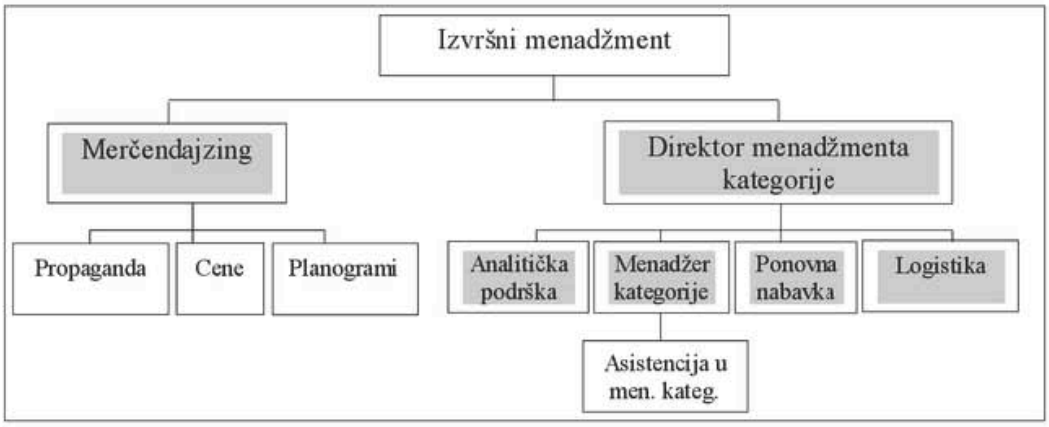


Slika 2.45. Primjer maloprodajne organizacije sa djelimičnom odgovornošću menadžera kategorije[133]

Za razliku od navedena dva modaliteta pune odgovornosti menadžera kategorije, određene kompanije, u praksi, implementiraju model organizovanja sa djelimičnom

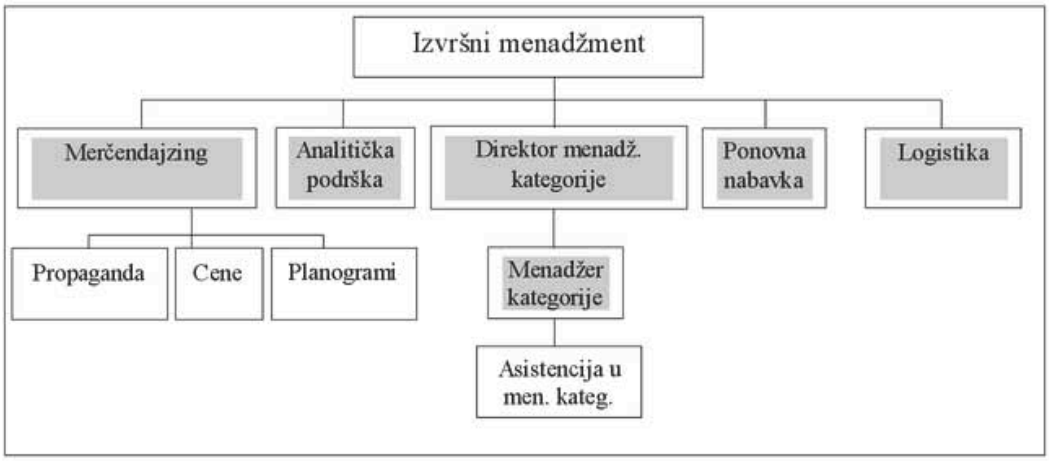
[132] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 219
[133] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 220

odgovornosti menadžera kategorije. U navedenom slučaju, recimo, merčedajzing je izdvojena funkcija od Category menadžmenta i direktno je odgovorna izvršnom menadžmentu. U tom slučaju, izvršni menadžment je zadužen za koordinisanje funkcije merčedajzinga i tima Category menadžmenta. Značajan nedostatak se sastoji u tome što je Category menadžment lišen mogućnosti direktnog uticaja na propagandu, cijene i planograme (slika 2.46).



Slika 2.46. Primjer maloprodajne kompanije sa tipom organizovanja Category menadžmenta koji odlikuje djelimična nadležnost menadžera kategorije[134]

Najnepovoljnije rešenje, koje se može sresti u praksi, je puko inkorporiranje Category menadžmenta u linijsku organizacionu šemu hijerarhijske strukture (slika 2.47). Na taj način se, uglavnom, deklarativno proglašava uvođenje Category menadžmenta, dok su stvarni rezultati teško ostvarivi. Jednostavan razlog je što je menadžment tim razvlašćen, te se od njega ne mogu očekivati rezultati.



Slika 2.47. Mjesto Category menadžmenta u tradicionalnoj maloprodajnoj organizacionoj strukturi[135]

[134] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 220

Putem grupisanja srodnih kategorija kojima upravlja jedan menadžer, postiže se preduslov za uvođenje menadžmenta odjela, kao nadgradnje na Category menadžment. Ispravnim grupisanjem kategorija se postiže ekspertiza menadžera kategorije, što se smatra osnovnom konkurentskom prednosti u konceptu koji je predmet razmatranja ovog rada.

Česte rotacije menadžera kategorije, sa jedne na drugu grupu kategorija, u više navedenom smislu, svakako, nije preporučljivo. Putem ovakvih promjena se onemogućuje postizanje ekspertize po pitanju pojedinih grupa potrošača, što dugoročno, može značiti gubitak konkurentske prednosti.

U praksi se, vrlo često, u okviru uvođenja Category menadžmenta, provode organizacione promjene koje ne uvažavaju osnovne principe ovog pristupa. Naime, često smo svjedoci da se deklarativno proglašava uvođenje Category menadžmenta i formiranje timova koji će upravljati kategorijama, a da se suštinske promjene, u stvari, ne dese. Vrlo često se dešava, da se komercijalni direktor imenuje direktorom menadžmenta, da se bivši menadžeri nabavke imenuju menadžerima kategorije, da oni dobiju asistenta i da se na tome završe organizacione promjene.

Definitivno ovo nije dobar pristup provođenja organizacionih promjena kao preduslov uvođenja Category menadžmenta. Na opisani način, menadžeri kategorija gotovo da nisu ništa promijenili svoju poziciju po pitanju obaveza i raspoloživih sredstava za uticaj na poslovanje njihovih kategorija. Nažalost, navedena organizaciona promjena se, vrlo često, iskoristi za proširenje odgovornosti menadžera kategorija. Svako proširenje odgovornosti koje nije praćeno adekvatnim sredstvima za postizanje planiranih ciljeva nije dobar pristup provođenja organizacionih promjena.

Pri uvođenju Category menadžmenta, prihvatljivo je usvajanje matrične organizacione strukture. U ovom modelu će pojedinci iz pojedinih funkcijskih područja (logistika, finansije…) i dalje ostati odgovorni svom dosadašnjem nadređenom, ali će ujedno biti i članovi tima koji upravlja kategorijom i tako biti odgovorni i menadžeru kategorije. Na navedeni način se može postići lakši prelaz sa tradicionalne organizacione strukture na novi način upravljanja proizvodima putem menadžment timova. To može spriječiti osjećaj gubitka kontrole, ali isto tako spriječiti i pojavu određenih otpora unutar pojedinih funkcija u maloprodajnoj kompaniji. Postoji opšti konsenzus, da se matrične organizacije u dosta slučajeva u praksi nisu održale. Ali, isto tako, postoji saglasnost da tamo gdje su opstale, su dale izvanredne rezultate.

2

[135] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 221

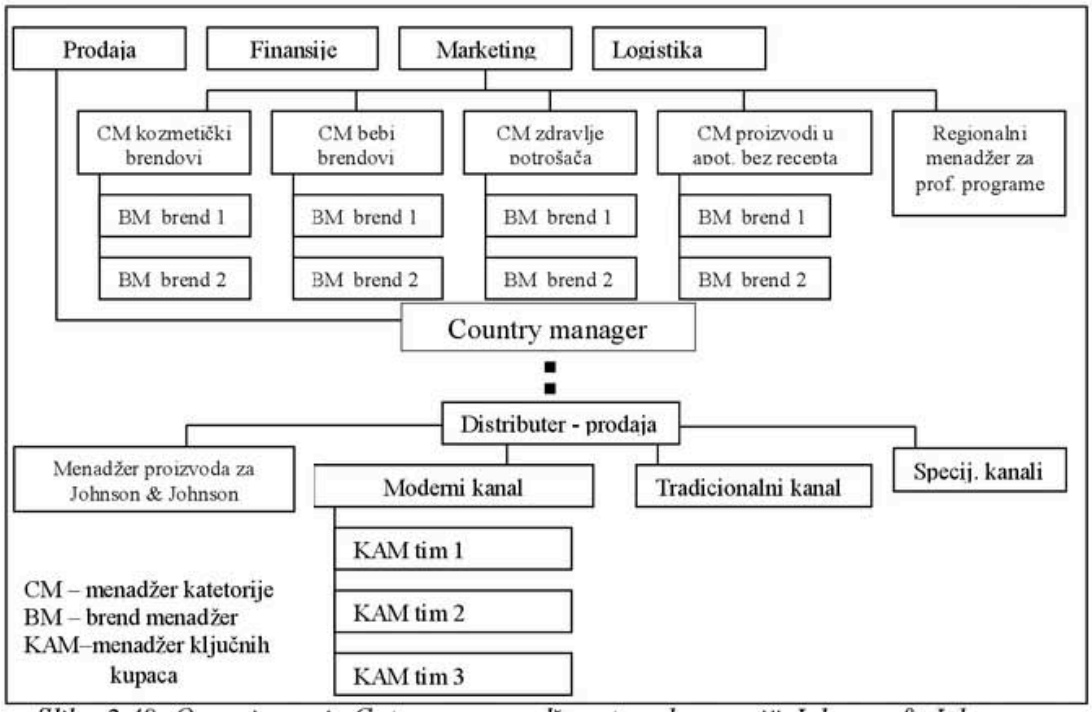
- Praktični osvrt -

Svjesni trenda koji je neizbježan i koji trenutno obilježava poslovanje na razvijenim tržištima, proizvodne kompanije su se okrenule prilagođavanju svog poslovanja principima Category menadžmenta. Tako su neke kompanije pristupile kreiranju svoje organizacione strukture na temelju timova za Category menadžment koji uključuju zaposlene iz finansija, logistike, istraživanja i razvoja, prodaje, itd. Druge kompanije su formirale zasebne marketing i prodajne timove zasnovane na kategorijama u kojima posluju, a finansije, logistika, administrativna odjeljenja su i dalje zajednička. Bitno je napomenuti da ne postoji univerzalan način organizovanja proizvodnih preduzeća na osnovama Category menadžmenta, nego je svaka kompanija kreirala najpodesniji model za njene potrebe. Kompanija Johnson & Johnson, divizija koja se bavi robom široke potrošnje, je to uradila kao što je predstavljeno na slici 2.48.

Iz prikaza se vidi da su na nivou marketinga uspostavljeni menadžeri kategorija koji upravljaju svim brendovima u okviru iste kategorije. Tako postoji jedan menadžer kategorije za kozmetiku koji upravlja sljedećim brendovima: Neutrogena, Clean&Clear, Johnson`s Baby. Na nivou svakog brenda postoje brend menadžeri koji su zaduženi za svaki od ovih brendova. Putem imenovanja jednog brend menadžera na nivou kategorije postiže se optimalnost odluka na nivou kompanije, a koje se tiču jedne kategorije. Ipak zbog kompleksnosti poslovanja za svaki brend postoji poseban brend menadžer. Od menadžera kategorija i brend menadžera strategije i taktike pojedinog brenda se "spuštaju" do menadžera ključnih kupaca koji su na tržištu i imaju svakodnevni kontakt sa svojim kupcima iz oblasti maloprodaje.

U modelu poslovanja kompanije Johnson & Johnson je velika obaveza i odgovornost na menadžerima kategorije i na menadžerima ključnih kupaca. U prezentovanom modelu su ove dvije funkcije ključne za uspješnost Category menadžmenta koju praktikuje proizvođač. Upravo zbog ovoga Johnson & Johnson izuzetnu pažnju poklanja svojim distributerima, koji su zaduženi za implementaciju zajednički dogovorenih strategija i taktika. Stalna komunikacija i tijesna sprega između menadžera kategorija i menadžera ključnih kupaca je pogotovo bitna u situaciji kada jedan menadžer ključnih kupaca nastupa prema maloprodavcu sa asortimanom iz više kategorija (od više dobavljača).

Sa druge strane, na mjesta menadžera kategorije se biraju najsposobniji pojedinci koji mogu odgovoriti potrebama složenih uslova poslovanja. Ovi ljudi moraju imati u vidu mogućnost implementacije strategija i taktika na maloprodajnim policama, mogućnosti sprovođenja od strane distributera i njegovih menadžera ključnih kupaca, konkurentskih poteza u dotičnoj kategoriji, uticaju na svoje brendove u istoj kategoriji, profite, logističke zahtjeve, itd.



Slika 2.48. Organizovanje Category menadžmenta u kompaniji Johnson & Johnson na tržištima sa distributerskim modelom poslovanja[136]

Izazovi brend menadžmenta u provođenju Category menadžmenta, ogledaju se u što boljoj implementaciji zacrtanih strategija i taktika na policama maloprodaje. Ovo je naročito izraženo ako se posluje preko distributera, kao što je to slučaj kod kompanije Johnson&Johnson. U ovakvim situacijama ključnu ulogu igraju sposobni ljudi na strani distributera u menadžmentu ključnih kupaca i pravilno osmišljene strategije i taktike na strani proizvođača.

Ako pogledamo iste ove izazove u tradicionalnom kanalu (malim nezavisnim radnjama) onda se može uočiti da strategije ostaju gotovo iste, samo se mijenja taktički instrumentarij. S obzirom na specifičnost ovog kanala i na manji fokus prodajne sile distributera, alati koji su na raspolaganju prodavcima moraju biti prilagođeni objektivnim uslovima.

*Proizvođači i distributeri pošto posluju u ograničenom broju kategorija, moraju biti eksperti za svoje kategorije, te na taj način biti korak ispred maloprodavaca. Isto tako, obzirom da se moć u poslovanju / pregovorima seli prema maloprodaji, dobavljači moraju biti korak ispred maloprodaje u ukupnom razumijevanju funkcionisanja industrije robe široke potrošnje. To bi se, najbolje, moglo predstaviti za "4 znati". Dobavljači moraju **znati** šta maloprodaja treba **znati** prije nego maloprodaja **zna** da to treba **znati.***[137]

[136] Johnson&Johnson Consumer Zug, "Internal organizational chart, distributor model", Februar 2009
[137] J&J Way radionica, Varšava, Jun, 2007

2.7.3. Implementacija kao faza Category menadžmenta

Implementacija je faza procesa upravljanja u kojoj se sprovodi neposredna aktivnost u kompaniji kao cjelini, ili nekom njenom dijelu. To podrazumijeva i stalno usavršavanje organizacione strukture, o čemu je bilo više riječi u prethodnoj fazi – fazi organizovanja. Prožimanje i česta isprepletanost aktivnosti upravljanja (planiranja, organizovanja, implementacije i kontrole) u realnom ambijentu kompanija, samo potvrđuje da su sve te aktivnosti dio jedinstvenog procesa.

Implementacija kao faza Category menadžmenta je tijesno povezana i isprepletena sa fazom planiranja (sprovođenje donesenih planova), fazom organizovanja (stalno prilagođavanje organizacione strukture) i fazom kontrole (preduzimanje korektivnih aktivnosti). Teoretski se može razmatrati zajedno sa ostalim fazama upravljanja, ili odvojeno, što zavisi od izabranog pristupa od strane autora. U ovom radu je, zbog mogućeg višeg razumijevanja procesa upravljanja kategorijama, odabran drugi pristup. Implementacija kategorije, prije svega obuhvata realizovanje utvrđenih planova pojedinih kategorija kao samostalnih poslovnih jedinica, što je ključni zadatak menadžera kategorije.

Partneri koji su u procesu Category menadžmenta (maloprodavci i dobavljači), prošli kroz naprijed navedene faze posjeduju plan koji je sada potrebno implementirati u praksi. Od ove faze se očekuju rezultati sa kojima se računalo prilikom pripreme plana. Kako rezultati ne bi izostali potrebno je da implementacija bude dobro sprovedena i da planovi budu izvršeni kako je zamišljeno. Da bi se obezbijedilo lakše i jednostavnije praćenje obično se utvrđuju akcione liste za sprovođenje planova. U njima se navode aktivnosti, vrijeme potrebno za određenu aktivnost i osoba za datu aktivnost, na način kako je to predstavljeno u tabeli 2.19.

Aktivnost	Rok	Odgovoran
Promocija		
- Završiti kalendar promocija	01.10.	Menadžer i kapetan kateg.
- Napraviti kalendar sezonskih promocija	15.11.	Menadžer i kapetan kateg.
- Revizija promocija poslije svakog tromjesečja	10.04; 10.07; 10.10; 10.01.	Asistent menadž. kateg.
Cijene		
- Napraviti planirane izmjene u cijenama i maržama	15.10.	Menadžer kategorije
Asortiman		
- Izbaciti iz asortimana proizvode određene za delistiranje	15.09.	Menadžer kategorije
- Ubaciti u asortiman proizvode određene za listiranje	01.10.	Menadžer kategorije
- Završiti planogram	01.10.	Asisten i menadž. kateg
- Implementirati planogram	01.12.	Šef radnje
Ocjena		
- Tromjesečna ocjena plana	10.04; 10.07; 10.10; 10.01.	Menadžer kategorije

Tabela 2.17. Akciona lista implementacije plana kategorije[138]

[138] Pripremljeno prema: Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 166

Za sprovođenje utvrđenih aktivnosti potrebno je uspostaviti određenu organizacionu strukturu koja je sposobna da sprovede zacrtane aktivnosti. O navedenom je bilo riječi u prethodnim poglavljima, ali je dobro još jednom napomenuti da se očekuje kako od maloprodavca, tako i od dobavljača kreiranje timova sastavljenih od predstavnika funkcijskih pojedinaca. Pojedinci treba da raspolažu sa znanjima i sposobnostima, te da budu motivisani za obavljanje aktivnosti koje zahtijeva uspješna implementacija Category menadžmenta. Samo pojedinci "na visini zadatka" mogu kreirati timove sposobne za unapređenje ukupnog poslovanja i prelazak sa tradicionalnog načina organizovanja poslovanja na timski način poslovanja i saradnje sa partnerima. Znači, pri implementaciji Category menadžmenta potrebno je prijeći sa funkcionalnog načina organizovanja na timski način organizovanja.

Doneseni planovi treba da budu konzistentni sa ukupnom strategijom partnera u Category menadžmentu. Partneri, prethodno, treba da donesu glavne odluke vezane za kriterije kategorije / potkategorija; performanse kategorije / potkategorija; ciljeve iz mape ciljeva, itd. Definisanje budžeta za sprovođenje procesa Category menadžmenta, takođe, treba da bude transparentno, pogotovo što budžete za promocije u objektima, gotovo isključivo, posjeduju dobavljači, a često najvećim dijelom kapetani kategorija. Isto tako partneri u Category menadžmentu treba da budu svjesni uticaja uvođenja Category menadžmenta na ukupno poslovanje maloprodavca i dobavljača, ali i na reakcije konkurencije.

Kao što je to slučaj sa sprovođenjem bilo kojih planova u praksu, tako i kod planova Category menadžmenta je od izuzetne važnosti što bolja i tačnija implementacija zacrtanih planova. Naime, ovde se javlja problem što osobe koje su učestvovale u donošenju planova, najčešće, ne učestvuju u stvarnom sprovođenju planova na policama maloprodajnih objekata. U ovakvoj konstelaciji odnosa, vrlo je bitno imati osobe u maloprodajnim objektima koje razumiju ukupan proces Category menadžmenta i koje su motivisane za postizanje što boljih rezultata. U suprotnom, dobri planovi će imati mnogo skromnije rezultate. To važi kako za maloprodavce tako i za dobavljače.

I pored svega, za očekivati je da se pojave određene razlike između zacrtanih planova i sprovođenja istih planova na nivou pojedinog maloprodajnog objekta. To umanjuje performanse, ali je nešto što je, gotovo, nemoguće izbjeći i što je potrebno predvidjeti u planovima kategorija. Način minimiziranja naprijed navedenog je što bolja i jasnija komunikacija od nivoa menadžera kategorije do nivoa osoblja u radnjama. Isto je važno na strani dobavljača od nivoa brend menadžera i menadžera ključnih kupaca do nivoa osoblja u radnjama. Dakle, neophodno je imati osoblje u radnjama, kao i kod dobavljača, koje razumije šta se od njih očekuje i koje onda zajedno radi na što boljoj implementaciji planova.

Prethodno navedenim, već se otvorilo pitanje zadataka, obaveza i odgovornosti zaposlenih u Category menadžmentu, te njihovom kvalitetu. Zadaci i obaveze menadžera kategorije, kao najvažnijih osoba za poslovanje kategorija proizvoda, proizilaze iz filozofije poslovanja maloprodajnih organizacija po principima Category menadžmenta. Oni se odnose na postavljanje planova za njihove kategorije (koji moraju biti u skladu sa

ukupnim planovima maloprodajne organizacije), implementaciju planova kategorije i postizanje ciljeva iz karte ciljeva kategorije. Kroz navedeno se uočava važnost menadžera kategorije, za ukupnost poslovanja maloprodajnih kompanija koje su usvojile principe Category menadžmenta. Oni postaju stubovi poslovanja maloprodajnih kompanija. Međutim, sa širokim spektrom zadataka i obaveza, javljaju se i široke odgovornosti. Odgovornosti menadžera kategorije se mogu sistematizovati na sljedeći način:

- Određivanje uloge i ciljeva kategorije (zajedno sa višim menadžmentom);
- Razvoj strategija kategorije;
- Razvoj taktika kategorije (cijene, promocije, asortiman, izlaganje / planogram);
- Razvoj strategijskog plana kategorije;
- Upravljanje troškovima logistike (opciono);
- Pregovaranje sa dobavljačima (proizvođačima i veleprodavcima);
- Upravljanje profitom i gubitkom kategorije;
- Praćenje rezultata kategorije.[139]

Sistematizaciju potrebnih znanja i kvaliteta menadžera kategorija, najbolje prikazuje tabela 2.20. koja može poslužiti i u praktičnu svrhu ocjene kandidata za pozicije menadžera kategorije.

Znanja / vještine	Kriterijum	Ponder (1-5)	Ocjena (1-5)	Poeni (ocjena x ponder)
Strategijsko planiranje	Sposobnost za razumijevanje i oblikovanje strategije menadžmenta kategorije proizvoda			
Analitičke sposobnosti	Sposobnost za obradu i korištenje informacija u donošenju odluka			
Kreativnost	Sposobnost za korištenje i obuhvatanje inovativnih koncepata u razvoju efektivnih marketing programa			
Poznavanje finansija	Sposobnost za razumijevanje i korištenje finansijskih koncepata u cilju sagledavanja odgovornosti za profit i gubitak			
Pregovaranje	Sposobnost za efektivno pregovaranje sa dobavljačima i drugim važnim funkcijama u organizaciji			
Orjentacija na primjenu	Sposobnost za efektivne realizacije plana kategorije			
Interpersonalna znanja	Sposobnost za rad sa drugim ljudima na realizaciji različitih zadataka Sposobnost za prevazilaženje			

[139] 3, str 233

	konflikata i uspostavljanje timskog rada sa poslovnim partnerom			
Poznavanje rada na računaru	Sposobnost korištenja kompjutera i bliskost sa tehnologijom Sposobnost za učenje novih softverskih sistema / rešenja.			
Ukupno Poena				.....

Tabela 2.18. Tabela za ocjenu kandidata za menadžere kategorije[140]

Popunjavanjem predstavljene tabele u toku intervjua ili neposredno nakon obavljenog intervjua sa kandidatom, dobije se sistematično izvedena ocjena za svakog kandidata. Predstavljena tabela, u velikoj mjeri, lišava subjektivnosti pri ocjeni kandidata za poziciju menadžera kategorije.

- Praktični osvrt –

Najčešće greške koje se javljaju u praksi pri implementaciji planova kategorija i sprovođenju aktivnosti koje su zacrtane akcionim listama, zahtijevaju i preporuke za njihovo otklanjanje:

- ***Sinhronizovati eliminisanje i uvođenje novih artikala na police**. Vrlo lako se može desiti da se određeni proizvodi eliminišu sa polica i naprave povrati dobavljačima, a da se novi proizvodi koji trebaju zauzeti njihova mjesta ne pojave na vrijeme u radnjama. U tom slučaju postoje prazna mjesta na policama, a često se, zbog toga, znaju pomijerati ili odgađati promocije koje su trebale krenuti određenog datuma.*

- ***Prilikom određivanja prostora na polici za pojedine brendove / proizvode potrebno je jasno komuniciranje prema osoblju u radnjama**. Znači, osoblje u radnjama mora na jasan i jednostavan način utvrditi koliko će prostora alocirati na pojedine brendove i proizvode. Oko toga može doći do, vrlo žučnih, protesta pojedinih dobavljača koji smatraju da su oštećeni.*

- ***Postići saglasnost ključnih dobavljača u kategoriji o udjelima na policama**. Ovim se postiže saglasnost ključnih dobavljača o planogramima, te se na taj način izbjegava nepotrebno gubljenje energije dobavljača u pokušajima da se postignu veći udjeli na polici.*

[140] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 237

- ***Prilikom pokretanja promocija obezbijediti dovoljne količine proizvoda***. *Česte su pojave da se u toku promocije javljaju stock-out situacije, što stvara lošu sliku u očima kupaca, a i komplikuje posao zaposlenim u radnjama.*

- ***Postarati se da se obilježavanje promotivnih akcija uradi na vrijeme i onako kako je planirano***. *Na tom polju se često dešavaju odstupanja između pojedinih radnji. Vrlo je djelotvorno definisanje pojedinih tipova akcija koje su unaprijed prezentovane dobavljačima i oko kojih je osoblje u radnjama upoznato. Na taj način se smanjuje mogućnost grešaka.*

- ***Osigurati pravovremene promjene cijena na policama***. *Nisu rijetke situacije da su cijene promijenjene u sistemu, ali da nije došlo do implementacije na policama. To je, vrlo često, vezano za određene promotivne akcije.*

- ***Osigurati motivisanost osoblja u radnjama za sprovođenje planova***. *Ako osoblje u radnji nije zainteresovano za sprovođenje planova, u najmanju ruku, će kasniti njihova implementacija, a u gorem slučaju će se oni provoditi na krivi način ili će se tražiti razlozi zašto se ne mogu sprovesti. U takvim (vrlo opasnim) slučajevima energija i vrijeme će se trošiti na razna ubjeđivanja.*

- ***Menadžeri kategorije i članovi njihovih timova bi morali imati raspored posjeta pojedinim radnjama***. *Razlozi za to su što se dešava da bez postojanja planova i ciljeva vezanih za posjete radnjama, ove posjete izostanu. Ako članovi tima nemaju "sliku sa terena", njihovi planovi će odgovarati onome što oni misle da je "slika sa terena". Obzirom da je ovo FMCG (fast moving consumer goods) industrija, stvari se vrlo brzo mijenjaju i biti u korak sa njima je moguće samo ako ste na izvoru tih promjena.*

- ***Učiniti da se ljudi koji rade u radnjama sa datim kategorijama osjećaju kao dio ukupnog tima za datu kategoriju***.

2.7.4. Kontrola i revizija kategorije proizvoda

2.7.4.1 Kontrola kategorije

Kontrola ili nadzor kao funkcija menadžmenta, predstavlja mjerenje i korekciju aktivnosti u namjeri da se realizuju ciljevi i planovi. Kontrola je tijesno povezana sa revizijom. Pri tome, revizija predstavlja provjeru i preispitivanje cjelokupnih aktivnosti neke kompanije. Revizija treba da obuhvati: ciljeve, planove, organizovanje, tehnike i metode, kadrove, itd.

Informaciona tehnologija je bitan činioc efikasne i efektivne kontrole i revizije u procesu Category menadžmenta. Naime, kao što je omogućila razvoj Category menadžmenta, tako je razvoj informacione tehnologije omogućio razvoj i usavršavanje kontrole i revizije.

Prema Bogetiću, razvoj kontrole, kao novog sistema mjerenja rezultata menadžmenta kategorije proizvoda, može se obavljati u sljedećim koracima:

- Definisanje principa oblikovanja novog sistema za mjerenje rezultata;
- Odabir odgovarajućih mjera rezultata;
- Oblikovanje informacionog sistema koji će omogućiti mjerenje rezultata;
- Vezivanje motivacije (ocjene i nagrađivanja) za novi sistem mjerenja rezultata.

Kako autor navodi, novi sistem mjerenja rezultata čini skup metoda i alata koji se koriste za praćenje progresa cjelokupnog procesa Category menadžmenta, kao i individualnih planova kategorija u odnosu na postavljene ciljeve, na nivou kategorije i kompanije. Cilj je unapređenje poslovnog planiranja i donošenja odluka o kategoriji, te kreiranje nove osnove ocjene i nagrađivanja organizacije koja realizuje menadžment kategorije.

Ovim se želi postići veća prilagođenost poslovnog planiranja stvarnim uslovima poslovanja i minimizirati pojavljivanje odstupanja, u procesu kontrole, od planskih veličina. Unapređenjem tačnosti planskih veličina i smanjenjem odstupanja u procesu implementacije, smanjuje se potreba za pokretanjem revizije, kao izdvojene aktivnosti menadžment procesa.

Oblikovanje novog sistema za mjerenje rezultata Category menadžmenta ima za polazište usklađenost mjerenja rezultata sa ostvarenjem misije, ciljeva i strategija kompanija, kao uravnoteženost ili balansiranost mjerenja usljed mnogobrojnih zahtjeva.

Usklađenost mjerenja rezultata sa misijom, ciljevima i strategijama kompanija, pripada, kao što je prethodno rečeno, aktivnostima revizije. To pomaže pri praćenju konzistentnosti kompanija u smislu svrhe njihovog poslovanja.

2.7.4.2 *Set mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta*

Bogetić[141] navodi da se u balansirani sistem mjerenja rezultata uvrštavaju mjerenja rezultata Category menadžmenta u četiri oblasti: mjere potrošača, tržišne mjere, mjere snabdijevanja i finansijske mjere.

Mjere potrošača su, pri mjerenju rezultata Category menadžmenta, vrlo bitne iz razloga što su potrošači ishodišna tačka napora u Category menadžmentu. Ovdje se vrši mjerenje: nivoa satisfakcije potrošača; nivoa lojalnosti potrošača; penetracije kategorije; frekvencije kupovine kategorije itd. Mjereći ove parametre, želi se provjeriti koliko je Category menadžment prepoznat od strane potrošača i koliko utiče na pojedine parametre vezane za potrošače i njihovo ponašanje prilikom kupovanja.

Tržišne mjere podrazumijevaju mjerenje efektivnosti konkurentske strategije Category menadžmenta na tržištu. Od krucijalnog značaja je ispravno definisanje konkurencije na određenom tržištu za određenu maloprodajnu kompaniju. Navedenim mjerama se želi steći uvid o uspješnosti strategije Category menadžmenta u odnosu na konkurentske strategije Category menadžmenta.

Mjere snabdijevanja su, takođe, od značaja za ukupnu ocjenu uspješnosti Category menadžmenta. Razlog za navedeno je što snabdijevanje ima značajan uticaj na performanse kategorije. U ovom slučaju se mjere: dinamika snabdijevanja, servis snabdijevanja, pouzdanost dobavljača, uvođenje novih proizvoda, adekvatnost nabavnih cijena itd.

Bitnost finansijskih mjera je opšte poznata. U ovom slučaj se mjere: obrt; bruto / neto profit; obrt zaliha; GMROI (bruto marža kao povrat na investirana sredstva); obrt ili profit po decimetru dužine prodajne police itd.

Kao što je poznato, za različite uloge kategorija se postavljaju ciljevi, koji se onda trebaju mjeriti. Kako to može izgledati za četiri osnovne uloge prikazuje tabela 2.21. Na osnovu postavljenih jasnih brojčanih pokazatelja za pojedine ciljeve se olakšava mogućnost odstupanja i donošenja odluke o potrebi korektivne akcije. Sama kontrola, a ako je potrebno i revizija, su u ovom slučaju, u mogućnosti da pokažu nedvosmislena odstupanja, ako postoje, od zadatih ciljeva.

U prvim danima nakon uvođenja Category menadžmenta je uputno provjeravati osnovne parametre kategorije (prodaju, profit, zalihe, *out-of-stock* situacije, odvijanje promocija) na mjesečnoj, sedmičnoj, a nekih parametara čak i na dnevnoj osnovi. U suštini, dok novi sistem ne zaživi postoji velika vjerovatnoća za nastajanje raznih grešaka. Za svaku ovakvu mogućnost vrijedi što se prije otkrije – nastaju blaže posljedice. Za date situacije od velike pomoći su dobavljači koji imaju veći fokus na svoje kategorije i posvećuju više pažnje svakoj pojedinoj kategoriji. Iz prostog razloga što, maloprodajni timovi koji vode proces Category menadžmenta su zaduženi za veći broj kategorija, a ne samo za jednu kategoriju.

[141] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 268

Uloga kategorije	Mjere rezultata kategorije			
	Eksterni rezultati	Eksterni uzorci	Interni uzorci	Interni rezultati
Odredišna	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Rutinska	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Sezonska	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Pogodnost	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano

Tabela 2.19. Korporativna očekivanja od uloge kategorije[142]

Da bi navedeni način mjerenja bio ostvariv u praksi, potrebno je imati implementiran zadovoljavajući informacioni sistem. Obzirom da trenutno raspoloživi informacioni sistemi, uglavnom, ne zadovoljavaju standarde Category menadžmenta, potrebno je izvršiti prilagođavanja. Dometi koje trenutno raspoloživi informacioni sistemi podržavaju na nivou pojedinih kategorija proizvoda, najčešće, su mjerenje prodaje i obrta zaliha. Za potrebe uvođenja novog balansiranog seta mjera je potrebno uvesti ABC sistem praćenja troškova i izvođenja profitabilnosti. Da bi ovo bilo izvodivo, potrebno je obezbijediti adekvatnu informacionu podršku.

Kako bi navedeni koncept dao što optimalnije rezultate, potrebno je rezultate Category menadžmenta povezati sa motivacijom zaposlenih u timovima Category menadžmenta. Motivacija zaposlenih je bitan faktor u uspješnosti poslovanja, pa tako i Category menadžmentu.

[142] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 268

2.7.4.3 *Uravnoteženost seta mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta*

Novi sistem mjerenja, koji Bogetić uvodi, predstavlja skup metoda i alata za mjerenje uspješnosti uvođenja i performansi Category menadžmenta, ali isto tako i za mjerenje uspješnosti na nivou kompanije. Set metoda i alata treba da postigne sledeće: praćenje realizacije poslovnog plana kategorije; unapređenje donošenja odluka u planiranju kategorije i kreiranje osnove za ocjenu i nagrađivanje zaposlenih u Category menadžmentu. Novi sistem mjerenja čine tri komponente koje je potrebno mjeriti: mjerenje rezultata na nivou kompanije; mjerenje rezultata na nivou kategorije i mjerenje rezultata sposobnosti partnera u procesu Category menadžmenta.

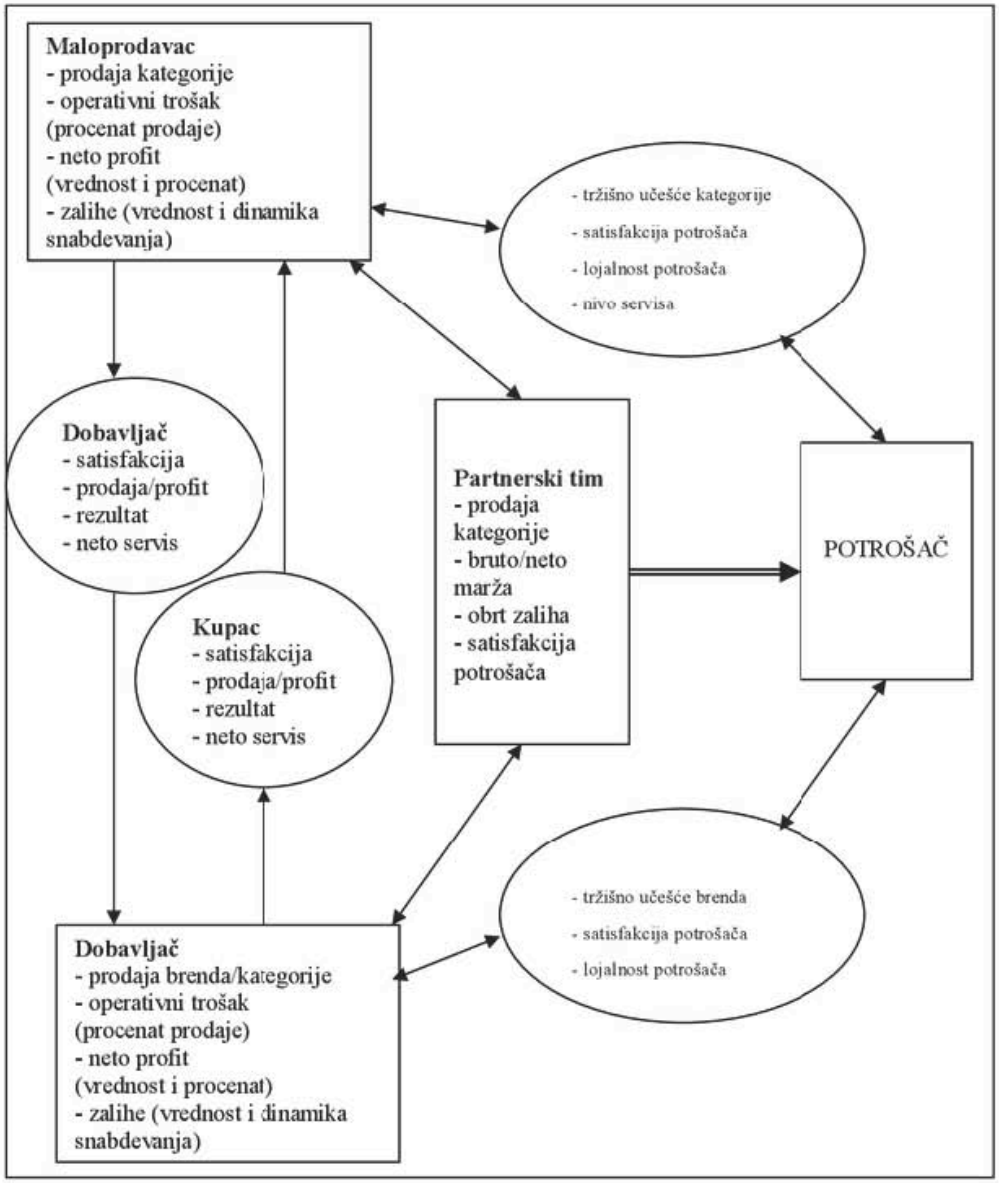
Uravnoteženost novog sistema mjerenja rezultata se ogleda u uključivanju svih relevantnih aspekata poslovanja za maloprodajnu kompaniju, dobavljače i potrošače. Na taj način se postiže izbalansiranost interesa sve tri ključne strane u procesu Category menadžmenta. Znači, ovde se, na određeni način, primjenjuje logika menadžmenta lanca vrijednosti, putem koga se želi postići optimizacija aktivnosti u čitavom lancu, a ne optimizacija rezultata jednog učesnika u lancu vrijednosti, na račun drugog. Nedostatak tradicionalnog načina poslovanja i kontrole bazirane na takvom načinu poslovanja, ogleda se u, gotovo, isključivom praćenju rezultata internog karaktera. Pri takvom praćenju rezultata zanemareni su rezultati koje ostvaruju partneri i krajnji kupci. Novi način mjerenja upravo ovo želi izbjeći. Sveobuhvatni koncept novog sistema mjerenja je predstavljen na slici 2.49. Njime se, kao što je navedeno, prate rezultati svih partnera u lancu vrijednosti.

Sistem mjerenja se mora zasnivati kako na mjerilima koja tretiraju rezultate kratkoročnog karaktera, tako i na mjerilima koja tretiraju rezultate dugoročnog karaktera. Samo balansirani spoj ova dva seta mjerila može dati objektivne pokazatelje kretanja kategorije. Ako se partneri u procesu Category menadžmenta saglase da im je bitnija dugoročna perspektiva onda mogu mjerilima dugoročnog karaktera dati veći značaj/ponder. Obrnuto je u slučaju da je bitnija kratkoročna perspektiva. U tabeli 2.22 je prikazan konzistentan sistem mjera za različite nivoe maloprodajne kompanije.

Kompanija – mere rezultata kategorije	Odeljenje – mere rezultata kategorije	Kategorija – mere rezultata
Prodaja	Prodaja	Prodaja
Neto marža	Neto marža	Neto marža
Satisfakcija potrošača	Satisfakcija potrošača	Satisfakcija potrošača
Procenat privatne marke	Procenat privatne marke	Procenat privatne marke
	GMROI	GMROI
	Procenat obrta prodavnice	Procenat obrta prodavnice
		Visina prosečne potrošačke kor.

Tabela 2.20. Konzistentne mjere rezultata na različitim nivoima maloprodajnog preduzeća[143]

[143] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 267



Slika 2.49. Balansirani set mjera rezultata Category menadžmenta[144]

U navedeni balansirani set mjera, ugrađena je filozofija Category menadžmenta, kojom se želi postići dobrobit za sve partnere u lancu vrijednosti, počev od proizvođača, preko distributera, pa do maloprodavca.

[144] Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 265

2.7.4.4 Revizija kategorije

Cilj ovog koraka je otkriti nedosljednost između postojećeg plana i trenutnog poslovnog okruženja u kom posluje maloprodajna kompanija. Ako se utvrde navedena odstupanja, pristupa se prilagođavanju poslovnog plana novonastaloj situaciji.

Revizija kategorije, kao provjera cjelokupnih aktivnosti zahtijeva provjeru 5 glavnih područja:

- *Kartu ciljeva:* trenutni status dostignutog u odnosu na ciljeve postavljene u karti ciljeva;
- *Tržište:* da li su se dogodile neke značajnije promjene na tržištu koje su uzrokovale određena odstupanja koja imaju objektivne uzroke;
- *Implementaciju plana:* šta je do sada urađeno i da li postoje određene slabe tačke u implementaciji plana;
- *Provjera liste aktivnosti:* ovo je takođe jedna od oblasti koja zaslužuje pomnu analizu;
- *Implikacije:* aktivnosti koje proizilaze kao rezultat dosadašnje analize.[145]

Učestalost revizija kategorije je nešto što zavisi od partnera u procesu Category menadžmenta i oko čega postoje različiti stavovi. Uglavnom, ova učestalost zavisi od učešća kategorije u ukupnom prometu. Tako, kategorije koje spadaju u prvih 40% uglavnom se revidiraju između dva i tri puta godišnje. Kategorije koje spadaju od 40-80% obično se revidiraju jedan do dva puta, a zadnjih 20% kategorija se revidira jednom godišnje.

Ovo je proces koji bi trebao obuhvatati osobe iz timova oba partnera u procesu Category menadžmenta. Praktični argumenti koji podržavaju ovo su da maloprodavci uglavnom posjeduju podatke sa mjesta prodaje, dok dobavljači posjeduju podatke o širem tržištu i konkurenciji u kategoriji. Samo ako se u analizu uključe svi podaci, može se doći do kvalitetne slike kretanja konkretne kategorije.

Mudri direktori Category menadžmenta koriste periodične revizije pojedinih kategorija kako bi otkrili nove mogućnosti za unapređenje poslovanja dotičnih kategorija. Naime, značajniji rast prodaje u pojedinoj kategoriji, iz godine u godinu, je vrlo teško ostvariti, ako ne postoji značajniji rast dotične kategorije na čitavom tržištu. Još teže je, iz godine u godinu, ostvarivati veći rast prodaje pojedine kategorije u maloprodajnoj kompaniji, nego što je rast dotične kategorije na čitavom tržištu. U cilju olakšavanja ovih nastojanja, direktori Category menadžmenta zahtijevaju periodične revizije kategorija u cilju otkrivanja neiskorištenih potencijala za poboljšanje poslovanja. Sa povećanjem koncentracije maloprodajnog tržišta, navedeno postaje značajnije, iz prostog razloga što se borba za potrošačev budžet usložnjava i postaje, iz godine u godinu, intenzivnija.

[145] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 174

Za efikasno i efektivno sprovođenje kontrole i revizije, od važnosti je raspolaganje primjerenim informacionim sistemom. U nedostatku informacione tehnologije koja može podržati kvalitetno provođenje kontrole i revizije, dolazi do devijacija u samom odvijanju ovog procesa. Vrlo su česta površna odvijanja navedenog procesa, kao i odgađanja istog. Ovo iz prostog razloga, što kontrola i revizija bez adekvatnog informacionog sistema zahtijevaju mnogo uloženog napora i vremena, a na kraju daju rezultate koji su, vrlo često, upitni.

44

Ovo je ujedno i jedan od razloga zašto se kontrola i revizija odvijaju na neregularnoj osnovi. Vrlo su česti slučajevi da se vremenski razmaci u kojima se odvijaju kontrola i revizija, deklarativno odrede, ali da se to u praksi ne poštuje. Na kraju se svede, da se provođenje kontrole i revizije vrši da bi se zadovoljila forma, bez suštinskog napora za istinskim preispitivanjem ostvarenih rezultata i mogućnosti na tržištu.

Pored navedenoga, adekvatan informacioni sistem je bitan i zbog mogućnosti alociranja troškova na nosioce koji prouzrokuju troškove. Ukoliko se zadrži sistem vođenja troškova prema organizacionim jedinicama, ukupna slika koristi koje proizilaze iz usvajanja Category menadžmenta će biti iskrivljena.

Nedostatak informacija o potrošačima i konkurenciji, je još jedan od nedostataka odvijanja kontrole, a posebno revizije, u zemljama regije. Naime, ustaljena je praksa, nekupovanja informacija istraživačkih kuća, koja se prilično sporo mijenja. Samo putem raspoloživih relevantnih informacija o potrošačima i konkurenciji, može se donijeti ispravna odluka o potencijalima kategorije i o postojanju jaza između potencijala i trenutnog rezultata kategorije. Sa mijenjanjem svijesti menadžera o pomenutom problemu, može se reći da će proces Category menadžmenta dobiti na kvalitetu.

Provođenje kontrole i revizije na prihvatljivom nivou je moguće samo uz raspolaganje kvalitetnim informacionim sistemom i uz poštovanje definisanih vremenskih perioda za provođenje navedenog procesa. Raspolaganje informacijama internog i eksternog karaktera se postavlja kao preduslov uspješnog procesa kontrole i revizije, a koji predstavlja osnovni instrumentarij održavanja planiranog kursa poslovanja.

-Praktični osvrt –

Kompanija Johnson & Johnson praktikuje dva pristupa kontroli i reviziji kategorija:

- *prvi se odnosi na kontrolu rezultata kategorija*
- *drugi se odnosi na reviziju kategorija*

Prvi pristup kontrole kategorija vrši zajednički sa svojim distributerima na dotičnim tržištima. Ovo se vrši periodično, po pojedinim maloprodajnim lancima. U zavisnosti od dogovora sa pojedinim maloprodavcima, zavise i periodi kontrole. Oni se kreću od

mjesečne kontrole za veće maloprodavce, sa kojima je dogovorena mjesečna razmjena podataka. Za manje prodavce ova kontrola se kreće u intervalima 3-6 mjeseci. Za potrebe ove kontrole kreirani su obrasci koji se popunjavaju u predefinisanim vremenskim periodima, a koji onda služe za lakše i brže odvijanje samog procesa kontrole. U suštini, ove obrasce popunjavaju KAM menadžeri i njihovi asistenti i dostavljaju na zajedničko ocjenjivanje.

Drugi pristup revizije se odvija na relaciji Johnoson & Johnson, distributer i maloprodavac. Ove revizije se odvijaju na polugodišnjoj ili godišnjoj osnovi. U suštini, tokom ovih revizija se vrši ocjena strategija i taktika koje su preduzimane u prethodnom periodu, te dobijenim rezultatima. Tokom ovih revizija se donose zaključci da li su preduzimane strategije i taktike bile dobro odabrane, te da li treba šta mijenjati u narednom periodu po ovom pitanju. Posebna pažnja tokom ovih revizija se posvećuje promotivnim taktikama i njihovim rezultatima. Značaj ovog dijela revizije proističe iz činjenice da bi promotivne taktike trebale biti značajan izvor rasta kategorije, ali da ovo često nije jednoznačan proces, te da se često dešavaju i suprotni efekti. U ovom pogledu, partneri u menadžmnetu kategorije, a posebno maloprodavci, imaju značajnu ulogu u davanju strateškog pravca svim učesnicima procesa menadžmenta kategorije.

Rezimirajući drugo poglavlje, može se reći da je Category menadžment, proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, nastojeći da postignu bolje rezultate i pruže više vrijednosti potrošačima. Pri tom se u osnovi datog koncepta nalaze: troškovi, potrošač, konkurencija i pokretači kategorije (ponuđeni asortiman, cijena, prostor na polici, promocija proizvoda). Maloprodajne kompanije u razvijenim zemljama su, već ranih 90-ih godina prošlog vijeka, počele primjenjivati koncept Category menadžmenta, da bi neke kao "Wal-Mart", postigle vrhunske rezultate. Primjenu koncepta Category menadžmenta u velikim maloprodajnim kompanijama Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine obilježavaju problemi kao što su: turbulentno poslovno okruženje, korupcija, neadekvatan menadžment, nespremnost lokalnih dobavljača, loša informatička infrastruktura, itd. Poseban problem predstavlja saradnja između maloprodaje i dobavljača kao glavnih partnera u procesu Category menadžmenta. Ključne prepreke za njihovu bolju saradnju su sledeće: nepovjerenje među partnerima, nepostojanje ovlaštenja menadžera proizvoda na obije strane i nedovoljno poznavanje datog procesa. S druge strane, nisu sve kompanije-proizvođači podjednako zainteresovane za primjenu Category menadžmenta. Pa ipak, na to ih prisiljava promjena tržišne moći, koja je sada na strani maloprodaje. Isto tako proizvođači (snabdjevači) robe široke potrošnje su svjesni da su potrošači u centru pažnje menadžmenta kategorije, te da oni kategorije proizvoda vide kao grupe proizvoda koje su povezane, i/ili zamjenjive u zadovoljenju njihovih potreba. Pri tom, date kategorije nude maloprodajne kompanije putem svojih polica, rafova, stalaka i gondola u maloprodajnim objektima različitih formata. Cjelokupno sprovođenje datog koncepta upravljanja nije moguće bez informatičke infrastrukture koja obuhvata računarsku platformu, komunikacijsku platformu, softver i baze podataka. Softver koji se upotrebljava u procesu Category menadžmenta čine dva dijela: aplikacije za razvoj planova kategorije i aplikacije za praćenje ostvarenja plana.

Može se reći da se planiranje kategorije odvija kroz sukcesivne aktivnosti (korake), kao što su: formiranje kategorije, određivanje uloge kategorije, ocjena potencijala kategorije, određivanje ciljeva i utvrđivanje taktika kategorije. Pri tom, djelotvorna struktuiranost planske faze Category menadžmenta predstavlja olakšavajuću okolnost pri uvođenju datog koncepta. Formiranje kategorije predstavlja određivanje proizvoda koji će sačinjavati kategoriju, podkategoriju, segmente i podsegmente kategorije, što će, zavisiti od strukture ciljanih potrošača i njihovih potreba. Analizirajući uloge kategorije proizvoda, logično se zaključuje da se date uloge dodjeljuju u skladu sa poslovnim strategijama maloprodajnih kompanija uz blisku saradnju sa ključnim proizvođačima / snabdjevačima. Uz to, dodijeljene uloge moraju biti rezultat detaljne analize: potrošačke korpe, frekvencije kupovina, podataka iz panela domaćinstava, podataka sa mjesta prodaje, uticaja sezone, udjela na tržištu, nezadovoljene tražnje, itd. Neki od principa razvoja uloge kategorija koje top menadžment mora uzimati u obzir prilikom dodjeljivanja uloga kategorijama su: podržavanje željene pozicije maloprodavca, orijentisanost na potrošača, koordinisanje uloga kategorija i razumljivost uloga kategorija proizvoda. Kada je u pitanju treći korak u planiranju kategorije, odnosno ocjena potencijala kategorije, cilj te aktivnosti je utvrđivanje mogućnosti za njen rast i doprinos profitabilnosti. Naravno, konačna ocjena će biti ukupnost potrošačkog, tržišnog, maloprodavčevog i snabdjevačevog viđenja date kategorije proizvoda. Četvrta aktivnost planiranja kategorije ili utvrđivanje ciljeva kategorije, objašnjava se kao aktivnost koja treba da ukaže u kom pravcu treba usmjeravati poslovanje kada je u pitanju data kategorija, kao i mjerila koja to treba da potvrđuju. Pored odlika ciljeva kao što su balansiranost, obuhvat kompletnog marketinško-logističkog sistema, uporedivost u vremenu, važni su i pravovremenost, aktuelnost i razumljivost. Konkretni ciljevi kategorije proizvoda su: obim prodaje, profit, tržišni udio, snabdijevanje proizvodima, ponašanje potrošača, odgovor potrošača, ukupne mjere aktivnosti potrošača po prodajnim objektima, itd. Sedam mogućih strategija za kategoriju su: privlačenje potrošača u radnju, odjeljenje i kategoriju, povećanje vrijednosti prosječne kupovine, povećanje profita, poboljšanje tokova gotovine, kreiranje uzbuđenja, kreiranje imidža i zaštita tržišnog udjela. Kada su u pitanju taktike za kategoriju kao šesti korak u fazi planiranja, podrobno se razmatraju elementi taktičkog plana: asortiman, promocija, izlaganje na maloprodajnim policama i snabdijevanje polica.

Organizovanje kao druga faza procesa Category menadžmenta, zahtijeva prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija datom načinu upravljanja. Prvo se uvodi pozicija menadžera kategorije. Nakon toga se formiraju timovi na čijem su čelu ti menadžeri. Pored menadžera kategorije, potrebno je da u timove budu uključeni funkcionalni specijalisti koji su neophodni za adekvatno obavljanje poslova i zadataka. Sastav timova treba da zavisi od konkretnih okolnosti u kojima se posluje i od kompleksnosti pojedinih grupa kategorija. Novo organizovanje, takođe, podrazumijeva sprovođenje sljedećih sukcesivnih aktivnosti: grupisanje kategorija koje vode pojedini menadžeri, procjena potrebnih aktivnosti kada se radi o upravljanju svakom pojedinom grupom kategorija i izgradnja adekvatne organizacione strukture. Nova organizaciona struktura mora biti orjentisana prema potrošaču, kao ishodišnoj tački svih napora u Category menadžmentu. Pored usmjerenosti na potrošača, sljedeća potrebna

karakteristika "nove" organizacije je raspolaganje potpunom odgovornošću u procesu Category menadžmenta. Postizanjem potpune odgovornosti i ispravnim grupisanjem kategorija u procesu menadžmenta kategorije omogućava se postizanje ekspertize za pojedine grupe potrošača.

Kada je u pitanju implementacija, odnosno faza upravljanja u kojoj se sprovodi neposredna aktivnost u kompaniji kao cjelini ili nekom njenom dijelu i koja je tijesno povezana i isprepletena sa fazom planiranja (sprovođenje donesenih planova), fazom organizovanja (stalno prilagođavanje organizacione strukture) i fazom kontrole (preduzimanje korektivnih aktivnosti), u ovom radu se izabrao pristup odvojenog razmatranja, što omogućava bolje razumijevanje cjeline procesa upravljanja kategorijama proizvoda. Pri tom, implementacija kategorije, prije svega, obuhvata realizovanje utvrđenih planova kategorija, kao samostalnih poslovnih jedinica, što je ključni zadatak menadžera kategorije.

Kontrola i revizija, kao zadnja faza procesa Category menadžmenta, posmatra se kao mjerenje i korekcija (kontrola), odnosno provjera i preispitivanje (revizija) aktivnosti datog procesa. To zahtijeva razvijanje adekvatnog sistema mjerenja rezultata Category menadžmenta. Kada je u pitanju revizija kategorije, zahtijeva se provjera pet glavnih područja, i to: ciljeva, tržišta, sprovođenja plana, liste aktivnosti i implikacija.

TREĆI DIO: SHOPPER MARKETING

3.1. Uslovi koji su doveli do pojave Shopper Marketinga

Usvajanjem menadžmenta kategorije od strane većine maloprodavaca, FMCG sektor je došao u situaciju u kojoj je uspostavljen novi konkurentski balans (*New Competition Laverage)*. U toj situaciji se kreiralo konkurentsko okruženje u kojoj je većina ozbiljnijih učesnika u FMCG sektoru praktikovala menadžment kategorije, bar u nekom njegovom obliku. Na ovaj način se došlo u situaciju da niti jedan konkurent nije imao konkurentsku prednost po osnovu praktikovanja menadžmenta kategorije.

Istovremeno, kroz praktikovanje menadžmenta kategorije od oko 20-tak godina, došlo je do iskorištavanja najznačajnih prednosti koje je ovaj koncept mogao ponuditi FMCG sektoru. Zbog ovoga je došlo do usporavanja rasta po osnovu praktikovanja menadžmenta kategorije.

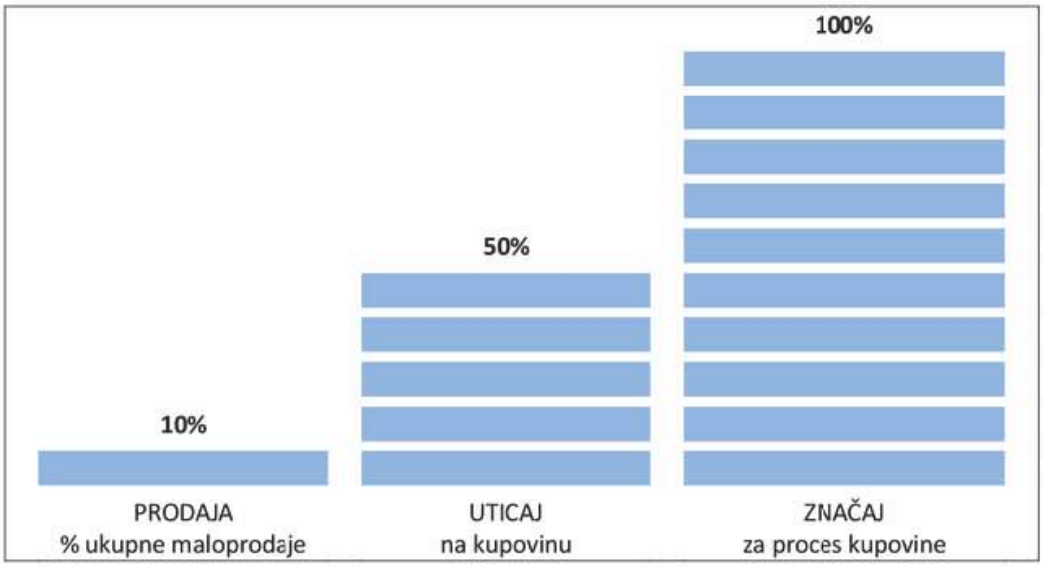
Zbog toga je jedan dio učesnika postao svjestan da je potrebno iznaći novi izvor konkurentske prednosti za FMCG sektor.

U istom periodu su se dešavale značajne promjene u uslovima u kojima su poslovali svi poslovni subjekti FMCG-a:

- Fragmentacija medija dovela je do težeg efektivnog investiranja u medije. Naime, sa proliferacijom medijskih kanala i sa pojavom digitalnih medijskih mogućnosti, posao bilo kojeg medijskog stratega se usložio. Ranije je postojala dominantna televizija, putem koje se mogao dosegnuti najveći dio svjetske populacije. Ako je bilo koji brend bio orjentisan širokoj publici, bio je jednostavan izbor – televizija. Pri tom su se samo donosile odluke o parametrima kampanja koje se žele postići, te je od toga zavisio odabir ciljane populacije, TV kanala, TV emisija sa različitim rejtinzima, kako bi se optimizovali isporučeni rejtinzi prema ukupnoj populaciji (GRP – *gross rate point*) i prema ciljanoj populaciji (TRP – *target rete point*), doseg (*Reach*), omjer između GRP i TRP (*Affinity index*) i slično. Pored televizije, novine i magazine su bili drugi najznačajniji način uticaja na ciljane potrošače, te su oni u zavisnosti od strategija korišteni u većoj ili manjoj mjeri. Ipak, i pored malog broja alternativa, efektivnost televizije se smanjivala sa protekom vremena. Tako je jedna studija pokazala da prosječni američki građanin za 65 godina života bude izložen uticaju 2 miliona promotivnih oglasa. Ista studija je pokazala da je 1990. godine postotak prisjećanja promotivnih poruka bio 8%, dok je isti procenta u 1965. godini bio 34%. U istom periodu su se izdaci kompanija za medija oglašavanje povećali 11 puta[146]! U zadnjih 20-tak godina ovo se značajno promijenilo. Glavni razlozi promjena su digitalizacija svjetske populacije i razvoj digitalnih medijskih kanala. Pod digitalizacijom se podrazumijeva posjedovanje

[146] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 11

i/ili korištenje digitalnih uređaja kao što su personalni računari, tableti, pametni mobilni telefoni... U nekoliko godina, u ovom smislu sve značajniji postaju pametni mobilni telefoni, jer svjetska populacija postaje sve više i lakše dostupna putem ovih uređaja. Procjene su da će u narednim godinama značajno rasti uticaj ovih uređaja. Ipak on ni sada nije zanemariv, pa je na sledećoj slici moguće vidjeti procjenu njihovog trenutnog uticaja.



Slika 3.1: Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima[147]

Pod novim medijskim kanalima se podrazumijevaju razni načini prezentovanja medijskih sadržaja ciljanoj publici: web oglasi i web baneri, Facebook oglasi, Google ad words, You Tube, direktni marketing (*direct mailing*), QR kodovi, personalizovani kuponi za ostvarivanje popusta... Primjera radi, najgledaniji video na You Tube u martu 2013 je gledan 1,4 milijardi puta, dok je u isto vrijeme najgledanija TV emisija u Americi viđena od strane svega 20,6 miliona Amerikanaca. Facebook navodi da ima 1,06 milijardi aktivnih korisnika mjesečno, koji u prosjeku provedu 6,4 sati na ovom sajtu u toku jednog mjeseca.[148]

- Povećanje ulaganja u aktivnosti usmjerene na povećanje prodaje, a koje se odvijaju u maloprodajnim objektima (BTL – *Below the line*). Ovo je nešto što značajno utiče na ukupnu profitabilnost FMCG sektora. Naime, rast BTL investicija je postao mnogo veći nego ukupni rast prodaje, tako da je došlo do pada profitnih stopa. Svi koji se bave ovom problematikom navode značajan rast

[147] *www.kantarretailiq.com*, Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", septembar 2014
[148] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 12

ulaganja u BTL aktivnosti, a konzistentnost u svojim izvještajima imaju Deloitte, Bain i Nielsen, koji navode da je došlo do 65% povećanja ulaganja u promocije na mjestima prodaje u zadnje tri godine. Kako bi shvatili o kojim iznosima ulaganja govorimo, u nastavku slijedi izračun vrijednosti ulaganja u BTL globalno. Prema navodima Herb Sorensena, FMCG globalno vrijedi 14 triliona USA dolara, na godišnjem nivou. Od ovog iznosa 8 triliona otpada na proizvođače, koji godišnje ulože oko 10% od prodaje u BTL aktivnosti. Ovo znači da je godišnje ulaganje proizvođača u BTL aktivnosti oko 800 milijardi USA dolara[149]! Iz naprijed navedenog se izvodi da je povećanje BTL investicija u tri godine iznosilo oko 315 milijardi dolara! Poraznija činjenica je da ovaj iznos ulaganja nije uticao na povećanje profitabilnosti, nego je doveo do smanjenja profitnih stopa. Prosječna profitna stopa vodećih maloprodavaca u svijetu je svega 3%[150], dok je prosječna profitna stopa 250 najvećih proizvođača na svijetu oko 8,5%[151]. Iz ovoga se vidi da FMCG sektor godišnje uloži znatno više u BTL aktivnosti nego što je njegova ukupna profitabilnost.

- Smanjenje efikasnosti BTL ulaganja je uvelike doprinijelo ubrzanom preispitivanju marketinških i prodajnih strategija. Kao što smo vidjeli, povećanje ulaganja nije donijelo povećanje, nego pad profitabilnosti. Isto se desilo i sa indeksom povrata na uložena sredstva (ROI – *Return on Investment Index*). Prema zadnjim studijama, ROI index u BTL promocijama za proizvođače se kreće između 0,55 i 0,65%[152]. Imajući u vidu iznesene stope profitabilnosti, lako je izračunati da sa ovim indeksom povrata, proizvođači zapravo gube novac. Znači, njima bi bilo isplativije u kratkom roku da ne ulažu u BTL aktivnosti Ipak, u dugom roku ovo bi značilo značajnije smanjenje prodaje i gubljenje udjela na tržištu, te bi na kraju bi bili prisiljeni na napuštanje maloprodajnih polica. Isto tako podaci pokazuju da je 70% BTL investicija za rezultat imalo gubitak novca. Ako znamo da 250 najvećih proizvođača investira oko 280 milijardi USA dolara u BTL aktivnosti, onda zaključujemo da oko 200 milijardi dolara nije imalo opravdanje ulaganja! Ovo jeste ogroman iznos, ali ako imamo u vidu strukturu bilansa uspjeha, onda ovo postaje manje čudno. Zamislimo prodaju 100 komada bilo kog proizvoda koji ima vrijednost jedne novčane jedinice, te koji ostvaruje bruto profit od 25%. Ovim dolazimo do prodaje od 100 novčanih jedinica i bruto profita od 25 novčanih jedinica. Zatim, pretpostavimo da se radi pokretanja promotivne BTL aktivnosti napravi sniženje cijene za 10%. Time dolazimo do sniženja prodaje na 90 novčanih jedinica i bruto profita na 15 novčanih jedinica. Iz ovoga je vidljivo da je pad cijene od 10% proizveo pad profita od 40%. Isto tako se lako izračuna da je potrebno ostvariti povećanje prodaje od 67% kako bi ostvario isti nivo profita. Znajući da se prosječno smanjenje cijene na policama

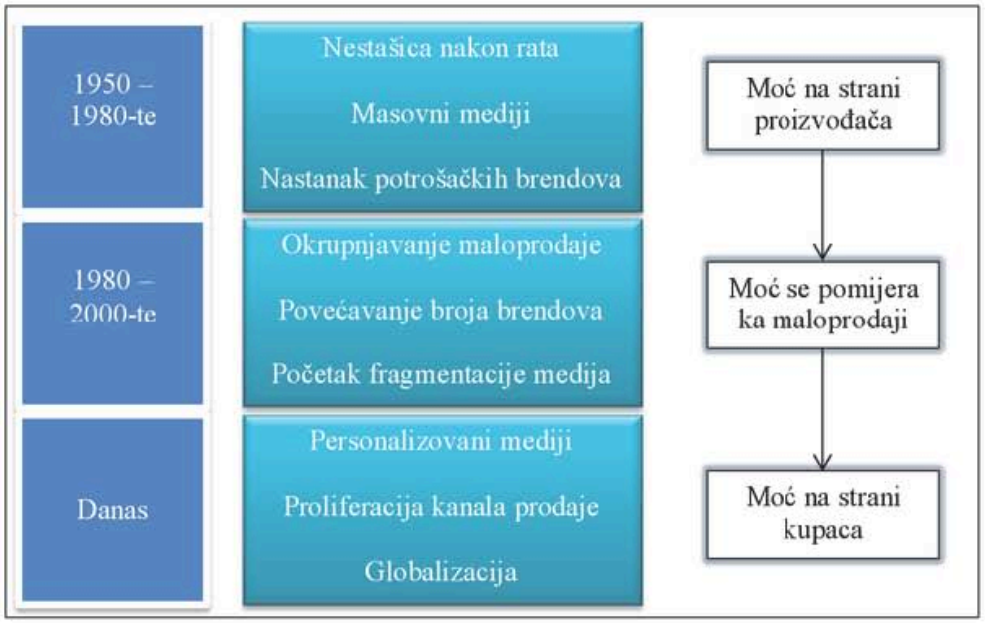
[149] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 16
[150] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 13
[151] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 22
[152] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 18

kreće oko 30%, onda se zaključuje da je prodaju potrebno povećati nekoliko puta kako bi se samo održao nivo profita prije promocije. Ovo nije nimalo lako postići.[153]

- Povećan uticaj prodajnog mjesta na odluke o kupovini je, svakako, najzaslužniji za povećanje navedenog ulaganja u BTL aktivnosti. Jednostavno, marketari su se vodili podacima o povećanju procenta odluka donesenih na mjestu prodaje, te su na osnovu ovih činjenica povećavali BTL budžete iz godine u godinu. POPAI, globalna asocijacija za marketing u maloprodaji osnovana 1936. godine, navodi da 70% brend orjentisanih odluka, se donosi na mjestu prodaje[154]. Jedan dio praktičara je počeo osporavati ovaj podatak kada se pojavio. Nakon toga su druge studije potvrdile vrlo slične podatke, što je onda postala linija vodilja za povećanje ulaganja u BTL aktivnosti. Povećanje ulaganja je napravila većina FMCG kompanija, tako da se čitava industrija pomjerila na viši nivo ulaganja, što je za potrošača značilo veću promotivnu ponudu. Potrošači su se vrlo brzo navikli na veći obim promocija, te su se više orjentisali na kupovanje proizvoda na promocijama. Ovo je dovelo do smanjenja lojalnosti potrošača, što za FMCG ima poguban efekat.

- Moć u lancu snabdijevanja se seli prema kupcima. Naime, sve do početak 80-tih godina prošlog vijeka, pregovaračku moć u lancu snabdijevanja su imali proizvođači. Tada je vladao manjak ponude u odnosu na potražnju, pa su proizvođači mogli prodati sve što bi proizveli. To im je davalo lagodnu poziciju u odnosima sa partnerima, a oni su diktirali tadašnje stanje stvari. Od početka 80-tih godina se pojavljuje višak ponude u odnosu na potražnju, uz istovremeno okrupnjavanje maloprodaje, što je proizvođačima umanjilo značaj. U tom periodu je moć u lancu snabdijevanja počela da se seli na stranu maloprodavaca. Sa razvojem privatnih robnih marki od strane većine većih maloprodavaca, ova moć se dodatno učvrstila na strani maloprodavaca. Ovo iz prostog razloga što je bilo koji potrošač koji želi nešto da kupi, morao doći u maloprodajne objekte i mogao je kupiti samo ono što su maloprodavci odlučili da mu ponude. Ipak sa razvojem interneta kao kanala prodaje, ovo je takođe počelo da se mijenja. Sada maloprodaja nije jedina opcija za kupovinu određenih proizvoda. Sada ih možemo kupiti i putem interneta. Veliki broj kategorija proizvoda kupci sada mogu kupovati širom svijeta i dobiti ih poštom na kućnu adresu (za neke kategorije proizvoda još nije primjenjivo). Na taj način je došlo do smanjenja moći našeg lokalnog maloprodavca, a ona se preselila kod kupaca koji raspolažu budžetom i žele da obave kupovinu. Ova tranzicija moći je predstavljena na slici 3.2.

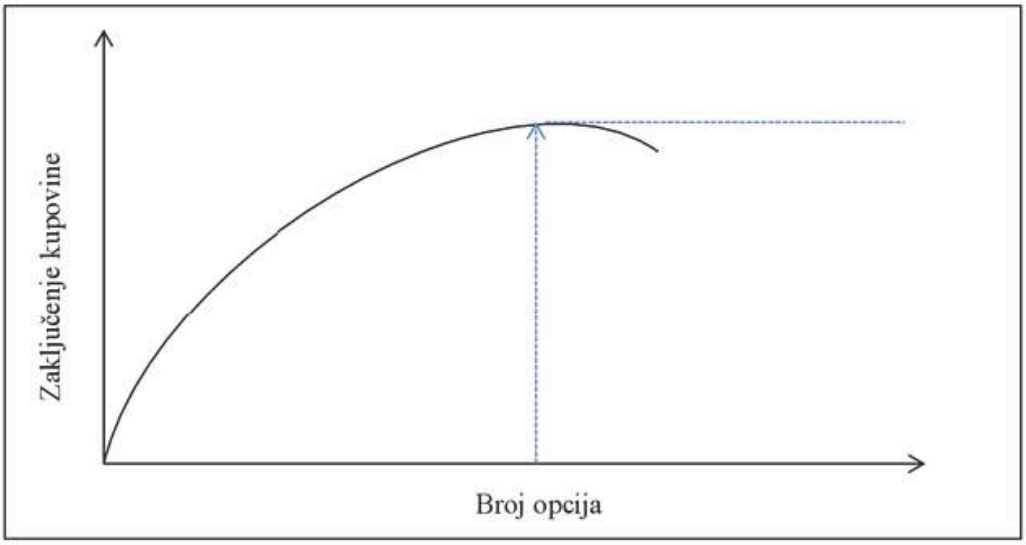
[153] Za lakše izračunavanje koliko je potrebno povećati prodaju tokom promocije, može se koristiti i sledeći izračun: od bruto marže (npr. 25%) oduzmite procenat sniženja cijene (npr. 10%), zatim bruto maržu podijelite brojem koji ste dobili (25-10=15; 25:15=1,66). Dobijeni broj pokazuje koliko puta (u ovom primjeru 1,66 puta) morate povećati prodaju da bi ostvarili isti nivo profita.
[154] www.popai.com, avgust 2014



Slika 3.2. Tranzicija moći u lancu snabdijevanja[155]

- Povećanje broja opcija za kupca, što vodi ka smanjenju zaključenja kupovine. Ovo se zove paradoks izbora, a odnosi se na situaciju da kada se broj opcija za kupca poveća preko određene granice, to na kraju vodi smanjenju stvarno kupljenih proizvoda. Paradoks izbora se odnosi na povećan broj dostupnih proizvoda, na povećan broj promotivnih ponuda, ali i na povećan broj kanala gdje može napraviti kupovinu. Sve ovo na potrošače utiče na način da oni troše znatno više vremena na evaluaciju ponuda, te na kraju prave manji broj stvarnih kupovina.

[155] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 11



Slika 3.3. Paradoks izbora[156]

Kroz čitav posmatrani period, fokus FMCG sektora je bio na potrošača/kupca (ovde je namjerno upotrijebljen termin potrošač/kupac, jer su proizvođači uglavnom upotrebljavali termin potrošač, a maloprodavci najčešće kupac). Zbog ove orjentacije u fokusu, pojedini učesnici u počeli tragati za novim načinom profitabilnijeg poslovanja koje će efektivnije i efikasnije uticati na zadovoljavanje potreba potrošača/kupaca.

Imajući u vidu naprijed izneseno, postalo je jasno da potrebno tražiti nove izvore konkurentske prednosti. Trenutni način poslovanja je bio iscrpio veći dio svog potencijala, te je bilo potrebno razmotriti nove mogućnosti i ponuditi nove prednosti. Pojedinci su počeli na ovaj izazov gledati holistički, kroz potencijalno redefinisanje trenutnog biznis modela. U tom deduktivnom posmatranju procesa od pojave potrebe/želje za proizvodom, preko procesa kupovine, pa do evaluacije proizvoda, uočeno je da postoje razlike između potrošača proizvoda i/ili usluga i kupca istih. Ovo je uočeno čak i kad su potrošač i kupac ista osoba. Obzirom da se do tog momenta industrija, prvenstveno proizvođački dio, fokusirao na potrošača, uočen je potencijal za unapređenje putem boljeg osvjetljavanja uloge kupca u čitavom procesu. Shvatilo se da ono što važi za potrošača, uglavnom ne važi za kupca kada se nađe u prilici da kupuje. Ovo iz razloga što potrošač i kupac imaju različite motive i ponašanja kada se nađu u ove dvije uloge. Pošto je već postojao značajniji obim istraživanja potrošača, shvatilo se da je potrebno uložiti dodatne napore na shvatanje kupca, njegove motive i ponašanja.

[156] Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 15

3.2. Ključni elementi i definisanje Shopper marketinga

Ono što je postalo poznato tokom procesa spoznaja o Shopper marketingu je da se značajno razlikuju faktori koji utiču na potrošnju i faktori koji utiču na kupovinu, čak i kada su potrošač i kupac iste osobe. Osoba u ulozi potrošača vrlo često ima različite motivatore od (te iste) osobe u ulozi kupca.

Vrlo često se kupac kao jedna osoba, različito ponaša u različitim kategorijama koje kupuje. U jednoj kategoriji kupac može biti izrazito lojalan određenom brendu (npr. vještačko mlijeko za bebe), dok u drugoj kategoriji može biti orjentisan na izbor proizvoda sa najnižom cijenom (npr. bebi maramice).

Ako recimo pokrenete marketinško istraživanje potrošača, on može reći da preferira premium brend (npr. bebi maramica), dok će pri stvarnoj odluci o kupovini donijeti odluku u korist jeftinijeg brenda. Razlog za ovo je što se jedna osoba različito identificira kao osoba potrošač, a različito kao osoba kupac.

Ovo potvrđuje i izjava Cris Hoyt-a, pionira Shopper marketinga, koji je rekao: "Brend menadžeri moraju shvatiti da nebitno koliko potrošili u izgradnju brenda, kada se potrošač nađe u modu kupovine, to se mijenja"[157].

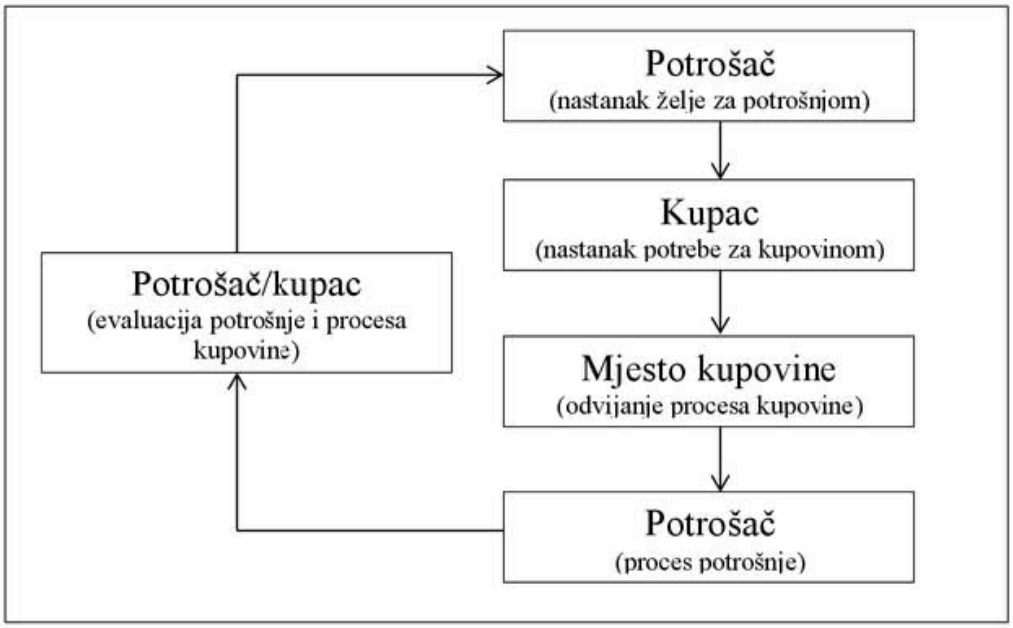
Kada su ove spoznaje prihvaćene, postalo je jasnije da proces koji počinje sa potrošačem i završava se sa potrošačem, između ima još nekih sastavnih komponenti. Kada se taj proces razloži, moguće je ponuditi sledeće komponente:

1. Potrošača koji zapravo koristi proizvode i/ili usluge
2. Kupca koji vrši kupovinu proizvoda i/ili usluga
3. Maloprodavca koji nabavlja proizvode za dalju prodaju

Tok samog procesa izgleda kao na slici 3.4. Za prikazivanje strana uključenih u Shopper marketing često se koriste i jednostavniji prikazi, ali se ovde sa razlogom koristi navedeni proces koji pokazuje čitav tok od pojave želje/potrebe za proizvodom, pa do ponovne kupovine. Ujedno ovaj prikaz ističe ulogu kupca i mjesta na kojem se odvija kupovina u čitavom procesu.

Jedan od osnovnih razloga zašto se odlučilo za ovaj (sveobuhvatni) prikaz je želja da se naglasi uloga potrošača koji odlučuje o ponovljanju kupovine. Naime, Shopper marketing se ne može posmatrati kao jedan čin kupovine, jer nikom u FMCG sektoru nije cilj jedna kupovina. Ultimativni cilj je ponavljanje kupovina, odnosno, unapređenje lojalnosti i promjena preferencija potrošača/kupaca prema dotičnim proizvodima i brendovima.

[157] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 29



Slika 3.4. Proces od pojave želje za proizvodom do ponovne odluke o kupovini

Ovim prikazom se ističe nekoliko stvari:

- Da bi uopšte mogli razgovarati o Shopper marketingu, mora se javiti želja/potreba za proizvodima/uslugama. Upravo zbog ovoga se ne može zanemariti značaj potrošačkog marketinga koji kreira svijest o brendu (*brand awareness*), imidž brenda (*brand equity*) i želju za potrošnjom (*brand consumption*).

- Kupac i mjesto kupovine postaju centralni elementi koji omogućavaju proces potrošnje putem odvijanja procesa kupovine. Bez ova dva elementa ne bi bilo ni potrošnje. Ono što je bitno napomenuti je da ova dva elementa suštinski utiču na samu potrošnju. Samo ono što mjesto kupovine ponudi, a što kupac odabere i kupi, raspoloživo je za potrošnju.

- Nakon procesa kupovine slijedi proces potrošnje i evaluacija same potrošnje i kupovine. Na osnovu zaključaka iz ovog koraka, zavisi da li će se javiti ponovna želja za proizvodom i/ili uslugom i desiti ponovna kupovina i potrošnja. Moguće je nekoliko ishoda: ako potrošač nema pozitivna iskustva iz same potrošnje, neće se javiti potreba za proizvodom, pa neće biti ni kupovine; ako je pozitivno iskustvo iz potrošnje, a negativno iz kupovine, neće se desiti ponovna kupovina na istom mjestu; ako je pozitivno iskustvo iz potrošnje i kupovine, onda će doći do ponovne kupovine na istom mjestu kupovine.

Pri definisanju Shopper marketinga neki idu prema naglašavanju samog čina i odvijanja procesa kupovine. Neki drugi autori, pored same kupovine i uloge kupca, naglašavaju i ulogu potrošača. Takođe, postoji grupa autora koji na Shopper marketing gledaju šire, te smatraju da je njegova osnovna misija u promjeni ponašanja kupaca i potrošača. Neki u svojim definicijama naglašavaju ulogu kreiranja spoznaja o kupcima, dok drugi naglašavaju ulogu marketing miksa.

Toby Desforges i Mike Anthony u knjizi "*The Shopper Marketing Revolution*" navode sljedeću definiciju: Shopper marketing je sistematsko kreiranje i primjena elemenata marketing miksa, kako bi se ostvarila pozitivna promjena u kupčevom ponašanju i uzrokovala potrošnja nekog određenog brenda[158].

Deloitte Research definiše Shopper marketing kao upošljavanje bilo kojeg marketing stimulansa razvijenog na jasnom shvatanju ponašanja kupca, kreiranog da gradi brend imidž, angažuje kupca i vodi ga prema zaključenju kupovine[159].

Postoje i mnogo šire definicije kao ona koju daje Shankar koji kaže da je to planiranje i egzekucija svih marketing aktivnosti koje imaju uticaj na kupca tokom i nakon čitavog puta prema kupovini, od momenta kada se pojavi želja za kupovinom, kroz samu kupovinu, potrošnju, ponovnu kupovinu i preporuku[160].

Retail Commission on Shopper Marketing definiše Shopper marketing kao upotrebu spoznajama motivisanog marketinga i izlaganja proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe ciljanih kupaca, unaprijedilo kupovno iskustvo i unaprijedili poslovni rezultati i brend imidž za proizvođače i maloprodavce[161].

Flint, Hoyt i Swift smatraju da je Shopper marketing shvatanje kako se ciljani potrošači ponašaju kao kupci u različitim kanalima i formatima maloprodaje i upotreba tog znanja putem strategija i inicijativa koje rezultiraju u uravnoteženim koristima za sve uključene strane – brendove, maloprodavce i zajedničke kupce[162].

---

[158] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 36

[159] Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", Journal of Retailing 1, 2011, str 1

[160] Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", Journal of Retailing 1, 2011, str 1

[161] "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers": In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 7

[162] Flint D., Hoyt C., Swift N.: "Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect", Pearson Education, New Jersey, 2015, str. 6

3.3. Osnove i nastanak Shopper marketinga

Osnovna intencija Shopper marketinga je povećanje prodaje. Ipak, povećanje prodaje, samo po sebi, ne može biti krajnji cilj. Bez povećanja potrošnje, povećanje prodaje u određenom vremenskom periodu bi značilo stvaranje povećanih zaliha kod kupaca, te bi to samo odložilo buduću kupovinu. U dužem vremenskom periodu ne bi postigli nikakav napredak, posmatrano na nivou kategorije proizvoda.

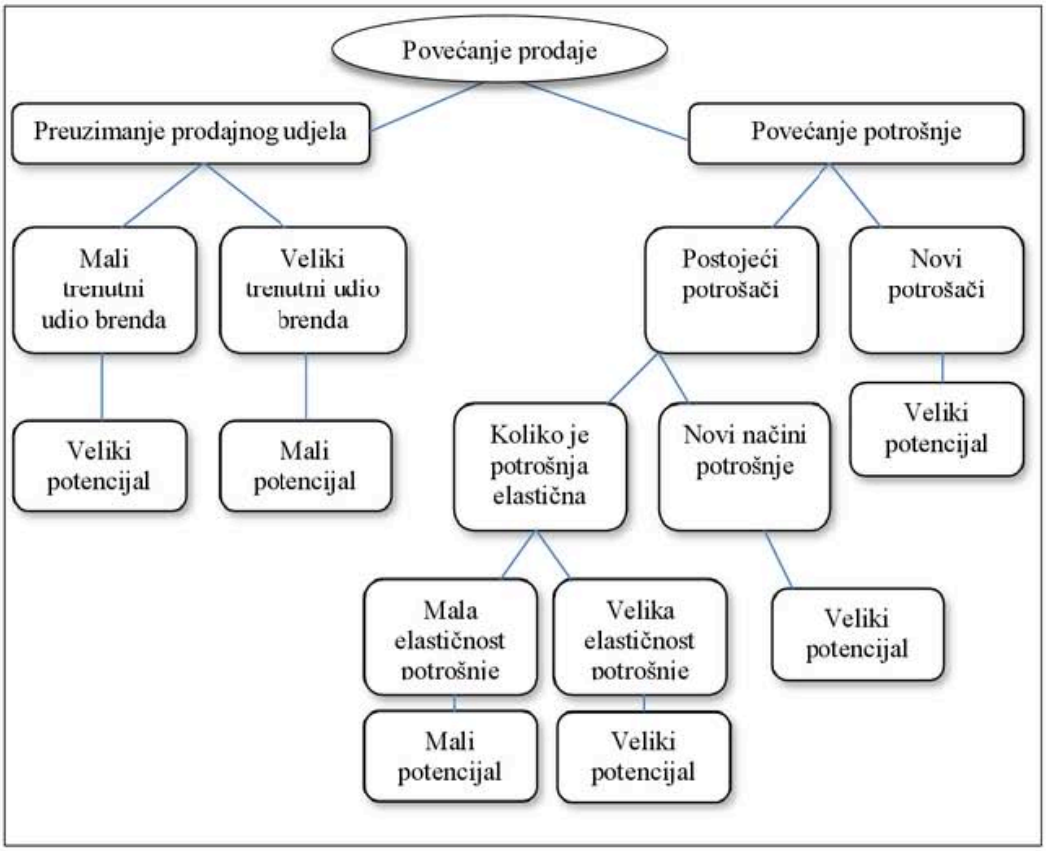
Naravno, na nivou brenda je moguće povećavati prodaju i u dužem vremenskom periodu bez povećavanja potrošnje. To se odvija putem preuzimanja udjela u prodaji od konkurencije. Optimizacijom elemenata marketing miksa u odnosu na ciljane potrošače i kupce, može se postići preuzimanje udjela u prodaji. Potencijal ovoga je određen većim brojem faktora, ali jedno od prvih pitanja koja postavljamo kada procjenjujemo potencijal za povećanje udjela u prodaji, je koji nam je trenutni udio u prodaji. Ako je udio mali, potencijal je veći i obrnuto. Ipak, maloprodaja kao jedna od strana u Shopper marketingu, nije previše zainteresovana za ovaj vid aktivnosti. Iz prostog razloga što sa smanjenjem udjela jednog brenda i povećanjem udjela drugog brenda ne dolazi do značajnijeg povećanja prodaje maloprodavca. Ako se povećava udio u prodaji cjenovno više pozicioniranog brenda onda maloprodaja ima određene koristi kroz povećanje vrijednosti kategorije. Međutim, vrlo često potrošači prelaze na niže cjenovno pozicionirane brendove, što onda za maloprodaju znači smanjenje vrijednosti kategorije i smanjenje realizovane marže. Znajući da realizovana marža zavisi od vrijednosti kategorije, a troškovi od prodatih komada, onda je lako zaključiti da ova opcija nije povoljna za maloprodavce.

Zbog navedenog, za uspješnost Shopper marketing aktivnosti, u kojima će sve strane imati interes, vrlo je bitno iznaći načine za povećanje potrošnje.

Stablo odlučivanja koje nam može pomoći da ispravno odredimo ciljane potrošače i vrste Shopper marketing aktivnosti predstavljeno je na slici 3.5.

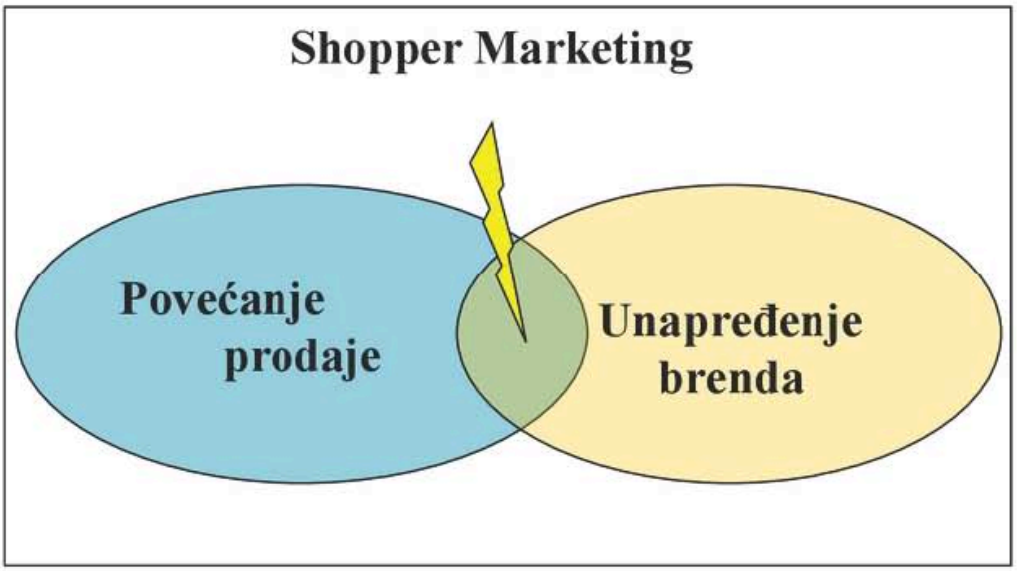
Ipak, kako ne bi pogrešno zaključili da je jedina intencija povećanje prodaje, potrebno je osvijetliti i drugi generalni cilj, a to je unapređenje brend imidža (*brand equity*). Ovo je jedna od glavnih razlika između Shopper marketing aktivnosti i klasičnih prodajnih promocija koje se u najvećem broju slučajeva odvijaju u radnjama.

Uslovno podijeljeno, većinu promotivnih aktivnosti na tržištu možemo podijeliti na one koje utiču na razvoj brend imidža i one koje utiču na povećanje prodaje. Razvoj brend imidža je odlična stvar, ali je dugoročnog karaktera i ne daje trenutne rezultate na prodaju, a konzumira, uglavnom, značajna finansijska sredstva. Sa druge strane, povećanje prodaje direktno utiče na ispunjenje biznis planova, ali vrlo često može uticati na urušavanje imidža brenda, što dugoročno nije dobro. Iz ovih razloga se javila potreba za aktivnostima koje će pozitivno uticati na obije komponente. Tragom te potrebe, nastao je Shopper marketing.



Slika 3.5. Stablo odlučivanja u Shopper marketing aktivnostima na povećanju prodaje

U okviru Shopper marketinga se odvijaju aktivnosti koje utiču na povećanje prodaje, ali istovremeno utiču na izgradnju i unapređenje imidža brenda. Do nedavno ovo je bilo skoro nezamislivo. Marketari su uglavnom vodili računa od gradnji brend imidža, a prodajno orjentisano osoblje o povećanju prodaje. Međutim, kako su BTL budžeti rasli, uvidjelo se da aktivnosti finansirane ovim budžetima vrlo često štete imidžu brenda. Zbog toga se počelo tražiti rešenje kako sa istim budžetima uticati na povećanje prodaje i unapređenje imidža brenda. Ovo se postiglo sa Shopper marketing aktivnostima. Upravo iz ovog razloga je došlo do brzog rasta ulaganja u ove aktivnosti, te do rasta značaja Shopper marketinga u menadžment krugovima. Polje djelovanja Shopper marketinga je predstavljeno na slici 3.6.

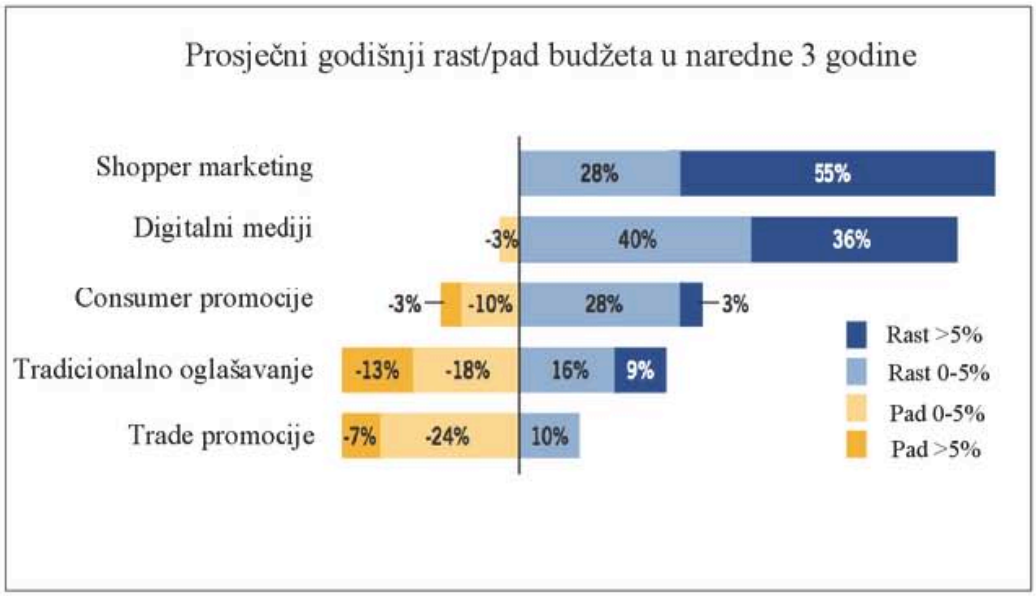


Slika 3.6. Polje djelovanja Shopper marketinga

Nagli porast značaja Shopper marketing aktivnosti je najvećim dijelom uslovljen time što se kroz njega postiže pomirenje naizgled suprotstavljenih strana: povećanja prodaje putem BTL promocija i unapređenje imidža brenda putem BTL promocija.

Ovaj nagli porast značaja se uglavnom ogleda kroz porast budžeta namijenjenih Shopper marketingu. U ljeto 2010. godine kompanija GMA/Booz & Company provela je istraživanje o namjerama ulaganja u razne vrste ATL i BTL aktivnosti u naredne tri godine. Iz ovog istraživanja se vidi da je najveće povećanje ulaganja u Shopper marketing aktivnosti. Dobijeni rezultati u grafički predstavljeni na slici 3.7.

Imajući u vidu koristi koje sa sobom donose Shopper marketing aktivnosti, lako je razumjeti zbog čega dolazi do ovog povećanja. Ako se prisjetimo činjenica navedenih u dijelu o preduslovima koji su doveli do pojave Shopper marketinga, ovo postaje još razumnije. Na pitanje zašto se Shopper marketing nije pojavio mnogo ranije, mogu se dati dva seta vrlo očitih objašnjenja. Prvo, bilo je potrebno da se stvori kritična masa konkurentskog pritiska maloprodaje koja je onda kreirala promotivni pritisak prema kupcima. Posljedično ovome, javio se drugi set objašnjenja koji se sastoji u tome da su na ovo proizvođači odgovorili sa značajnim povećanjem budžeta u cilju održanja promotivnog pritiska, koji je u određenom trenutku počeo da šteti imidžu brendova. Kada se došlo do ovog stadija, postala je više nego očita potreba za Shopper marketing aktivnostima.



Slika 3.7. Očekivani rast u oglašavanju i promotivnom miksu[163]

Kako je ovo izgledalo na vremenskoj osi, možemo vidjeti iz slike 3.8. Godine 1975. su se pojavili skeneri, koj su u stvari unijeli revoluciju u FMCG industriju. Na osnovu podataka koje je postalo moguće prikupljati putem skenera, postalo je moguće provođenje raznih analiza o prodajnim rezultatima. U to vrijeme je ovo je bila prava revolucija koja se može mjeriti sa pojavom električne energije u ljudskoj istoriji. Na osnovu ovih podataka uspostavila se mogućnost za dalji razvoj industrije.

Godine 1985. pojavilo se upravljanje prostorom u maloprodaji (*Space Management*). Značajna pažnja u upravljanja maloprodajom se i danas posvećuje upravljanju prostorom u maloprodaji. Jedan od vodećih softverskih programa za upravljanje prostorom u maloprodaji se zove upravo *Space Management*. Mnogi rezultati u maloprodaji se mjere u odnosu na prodajnu površinu objekta, površinu raspoloživih polica, dužinu polica i sl.

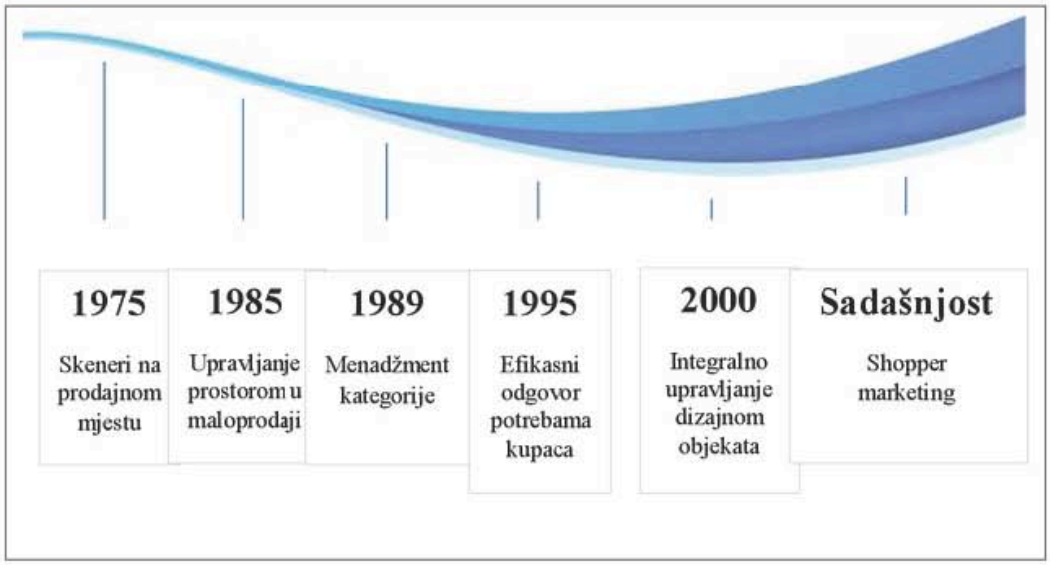
Godine 1989. se pojavio menadžment kategorije proizvoda. Menadžment kategorije je detaljno predstavljen ranije.

Godine 1995. se pojavio efikasan odgovor na potrebe kupaca (ECR – *Efficient Consumer Response*). Ovaj pravac se pojavio sa misijom boljeg razumijevanja potrošača u cilju boljeg razumijevanja tražnje, a koje bi se moglo primijeniti u optimizaciji lanca snabdijevanja. O postignućima ovog pravca se vode poprilične rasprave.

34

[163] "Shopper Marketing 4.0: Building Scalable Playbooks That Drive Results", GMA Booz & Co, 2010, str 4

Nakon ECR-a, 2000. godine se pojavilo integralno upravljanje dizajnom objekata. Ovo je u neku ruku bio uvod u Shopper marketing, obzirom da se dizajn objekata počeo razmatrati u okviru ukupnog kupovnog iskustva. Smatralo se da je pozitivno iskustvo i zadovoljstvo kupca tokom procesa kupovanja ishodište lojalnosti kupaca određenom prodajnom objektu.



Slika 3.8. Evolutivni nastanak Shopper marketinga[164]

Iako na ovoj slici nisu prikazani, svakako zaslužuju da budu pomenuti programi lojalnosti. Naime, oni su omogućili segmentiranje kupaca po raznim osnovama, personalizovan pristup ciljanim kupcima, analiziranje kupovnog ponašanja čak na nivou pojedinačnog kupca i sl. Na ovaj način, programi lojalnosti su omogućili nastanak Shopper marketinga, kao što je pojava skenera omogućila nastanak upravljanja prostorom u maloprodaji i menadžmenta kategorije.

Sa postizanjem kritične mase programa lojalnosti i „sazrijevanjem" shvatanja da potrošač i kupac imaju različite motive i ponašanja (čak i kada su ista osoba), „sazrelo" je vrijeme za nastanak Shopper marketinga.

10

[164] "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers": In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 5

3.4. Ključni akteri Shopper marketinga

Uputno je holističko posmatranje Shopper marketing procesa. Ovo znači, od same ishodišne tačke konzumerizma, odnosno, od proizvodnje dobara i usluga koje će potrošači koristiti za zadovoljavanje svojih potreba. U današnje vrijeme, dobra i usluge predstavljamo kao brendove, obzirom da se najveći dio dobara i usluga u FMCG sektoru predstavlja tržištu kroz brendove.

Uzimajući ovo kao ishodišnu tačku, možemo predstaviti sledeće strane uključene u Shopper marketing proces[165]:

- Brendovi
- Potrošači
- Kupci
- Maloprodaja

Brendovi su jedna od okosnica kapitalizma, dominantnog načina privređivanja današnjice. Putem njih se kreira razlika među konkurentskim ponudama, ali isto tako putem njih se nastoji ostvariti povećanje prodaje većine kompanija-proizvođača.

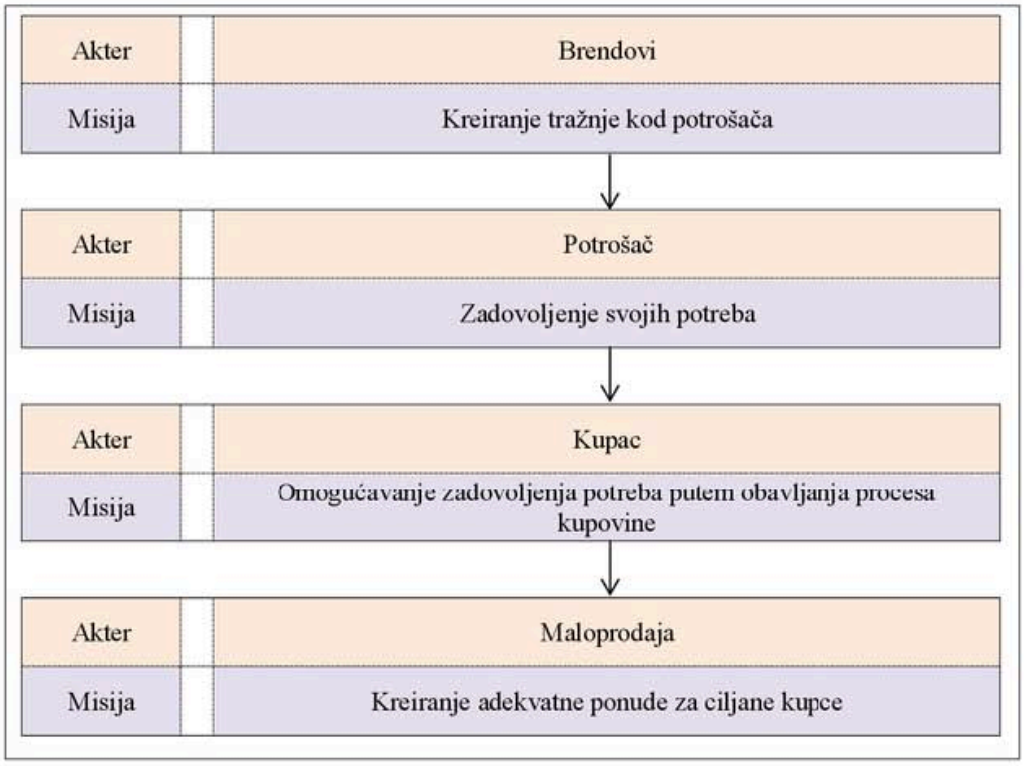
Potrošači su ti koji koriste proizvode i usluge radi zadovoljenja svojih potreba. Ipak, vrlo zanimljivo je vidjeti zašto potrošači preferiraju jedan brend u odnosu na drugi. Brending ili kreiranje imidža jedne grupe proizvoda je postao dominantan način uticaja na prodaju. Ovo je u zadnjih 30-40 godina kreiralo izuzetan zamah i razvoj oglašavanja, kao načina promovisanja brendova i potrošačkog društva. Ako uporedimo današnje izdvajanje za razne vrste oglašavanja i promovisanja brendova i potrošnje u odnosu na stanje prije 70-tih godina prošlog vijeka, kada je bio manjak ponude na tržištu, uočićemo ekstremno povećanje. Legitimno je postaviti pitanje da li je ovo racionalno sa društveno-ekonomskog stanovišta. U traženju ovog odgovora, zasigurno bi se razvile burne rasprave između protagonista i oponenata trenutnog stanja nazvanog konzumerizam.

Kupci su oni koji preferencije, potrebe i nastojanja potrošača čine mogućim. Kupci kupuju proizvode i usluge, da bi ih zatim, potrošači mogli trošiti. Bez kupovine nema ni potrošnje. Ipak, najzanimljivije je pogledati zašto se dešavaju razlike između motiva i preferencija potrošača i motiva i preferencija kupaca, pogotovo kada su u pitanju iste osobe. Na primjer, jedna studija je pokazala da je 80% potrošača pokazalo preferencije prema organskim proizvodima, dok je svega 26% potrošača pokazalo spremnost da ih kupi[166]. Kroz odgovor na ovakva pitanja otvorilo se potpuno novo polje djelovanja, na čijim osnovama je nastao Shopper marketing.

[165] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 30

[166] Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 60

Maloprodaja je ta koja obezbjeđuje dostupnost proizvoda za potencijalne kupce. Sam Walton je izjavio da Walt Mart, kao trenutno najveći svjetski maloprodavac, samo vrši nabavljanje proizvoda za svoje kupce. U ranijem periodu tradicionalni maloprodavci su mogli da prilično lagodno vrše odabir proizvoda koje će ponuditi kupcima u pojedinim kategorijama. Sa pomijeranjem moći od maloprodaje prema kupcima, ovo postaje sve veći izazov za maloprodaju. Optimizacija ponude u odnosu na promjenjive potrebe potrošača i kupaca, oličene u ukupnom marketing miksu, postaje osnovni izvor potencijalnog razvoja svakog maloprodavca. Ovo je izazov na kojem proizvođači i maloprodaja trebaju zajedno raditi, kako bi se postigla sinergija.



Slika 3.9. Ključni akteri procesa Shopper marketinga

Za bilo koji brend kao ishodišni elemenat procesa Shopper marketinga, bitno je poznavati čitav put od razvoja i nastanka proizvoda ili usluge do zaključenja procesa kupovine. Odnosno, obzirom da je osnova intencija brendova zaključenje i ponavljanje procesa kupovine, marketari koji se bave marketiranjem brendova moraju biti eksperti na ovom polju. Najčešće oni prikupljaju neophodne informacije putem marketinških istraživanja i nastoje informacije dobijene ovim istraživanjem pretvoriti u spoznaje (*Insights*). Obzirom na bitnost spoznaja, navešćemo nekoliko tumačenja ovog termina.

Spoznaje predstavljaju upotrebljive informacije koje mogu biti iskorištene za unapređenje poslovanja. Ipak, pored ovog tumačenja postoje razne definicije spoznaja. Prema Wikipediji, spoznaja je shvatanje specifičnog uzroka i efekta u određenom kontekstu[167]. Prema *Market Research World,* marketinška spoznaja može biti definisana kao pokušaj da se otkrije upotrebljiva istina o potrošačima, njihovim aspiracijama i motivima koji mogu biti upotrijebljeni da se generiše rast poslovanja[168]. Prema Lisi Klauser, potpredsjedniku odjeljenja potrošača u Unileveru, spoznaja predstavlja upotrebljivo shvatanje koje može voditi prema prilikama za unapređenje poslovanja. Ona ide dalje i kaže da je spoznaja o kupcima fokusirana na proces koji je se dešava od prve pomisli potrošača o kupovini nečega, pa sve do odabira i kupovine[169].

Kao izvore spoznaja, marketari mogu koristiti više vrsta istraživanja i izvora za prikupljanje informacija iz kojih će onda nastojati dobiti spoznaje o samom odvijanju procesa. Struktuiran proces dolaska do spoznaja je od krucijalne važnosti za dugoročnu uspješnost procesa Shopper marketinga. U cilju unapređenja ovog procesa, u nastavku će biti predstavljen set pitanja koja se mogu koristi radi postizanja efektivnosti i efikasnosti samog procesa dolaska do spoznaja o potrošačima, kupcima i brendovima[170].

Pitanja koja se odnose na potrošače:

- **Koje prilike možemo identifikovati u cilju povećanja potrošnje brenda ili kategorije?** U suštini ovo pitanje bi mogli očekivati da se postavlja svaki dan. Ipak, realnost je nešto drugačija. Marketari opterećeni svakodnevnim operativnim poslom, nemaju dovoljno vremena da se „odmaknu" od ustaljenog načina odvijanja posla i zagrebu u neistraženo područje. Nagrade mogu biti značajne. Važnost povećanja potrošnje, ukoliko želimo povećanu prodaju, je naglašavana ranije. Naime, nemoguće je povećavati prodaju ako se ne povećava potrošnja. Ovo bi značilo povećanje zaliha i u dužem periodu bi smanjilo kupovinu.

- **Koliko je elastična potrošnja date kategorije?** Ovo nas upućuje na činjenicu koliko je moguće povećavati potrošnju bez povećanja zaliha. Naime, ako imamo izraženu elastičnost potrošnje kategorije, kao što su naprimjer sladoled, grickalice ili voće, samo povećanje kupovine dovodi do povećanja potrošnje, bez gotovo nikakvog ili sa malim povećanjem zaliha. Ovo znači da je osnovna misija u kategoriji povećati prodaju.

- **Postoje li prilike za potrošnju brenda kategorije, a u kojima se trenutno ne koristi?** Ovim pitanjem se želi istražiti da li postoje neke prilike za ekspanziju potrošnje brenda ili kategorije na potpuno novo područje primjene. Neki veliki i

[167] http://en.wikipedia.org/wiki/Insight, Jul 2014
[168] http://www.marketresearchworld.net/content/view/3690/78/, Jul 2014
[169] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 133
[170] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 134

poznati brendovi današnjice su se razvili nakon što su otkrili nove mogućnosti za potrošnju, što im je donijelo mnogo veću prodaju nego što su imali ranije. Kao primjer za ovo područje bi se mogla navesti fantastična inicijativa kompanije Coca-Cola koja je zadnjih godina počela oglašavati potrošnju proizvoda Coca-Cola tokom porodičnog ručka, u kući svake porodice. Zamislite koliki potencijal stoji iza ovog, novog načina potrošnje ovog proizvoda.

Pitanja koja se odnose na kupce:

- **Kako kupci artikulišu i interpretiraju potrebe i želje potrošača?** Ovo je jedno od bitnijih područja za razumjeti i istražiti sa stanovišta Shopper marketinga. U slučaju da potrošač želi Pepsi i Lay`s čips, a kupac to shvata kao da treba kupiti bilo koji kola napitak i bilo koji čips, onda ova dva brenda imaju problem. Odnosno, veći dio novca koji su uložili u gradnju ova dva brenda je investicija koja neće doživjeti povrat na polici. Znači, transformacija od potrošačevih želja ka kupčevom videnju istih, je područje koje se želi shvatiti ovim pitanjem.

- **Koja je misija kupca?** Ovo područje je bitno shvatiti kako bi znali u kojem stadiju i obliku možemo uticati na kupovne odluke. Vrlo je važno shvatiti da li potrošači na spisak za kupovinu stavljaju tačan brand ili napišu naprimjer „nešto za jelo".

- **Kako kupci kupuju?** Bitno je shvatiti kako kupci kupuju u različitim kanalima maloprodaje. Recimo, uobičajeno je da se veće kupovine obavljaju u većim tržnim centrima, za šta potrošači unaprijed odvoje više vremena, pa su spremni više vremena provesti istražujući različite mogućnosti, a onda su otvoreniji i za promjenu kupovne odluke. U manjim radnjama, kupci najčešće dolaze po brze dopune proizvoda koji su im zatrebali. U tim kanalima oni očekuju da brzo obave kupovinu uz što manje trošenje vremena. Obično tada nisu raspoloženi za trošenje dodatnih iznosa novca, pa time nisu ni otvoreni za razmatranje dodatnih opcija kupovine.

- **Koliko možemo imati koristi od promjene ponašanja kupaca?** Kvantifikacija potencijala prije investiranja u određenu promjenu ponašanja kupaca, je zasigurno nešto što većina komapnija treba napraviti. Ovo iz prostog razloga što je većina promjena ponašanja dugoročan proces, koji zahtijeva znatna ulaganja, te stoga moramo biti ubijeđeni u pozitivan ishod namjeravanog uticaja na ponašanje kupaca.

- **Šta tačno kupci traže?** Da li je to najniža cijena u kategoriji, kupovanje na promociji, novi proizvod jer žele da svako malo vremena promijenu proizvod ili brend, širok asortiman koji im daje mogućnost izbora, velika (ekonomična) pakovanja koja im daje osjećaj da su obavili „pametnu" kupovinu, ugođaj u objektu tokom kupovanja koji im daje osjećaj prestiža, obavljanje kupovine uz što manje potrošenog vremena ili nešto drugo.

- **Koje su kupovne barijere koje sprečavaju kupce da kupe ono što želimo?** Kupovne barijere moraju biti shvaćene prije nego se investira u promjenu ponašanja kupaca. Recimo ako potrošač izbjegava određeni proizvod zbog bojazni da nije siguran za upotrebu i ako je kupac svjestan ovoga, investiranje u dodatne pozicije proizvoda ili stavljanje ovog proizvoda na cjenovnu promociju, neće puno pomoći u zaključenju kupovine. U ovom slučaju mnogo pametnije ulaganje je otklanjanje negativnog mišljenja kod kupaca.

- **Koliko je hitna kupčeva potreba?** Ako ne postoji žurba za obavljanjem kupovine, onda je potrošač spreman, ako je potrebno, odložiti kupovinu dok ne prikupi više informacija. Ali ako kupac hitno treba napraviti kupovinu, tada ju neće odlagati i tada je spreman preuzeti veći nivo rizika kako bi zadovoljio svoju trenutnu potrebu.

- **Kako kupac vidi i definiše kategoriju u kojoj se nalazi određeni brend?** Naprimjer ako kupac kupuje balone i svjećice za rođendan svom djetetu, on očekuje da tu nađe i prskalice, a ne u kategoriji pirotehničkih sredstava. Isto tako, maramice za lice kupci žele kupiti pored ostalih proizvoda za njegu lica, a ne u kategoriji bebi maramica. Navedeni primjeri, mapiranja proizvoda u pogrešne kategorije je prilično česta pojava u praksi.

Pitanja koja se odnose na maloprodaju:

- **U koja prodajna mjesta idu naši ciljani kupci?** Ako je neko prodajno mjesto puno kupaca, to ne znači automatski da su ti kupci naši ciljani kupci. Izbor kanala u kojim želimo uticati na promjene ponašanja kupaca je jedan od bitnih elemenata marketing miksa.

- **U kojim od maloprodajnih kanala možemo najlakše uticati na kupce?** Ovo se dijelom nadovezuje na prethodno objašnjenje ponašanja kupaca u manjim i većim formatima objekata. U okviru ove analize, svakako treba uključiti i razmatranje pojedinih kategorija u različitim formatima. U jednom formatu kupac može biti spreman na promjenu kupovne navike pod uticajem Shopper marketing stimulansa u jednoj kategoriji, dok u drugoj to može kategorično odbijati.

- **Kako se pojedini segmenti kupaca ponašaju u pojedinim formatima objekata?** Ovo se odnosi na prethodnu analizu, koju sada treba upotpuniti sa novom varijablom – pojedinim segmentima ciljanih kupaca.

- **Kako kupci prolaze kroz radnju i gdje kupuju?** Rijetko kupci obiđu čitav maloprodajni objekat ili pogledaju čitavu ponudu nekog on line maloprodavca. Shvatanje gdje kupci idu po ulasku u radnju i gdje najčešće stavljaju proizvode u korpu (fizičku ili virtualnu), može značajno uticati na efikasnost investicije. U

posljednje vrijeme se pojavio značajan broj metoda „praćenja" kupaca tokom procesa kupovine, koje nam mogu dati pouzdane odgovore na ova pitanja.

- **Kako naš ciljani kupac odlučuje da nešto kupi i šta utiče na samu odluku o kupovini?** Pod ovim se misli na odluku kupca, kada se nađe pred policom, šta su ključni faktori na osnovu kojih se kupac odluči za kupovinu jednog ili drugog brenda ili proizvoda. Odgovori na ovo pitanje su središnji dio Shopper marketinga.

- **Šta naši ciljani potrošači stvarno kupuju?** Kako bi znali šta trebamo mijenjati, moramo spoznati sadašnje stanje. Tako isto marketari moraju znati šta njihovi ciljani kupci trenutno kupuju, ali isto tako i zašto kupuju baš te proizvode. Ispravnim shvatanjem razloga kupovanja određenih proizvoda, pravi se veliki korak ka definisanju ispravnih Shopper marketing aktivnosti.

3.5. Ključni principi Shopper marketinga

Za efikasno usvajanje Shopper marketinga, potrebno je napraviti otklon od brend-orjentisanog i radnja-orjentisanog razmišljanja i usvojiti kupac-orjentisano strateško razmišljanje. U centru tog promišljanja treba biti shvatanje kako se kupci ponašaju, koje su njihove potrebe, kako se njihovo ponašanje može mijenjati, te kako to znanje može biti upotrijebljeno za unapređenje zadovoljstva svih strana uključenih u Shopper marketing proces.

Kao vodilja u promišljanju o Shopper marketingu, iskristalisali su se određeni principi, koji se mogu koristiti za efikasnije i efektivnije odlučivanje o potencijalnim Shopper marketing strategijama i taktikama. Te principe navodimo u nastavku[171]:

- **Shopper marketing treba biti fokusiran na kupca i potrošača.** Svrha fokusiranja na kupca je postizanje učinkovitog procesa kupovine, odnosno postizanje bolje konverzije posjetioca objektima u kupce određene kategorije i brenda u momentu prvog trenutka istine (*Moment of Truth*)[172]. Svrha fokusiranja na potrošača je postizanje optimalnog balansa između kupovine i potrošnje. Kao

[171] "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers": In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 12

[172] Za raliku od tri Moments of Truth objašnjena u dijelu o Category menadžmentu, Shopper marketing koristi nešto drugačije normiranje momenata istine. Vrlo često u literaturi se pominje kao prvi momenat istine kupčeva odluka u koji maloprodajni objekat će otići kupovati ili kojeg on line maloprodavca će posjetiti. Pored ovoga, pominje se i nulti momenat istine u Shopper marketing, a odnosi se na trasformaciju potrošačevih želja, preferencija i potreba u kupčevo viđenje istih. Iz ovoga bi se moglo zaključiti da je potrebno uspostaviti jasniju taksonomiju momenata istine u FMCG sektoru, obzirom da smo svi dio jedne, iste industrije.

što je ranije navedeno, kupovina ne može biti sama sebi cilj. Ako bi se povećavala kupovina bez povećanja potrošnje, u dužem periodu ne bi postigli nikakve rezultate. Samo integralnim posmatranjem Shopper marketinga, krećući od potrošača i načina upotrebe proizvoda, pa preko motiva, potreba i načina kupovanja od strane kupaca, možemo očekivati rezultate za brendove i kategorije koje zastupamo.

- **Shopper marketing treba biti sponzorisan i omogućen od strane maloprodavaca**. U velikom procentu Shopper marketing inicijative pokreću proizvođači. Oni, uglavnom, posjeduju značajna saznanja o potrošačima, tako da sa prikupljanjem i rastom znanja o kupcima, oni postaju predvodnici ovog procesa. Ipak, on se ne može odvijati bez podrške maloprodaje (bez obzira da li pričamo o tradicionalnoj ili on line maloprodaji). Ovo iz prostog razloga jer se otjelotvorenje i potvrda ispravnosti Shopper marketing aktivnosti dešava u prostoru koji posjeduje maloprodaja. Isto tako, za uspješnost inicijativa, potrebna je ekspertiza koju maloprodavci posjeduju o samim kupcima i procesu kupovine. U slučaju posjedovanja značajnijih baza podataka iz programa lojalnosti, maloprodaja postaje okosnica u kreiranju uspješnih Shopper marketing strategija i taktika.

- **Shopper marketing treba nositi izvrsnost u egzekuciji.** Ovo bi se, naravno, moglo reći za većinu aktivnosti u FMCG sektoru i uopšte. Ipak, znajući da se u okviru Shopper marketinga kombinuju aktivnosti koje trebaju uticati na unapređenje imidža brenda i povećanje prodaje, a znajući da su ovo vrlo često suprotstavljene aktivnosti, onda ovaj princip dobija na značaju. Naime, aktivnosti ovog tipa vrlo često kreću dok su kupci još u udobnosti svoga doma, i uključuju razna sredstva komuniciranja i mijenjanja odluka, tako da harmonizacija pojedinih aktivnosti i njihova egzekucija, postaju jedan od ključnih elemenata uspješnosti navedenih aktivnosti.

- **Partnerski odnosi su ključ uspjeha.** Samo putem uspostavljanja partnerskih odnosa u samom procesu, može se očekivati uspjeh. Pod ovim se najčešće podrazumijeva partnerstvo proizvođača i maloprodavaca, ali ne isključuju se ni druge strane koje mogu imati značajniji doprinos u pojedinim aktivnostima od značaja za uspjeh čitavog procesa.

- **Unapređenje vrijednosti za kupca je imperativ.** Kupac samo svojevoljno može odlučiti da učestvuje u nekoj od ponuđenih Shopper marketing inicijativa. Ako on procijeni da će njegova kupovina rezultirati unapređenjem vrijednosti za njega, onda se postiglo izuzetno puno i put do uspjeha je otvoren. Ipak, ovde bi se trebalo navesti da Shopper marketing aktivnosti trebaju rezultirati i u unapređenju vrijednosti za potrošače, proizvođače i maloprodavce. Samo putem kreiranja dodatne vrijednosti za sve ključne aktere procesa Shopper marketinga, možemo očekivati dugoročnu uspješnost ovih programa.

- **Unapređuje efikasnost i povrate na uložena sredstva.** Ovo je u načelu finansijski princip koji se odnosi na proizvođače i maloprodaju. Naime, putem ovog principa žele se postići bolje performanse u industriji. Ako se prisjetimo dijela koji je govorio o finansijskoj neuspješnosti promocija u objektima, onda je jasno zašto je ovo ugrađeno u jedan od principa Shopper marketinga. Naime, imperativ za proizvođače i maloprodaju je iznalaženje efikasnijeg načina zaključenja kupovine, obzirom na izuzetno lošu profitabilnost promocija koje vidimo u maloprodajnim objektima.

Uobzirujući navedene principe pri promišljanju o Shopper marketing programima, postavlja se linija vodilja za kreiranje uspješnih, opšte prihvaćenih i dugoročno održivih aktivnosti koje će biti prihvaćene i podržane od svih ključnih aktera Shopper marketing procesa.

3.6. Pokretači Shopper marketinga

Kao što je prethodno navedeno za Category menadžment, tako i Shopper marketing ima svoje pokretače. To su u suštini prilike koje dovode do razvoja Shopper marketing prakse i uvođenja Shopper marketinga u svakodnevno poslovanje kompanija.

U osnovi Shopper marketinga leže tri osnovna pokretača[173]:

Mogućnost da se pristupi kupcima tokom njihovog puta ka kupovini predstavlja sve učestaliju praksu proizvođača i maloprodavca koji nastoje pristupiti kupcima dok su izvan maloprodajnih objekata. Odnosno, dok su kod kuće ili u pokretu. Shodno razvoju tehnologije koja to omogućava i razvoju svijesti o načinima kreiranja preferencija prema maloprodavcima i brendovima, maloprodavci i proizvođači nastoje izvući maksimum iz ovih mogućnosti. U suštini sa razvojem digitalnih tehnologija, otvorile su se neviđene mogućnosti za pristup kupcima još dok su van maloprodajnih objekata. Pored samog privlačenja kupaca, ovo je značajna faza i za prikupljanje spoznaja o kupcima i potrošačima u cilju postizanja veće efikasnosti Shopper marketing programa.

Mogućnost da se stvore bolji partnerski odnosi između maloprodaje i dobavljača predstavlja priliku da se unaprijede poslovni odnosi partnera u lancu vrijednosti. Dobri poslovni odnosi predstavljaju jedan od osnovnih preduslova dobrih poslovnih rezultata. Uvidom u mogućnosti Shopper marketing aktivnosti, došlo se do spoznaje da ove aktivnosti mogu biti od značajne koristi za sve partnere u lancu vrijednosti, a što može dovesti do unapređenja poslovnih odnosa. Sa druge strane, bez uspostavljanja dobrih poslovnih odnosa, nerealno je očekivati da Shopper marketing aktivnosti mogu donijeti

[173] Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009, str. 5

vrhunske rezultate. Ukoliko postoji potencijal za zdravo unapređenje partnerskih odnosa, Shopper marketing aktivnosti su jedan od značajnih sredstava za iskorištavanje ovog potencijala.

Mogućnost da se kvalitetnije upravlja pritiscima na cijenu na polici predstavlja izuzetno polje za razvoj Shopper marketing aktivnosti. U godinama od izbijanja finansijske krize 2008. godine, došlo je do povećanja fokusa na cijenu. Najveći dio tih pritisaka dolazio je od strane kupaca. Obzirom na negativnosti koje ovo nosi po dobavljače i maloprodaju, javio se osjećaj hitnosti za ubrzanim prihvatanjem Shopper marketing aktivnosti. Upravo je on taj koji je nudio mogućnost pomjeranja fokusa sa cijene. Naravno ovo nije isto za sve kategorije, pa tako veća mogućnost pomjeranja fokusa sa cijene, označava bitan potencijal za razvoj Shopper marketinga u okviru date kategorije.

3.7. Put ka kupovini

Koncept puta ka kupovini podrazumijeva kreiranje modela koji odslikava proces koji prođu potrošač i kupac od javljanja želje za potrošnjom, pa do zaključenja kupovine. Taj proces se predstavlja ključnim koracima koji se javljaju na tom putu, a koji su bitni za zaključenje kupovine. Faktički, u ovim koracima, proizvođači i maloprodavci moraju zadovoljiti minimum očekivanja potrošača i kupaca, kako bi došlo do kupovine. Ovi modeli se kreću od uopštenih, pa do vrlo specifičnih za pojedine kategorije, podkategorije ili brendove.

Prema definiciji koju navode Jeanne Danubio i Perry Hassen, put ka kupovini je ciklični proces donošenja odluka koji povezuje potrošačku tražnju sa onim što kupci kupuju[174]. Model puta ka kupovini definišu marketari za svoje brendove i kategorije. Modelom puta ka kupovini marketari nastoje predstaviti trajektoriju koji oni moraju uspješno osvojiti, kako bi napravili svoje proizvode uspješnim. Ovim oni prikazuju i sistematizuju proces od prve pojave potrebe kod potrošača, pa do zaključenja kupovine od strane kupca. Neki idu korak dalje i u svoj model puta ka kupovinu uključuju mišljenje potrošača o proizvodima i/ili uslugama i ponavljanje kupovine.

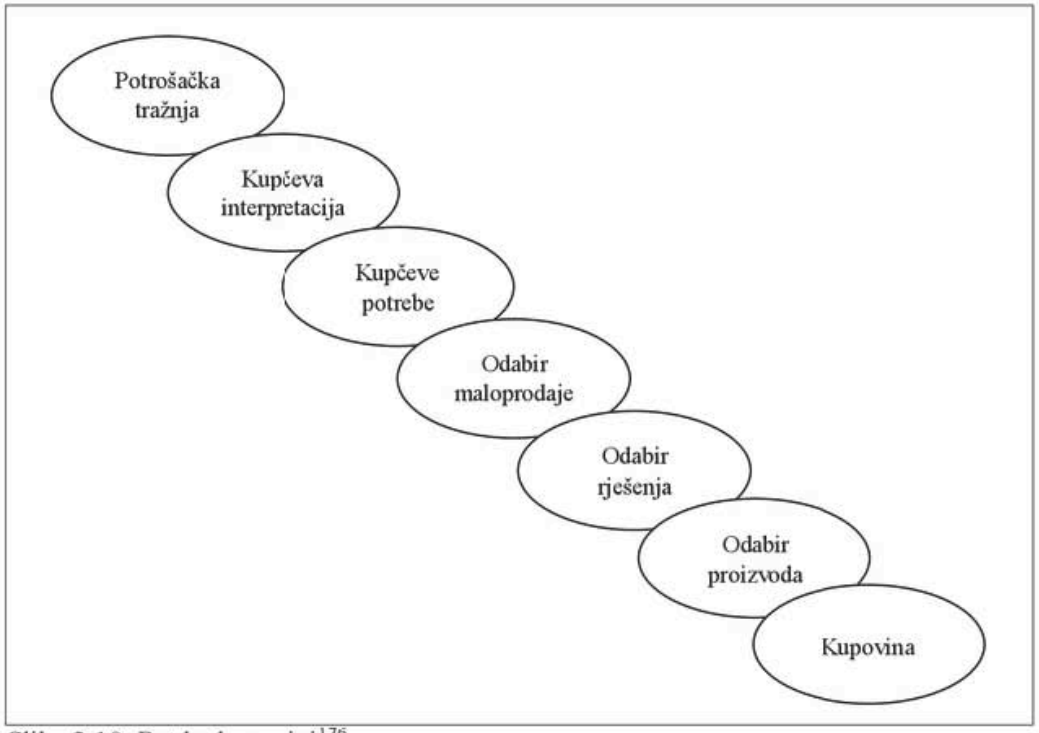
Prvi model puta ka kupovini je predstavljen davne 1898. godine od strane Elias St. Elmo Lewis. On je predstavio AIDA model (*Awareness, Interest, Desire and Action*)[175]. Danas sve ozbiljnije kompanije imaju svoje modele puta ka kupovini. Neki od njih su prilično uopšteni i jednostavni. Drugi su prilično kompleksni i specifični.

---

[174] Danubio J., Hassen P.: "Shopper Path to Purchase: The Three Biggest Decisions You Can Influence", www.pathtopurchase.com, Jul 2014

[175] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 83

Za potrebe ovog rada će biti predstavljen put ka kupovini koji su Toby Desforges i Mike Anthony predstavili u svojoj knjizi „*The Shopper Marketing Revolution*“, a koji se sastoji od 7 koraka.



Slika 3.10. Put ka kupovini[176]

Potrošačka tražnja je ishodišna tačka u procesu kupovine. Sa njom počinje put ka kupovini. Ona nastaje kada potrošač postaje svjestan svoje potrebe ili želje. Ona može biti jako specificirana, pa tako potrošač može željeti tačno određenu supu iz kesice, pri tome, znajući koji brend vrstu i proizvođača želi. Isto tako, potrošač može imati samo potrebu da supom, koja može biti, pored kesice, napravljena i od sirovih sastojaka, ali isto tako i kao instant supa bez prokuvavanja i slično. U zavisnosti koliko je ova potreba specificirana, značajno zavisi i kupčeva „sloboda“ u obezbjeđivanju potrošnje.

Kupčeva interpretacija se odnosi na to kako kupac vidi potrošačevu potrebu. Ako je potreba izrazito specificirana i kupac je opredijeljen da obezbijedi proizvode i/ili usluge baš onakve kakve potrošač traži, onda je put ka kupovini prilično određen. Ako potrošač nije dovoljno specificirao svoju potrebu, onda je na kupcu u procesu kupovine da napravi finalne izbore. Isto tako može postojati jako specificirana potreba od strane potrošača, ali kupac smatra da to nije najbolji izbor i on će u toj situaciji, ako ima moć, promijeniti izbor. Ovo se naprimjer dešava kada dijete traži gazirani sok, a roditelji mu kupe prirodni

[176] Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 86

sok, sa izgovorom da gazirani sok nije za njih zdrav. Ukoliko su kupac i potrošač iste osobe, onda kupčeva interpretacija nije upitna, iako se često znaju donositi značajno različite odluke u fazi javljanja potrebe za potrošnjom i fazi stvarnog kupovanja.

Kupčeve potrebe nakon interpretacije kupca, dolazi na red prioritizacija. Ona se odvija na strani kupca, koji pored zadovoljavanja potrebe potrošača ima i druge prioritete. Oni se vrlo često odnose na vrijeme koje kupac može potrošiti na kupovinu, novac koji mu je na raspolaganju, druge stvari koje može kupiti u istoj posjeti maloprodaji, raspoloživost parkinga, dobijanje određenih nagrada za kupovinu, itd.

Odabir maloprodaje se odnosi na izbor maloprodajnog objekta ili veb sajta gdje će se kupovina obaviti. Obično je ovaj izbor u diskreciji kupca. On se naravno vodi stvarima koje treba kupiti, ali izbor je uglavnom uslovljen udaljenošću maloprodaje, blizinom posla kupca, raspoloživim asortimanom, raspoloživim vremenom, cjenovnom pozicijom maloprodavca, participiranjem u lojalti programu nekog maloprodavca, usluga, itd.

Odabir rešenja se odnosi na situacije kada potrošačeva potreba nije dovoljno specificirana. Recimo, kao u naprijed navedenom slučaju izražene potrebe za supom. Ili u slučaju da potrošač izrazi želju za proizvodom koji će mu ugasiti žed, ili želi nešto slatko. U ovim situacijama kupac mora odrediti koju vrstu proizvoda će kupiti.

Odabir proizvoda se odnosi na produžetak odluke o izboru vrste proizvoda. Recimo da se kupac odluči da u okviru potrebe „nešto slatko“, kupi čokoladu. Nakon toga, on bira pojedini proizvod, ali mu na raspolaganju stoji mnoštvo izbora. Koji brend kupiti, koliko grama, sa nekim od dodataka, onu koja je na promociji, privatnu robnu marku, koju cijenu platiti, itd. Po taksonomiji *Category* menadžmenta, ovo je prvi trenutak istine. Stvarno, on je najbitniji za proizvođače. Ako kupci ne izaberu njihov proizvod, sav uložen trud je uzaludan. Za maloprodaju izazov je nešto drugačiji. Maloprodaji je najvažnije da kupac kupi neki od ponuđenih proizvoda. Naravno, i maloprodaji je značajno ako kupci kupe skuplje proizvode, jer im to povećava vrijednost prodaje.

Kupovina se odnosi na sam čin prolaska kroz kase ili plaćanje na internetu. U slučaju kvalitetne usluge, ovo ne bi trebao biti problematičan korak. Ipak, svi smo svjedoci da često odustanemo od kupovine zbog dugih redova na kasama ili zbog komplikovanih procedura plaćanja na internetu.

Postizanje optimalnih parametara u navedenim koracima je preduslov dugoročnog uspjeha brendova i proizvoda. Ukoliko, na primjer, kupac zaključi prilikom odabira maloprodaje da mu se ne isplati ulagati dodatni napor da bi otišao u specifičan prodajni objekat gdje jedino može kupiti neki proizvod, tada je propuštena prilika za kupovinu tog proizvoda. Ovo znači da distribucija proizvoda nije adekvatna, te da to mora biti hitno ispravljeno. Ili ukoliko kupac odustaje od nekog proizvoda prilikom odabira proizvoda zbog toga što smatra da je previsoka cijena, tada se treba revidirati cjenovna politika.

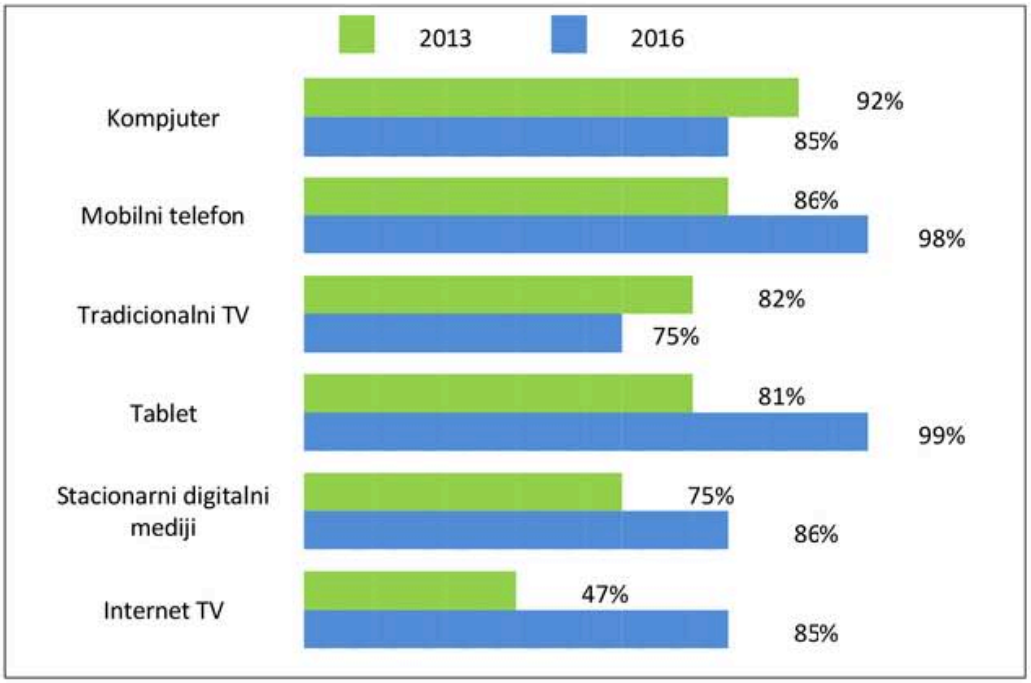
U razmatranju Shopper marketinga, predstavljeni model predstavlja odličnu osnovu za razumijevanje uloge kupca. U širem marketinškom razmatranju bilo bi uputno dodati još

jedan korak koji bi se bavio zadovoljstvom kupca i potrošača procesom kupovine i potrošnjom proizvoda i/ili usluga. Od ovoga svakako zavisi ponovljena kupovina i građenje lojalnosti prema brendovima ali i maloprodaji. Obzirom na značaj lojalnosti kupaca za profitabilnost FMCG sektora, ovo je jedan od bitnih parametara ukupnog maloprodajnog procesa.

3.8. Digitalni put ka kupovini

Digitalne tehnologije su značajno uticale na živote svakog čovjeka. Ovo je pogotovo postalo značajno sa pojavom tableta i pametnih telefona. Putem ovih uređaja krajnji korisnici postaju non-stop dostupni, pa ih oglašivači počinju sve više koristiti u svojim kampanjama kao integralne dijelove marketing miksa.

Naredna slika prikazuje značaj digitalnih uređaja u 2013. godini i procijenjeni značaj u 2016. godini. Jasno je vidljivo veliko povećanje uticaja tableta i pametnih telefona i internet televizije.

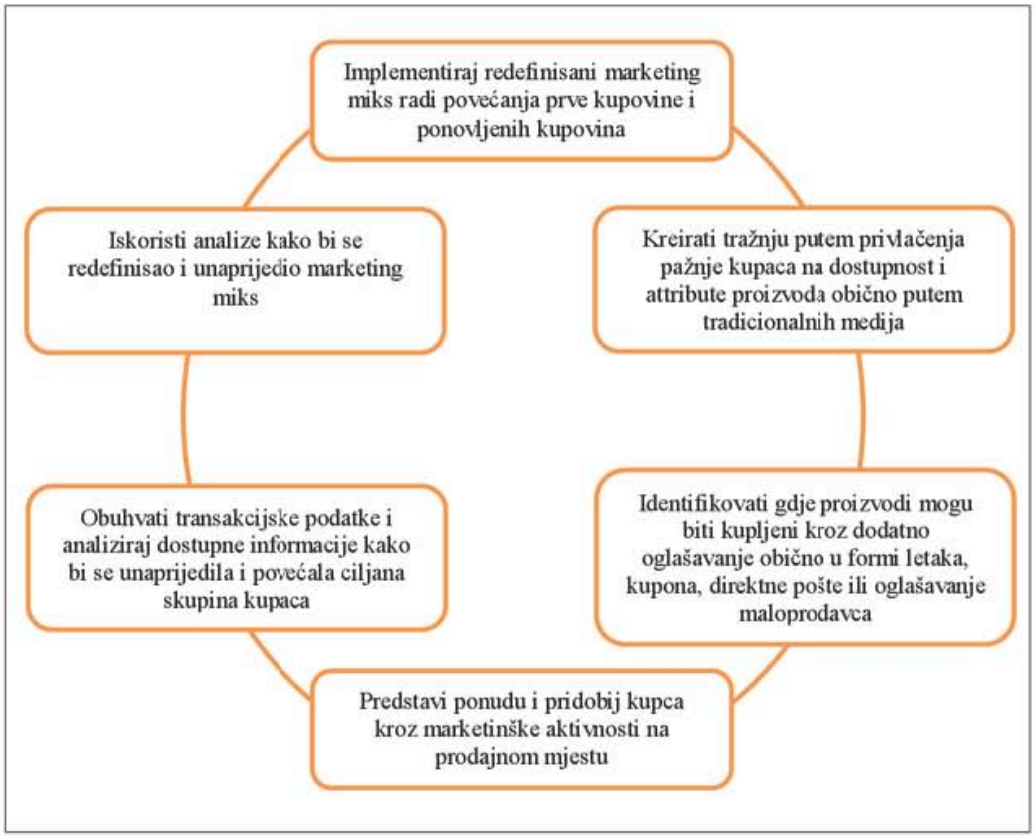


Slika 3.11. Značaj digitalnih ekrana u 2013. i 2016. godini[177]

[177] ANA/Nielsen Integrated Multi-Screen Survey, http://www.pathtopurchase.com/, July 2014

Sa rastom značaja digitalnih tehnologija u životu gotovo svakog pojedinca, došlo je do promjena u načinu interakcije potrošača i kupaca sa brendovima i maloprodajnim kompanijama. Potrošači i kupci su ovo doživjeli kao iskorištavanje mogućnosti koje im donose digitalne tehnologije i uveliko ih koriste.

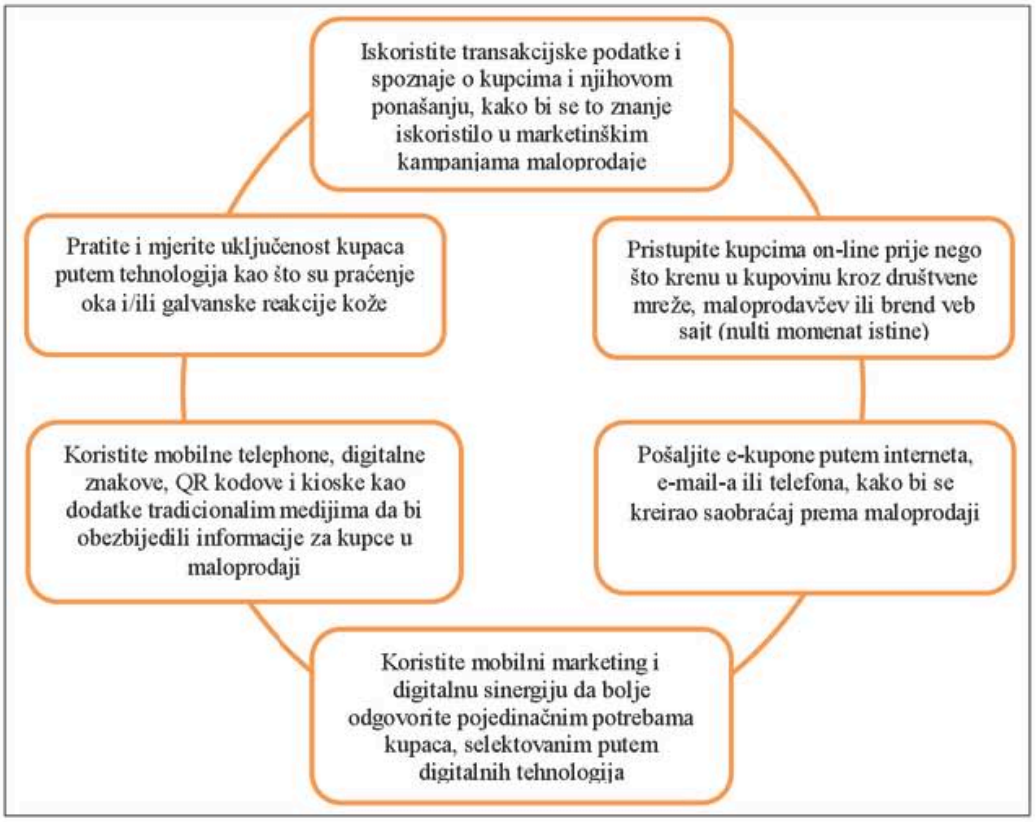
Devin Wenig, predsjednik eBay Marketplaces smatra da smo prešli tačku kada su moguće sumnje u opravdanost investicija u digitalne tehnologije. On smatra da su digitalne tehnologije postale novi standard, koji moraju usvojiti sve kompanije koje žele biti uspješne u svom poslovanju[178]. Shodno ovome, digitalne tehnologije vrše izmjene načina poslovanja i u FMCG industriji. Kako izgleda put ka kupovini bez i sa uključenim digitalnim tehnologijama možemo vidjeti na sledeće dvije slike. Na prvoj slici je predstavljen tradicionalni put ka kupovini, dok na drugoj on uvažava sve veću zastupljenost digitalnih tehnologija u svakodnevnom životu potrošača i kupaca.



Slika 3.12. Primjer tradicionalnog puta ka kupovini[179]

[178] Wenig D.: "How digital is transforming retail: The view from eBay", www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail , July 2014

[179] Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 213



Slika 3.13. Primjer digitalizovanog puta ka kupovini [180]

Kako se može zaključiti uvidom u prvu i drugu sliku, koraci puta ka kupovini ostaju isti. Ipak, način odvijanja pojedinog koraka je dramatično izmijenjen. U svakom od predstavljenih koraka sada dominiraju digitalne tehnologije, shodno korištenju ovih tehnologija od strane kupaca u svakom od ovih koraka.

Zbog ovih izmijenjenih navika kupovanja, maloprodavci su postali primorani da se orjentišu prema *multi-channel* načinu poslovanja, shodno *omni-channel* ponašanju kupaca, o čemu je bilo više riječi u tački 1.7.

[180] Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 214

3.9. Tradicionalni i model brenda koji uključuje Shopper marketing propozicije

Ozbiljnije razvoj brendova je počeo u drugoj polovini 20. vijeka, kada je ponuda postala veća od potražnje. U tom periodu su proizvođači posegli za brendovima kao oruđem za ubjeđivanje kupaca da kupe upravo njihove proizvode, a ne proizvode konkurencije.

Naravno, brendovi su nastali i prepoznati kao vrijednost mnogo ranije. Tako je John Stuart, predsjednik Quaker-a izjavio još prije 100 godina da bi, ako bi se neko poslovanje podijelilo, on predao materijalne stvari, a zadržao brendove i znakove, te da bi imao mnogo vredniji dio[181].

Od tada se brending razvio u ozbiljnu oblast koja je postala izvor dodatne vrijednosti za mnoge kompanije sa poznatim brendovima. Tako recimo, procjene su da Coca-Cola pola svoje vrijednosti duguje samom brendu[182]. Značajno je primijetiti da su brendovi dugotrajnija „imovina" od, recimo osnovnih sredstava. Svako osnovno sredstvo ima svoj period amortizacije, dok se brendovi ne amortizuju, te obično, ako se pravilno razvijaju, sa protekom vremena dobijaju na svojoj vrijednosti.

Iz aspekta potrošača, brendovi su nešto čemu oni vjeruju, od čega očekuju kvalitet, zadovoljene standarde proizvodnje i normative sastojaka. Brendovi su nešto od čega potrošači očekuju uzajamno povjerenje i očekuju da to povjerenje bude opravdano. U neku ruku potrošači razvijaju veze sa svojim brendovima.

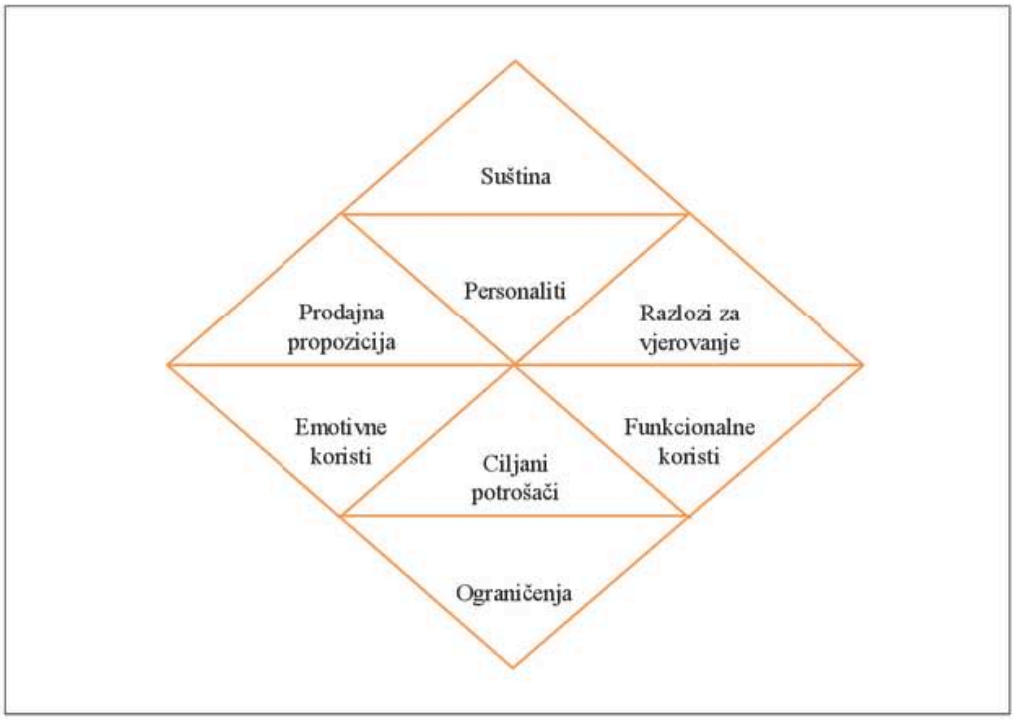
Ove veze su upravo ono što brend menadžeri žele da vide kod svojih brendova. Iz tog razloga su oni počeli svoje brendove predstavljati osobinama koje se pripisuju ljudima. Lepršavost, energičnost, nasmijanost, istraživački, nezaustavljiv, urban, itd, su sve osobine koje se pridaju savremenim brendovima. Na ovaj način brand menadžeri žele svoje brendove povezati sa specifičnim grupama potrošača. Tragom toga, pojedini brendovi su postali statusni simboli, koji predstavljaju životne stilove pojedinaca koji ih kupuju[183].

U cilju sistematizovanja znanja i procesa iz ove oblasti, kreirani su razni brend modeli koji omogućavaju kompanijama struktuirani razvoj i upravljanje brendovima koje posjeduju. Za potrebe ovog rada biće predstavljen model kojeg Toby Desforges and Mike Anthony nazivaju brend dijamant.

[181] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 116

[182] www.interbrand.com, August 2014

[183] Ipak, današnja digitalna tehnologija i globalizovani masovni mediji značajno izlažu globalne brendove uticaju pojedinaca i kompanija koji su sposobni da kreiraju negativne vijesti o brendovima koje će prenijeti globalni mediji i na taj način izazvati krizu brendova. Kao posledica ovakvih prijetnji kompanije su razvile odjele za krizno komuniciranje, koje treba da obezbijedi minimizovanje štete nastale kao posledica negativnog PR-a.



Slika 3.14. Tradicionalni brend model[184]

Predstavljeni brend model je slikovit način predstavljanja faktora koje brend menadžeri moraju uobziriti pri razvoju brendova za koje su zaduženi. U suštini ovaj model treba posmatrati kao dva veća trougla koja su sastavljena u svojoj osnovi, tako da se svaki od ta dva trougla sastoji od četiri manja trougla.

Tako se u gornjem većem trouglu mogu uočiti osnovni elementi brenda, koji bi trebali biti stalni, te ne bi trebali biti podložni promjenama: suština, prodajna propozicija, personaliti i razlozi za vjerovanje.

Suština (*Essence*) predstavlja srce i dušu brenda. Ono što potrošači doživljavaju kao jedinstvenu vrijednost samog brenda. Kao primjer se može navesti da Starbucks-ovo shvatanje suštine njihovog brenda. Oni kažu da su to svakodnevni momenti kojima se nagrađujemo. Zanimljivo je primijetiti da se uopšte ne pominje kafa.

Jedinstvena prodajna propozicija (USP – *Unique Selling Proposition*) predstavlja jedinstvenost prepoznatljivu krajnjem potrošaču, putem koje se brend može diferencirati od konkurencije. Ova karakteristika brenda se obično izrazito koristi u oglašavanju. Putem nje se nastoje pridobiti ciljani potrošači, kupci i maloprodaja.

[184] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 119

Personaliti (*Personality*) je već pominjan i odnosi se na osobine koje se pridaju brendu. Naravno, brendu pridajemo osobine sa kojima se mogu poistovijetiti ciljani potrošači. Oni putem personalitija trebaju prihvatiti brend kao nešto svoje.

Razlozi za vjerovanje (*Reasons to believe*) se odnose na racionalne elemente kojima možemo potkrijepiti jedinstvenu prodajnu propoziciju. Recimo Johnson`s Baby kupka Top-to-Toe naglašava da je najnježniji proizvod za kupanje novorođenčadi (jedinstvena prodajna propozicija), jer se dobija iz čiste vode u koju se dodaje par kapi ulja.

Nakon navedena četiri elementa u gornjem većem trouglu, dolaze na red četiri elementa u donjem većem trouglu: ciljani potrošači, emotivne koristi, funkcionalne koristi i ograničenja. Ovi elementi su više varijabilni i podložni su promjenama kroz vrijeme.

Ciljani potrošači (*Targeted consumers*) predstavljaju potrošače za koje je brend kreiran. Kvalitetna segmentacija i odabir potrošača koji bi trebali biti osnovni potrošači brenda, nalazi se u samom centru uspješnosti brenda. Ako se u ovom koraku ne napravi ispravna procjena, čitav proces kreiranja brenda i ulaganja u njegov razvoj može biti uzaludan.

Emotivne koristi (*Emotional benefits*) se odnose na osjećaje potrošača koje izaziva upotreba proizvoda i/ili usluga nekog brenda.

Funkcionalne koristi (*Functional benefits*) se odnose na praktične i racionalne stvari koje potrošači mogu tvrditi da postižu korištenjem proizvoda nekog brenda. Na primjer, kosa postaje mekša i lakše se raščešljava, koža postaje mekša, brže prolaze simptomi prehlade, itd.

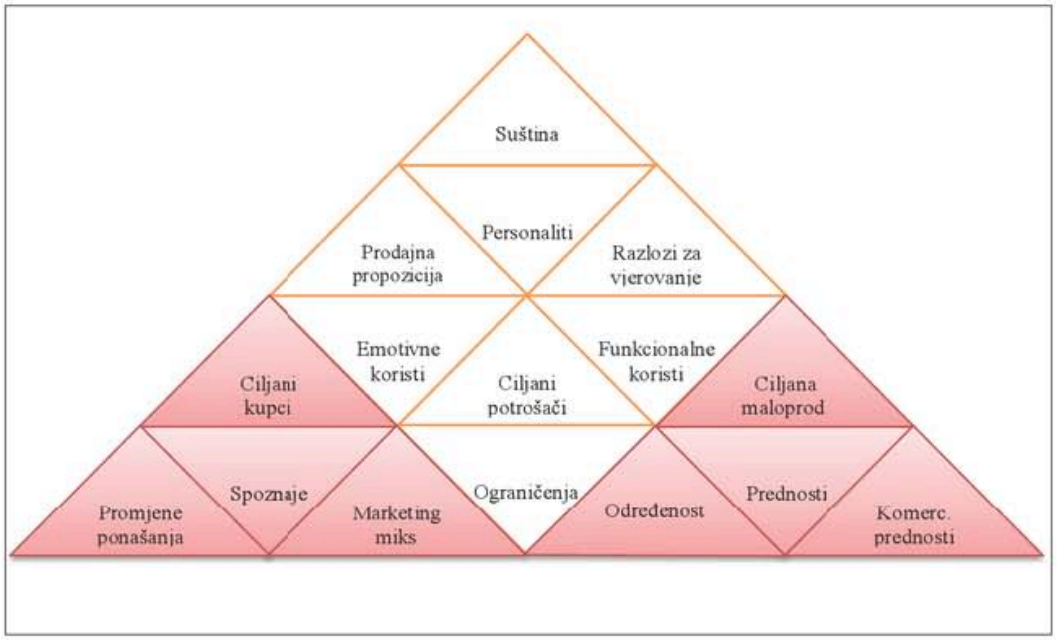
Ograničenja (*Constraints*) su stvari koje brand menadžeri nikada ne bi trebali raditi. Na primjer da Johnson`s Baby u svoj portfolio uvede proizvode za odrasle.

Navedenih osam elemenata brenda predstavljaju ključne faktore koje brend menadžeri trebaju optimalno izgraditi u odnosu na svoje ciljane potrošače. Gornji veći trougao treba da bude stalan i on predstavlja ključne parametre koji bi trebali biti stalni. Donji veći trougao predstavlja elemente koji se mogu mijenjati, shodno ciljanim potrošačima ili dozvoljenim varijacijama u okviru samog brenda. Ako brend ima neku od ekstenzija ili uvede dio asortimana za drugu grupu potrošača, onda se vrši prilagođavanje brenda novoj ciljanoj skupini putem ovih parametara.

Predstavljeni model brendinga predstavlja primjer tradicionalnih modela upravljanja brendovima. Putem ovih modela, brend menadžeri upravljaju brendovima imajući u vidu svoje ciljane potrošače. Na ovaj način oni vode računa samo o potrošačima, dok zapostavljaju kupce i maloprodaju, dva bitna faktora puta ka kupovini. Ovim načinom oni rizikuju da propuštaju prilike za unapređenja biznisa kad god ova dva faktora imaju

prevagu nad potrošačima. Na primjer brend kozmetike za djecu školskog uzrasta može se super dopadati ciljanim potrošačima, ali roditelji (kupci) mogu imati negativne stavove. U tom slučaju dotični brend neće doživjeti uspjeh. Ili u drugom slučaju, brend koji ima preferencije potrošača i kupaca, može biti blokiran od strane maloprodaje, jer možda ima odlične rezultate sa nekim drugim brendom koji ima istu ciljnu grupu. Sa pojavom Shopper marketinga, došlo se u mogućnost da se i navedeni faktori uobzire.

Izgled brend modela koji u sebi uobziruje Shopper marketing propozicije može se predstaviti kao nadogradnja tradicionalnog modela.



Slika 3.15. Brend model prema Shopper marketing propozicijama[185]

Obojeni veći trougao na lijevoj strani predstavlja četiri komponente koje određuju brend prema ciljanim kupcima. Ovde imamo parametre koji treba da pomognu svakom brendu da održi fokus na kupce i pridobije njihovu naklonost.

Ciljani kupci (*Targeted shoppers*) je, u stvari, odrednica koja upućuje na to ko je za dati brend ključna grupa kupaca. Uporedbom ovog elementa i ciljanih potrošača, automatski dolazimo do spoznaje da li su ciljani potrošači i kupci iste osobe, te da li na osnovu toga trebamo specifična prilagođavanja brenda potrebama kupaca.

Promjene ponašanja (*Behavioral change*) je dio koji obrazlaže trenutno ponašanje kupaca, ali i željene promjene tog ponašanja. Primjer ovog može biti potreba kupaca za

[185] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 119

unapređenjem oralnog zdravlja, kako bi se smanjile neugodne posjete stomatologu i izbjeglo plaćanje skupih zdravstvenih usluga. Ovaj dio predviđa promjene ponašanja kupaca kojim bi se zadovoljile njihove potrebe.

Spoznaje (*Insights*) predstavljaju bitna saznanja, koja mogu biti iskorištena za promjene ponašanja kupaca. Kvalitetne spoznaje mogu da dovedu do totalnih preokreta u dijelu poslovanja koji se tiču tih spoznaja. Za spoznaje se kaže da proizvode „Aha" efekat kod osoba koje se suoče sa spoznajama, jer tada shvate dovoljno bitne i relevantne stvari koje do tada nisu uviđali.

Marketing miks (*Marketing mix*) predstavlja ponudu prilagođenu ciljanim kupcima, na temelju spoznaje o mogućoj promjeni ponašanja. Ovo podrazumijeva da se tragom spoznaje prilagode svi elementi marketing miksa, kako bi ciljani kupci napravili željenu promjenu ponašanja.

Veći obojeni trougao na desnoj strani predstavlja set od 4 parametra koji se odnose na ciljane maloprodajne kupce. Putem ovih parametara se želi zadovoljiti potreba maloprodavaca za unapređenjem vrijednosti kategorija ili diferencijacijom u odnosu na konkurenciju. Kao što je pomenuto ranije, maloprodavci moraju biti zainteresovani za uvrštavanje određenog brenda u svoju ponudu. Ovaj interes u FMCG-u se najbolje postiže putem povećanja vrijednosti kategorija ili razvojem nepostojećih kategorija.

Ciljani maloprodajni kupci (*Targeted customers*) je parametar koji treba da osvijetli ciljane kanale prodaje, a u pojedinim situacijama i ciljane kupce. Shodno prethodno utvrđenim parametrima, kanali distribucije i prodaje mogu biti vrlo različiti.

Prednosti (*Advantages*) predstavljaju karakteristike proizvoda koje ga diferenciraju od drugih u kategoriji. Ako postoje jake diferencirajuće osobine, tada će maloprodaja biti više zainteresovana za uvrštavanje proizvoda u svoju ponudu. Naravno, sve dok se proizvod obraća dovoljnom broju ciljanih kupaca.

Određenost (*Features*) predstavlja opipljive aspekte brenda. Putem bolje izgrađenosti ovog parametra, maloprodaja će biti više zainteresovana za uvrštavanje proizvoda u svoju ponudu.

Komercijalne prednosti (*Commercial benefits*) se odnose na prodajno-profitne aspekte ponude. Ukoliko proizvodi nude mogućnosti za postizanje većih profitnih stopa, maloprodaja će imati veći interes za dotičnim proizvodima.

Uključivanjem predstavljenih 8 elemenata Shopper marketinga, brend menadžeri imaju mogućnost za unapređenjem propozicija svojih brendova. Osim dosadašnjeg fokusiranja na potrošače, uključivanjem predloženih 8 elemenata Shopper marketinga, postiže se dodatno fokusiranje na kupce, ali i na maloprodajne kanale. Na ovaj način se postiže kompletnija i sveobuhvatnija brend propozicija prema svim stranama uključenim u kupovinu i potrošnju proizvoda nekog brenda: potrošačima, kupcima i maloprodavcima.

3.10. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela

U prethodnom dijelu smo vidjeli tradicionalni brend model na kojem su brendovi doživjeli snažan razvoj u zadnjih 5 decenija. Nakon toga je predstavljen brend model prema Shopper marketing propozicijama, koji treba da potakne rast u FMCG sektoru u narednom periodu.

U narednoj tabeli će biti predstavljene razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela saradnje maloprodavca i dobavljača, kako bi se dodatno osvijetlile prednosti, odnosno, iskoraci koji se prave sa uvođenjem Shopper marketing propozicija u poslovanje. Značajno je istaći da se pomenuti iskoraci čine na bazi tradicionalnog modela, te da je on ishodišna tačka za nadogradnju. Znači, bez njega ne bi bio moguć ni nastanak i razvoj Shopper marketing modela.

Područje	Tradicionalni model saradnje	Shopper marketing model saradnje
Kupci	Kako možemo privući više kupaca u maloprodajne objekte	Kako možemo shvatiti ko su naši najbolji zajednički kupci i kako možemo povećati vrijednost njihove potrošačke korpe
Komunikacije prema kupcima	Maloprodaja želi da proizvođači investiraju u oglašavanje u katalozima	Maloprodaja želi da proizvođači investiraju u oglašavanje u najbolje zajedničke kupce
Kategorija proizvoda	Da li se može rasti 7% u ovoj godini	Da li se može rasti 12% u ovoj godini putem povećavanja potrošačke korpe zajedničkih najboljih kupaca za 20%
Zadovoljstvo kupaca	Trebaju se spustiti cijene u kategoriji	Treba se unaprijediti kupčevo iskustvo/zadovoljstvo kupovanja u kategoriji
Asortiman	Koje proizvode izbaciti iz ponude obzirom da se žele imati dva brenda i privatna robna marka	Koje proizvode trebaju i kupuju naši najbolji potrošači
Trendovi	Analiziraće se zadnji trendovi upotrebom panela kućanstva i demografskih analiza reprezentativnog uzorka naših kupaca	Analiziraće se zadnji trendovi upotrebom transakcijskih podataka za unakrsnom analizom stavova vaše baze kupaca
Budžeti	Maloprodaja želi da proizvođači povećaju promotivne budžete za 10%	Maloprodaja želi shvatiti koje su promocije dale najbolje rezultate i koje nisu, u cilju efektivnog plana promocija za narednu godinu

Izlaganje	Maloprodaja će na čeone police postaviti svoju privatnu robnu marku	Maksimizirajmo prodaju putem podjele čeonih polica sa privatnom robnom markom kako bi ponudu učinili više relevantnim za kupce
Direktni marketing	Može li se poslati direktni mailing kupcima koji kupuju u naših 500 radnji	Može li se poslati personalizirana direktna komunikacija prema 20.000 najbitnijih kupaca
Lojalnost	Kako se može povećati lojalnost brendu	Da li fokusira većina napora na najbitnije kupce
Rast	Da li raste naš udio u prodaji u odnosu na konkurenciju	Da li raste naš udio u odnosu na ukupne izdatke kupaca
Efektivnost / efikasnost	Kako se mogu pojednostaviti i standardizovati procesi kako bi se povećala efikasnost i uštede	Kako shvatiti šta žele naši najbitniji kupci kako pronaći način da im se to ponudi
Povrat na uložena sredstva	Koji je bio trošak promotivne aktivnosti	Koji je bio povrat na uložena sredstva zajedničke promotivne aktivnosti
Konkurencija	Kako se može pobijediti konkurencija	Kako se mogu pridobiti najvredniji kupci
Praćenje prodaje	Koliko je prodaja u prošlom periodu	Ko je kupio količine prodate u prošlom periodu
Promocije	Koliko je promocija koju smo pokrenuli unaprijedila prodaju	Da li je promocija koju smo pokrenuli angažovala naše najvrednije kupce u kratkom i dugom roku
Cijene	Koliko će koštati da postignemo cijene koje ima konkurencija na najbitnijim proizvodima	Kako možemo shvatiti koji su naši cjenovno osjetljivi kupci, koji su naši proizvodi na kojima su oni najviše cjenovno osjetljivi i koje su to cijene putem kojih možemo unapređivati vrijednost prodaje
Inovacije	Kako se može uvesti nova kokurentska linija proizvoda	Kako se može kreirati nova ponuda proizvoda koja je važna našoj najvrednijoj grupi kupaca
Iskustvo kupovanja	Kako se može unaprijediti način kupovanja kategorije i kako privući više kupaca za naš brend	Kakvo je ponašanje kupaca i kako možemo ponuditi kupcima naše proizvode tamo gdje oni kupuju

Tabela 3.1. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela saradnje maloprodavca i dobavljača[186]

[186] Pripremljeno na osnovu Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 184 i196

Predstavljenim razlikama između tradicionalnog modela saradnje maloprodavaca i dobavljača, vidi se jasna razlika između dva načina razmišljanja. U Shopper marketing modelu se primjećuje orjentacija na kupce, i to prvenstveno na najvrednije kupce. Putem ove orjentacije se treba postići unapređenje sa segmentom kupaca koji su, ili mogu biti, najvredniji za zajednički biznis maloprodaje i proizvođača.

Orjentacija na najvrednije kupce je logičan izbor obzirom na relativno malu lojalnost najvrednije grupe kupaca za svakog maloprodavca. Ovo je potkrijepljeno sljedećim setom podataka:

- 68% kupaca regularno kupuje različite brendove
- 5% kupaca su vjerni samo jednom brendu
- 73% kupaca kupuje u više od 5 maloprodavaca
- 26% kupaca je vjerno maloprodavcu
- 70% kupovnih odluka je doneseno u maloprodajnom objektu
- 68% odluka u radnji su impulsivne odluke[187]

Kada se ovi podaci ukrste sa podacima is sljedeće table, postaje jasnije da mala grupa kupaca nosi glavninu prometa maloprodavca, ali da oni i dalje nisu visoko lojalni niti jednom određenom maloprodavcu.

Kupci	Prodaja	Profit	Troškovi
Najvrednijih 25%	65%	75%	10%
Srednjih 25%	20%	20%	25%
Donji 50%	15%	5%	65%

Tabela 3.2. Doprinos pojedinih segmenata kupaca prodaji, profitu i troškovima[188]

Iz ovoga se zaključuje da povećanjem lojalnosti najvrednijih 25% kupaca, potencijalni doprinosi zajedničkom biznisu mogu biti veliki. Znajući činjenicu da je nekoliko puta jeftinije poslovati sa postojećim kupcima, nego privlačiti nove, izbor je očigledan. Očito da svi maloprodavci imaju „dragulje" u svojoj bazi kupaca, ali nedovoljno iskorištene. Iz

61

[187] Nielsen Media Research&POPAI Consumer Buying Habits study: „Best-In-Class Shopper Loyalty", 2007

[188] IRI Time and Trends: „Household Panel & Loyalty Card Research", 2007

tog razloga je propozicija Shopper marketinga o unapređenju biznisa kod najvrednije grupe kupaca, očigledan i razuman prijedlog.

Pored orjentacije na najvrednije kupce, primjećuje se i orjentacija na maloprodavce, odnosno, na razvoj zajedničkog biznisa. U tradicionalnom modelu primjećuje se jednostrana orjentacija na interese maloprodaje. U Shopper marketing modelu to, gotovo, da ne postoji. Sva nastojanja su usmjerena na bolje zadovoljstvo i iskustvo kupaca tokom procesa kupovine. Posljedično ovome, po automatizmu, dolazi do unapređenja proizvođačkih, ali i maloprodajnih parametara poslovanja.

Samo kroz integralno posmatranje procesa kupovine (od pojave potrebe za potrošnjom, preko kupovine, pa do ponovne kupovine), u kojem su uključeni brendovi, potrošači, kupci i maloprodavci, može doći do stvaranja novog izvora kompetitivne prednosti i do unapređenja zajedničkog biznisa.

3.11. Lojalnost kao ključni cilj Shopper marketinga

Marketing usmjeren na lojalnost kupaca (*Loyalty Marketing*), kao dio menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM – *Customer Relationship Management*), predstavlja koncept koji sve snažnije obilježava moderno poslovanje u industriji robe široke potrošnje (FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*). Maloprodaja je postala svjesna da i pored odlične ponude, odnosi sa kupcima postaju sve značajniji za opstanak i razvoj poslovanja, u okruženju u kom je konstanta jačanje konkurencije i sve snažnija borba za svakog pojedinog kupca. Isto tako, postalo je očigledno, da se menadžeri kategorija, uglavnom, oslanjaju na podatke i istraživanja koja sprovode dobavljači. Dobavljači su, uglavnom, orjentisani na prikupljanje podataka o svojoj konkurenciji i kanalima distribucije. Stoga, istraživanja ciljanih potrošača i kupaca, koje preduzimaju proizvođači, imaju mnogo veću upotrebnu vrijednost za dobavljače nego za maloprodavce. Nakon tih spoznaja, postalo je očigledno da maloprodaja mora poraditi na vlastitom prikupljanju podataka o svojim kupcima i korištenju tih podataka za unapređenje poslovanja i poboljšanje odnosa sa njima.

Prvi maloprodajni kartični program, kao preteču programa lojalnosti, pokrenuo je Ukrop iz Virdžinije, SAD 1985. godine u saradnji sa Citicorp inicijativom vezanom za prodajno mjesto. Iako je Citicorp ubrzo napustio ovaj projekat, Ukrop je samostalno nastavio program uvidjevši potencijalnu vrijednost. U prvoj fazi primjene programa lojalnosti, oni

su praktikovani, prvenstveno, u manjim maloprodavcima, dok su veliki nacionalni maloprodavci čekali da vide rezultate tih projekata. Jedan od razloga zašto su veliki maloprodavci čekali potvrdu rezultata, povezan je sa velikim novčanim sredstvima koja su potrebna za implementiranje programa lojalnosti. Za velike multinacionalne kompanije ova cifra doseže i do 100 miliona američkih dolara.

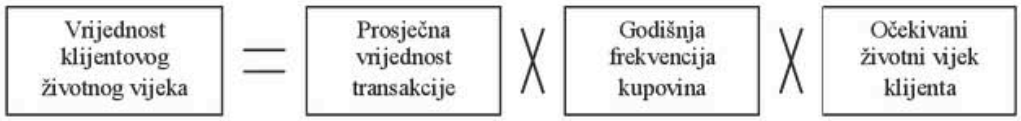
Programi lojalnosti su omogućili maloprodavcima vraćanje počecima maloprodajnog poslovanja. Naime, do okrupnjavanja maloprodaje svaki vlasnik radnje je lično poznavao sve svoje potrošače. Zbog toga je on mogao ostvariti personalizovan odnos sa svakim od njih. Takođe, on je svoju ponudu mogao prilagoditi svakom od njih. Okrupnjavanjem maloprodaje ovo je postalo nemoguće, ali je istovremeno ostala potreba izgradnje kvalitetnih odnosa sa krajnjim potrošačem. To je ponovo postalo moguće sa razvojem informacione tehnologije i sa padom cijena informacionih komponenti, kao i padom cijena implementacije zahtjevnih informacionih rešenja.

Uporedo sa razvojem informacione tehnologije i padom cijena pojedinih informacionih komponenti maloprodavci su počeli uviđati određene činjenice koje su mnoge od njih iznenadile. Na taj način su došli do saznanja da je manji dio njihovih kupaca, u suštini, zaslužan za veći dio njihovog biznisa. Podatak koji ovo potvrđuje je da prvih 30% kupaca rangiranih prema potrošnji učestvuju u ukupnoj prodaji sa čak 65%! Isto tako se pokazalo da 10% prvih kupaca učestvuje u ukupnoj prodaji sa čak 40%! Takođe se pokazalo da većina top kupaca posjećuje jednom mjesečno (ili čak manje) određenog maloprodavca, a ostatak svog budžeta troši kod konkurencije. Pored ovih iznenađujućih podataka, druga istraživanja su otkrila još neke činjenice[189]:

- šestostruko je skuplje privući novog kupca i prodati mu proizvod u poređenju sa prodajom proizvoda već postojećem kupcu
- nezadovoljni kupac će svoje nezadovoljstvo u poslovanju sa kompanijom prenijeti na 8-10 svojih poznanika
- kompanije mogu povećati svoje profite i do 85% putem povećanja zadržavanja svojih kupaca za 5%
- izgledi prodaje novom kupcu su 15% dok su izgledi prodaje postojećem kupcu 50%
- 70% kupaca koji su nezadovoljni uslugom će ponovo poslovati sa kompanijom ako se brzo riješi njihov problem
- za kupce vrlo često vrijedi Paretov princip prema kojem 80% profita kompaniji donosi 20% potrošača, dok 10-20% potrošača mogu donositi gubitke

Sve ovo dovelo je do veće opredijeljenosti maloprodajnih kompanija ka ulaganju većih napora u zadržavanje kupaca. Da bi to bilo ozbiljno shvaćeno, osmišljen je koncept po kome se mjeri vrijednost kupaca za kompaniju (LCV – *Life Cycle Value*). Vrijednost kupčevog životnog vijeka je predstavljena na sljedećoj slici.

[189] Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str 323



Slika 3.16. Vrijednost kupčevog životnog vijeka[190]

Postalo je jasno da je ključ uspješnog poslovanja, postići veću lojalnost kupaca. Putem povećanja lojalnosti klijenata, željelo se uticati na dugoročno poboljšanje ključnih parametara poslovanja u kategorijama u kojima posluje maloprodajna kompanija. Lojalni klijenti su profitabilniji za kompaniju i to na četiri načina[191]:

- putem povećanja kupovina u različitim kategorijama proizvoda (*cross-sell*) i povećanja potrošačke korpe (*up-sell*), na šta se može uticati promjenama marketing miksa, ako se poznaju karakteristike ciljanih kupaca
- putem profita od smanjenja operativnih troškova zbog predvidivosti ponašanja kupaca i prilagođavanja ponude takvom ponašanju
- profit od preporuka lojalnih-zadovoljnih kupaca
- profit od premija u cijeni, pošto lojalni kupci ne kupuju samo na promocijama, nego i u periodima redovnih cijena

Lojalnost kupaca se gradi na pozitivnim iskustvima koje kupac stiče kupovinom i korištenjem proizvoda i usluga kompanije, te na kontaktima (direktnim ili indirektnim) koju oni imaju sa određenom kompanijom.

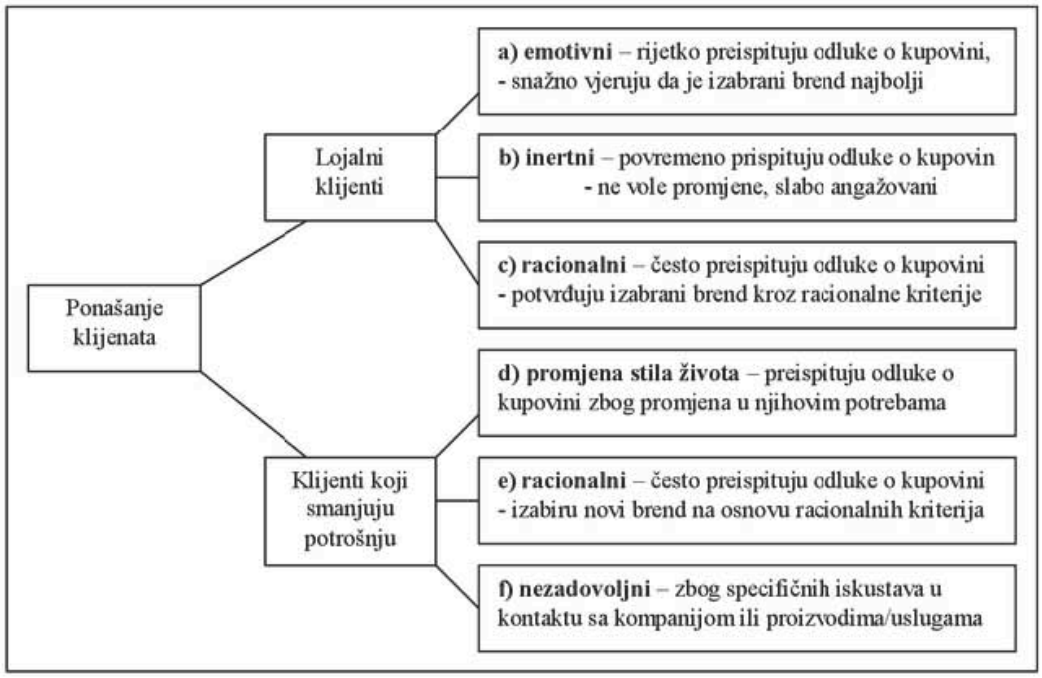
Može se reći da je zadovoljstvo potrošača/kupaca njegov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti, koju je spoznao prilikom upotrebe proizvoda ili korištenjem usluga kompanije. Implikacije koje zadovoljni / nezadovoljni klijenti imaju na poslovanje predstavljeni su sljedećom tabelom.

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se direktno kompaniji	Zadržavanje postojećeg klijenta košta 4-5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt sa kompanijom	Zadovoljni klijenti su spremni platiti više za proizvod / uslugu
Svaki će nezadovoljan klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki će zadovoljni klijent o svom zadovoljstvu reći u prosjeku petorici drugih ljudi

Tabela 3.3. Implikacije zadovoljnog nasuprot nezadovoljnog kupca[192]

[190] [illegible] J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006
[191] Muller J., Srića V.: "Upravljanje odnosom s klijentima – primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti", Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005
[192] Vranešević T.: "Upravljanje zadovoljstvom klijenta", Golden marketing, Zagreb, 2002, str 181

Postizanje većeg zadovoljstva kupaca je važno i zbog toga što zadovoljni kupci troše više i postaju još lojalniji kompaniji. Na taj način se povećava vrijednost kupčevog životnog vijeka. Segmentiranje kupaca u zavisnosti od lojalnosti i ponašanja u određenom vremenu je predstavljeno sljedećom slikom.



Slika 3.17. Segmentacija lojalnosti kupaca[193]

U poslovnom smislu, lojalnost predstavlja poslovni model strateškog menadžmenta u kojem se resursi kompanije usmjeravaju ka povećanju vjernosti kupaca i drugih partnera kompaniji, sa namjerom dostizanja poslovnih ciljeva. Programi lojalnosti imaj nešto uži obuhvat i predstavljaju marketinške napore da se nagradi i ohrabri lojalno kupovno ponašanje, koje je potencijalno profitabilno za kompaniju. Lojalnost kao model poslovanja se razvio iz programa lojalnosti, pa se u praksi često dešava poistovjećivanje ova dva pojma.

Lojalnost i programe lojalnosti treba razlikovati od unapređenja prodaje. Unapređenje prodaje, uglavnom stimuliše kupce recipročno njihovoj kupovini, tako da je, uglavnom, namijenjeno svim kupcima, nije kontinuiranog karaktera, jednodimenzionalno je i nije personalizovano, kao što je slučaj sa programima lojalnosti.

42

[193] Vranešević T.: "Upravljanje zadovoljstvom klijenta", Golden marketing, Zagreb, 2002, str 183

Uslovno rečeno, programi lojalnosti se mogu podijeliti na osnovna 4 tipa[194]:

- Tip 1 – članovi dobijaju određeni popust prilikom plaćanja;
- Tip 2 – članovi dobijaju gratis, kada kupe određeni broj jedinica proizvoda / usluge;
- Tip 3 – članovi sakupljaju određene poene na osnovu kumulativnih kupovina;
- Tip 4 – članovi dobijaju prilagođenu ponudu i komunikaciju

Tip 1, u stvari, predstavlja unapređenje prodaje. Svi kupci-članovi dobijaju iste nagrade. Svi imaju iste mogućnosti, nezavisno od njihove istorije sa kompanijom ili veličine njihovih kupovina.

Tip 2 je program lojalnosti koji nagrađuje frekvenciju. Kada se napravi određeni broj kupovina, naredna kupovina/proizvod se dobija besplatno. Kao i kod prethodnog tipa, i ovde se ne prikupljaju podaci o kupcu i njegovom istorijatu sa kompanijom. Ovo se smatra osnovnim ograničenjem.

Tipom 3 programa lojalnosti vrši se nagrađivanje prema iskazanoj lojalnosti prema kompaniji. U ovim programima se vrši prikupljanje poena koji se mogu iskoristiti u razne svrhe. Prilagođavanje nagrada se vrši za različite segmente potrošača, tako da oni više lojalni dobijaju veće stimulacije i na taj način se nastoje više motivisati. Preduslov ovakvog pristupa je kreiranje baze podataka, koja omogućuje deriviranje potrebnih podataka i usmjerenu komunikaciju potrošačima na osnovu raznih kriterija.

Tip 4 odlikuju izuzetno razvijene baze podataka o potrošačima i njihovim kupovinama, imaju izuzetne mogućnosti prilagođavanja komunikacije različitim segmentima kupaca, te nude vrlo diferencirane stimulacije pojedinim segmentima. Preduslov izgradnje programa lojalnosti tipa 4 su razvijen informatički sistem i organizaciona struktura, koja odslikava sveobuhvatna nastojanja unapređenja lojalnosti, kao strateškog modela poslovanja.

Ono što je moguće implementirati, u cilju stimulisanja lojalnosti, je diferencirana ponuda različitim segmentima kupaca, prema njihovim vrijednostima za maloprodavca. U pozadini implementiranja različitih promotivnih ponuda za različite segmente kupaca, su dva bazični principa marketinga: 1. svi kupci nisu jednaki, i 2. ponašanje slijedi nagrade. Pojašnjeno, ovo znači da se kupci razlikuju, te da žele biti prepoznati kao različiti, pogotovo kupci koji su lojalni i zbog toga očekuju da budu više nagrađeni nego oni koji to nisu. Drugi princip kaže da će kupci ponavljati određeno ponašanje koje je nagrađeno pravednim nagradama. Shodno ovim principima, potrebno je izaći iz uprosječavanja kupaca, te pojedine grupe kupaca nagraditi iznad prosjeka, neke nagraditi manje, a neke nikako. Na ovaj način će se stimulisati lojalni kupci da to budu još više, a oni manje lojalni da to postanu. Na ovaj način se, u stvari, dešavaju tri stvari:

[194] Switching and Loyalty study, Johnson&Johnson Purchase Observation study, 2010

- maloprodavci obustavljaju svoje nisko profitabilne (ili čak neprofitabilne) promotivne ponude neprofitabilnim kupcima
- prebacuje se fokus sa akcijskih cijena po pojedinom proizvodu na akcijske cijene u zavisnosti od vrijednosti kupaca
- za najprofitabilnije kupce, uvode se veći cjenovni popusti, gratisne ponude, mogućnosti dobijanja statusnih simbola...

Na ovaj način se prekida sa praksom univerzalnih ponuda svim kupcima, čime se urušava lojalnost kupaca, te se promotivne ponude usmjeravaju na unapređenje lojalnosti svih segmenata kupaca. Sa uvođenjem novog sistema, trenutno lojalni kupci će biti zadovoljni jer su prepoznati kao takvi, a onim manje lojalnim će biti komunicirano na koji način mogu postići iste nagrade koje trenutno ima grupa lojalnih kupaca. Na ovaj način će biti ostvareni višestruki uticaji na profitabilnost maloprodajne kompanije. Biće obustavljeno trošenje budžeta prema nelojalnim (i vrlo često neprofitabilnim) kupcima, srednje lojalni kupci će imati mogućnost da dobiju zaslužene nagrade, dok će visoko lojalni kupci biti stimulisani da dodatno povećaju svoju potrošnju i ostvare najbolje moguće pogodnosti. Sve ovo se implementira preko segmentiranja kupaca prema njihovoj potrošnji i uspostavljanja pragova koji se trebaju ostvariti da bi se kvalifikovali za naredni segment kupaca, te na taj način ostvarili još bolje pogodnosti. Pri razmatranju navedenog se upućuje na tip 3 i tip 4 lojalnosti kupaca, što podrazumijeva razvijene baze podataka o kupcima, kao i napredne načine analiziranja prikupljenih podataka.

Praćenjem implementacije ovakvog načina promotivnih aktivnosti u SAD-u, razbijene su dvije zablude. Prva je bila da će nastati problem zbog toga što dva kupca dobiju različite promotivne ponude. Istraživanja su pokazala da to nije bio problem za bilo koji segmenat kupaca. Lojalni kupci su bili ponosni zato što su prepoznati kao takvi i što su dobili ekskluzivnu ponudu, dok su oni manje lojalni uvidjeli da mogu biti isto tretirani, ako svoje kupovine ostvaruju kod dotičnog prodavca, odnosno, da su kriteriji zasnovani na objektivnim mjerilima.

Ovo se može operacionalizovati putem maloprodajnih kartica. Ispravnim postavljanjem sistema, može se za svakog kupca registrovati mnogo informacija, između ostalog i vrijednost svake pojedinačne kupovine, proizvodi kupljeni prilikom svake kupovine, koliko često kupac posjećuje maloprodavca, koje kategorije proizvoda kupuje... Ispravnim korištenjem ovih informacija može se baza kupaca segmentirati u određene grupe, a prema vrijednosti kupovina svakog kupca u određenom vremenskom periodu. Kada se napravi segmentacija kupaca, moguće je za svaku grupu kupaca praviti prilagođenu promotivnu ponudu. Pri tom je moguće vršiti razne varijacije ciljanih ponuda. Na primjer moguće je na ponudu staviti proizvode iz kategorija koje kupac ne kupuje, a maloprodavac ga želi privući u tu kategoriju. Moguće je na promo ponudu staviti privatnu robnu marku ili kupcu ponuditi skuplji proizvod iste namjene kako bi povećali vrijednost košarice. Moguće je promotivne ponude usmjeriti samo na određene grupe kupaca, na primjer porodice sa djecom. Takođe je moguće, uticati na povećanje frekvencije kupovine, uočavajući navike kupaca izražene pri ranijim kupovinama. Nesumljivo, mogućnosti su brojne. Kako bi se one iskoristile potrebno je izabrati najbolji način segmentiranja kupaca i dostavljanja promotivnih ponuda svakom segmentu kupaca.