

Mustafa Sinanagić,<sup>1</sup> Beriz Čivić<sup>2</sup>

## SPECIFIČNE DIMENZIJE KREIRANJA STRATEGIJE MARKETINGA TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

## SPECIFICITIES DIMENSIONS OF MARKETING STRATEGY CREATION BY TRADE COMPANY

### Abstrakt

*Cilj rada je istaći ključne determinante razvoja strategije marketinga kod trgovinskih preduzeća. Posebno se naglašava potreba uvažavanja specifičnosti koje se javljaju u djelovanju maloprodajnih preduzeća, i nužnosti primjene savremenih metoda u pružanju efikasnog odgovora na zahtjeve kupaca u maloprodaji.*

**Ključne riječi:** marketing, strategija, informacija, odluka, trgovina, layout maloprodajnog mjesta, category management.

### Abstract

*The goal of this paper is emphasize key determinants of strategy marketing develop by trade company. Specialy is accent necessity of respect specificity which occure in function retail companies and need application modern methods in giving effective answer on customers' demands in retail place.*

**Keywords:** marketing, strategy, information, decision, trade, layout retail place, category management.

### UVOD

Savremeno poslovanje je, između ostalog, determinisano i izraženom dinamikom tržišta, te je iz tog razloga vrlo važno da su preduzeća spremna reagovati brže i efikasnije od konkurencije na promjene koje dolaze iz okruženja. Na taj način se stvara pretpostavka za eliminisanje ili, pak, ublažavanje eventualnih negativnih efekata na sopstveno poslovanje. Da bi preduzeće bilo u prilici brzo i efikasno reagovati na tržišne promjene nužno je kontinuirano istraživati i analizirati procese u okruženju, te anticipirati njihove posljedice.

Bez obzira na složenost determinanti okruženja, svjedoci smo da neka preduzeća uspješno posluju, odnosno da neka preduzeća bolje od svoje konkurencije reaguju na tržišne promjene. Ono što je izvor uspješnosti tih preduzeća i što im omogućava da budu uspješnija od drugih jeste odgovarajuća poslovna strategija.

---

<sup>1</sup> Dr. sc. Mustafa Sinanagić, redovni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli

<sup>2</sup> Mr. sc. Beriz Čivić, viši asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli

## 1. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG POZICIONIRANJA TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

### 1. 1. Okvir izgradnje strategije marketinga

Po svom sadržaju, ali i posljedicama, strateške odluke su složene i višeznačne. One predstavljaju izbor koji je od presudnog značaja za uspjeh preduzeća. Kao donosioci strateških odluka se u prvom redu javljaju top menadžeri i lideri, ali sa promjenama organizacionih formi poslovnih procesa, sve veći značaj u procesu generisanja strateških odluka imaju i niži nivoi menadžmenta. Vrlo je bitno na koji način se pojedina preduzeća ponašaju u procesu generisanja odluka, posebno onih strateškog tipa. To je, uvelike, determinisano i prirodom (a posebno tradicijom) pojedinih branši. Tako npr., kod informatičkih preduzeća više je na sceni pristup upravljanju „odozdo prema gore“ pri čemu se kreativnost i nekonvencionalizam više cijene, dok, primjera radi, kod preduzeća koja pružaju pravne usluge (advokatska preduzeća, pravni konsultanti, i sl.) je u upravljanju više naglašen konzervativizam i poštivanje hijerarhije u upravljanju po principu „odozgo prema dole“.

Kao što je već naznačeno, za uspješno upravljanje poslovnim procesima u savremenim uslovima poslovanja, menadžment mora povezivati marketing i strategiju kao osnovu na kojoj se treba temeljiti određivanje dugoročnih ciljeva i putokaz za akcije kojima se preduzeće vodi od sadašnje do buduće željene pozicije, te okvira za angažovanje resursa potrebnih za dostizanje željenih poslovnih performansi. Nastojanja su usmjerena na stvaranje strategije marketinga, odnosno marketinški orijentisane strategije poslovanja, čime se ostvaruje marketinški pristup u definisanju strategije, ali i strateški pristup marketingu u preduzeću, a sve sa ciljem stvaranja konkurentске prednosti i jačanja tržišne pozicije preduzeća.<sup>3</sup>

Važno je istaći da ne postoji jedinstven recept u pristupu generisanja poslovnih odluka, posebno strateških. Međutim, treba naglasiti da postoje određeni principi i tehnike na kojima treba da se zasniva proces generisanja strateških odluka u preduzeću. Usvajanje ovih principa i tehnika može pripremiti donosiocima strateških odluka da se uspješno nose sa nepoznatim situacijama, te na taj način postave svoj poslovni proces na put uspjeha.

U zavisnosti od svoje organizacione strukture, preduzeće može razvijati korporativnu strategiju (koja se odnosi za cijelo preduzeće), ali je potrebno razvoj strategije marketinga spustiti i na nivo strateških poslovnih jedinica (ukoliko je preduzeće svoj poslovni proces organizovalo na ovaj način). Strategije marketinga koje se razvijaju na nivou strateških poslovnih jedinica se međusobno ne razlikuju po načelima na kojima se temelje. Isto tako ove strategije marketinga u cjelosti korespondiraju sa korporativnom strategijom marketinga. U ovom slučaju se radi zapravo o istoj osnovi strategije marketinga koja se implementira na dva organizaciona nivoa. To znači da se na oba organizacijska nivoa trebaju implementirati sve faze kreiranja strategije marketinga, odnosno sve faze strateškog marketinškog planiranja: od vizije, misije i ciljeva poslovanja, preko analiziranja internih i eksternih determinanti, pa sve do izbora odgovarajuće strategije marketinga.

Međutim, ono po čemu se razlikuje sadržaj strategije marketinga koji se implementira na korporativnom nivou i na nivou strateške poslovne jedinice jeste predmet odlučivanja. Naime, strategije marketinga na nivou strateške poslovne jedinice su fokusirane na probleme odlučivanja o:

<sup>3</sup> Prilagođeno prema: Renko, N. (2005), „Strategije marketinga”, Naklada Ljevak, Zagreb, pp. 8-11.

- ↳ sadržaju marketing miksa na datom tržišnom segmentu (tržišnom segmentu koji pokriva data strateška poslovna jedinica),
- ↳ načinu postizanja i održavanja konkurentnosti na datom tržišnom segmentu, itd.

S druge strane, strategija marketinga na korporativnom nivou se fokusira na komunikaciju/interakciju između strateških poslovnih jedinica kako bi se ostvarili zacrtani korporativni ciljevi.

Polazište u konceptuiranju strategije marketinga jeste uspostavljanje usklađenosti između vlastitih potencijala preduzeća i identificiranih potreba tržišta. Potom slijedi proces izgradnje strategije marketinških aktivnosti preduzeća kao bi se postigli željeni poslovni ciljevi. Uspostava procesa kontrole i revizije marketinških procesa u preduzeću je nužan čin kako bi se u slijedećem ciklusu postiglo unaprijeđenje strategije marketinških aktivnosti, te time unaprijedile poslovne performanse preduzeća. Ovaj proces se ne završava ovdje, već se navedene aktivnosti kontinuirano ponavljaju. Polazna pretpostavka za ove aktivnosti jeste spoznaja potreba i zahtjeva potrošača. Međutim, put do potrošačeve naklonosti vodi preko pružanja veće vrijednosti za njega u odnosu na našu konkurenciju. Postizanje željene vrijednosti za potrošače je od primarnog značaja za preduzeće. To se može postići kreiranjem odgovarajućeg setup-a marketinških aktivnosti koje će biti usklađene sa ostalim strategijama preduzeća (prije svega strategijom finansiranja i strategijom upravljanja ljudskim resursima).

U osnovi nastanka, implementacije i kontrole strategije marketinga (kao i bilo kojih drugih upravljačkih poslovnih akcija) jeste:

- ↳ znati kako i koje podatke/informacije prikupiti,
- ↳ znati kako ih analizirati,
- ↳ znati kako na temelju tih spoznaja kreirati uspješne odluke,
- ↳ znati osigurati reurse i implementirati odluke,
- ↳ znati naučiti lekcije za buduće djelovanje.

Za generisanje strategije marketinga nije dovoljna samo želja menadžmenta preduzeća da se poslovni proces postavi na sistemsku obnovu koja je fleksibilna promjenjivom okruženju, uz nužnu orijentisanost prema potrošaču. Među najznačajnije pretpostavke primjene strategije marketinga u preduzeću, spadaju:

- ↳ osiguranje adekvatne informacione osnove,
- ↳ know-how u korištenju informacija, odnosno njihovo prevođenje u adekvatne poslovne akcije (generisanje, organiziranje i kontrola poslovnih aktivnosti)

Značaj informacija proizilazi iz njihove uloge koju imaju u procesu generisanja odluka. Nemoguće je kreirati adekvatne odluke bez adekvatne informacione osnove. Stoga se generisanje informacione osnove i njeno održavanje na up-to-date nivou postavlja, u savremenim uslovima poslovanja, kao uslov bez kojeg se ne može kvalitetno poslovno odlučivati.

Pri organizaciji sistema upravljanja podacima/informacijama, važno je imati u vidu činjenicu da, donosilac odluke može prihvatiti ograničenu količinu podataka/informacija. Stoga, prezentiranje podataka/informacija u neadekvatnoj formi i u velikom obimu neminovno uzrokuje preopterećenost istima, te posljedično smanjenje efikasnosti i efektivnosti u procesu donošenja poslovnih odluka.

Raspolaganje kvalitetnim informacijama može omogućiti značajnu prednost u odnosu na konkurenciju. Ukoliko je preduzeće kvalitetno istražilo tržište, konkurenciju i ostale aspekte okruženja, u prilici je izvršiti kvalitetnu procjenu svojih

prilika i mogućnosti te poduzeti odgovarajuće aktivnosti kako bi unaprijedilo svoju tržišnu poziciju. Prema tome, raspoloživost kvalitetnim informacijama je jedan od ključnih izvora konkurentnosti na tržištu.

Izuzetno je važno, pored mikroaspekta, u bitne elemente tržišne orijentacije/djelovanja uključiti i makroekonomske determinante (državne intervencije, uslovi finansiranja, monetarna politika, fiskalni sistem, i sl.). Naime, iskustva iz 2008. i 2009. godine ukazuju na činjenicu da marketing menadžeri moraju u koncipiranju i implementaciji marketing strategije uvažiti i kretanja u makroekonomskom okruženju za šta informacije treba osigurati kroz podsistem marketinškog obavještanja u okviru marketing informacionog sistema. Naime, kompanije u najrazvijenijim tržišnim ekonomijama svijeta (SAD, Velika Britanija, Njemačka, i sl.) su bile suočene sa padom tražnje i promjenom njene strukture, a što je direktna posljedica poremećaja na finansijskim tržištima, te recesionim ekonomskim tokovima koji su nakon toga uslijedili. Nadalje, dolazi do intervencije države kako bi se ublažio silazni trend ekonomske aktivnosti i narušavanja slobode djelovanja tržišnih mehanizama. Ovi elementi se direktno odražavaju na odnos ponude i tražnje na tržištu, te neizostavno dovode do potrebe promjene marketinške strategije preduzeća koja može odgovoriti datim izazovima. Preduzeća koja nisu imala disperzirano tržišno djelovanje suočavaju se sa smanjenom tražnjom (otkazivanjem narudžbi), te nastaje teška situacija za njihov opstanak. Temeljni inputi na kojima je koncipirana i implementirana marketing strategija preduzeća se signifikantno mijenjaju, te nastaju nove ekonomske okolnosti koje zahtjevaju nova rješenja.

I u slučaju BiH, i zemalja neposrednog okruženja, nalazimo slične primjere, gdje promjene u makrookruženju značajno determinišu marketing strategiju preduzeća. Jedan od najsvježijih primjera za to imamo kod uvođenja novog zakona o akcizama na duhanske proizvode, gdje se proizvođači cigareta nalaze pred nizom novih izazova, jer se sve ovo desava u uslovima recisionih ekonomskih tokova.

Glavna borba po ovom pitanju, na području BiH, je između dva proizvođača koja imaju najveće tržišno učešće u prodaji cigareta: Fabrika duhana Sarajevo i Tvodnica duhana Rovinj. Imajući u vidu okolnosti u kojima se vrši restrukturiranje kalkulacije maloprodajne cijene cigareta, ova dva konkurenta su ovom pitanju pristupili vrlo oprezno, te su posebnu pažnju posvećivali procjeni reakcije drugog konkurenta. U ovim „*nadmudrivanjima*“, za značajan dio asortimana cigareta, bolju procjenu je napravila Fabrika duhana Sarajevo, jer je u prvim mjesecima nakon uvođenja novog zakona o akcizama, veća tražnja se javila za cigaretama ovog proizvođača, s obzirom da je maloprodajna cijena određenih vrsta cigareta bila povoljnija i prihvatljivija za potrošača od konkurentskih cigareta istog pripadajućeg razreda.

Polazna pretpostavka strateškog planiranja u preduzeću jeste opredijeljenje menadžmenta i uposlenika da se strateški promišlja o poslovnim procesima. Ne smije se desiti da planiranje općenito (a posebno strateško planiranje) bude samo sebi svrha, odnosno generator velike količine papira na kojem su zapisane smišljene a nikada implementirane poslovne želje i nastojanja. Naprotiv, strategijsko planiranje treba bit generator poslovnog uspjeha, odnosno efikasnih i izvedivih strategija koje usklađuju potencijale preduzeća sa prirodom okoline (potrebe i zahtjevi potrošača, stanje konkurencije, ostale makro determinante poslovanja) u kojoj se djeluje sa usmjerenošću na poboljšanja poslovnih performansi preduzeća. Stoga, strategijsko planiranje preduzeća mora da se temelji na principima marketinga i načina razmišljanja koji je tu prisutan.

Informacije koje daje marketing mogu se koristiti u strategijskom planiranju u bar tri osnovne svrhe:<sup>4</sup>

- ↪ da se izbjegnu iznenađenja, posebno neprijatna, a da se nije obezbijedila relativno dovoljno dobra defanzivna pozicija,
- ↪ kao osnova za realnu procjenu uspješnosti primjenjenih strategija,
- ↪ da se identifikuju i anticipiraju mogućnosti na domaćem i međunarodnom tržištu za koje bi se trebalo blagovremeno pripremiti.

Kada se govori o planiranju strategije marketinga, neizostavno se mora voditi računa i o pripremanju taktičkih marketinških planova. Njihova važnost je sadržana u činjenici da oni zapravo trebaju pokazati način primjene instrumenata marketinga kako bi se provele u praksu nakane sadržane u strategijskom marketinškom planu.

Strategijski marketinški plan bi trebao da precizno odgovori na tri pitanja:<sup>5</sup>

- ↪ kako doprinijeti povećanju tržišnog učešća,
- ↪ kako doprinijeti povećanju obima prodaje,
- ↪ koje su aktivnosti bitne za povećanje rentabilnosti preduzeća.

Jedan od posebno interesantnih i značajnih dijelova marketing plana jeste sadržaj marketing akcija kojima treba biti jasno specificirano:

- ↪ koja su to tržišta na kojima će preduzeće nastupati i koji su to ciljni segmenti tih tržišta kojima će se preduzeće posvetiti,
- ↪ šta je sadržaj akcija koji će se realizirati na datim ciljnim tržištima, odnosno kakav je sadržaj instrumenata marketing miksa,
- ↪ kakva je dinamika primjene marketinškog instrumentarija,
- ↪ tko je nosilac (koja organizaciona cjelina, koja radna mjesta) pojedinih marketing aktivnosti,
- ↪ koje resurse je potrebno angažovati da bi se planirane marketing aktivnosti uspješno realizirale, te koji se efekti mogu očekivati i kolika je vjerovatnoća njihovog nastanka.

## 1. 2. Specifičnosti u poslovnom djelovanju trgovinskih preduzeća

Kroz globalnu ekspanziju trgovinskih lanaca se, možda, najbolje očituju sve razmjere razvoja trgovinske djelatnosti i maloprodajnog sektora. U poslednjoj deceniji XX vijeka zabilježeno je značajno povećanje obima operacija maloprodajnih lanaca širom svijeta. Posljedica ovog jeste činjenica da promet nekih svjetskih vodećih maloprodajnih lanaca, koji u svom sastavu razvijaju prodaju kroz različite maloprodajne formate, prevazilazi bruto društveni proizvod nekih zemalja. Sa njihovim razvojem se generišu i nove forme konkurentske borbe te se uspostavljaju nove forme tržišnog nastupanja pri čemu trgovinski subjekti posjeduju značajnu koncentraciju kapitala. Mnoge razvijene zemlje koriste internacionalni poslovni proces globalnih trgovinskih subjekata kao kanal plasmana svojih roba na svjetskom tržištu. Ove zemlje podstiču dugoročnu poslovnu saradnju domaćih proizvođača sa ovim trgovinskim subjektima. Cilj je kroz osvajanja pojedinih tržišta steći veću ekonomsku moć i uticaj na globalnom tržištu.

Ovakva pozicija trgovinskih lanaca je omogućena, između ostalog, i nemogućnošću proizvođača da individualnim naporima ostvare značajne efekte u osvajanju novih tržišta. S obzirom na pregovaračku moć koju, u novim tržišnim

<sup>4</sup> Milisavljević, M. (2006), "Strategijski marketing", Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, pp. 32.

<sup>5</sup> *Ibid*, pp. 46.

odnosima, imaju trgovinski subjekti, proizvođači su spremni da žrtvuju i dio svog *poslovnog suvereniteta* u korist globalnih trgovinskih lanaca kako bi zauzvrat imali osiguran razvoj na svjetskom tržištu.

Zahvaljujući procesu globalizacije, potrošači dolaze u poziciju da na raspolaganju imaju širok izbor između proizvoda velikog broja proizvođača iz cijelog svijeta. Na ovaj način se kreira profil svjetskog potrošača koji narušava koncept preferiranja lokalnih izvora u kreiranju sadržaja lanca snabdijevanja.

Uloga kupca i njegov „*sud istine*“ je naročito izražen na tržištu krajnje potrošnje, te stoga marketing menadžeri moraju posebnu pažnju posvetiti strategiji marketinga u maloprodaji i specifičnostima strateškog pozicioniranja na maloprodajnom tržištu. To naravno podrazumijeva i potrebu osiguranja adekvatnih informacija po ovom pitanju, što je poseban zadatak marketing informacionog sistema. Naravno, za sveobuhvatnost pozicije trgovinskog preuzeća na tržištu, pored *business to customer* (B2C) odnosa, vrlo je značajno i njegovo djelovanje u *business to business* (B2B) odnosu. Shodno tome, kod izgradnje marketing informacionog sistema koji treba biti u funkciji uspostavljanja, implementacije i evaluacije strategije marketinga, potrebno je voditi računa o zadovoljavanju specifičnih informacionih potreba u oba slučaja. Naime, za uspješan proces pripreme, implementacije i evaluacije strategije marketinga, kako u B2C tako i u B2B odnosu, nužno je osigurati relevantnu informacionu osnovu. Iskustva poslovne prakse ukazuju na naglašenost primjene internih podataka u ovom procesu. Međutim, kako je *sud kupca* u biti od presudnog značaja (naravno, ne smiju se zanemariti i ostale determinante) za tržišni uspjeh preduzeća, nužno je u okviru informacione osnove osigurati i sveobuhvatne podatke o potrošačima, ali i konkurenciji, inovativnim procesima u povezanim poslovnim sektorima, te brojne druge eksterne podatke. U tom kontekstu, arhitektura marketing informacionog sistema treba biti postavljena na takav način da omogući kvalitetne inpute u procesu pripreme strategije marketinga trgovinskih preduzeća, kvalitetnu informacionu podršku u procesu implementacije usvojene strategije marketinga, te kvalitetan sistem evaluacije uspješnosti primjene strategije marketinga i njenog unaprjeđenja.

Osnovne specifičnosti djelovanja trgovinskih preduzeća su determinisane pozicijom trgovine u reprodukcijom ciklusu. Naime, trgovina je uslužna, pretežno radno intenzivna djelatnost i posrednik između proizvodnje i potrošnje. Za trgovinu je važno da zadrži *otvorenost* prema okruženju kako bi se uloga posrednika između dvije strane strane (proizvodnje i potrošnje) mogla kvalitetno ostvariti. Kreiranje adekvatnog marketinškog instrumentaria je konstantan izazov za marketing menadžere u preduzećima. Kod trgovinskih preduzeća postoje određene specifičnosti koje je nužno spoznati a vezane su, prije svega, za marketinške instrumente i kreiranje njihovog sadržaja. Te specifičnosti su posebno izražene kod trgovinskih preduzeća koja djeluju u segmentu maloprodaje. Pored elemenata marketing miksa, koji se neizostavno moraju imati u vidu, pri kreiranju marketinških operacija u trgovinskim preduzećima nužno je obratiti pažnju i na niz drugih faktora od kojih posebno treba istaći sljedeće:<sup>6</sup>

- ↳ lokacija prodajnog objekta,
- ↳ ambijent u prodajnom objektu,
- ↳ prateći sadržaji prodajnog mjesta,
- ↳ uslužnost na prodajnom mjestu,

<sup>6</sup> Prilagođeno prema: Omar, O. (1999), "Retail Marketing", Prentice Hall, London, pp. 18-20.

- ↪ komunikacija sa potrošačima,
- ↪ lična prodaja,
- ↪ imidž trgovca,
- ↪ podsticajni prodajni procesi.

Takođe, jedan od trendova u razvoju savremene trgovine jeste i proces koncentracije, koji pred menadžment stavlja nove izazove, a oni se ogledaju, prije svega, u neophodnosti razvoja strateškog pristupa u upravljanju poslovnim operacijama kod trgovinskih preduzeća. U nastavku će se ukazati na specifičnosti i značaj primjene pojedinih marketinških procesa u cilju jačanja konkurentnosti na tržištu, kako veletrgovine, tako i trgovine na malo.

## 2. ULOGA I ZNAČAJ TRADE MARKETINGA U STRATEGIJSKOM POZICIONIRANJU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

Ono što proizvođači moraju imati u vidu jeste da, u savremenim uslovima poslovanja, nije dovoljno samo privući i zadobiti naklonost krajnjeg korisnika već je nužno razvijati tijesnu saradnju sa trgovcima. Drugim riječima, do zadovoljstva i lojalnosti potrošača (krajnjih korisnika) lakše se dolazi kroz saradnju sa trgovcima, odnosno kroz saradnju sa njima je lakše i efikasnije doći u poziciju da se kreira zadovoljstvo i lojalnost krajnjeg potrošača.

To zapravo znači da je *žarište bitke* za potrošača preseljeno na prodajno mjesto. Otuda, proizilazi i povećanje značaja trade marketinga u ukupnosti marketinške strategije. U tom smislu, proizvođači imaju potrebu stalnog prilagođavanja svoje organizacione strukture razvoju i konsolidaciji maloprodajnog tržišta. Između ostalih aktivnosti, jedna od značajnijih obaveza trade marketing sektora u preduzeću jeste osiguranje adekvatne tehničke podrške aktivnostima u okviru upravljanja odnosom s ključnim kupcima, kao i podrške aktivnostima na razvoju upravljanja kanalima distribucije.

*Trade marketing* je dio ukupnog *customer management* procesa koji ima za cilj stvoriti konkurentske prednosti održivog profitabilnog rasta *brendova*, uspješno opslužujući tradicionalni i moderni kanal distribucije. Trade marketing je baziran na *category & channel* akcijskim planovima koji su konzistentni sa strateškim razvojem svakog brenda i kategorije proizvoda.<sup>7</sup>

Kao posljedica sve većeg okrupnjavanja trgovačkih lanaca i ponuđača dolazi do sve veće koncentracije ponude, te vremenom se i fokusiranost trade marketinga mijenjao od orijentacije na ukupno tržište do orijentacije ka pojedinim kupcima.

Prema Muller i Singh, marketing i trade marketing su ispreprleteni, jer marketing ima u fokusu brendove i kupce, dok je trade marketing orijentisan na kategorije i trgovce. Njihove interakcije trebaju izgraditi vjernost kupaca prema trgovačkim lancima, odnosno njihovu vjernost prema brendovima proizvođača.<sup>8</sup>

Dva su ključna pristupa u disperziji efekata ulaganja u trade marketing aktivnosti (disperziji dodatne korisnosti za potrošača) koje realiziraju ponuđači. Jedan od pristupa jeste da se što veći obim korisnosti od ulaganja u trade marketing aktivnosti prenese na krajnje potrošače. Jedan od najvećih zagovornika i implementatora ovog pristupa npr. na tržištu BiH i regiona jeste Coca-Cola. S druge strane, njihov najveći konkurent na datom tržištu Pepsi-Cola, zagovara i prakticira pristup u kojem se što veći obim korisnosti od ulaganja u trade marketing aktivnosti

<sup>7</sup> Muller, J., Singh J., i dr. (2006), „Category Management-efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji“, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju (ICPE), Zagreb, pp. 174.

<sup>8</sup> *Ibid*, pp. 175.

prenosi na učesnike u distributivnom kanalu. U periodu od kad su ove dvije kompanije prisutne na ovom tržištu (posljednjih 12 godine) veći uspjeh pokazuje pristup za koji se opredjelila Coca-Cola, odnosno prisup da se što je moguće veća korisnost od trade marketing aktivnosti prenese na krajnjeg potrošača. Opširnija istraživanja bi pokazala, da li ovakav zaključav važi općenito.

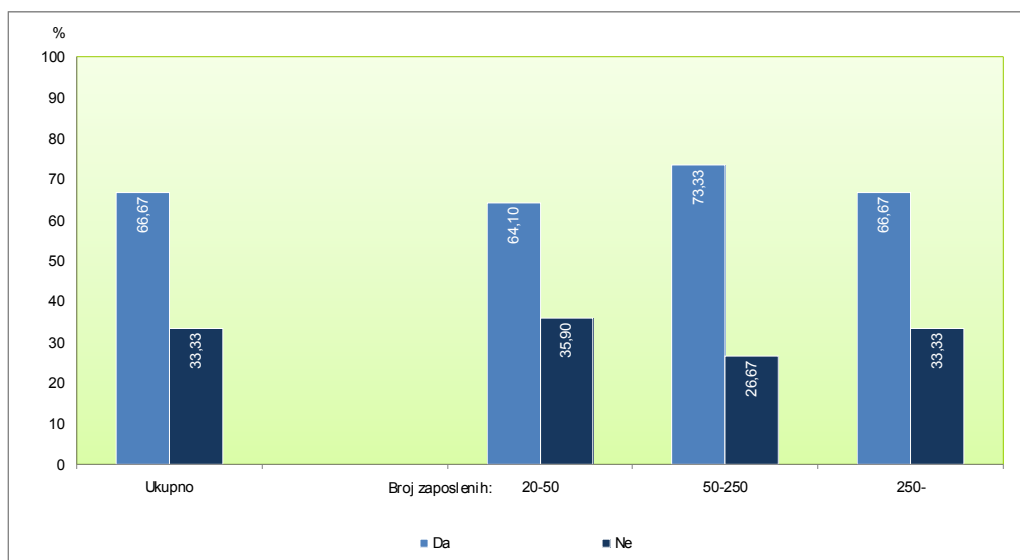
Objašnjenje ovoga leži u činjenici što kreiranje konačne tražnje (tražnje kod krajnjih/konačnih potrošača) stvara pritisak na maloprodavce da u svom asortimanu nude i date proizvode, pri čemu se smanjuje uticaj pregovaračke moći trgovaca u odnosu na ponuđače. Ukoliko bi se trgovci oglasili na zahtjeve potrošača u pogledu asortimana, to bi rezultiralo smanjenjem broja posjetilaca maloprodajnim mjestima čime ponovno slabi atraktivnost i pregovaračka moć datog trgovca u odnosu na ponuđača. Na taj način se kroz kreiranje konstantne i čvrste krajnje tražnje stvara bolja pozicija brenda i u kanalu distribucije. Potrebno je strukturirati različit sadržaj trade marketing aktivnosti u zavisnosti od životnog vijeka brenda, pri čemu se mogu razlikovati slijedeći zahtjevi od ovih aktivnosti:

- ↳ podrška u slučaju lansiranja novog brenda na tržište,
- ↳ podrška pri spriječavanju pada vrijednosti već utemeljenog brenda,
- ↳ podrška pri re-launch brenda (stimuliranje daljeg rasta već utemeljenog brenda),
- ↳ podrška pri održavanju brenda u fazi keš generatora.

Trgovinska preduzeća u BiH u značajnom postotku provode aktivnosti na unaprijeđenju prodaje i animiranja kupaca za kupovinu. Od ukupnog broja ispitanika njih 2/3 provode ove aktivnosti, a slična situacija je i kod segmenta malih i velikih preduzeća. U ovim aktivnostima prednjače trgovci iz segmenta srednjih preduzeća sa 73,33% u odnosu na ostala dva segmenta ispitanika (slika 1).

Što se tiče sadržaja ovih aktivnosti najčešće su prisutne nagradne igre kao vid poticanja potrošača na kupovinu i nagrada za njihovo povjerenje, zatim slijedi dijeljenje besplatnih uzoraka na prodajnim mjestima, te organizacija posebnih prigodnih događaja (event-a). U manjoj mjeri su zastupljeni degustacije i direktni marketing koji se uglavnom javlja kod trgovaca koji pretežno posluju u B2B segmentu. S druge strane, ispitanici koji su se izjasnili da primjenjuju neke od aktivnosti unaprijeđenja prodaje su ocijenili na skali od 1 do 5 (1-najlošije, 5-najbolje) degustacije na prodajnim mjestima kao najuspješniju aktivnost podsticanja kupaca na kupovinu sa prosječnom ocjenom 4,8, a slijede nagradne igre sa prosječnom ocjenom 4,3, zatim event-i sa 4,21 i dijeljenje besplatnih uzoraka sa 4,17.





Slika 1 Zastupljenost aktivnosti unaprijeđenja prodaje i animiranja kupaca za kupovinu kod trgovinskih preduzeća u BiH

Izvor: Istraživanje autora na uzorku od 60 trgovinskih preduzeća u BiH.

Trade marketing, u procesu koncentracije na tržištu potaknute procesom globalizacije, postaje sve bitniji elemenat organizacije marketinškog djelovanja ponuđača, pri čemu se od trade marketing operacija očekuje adekvatna podrška procesu upravljanja odnosima sa ključnim kupcima.

### 3. ULOGA I ZNAČAJ KEY CUSTOMER MANAGEMENT-a U STRATEGIJSKOM POZICIONIRANJU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

Proces globalizacije i internacionalizacija poslovanja dovodi do toga da sve veći broj dobavljača i kupaca saraduju na internacionalnom tržištu. Nastojanja su usmjerena na postizanje ekonomije obima, te racionalizaciju u lancu ponude boreći se za jačanje svoje konkurentnosti i optimizaciju poslovnih procesa. Potreba komunikacije sa sve većim brojem kupaca stavlja pred menadžere marketinga nove izazove u organizaciji i upravljanju odnosima s ključnim kupcima. Kao odgovor na ove izazove, u okviru marketing sektora, razvija se novi organizacioni koncept imenovan kao *upravljanje odnosima s ključnim kupcima* - *Key Customer Management*. Trendovi koji su u najvećoj mjeri uticali na razvoj upravljanja odnosima s ključnim kupcima su:<sup>9</sup>

- ↳ internacionalizacija,
- ↳ ulaženje brojnih industrija u fazu zrelosti,
- ↳ okrupnjavanje industrija,
- ↳ jačanje pregovaračke moći kupaca.

Primjena ovog instrumentarija je prevashodno orijentisana na razvoj strategije marketinga za djelovanje trgovinskih preduzeća u B2B poslovnom segmentu. Kroz uspostavljanje posebnih odnosa s ključnim klijentima preduzeće-ponuđač nije u podređenom položaju, već on ostvaruje iz ovog odnosa i određene koristi za sebe. Koristi koje preduzeće-ponuđač ostvaruje iz uspostavljenja posebnog odnosa sa ključnim klijentima se ogledaju u mogućnosti da kroz tješnju saradnju dolaze do korisnih saznanja o njihovim potrebama, te je to značajan izvor inovacija i

<sup>9</sup> *Ibid*, pp. 158.

unaprijeđenja njihovih proizvoda koji se zatim mogu aplicirati na cjelokupno tržište. Dalje, vežući se za velike i značajne klijente preduzeće-ponuđač ima priliku da izgradi svoju poziciju tržišnog liderstva kroz fokus na one najznačajnije i najbrže rastuće klijente. Poslujući sa ključnim klijentima u određenom sektoru preduzeće otežava i stvara jače prepreke za ulazak konkurencije u branšu.

Prema McDonald i Rogers<sup>10</sup>, a polazeći od odnosa koji preduzeće uspostavlja sa ključnim kupcima i nivoa angažovanja preduzeća na poslovima upravljanja ovim konceptom, moguće je definisati slijedeće faze u izgradnji Key Customer Management koncepta:

- ↳ pred faza upravljanja odnosom s ključnim klijentom,
- ↳ rana faza upravljanja odnosom s ključnim klijentom,
- ↳ srednja faza upravljanja odnosom s ključnim klijentom,
- ↳ partnerska faza upravljanja odnosom s ključnim klijentom,
- ↳ sinergijska faza upravljanja odnosom s ključnim klijentom.

Izgradnja upravljanja odnosa s ključnim kupcima zahtjeva kod preduzeća-ponuđača i značajne izmjene u organizacionoj strukturi. Naime, kao posljedica okrupnjavanja poslovnih aktivnosti, i potrebe da upravljanje odnosima s klijentima bude implementirano u organizacionoj strukturi preduzeća, dolazi do preoblikovanja postojećih organizacionih struktura koje sada sve više poprimaju odlike matrične organizacione strukture. Uspostavlja se takva organizaciona struktura gdje prodajni predstavnici odgovaraju funkcionalnom menadžeru (menadžeru za datu geografsku regiju koji je odgovoran za organizaciju poslovanja na tom području), ali i projektnom menadžeru (key customer menadžeru koji je zadužen za poslovanje sa datim ključnim kupcem a koji je prisutan u datoj regiji).

U razvoju key customer menadžmenta preduzeća-ponuđači često idu tako daleko da svoju organizacionu strukturu upravljanja s ključnim klijentima uspostavljaju tako da se ona maksimalno prilagođava organizacionoj strukturi preduzeća-klijenta, što je naravno uslovljeno njegovim značajem za poslovanje ponuđača. To prilagođavanje se vrši na način da preduzeće-ponuđač se maksimalno prilagodi načinu rada klijenta. Primjera radi, ako klijent posluje na širem području ali funkcionira na način da su organizacije za nacionalna tržišta značajno autonomne, tada je i odgovornost prodajnog osoblja kod preduzeća-ponuđača primarno orijentisana prema menadžeru prodaje za dato tržište, a sekundarno prema menadžeru za datog ključnog kupca. Ukoliko je organizaciona struktura preduzeća-klijenta postavljena drugačije, tada će i organizacija upravljanja odnosima sa ključnim kupcima kod preduzeća-ponuđača biti prilagođena na način da odražava način rada klijenta kako bi se njegovim potrebama što potpunije udovoljilo i maksimiziralo njegovo zadovoljstvo.

Uspostavljanje upravljanja odnosima s ključnim kupcima podrazumijeva tijesnu saradnju između menadžera/tima za ključne kupce i svih ostalih funkcionalnih cjelina (odjela za promociju, finansije, logistiku, ...). Posebno treba naglasiti potrebu kvalitetne saradnje menadžera/tima za ključne kupce sa funkcijom koja se bavi promotivnim aktivnostima. Naime, a posebno je to izraženo na tržištu krajnje potrošnje, gdje u uslovima sve jače konkurencije i okrupnjavanja maloprodaje, preduzeće-ponuđač i preduzeće-klijent zajednički poduzimaju promotivne aktivnosti usmjerene ka krajnjim potrošačima. Ovakva vid zajeničkog djelovanja prema krajnjim

<sup>10</sup> Prilagođeno prema: McDonald, M., Rogers, B., "Key Account Management, learning from supplier and customer perspectives", u: Muller, J., Singh J., i dr., op. cit., pp. 162-165.

potrošačima postaje sve značajniji u nastojanju da se ostvari željena pozicioniranost na tržištu, te je stoga nužno uspostaviti funkcionalnu harmoniju unutar organizacione strukture preduzeća-ponuđača.

Ključni kriteriji na temelju kojih se ocjenjuje snaga poslovnog odnosa sa ključnim klijentom su:<sup>11</sup>

- ↪ trenutni udio preduzeća-ponuđača u klijentovom poslovanju (kategorija poslovanja),
- ↪ udio u poslovanju klijenta u odnosu na udio glavnog konkurenta preduzeća-ponuđača u poslovanju tog klijenta,
- ↪ trend u udjelu kod klijenta u posljednje tri godine,
- ↪ koliko je klijent ovisan o proizvodu/usluzi koju nudi preduzeće-ponuđač, tj. koliko je dobavljačlako zamjenjiv,
- ↪ klijentova percepcija tehnološke snage, usluge i cjenovne konkurentnosti preduzeća-ponuđača,
- ↪ starost poslovnog odnosa s klijentom,
- ↪ klijentov stav prema preduzeću-ponuđaču,
- ↪ profitnost poslovanja s klijentom.

Preduzeće-ponuđač mora nastojati maksimalno zadovoljiti zahtjeve i potrebe svojih klijenata. Međutim, u uspostavljanju odnosa sa ključnim klijentima stvaraju se i određene suvišne aktivnosti, koje nose sa sobom dodatne izdatke za preduzeće a ne doprinose kreiranju vrijednosti za klijenta. Iz tog razloga menadžment preduzeća-ponuđača mora imati razvijen analitički instrumentarij koji će mu omogućiti identificiranje suvišnih poslovnih aktivnosti koje ne doprinose stvaranju dodatne vrijednosti za klijenta, te se kao takve mogu isključiti iz poslovnog procesa ponuđača. Jedan od takvih analitičkih instrumentarija jeste i praćenje i analiza troškova po aktivnostima-ABC metoda (activity based costing).

Naravno, treba imati u vidu i određene probleme/rizike koji prate primjenu strategije usmjerenosti preduzeća-ponuđača na ključne klijente. Naime, svi klijenti neće biti maksimalno posvećeni primjeni „win-win“ strategije što je zapravo srž partnerskog odnosa na čemu počiva strategija fokusiranja na odnose sa ključnim klijentima. U ovom slučaju preduzeće-ponuđač mora razmotriti opravdanost daljeg angažovanja resursa na razvijanje odnosa sa takvim klijentima, te analizirati opravdanost daljnje saradnje uz razmatranje mogućnosti prekida iste. Pri tom treba imati u vidu mogućnost kvalitetnijeg iskorištenja na dugi rok resursa preduzeća-ponuđača koji se na ovaj način oslobađaju.

Slijedeći veliki rizik s kojima se susreće preduzeće-ponuđač, a koji opet proizilazi iz neprihvatanja „win-win“ strategije od strane klijenta, jeste mogućnost da ponuđač padne u ovisnost o nekoliko klijenata koji zauzimaju dominantan udio u poslovanju ponuđača. Takva pozicija ponuđača bi mogla biti zloupotrijebljena od strane klijenata kroz zahtjeve/ucjene za smanjenje cijena proizvoda/usluga ili traženjem dodatnih isporuka uz istu cijenu. Iz tog razloga, preduzeće-ponuđač mora kontinuirano iznalaziti načine unaprijeđenja saradnje i podizanja partnerskih odnosa na veći nivo, imajući u vidu obostrane interese. Zaštita od ovakve situacije može biti i stalno jačanje ulaznih i izlaznih barijera saradnje sa ključnim klijentima.

Rizik koji se krije iz strategije fokusiranja na ključne kupce jeste i propuštanje prilike da se adekvatna pažnja posveti manjim kupcima koji kriju značajan potencijal za buduću saradnju. Stoga, menadžment preduzeća-ponuđača mora kontinuirano

<sup>11</sup> Burnett, K., „Key Customer Relationship Management”, u: Muller, J., Singh J., i dr., op. cit., pp. 169.

analizirati svoj portfolio odnosa sa ključnim klijentima (portfolio klijenata) kako bi na vrijeme mogao reagovati u pravcu realokacije resursa ka potencijalnim perpektinim klijentima.

Takođe, strategija fokusiranja na ključne klijente obično nosi sa sobom i povećanje operativnih troškova poslovanja usljed zahtjeva ključnih klijenata da se proizvod/usluga maksimalno prilagodi njihovim zahtjevima. Time preduzeće-ponuđač gubi efekte ekonomije obima, te se smanjuje profitabilnost odnosa sa ključnim klijentima.

Poseban zahtjev koji se stavlja pred preduzeće-ponuđača jeste potreba prilagođavanja svojih informaciono-tehnoloških resursa odnosima sa ključnim klijentima. Pri tom treba pomiriti nekoliko zahtjeva:

- ↳ informacioni sistem podrške upravljanju odnosima sa ključnim klijentima mora biti u funkciji ostvarenja postavljenih poslovnih strategija ponuđača,
- ↳ informacioni sistem podrške upravljanju odnosima sa ključnim klijentima mora biti kompatibilan sa postojećim informaciono-tehnološkim resursima preduzeća-ponuđača (odnosno mora pšostojati mogućnost njegove integracije u postojeću informaciono-tehnološku infrastrukturu ponuđača),
- ↳ informacioni sistem podrške upravljanju odnosima sa ključnim klijentima mora omogućiti pouzdanu trenutnu razmjenu podataka s klijentima i analizu klijentovog poslovanja uz mogućnost identifikacije mogućnosti i načina unaprjeđenja njihovog poslovanja, te uz maksimalno zadovoljavanje zahtjeva sigurnosti.

#### 4. ULOGA I ZNAČAJ CATEGORY MANAGEMENT-a I LAYOUT-a U STRATEGIJSKOM POZICIONIRANJU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

Prijatnost kupovine za potrošača se nameće kao imperativ u strukturiranju savremenih maloprodajnih mjesta. Da bi se osigurala prijatnost za potrošača pri kupovini i maksimalno zadovoljavanje njegovih potreba, nije dovoljno samo voditi računa o asortimanu proizvoda koji je dostupan na maloprodajnom mjestu, visokom nivou uslužnosti procesa kupovine, itd. Nužno je, između ostalog, osigurati i adekvatan *layout* prodajnog mjesta (prodajna postavka). Naime, dimenzije asortimana roba moraju biti usaglašene sa zahtjevima potrošača ali i specifičnostima datog maloprodajnog prostora. Ovdje se posebno akcenat stavlja na prodajni prostor koji je smatra strateškim resursom trgovinskih subjekata. Posvećivanjem pažnje layoutu prodajnog objekta se nastoji postići maksimalna iskorištenost prodajne površine čime se povećava profitabilnost cjelokupnog lanca snabdijevanja (i maloprodaje i dobavljača). Maksimalna iskorištenost prodajnog prostora podrazumijeva prilagođavanje asortimana specifičnostima prodajnog mjesta na način da se osigura maksimalan komfor i ugodnost potrošača pri kupovini. Stoga se problemu upravljanja asortimanom mora od strane marketing menadžera posvetiti puna pažnja, i to na način da se postigne skladan međuodnos između potreba potrošača, dimenzija asortimana i dostupnog prodajnog prostora.

Izazovi savremenog poslovanja maloprodajnih preduzeća se mogu uspješno savladavati kroz njihovo strateško pozicioniranje, polazeći od zahtjeva potrošača. Kao početni korak u tom proesu jeste potreba da menadžment preduzeća spozna mapu potrošačke percepcije i razmještaj stimulansa koji kod potrošača podstiču pažnju, preko kreiranja interesa, stvaranja želje i poduzimanja akcije. Nastojanja su usmjerena na kreiranju slike o preduzeću koja će ga, u očima potrošač, učiniti prepoznatljivim u odnosu na konkurenciju i to po karakteristikama koje su za potrošače značajni. Stoga,

spoznaja vlastitog imidža u odnosu na konkurenciju kod potrošača je polazište kod procesa pripreme strategije pozicioniranja. Pri tom je nužno, utvrditi atribute na temelju kojih stimulansi u mapi percepcija potrošača reaguju i temeljem toga determiniraju poziciju preduzeća.

Polazeći od predmeta strategijskog pozicioniranja, odnosno hijerarhije, moguće je vršiti pozicioniranje korporativnog brenda (u ovom slučaju trgovinskog preduzeća), pozicioniranje pojedinih organizacionih cjelina (strateških poslovnih jedinica). Razvojem koncepta Category Management-a (CM) i njegovom sve širom primjenom kod maloprodajnih preduzeća, pažnja se fokusira na strategijsko pozicioniranje kategorije proizvoda. Do sada zastupljena filozofija pozicioniranja pojedinačnog brenda se zamjenjuje pozicioniranjem kategorije proizvoda (čiji sastavni dio čini i dati pojedinačni brend) kako bi se potpunije odgovorilo zahtjevima potrošača, te na taj način i kreirala dodatna tražnja i učvrstila pozicija u mapi potrošačeve percepcije. Lovreta i Petković ističu da CM, zapravo, označava savremenu strategiju diferenciranja i tržišnog pozicioniranja.<sup>12</sup>

Kroz strategijsko pozicioniranje kategorije proizvoda koje se ostvaruje na nivou maloprodajnog mjesta indirektno se utiče i na pozicioniranje kako maloprodajnog preduzeća u cjelosti tako i date organizacione cjeline (datog maloprodajnog objekta). Pri tom, naravno, ne smije se izgubiti iz vida generalno tržišno pozicioniranje kompanije i ostvarivanje ukupnih poslovnih ciljeva kompanije (jedinstve, harmoničan tržišni nastup kompanije kao cjeline). Stoga, tržišno pozicioniranje kategorije proizvoda mora biti ukomponovano u cjelovit tržišni nastup maloprodajne kompanije.

Bogetić zaključuje kako je CM dio ukupnog procesa strategijskog pozicioniranja trgovinske kompanije na tržištu, a istovremeno ispoljava čitav niz specifičnosti. Stalno naprijeđenje lojalne potrošačke baze na nivou prodajnog objekta i kompanije u cjelini, najbolji je znak uspjeha napora strategijskog pozicioniranja.<sup>13</sup>

Proces tržišnog strategijskog pozicioniranja je složen multidisciplinarni marketinški pristup kompanije tržišnoj utakmici, čiji rezultat mora biti njena jasna pozicija na tržištu, odnosno u svijesti potrošača. Zato CM ne može biti izlovljeni pokušaj u tom pravcu, već sinhronizirani dio ukupnih marketinških napora kompanije usmjerenih na dugoročno stvaranje lojalnih potrošača.

Za ilustraciju strategije pozicioniranja maloprodajne kompanije i uloge CM u ovom procesu, najbolje mogu poslužiti iskustva pionira u ovoj oblasti - *Wal-Mart*.

U teoriji ali i praksi CM susreću se različiti modeli koji vrlo česti imaju značajan broj zajedničkih karakteristika. Osnovna zajednička odlika svih modela jeste planski sistemski pristup uspostavljanju kategorije proizvoda sa tijesnom međusobnom saradnjom maloprodavca i obavljača.

CM podrazumijeva značajan zaokret u poslovnoj filozofiji kako maloprodavca tako i dobavljača. Nužno je napustiti radije organizacione forme i uspostaviti multidisciplinarnu organizacionu strukturu. Implementacija CM proizvodi refleksiju na sve ostale poslovne funkcije u preduzeću, od planiranja do operacionalizacije i kontrole. To je nov način poslovnog promišljanja, nova polovna filozofija koja zahtjeva maksimalnu posvećenost i podršku top menadžmenta.

<sup>12</sup> Lovreta, S., Petković, G. (2006), „Trgovinski marketing“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, pp. 120.

<sup>13</sup> Bogetić, P. Z. (2007), „Menadžment kategorije proizvoda-marketing strategija za efikasan odgovor potrošaču“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu & Data status, Beograd, pp. 39.

Nužno je, pri ovim aktivnostima uspostaviti vezu između *korporativne strategije* i *strategije CM*, i to na strani i maloprodavca i dobavljača. Nadalje, potrebno je uspostaviti i strategijsko usklađivanje i partnerski rad učesnika u CM. Za definisanje strategije CM i kod maloprodavca i kod dobavljača je nužno poći od jasnog strategijskog okvira CM, kojeg čine, između ostalih: misija i vizija, korporativni (naglasak na marketing i finansijski) ciljevi, korporativna marketing strategija, te key account management. Kod dobavljača dodatna specifičnost jeste potreba usklađivanja strategije brenda sa strategijom CM.

Proces planiranja CM nužno mora poći od potrošača, njihovih želja i potreba. Vrlo česte greške koje se prave u poslovnoj politici preduzeća jeste polaženje od subjektivnih stavova i mišljenja o tome šta potrošači žele, odnosno šta su njihove preferencije. Sadržaj i pozicija kategorije proizvoda mora, takođe, biti usklađena sa navikama potrošača pri kupovini. Slijedeći globalan korak jeste usaglašavanje maloprodavca i dobavljača o kategoriji proizvoda. Time se uspostavlja partnerski odnos kako između maloprodavca i dobavljača, tako i između maloprodavca i dobavljača sa potrošačima.

Pored problema definisanja sadržaja kategorije proizvoda, slijedeći problem koji se postavlja pred maloprodavca jeste upravljanje datom kategorijom proizvoda. Stoga se proces CM mora posmatrati integralno. Posebno treba naglasiti uspostavu, već istaknutog, partnerskog odnosa između maloprodavca i dobavljača po ovom pitanju jer je to nužan preduslov uspješnog funkcionisanja CM.

Kroz proces CM subjekti trebaju riješiti dva ključna pitanja: postizanje usklađenosti svojih odnosa s potrošačima, te postizanje usklađenosti međusobnih odnosa. Prvi korak jeste segmentacija tržišta i izbor ciljne skupine potrošača, te utvrđivanje njihovih potreba i navika pri kupovini. Na temelju, prvenstveno, ovih inputa će se definisati ponuda, odnosno kategorija proizvoda koja će im biti ponuđena (podrazumijeva se selekcija artikala u okviru kategorije).

Što se tiče drugog pitanja (postizanja usklađenosti međusobnih odnosa između prodavca i dobavljača) akcenat se stavlja na to tko će imati veći uticaj na formiranje kategorije proizvoda. Prema Bogetiću, tradicionalno gledano, a još uvijek u značajnoj mjeri aktuelno, definicije mnogih kategorija diktirali su dobavljači, koji su koristili razne stimulanse i pristupe za kontrolu i organizaciju prodaje (npr, direktna isporuka do prodajnog mjesta, brendiranje rashladne vetrine, brendirani displeji, merčendajznig, i sl.), određujući kategorije prema svojim potrebama i mogućnostima. Jednostrano formiranje kategorije, pored dobavljača, mogu realizovati i sami maloprodavci i druge specijalizirane institucije.<sup>14</sup>

Saradnja maloprodavaca i dobavljača u procesu izgradnje i unaprijeđenja kategorije proizvoda treba rezultirati produbljivanjem njihove ukupne saradnje i otvaranje do tada neregistrovane mogućnosti saradnje.

Da rezimiramo, kategorijom proizvoda se smatra grupa proizvoda koje potrošači smatraju supstitabilnim/vezanim, a kojima maloprodavci i proizvođači mogu upravljati. U osnovi, potrošači su ti koji zapravo formiraju kategoriju proizvoda, na maloprodavcima i proizvođačima je da prepoznaju način na koji potrošači vrše klasifikaciju proizvoda u cilju zadovoljavanja svojih potreba

Stoga je od izuzetne važnosti u procesu formiranja kategorije proizvoda raspolagati podacima o supstitabilnosti/vezanosti proizvoda (potrošački kriteriji

<sup>14</sup> *Ibid*, pp. 90.

klasifikacije proizvoda) iz ugla potrošača. Jedan od vrlo značajnih izvora ovih podataka jesu *kartice lojalnosti* koje izdaju maloprodajni lanci. Ove kartice nemaju samo funkciju naprijedenja prodaje (kako bi osigurale motivisanost potrošača na ponovnu kupovinu-osigurali njihovu lojalnost kroz razne oblike/sadržaje benefita-dodatne korisnosti potrošačima). Oni, pored toga, maloprodavcima daju značajne informacije o sadržaju kupovine potrošača (do nivoa potrošačke korpe), učestalosti kupovine, čijom analizom se mogu osigurati značajne informacije za potrebe kreiranja kategorije proizvoda.

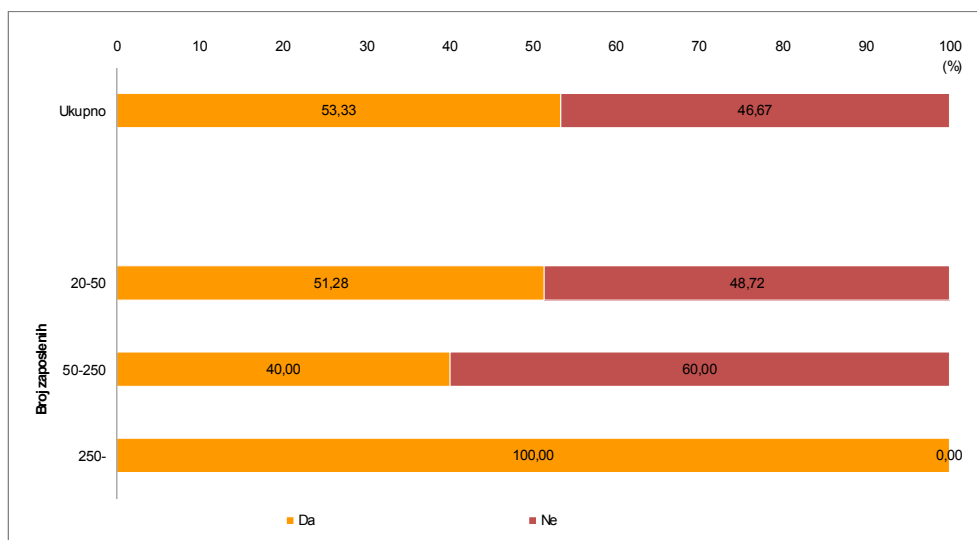
Kako su ciljne grupe potrošača maloprodajnih objekata često manje ili više različite, to znači da su i modeli potrošačke tražnje manje ili više različiti, uključujući potrošačke kriterijume supstitabilnosti/veze artikala. Na maloprodavcu i dobavljaču je da *otkriju logiku potrošačke tražnje i grupisanja proizvoda* u kategorije kojima zadovoljavaju određene potrebe, a kojima je moguće upravljati.<sup>15</sup>

Ranije je već istaknuto da je prvi korak u procesu formiranja kategorije proizvoda spoznavanje potreba i zahtjeva potrošača. Slijedeći korak jeste analiza proizvoda koji bi mogli zadovoljiti identificirane potrebe i zahtjeve potrošača, te koje proizvode potrošači vide kao supstitute ili međusobno povezane proizvode u zadovoljavanju date potrebe. Ovi proizvodi se analiziraju iz perspektive mogućnosti zadovoljavanja potreba i želja potrošača, s jedne strane, i mogućnosti maloprodavca da njima upravlja, s druge strane. U narednom koraku se, na temelju izvršenih analiza, vrši donošenje odluke o tome koji proizvodi će činiti kategoriju proizvoda. Pri tom treba voditi računa o tome da kategorija proizvoda ne bude (prije svega na nivou pokategorija) ni previše usko ni previše široko postavljena. Nakon definisanje liste proizvoda koji čine kategoriju, slijedeći korak jeste definisanje strukture kategorije. U okviru strukturisanja kategorije proizvoda vrši se određivanje osnovnih podkategorija, zatim segmenata i podsegmenata. U osnovi strukturiranja kategorije proizvoda jeste aplikacija ponašanja potrošača pri kupovini proizvoda unutar kategorije. To zapravo znači da svaki nivo kategorije proizvoda (primarno podkategorija, zatim segmenti i podsegmenti) treba da aplicira proces/način donošenja odluka kod potrošača o kupovini proizvoda u okviru date kategorije. Stoga, struktura kategorije proizvoda je zapravo *prikaz/stablo odlučivanja potrošača* pri kupovini unutar kategorije proizvoda.

U planiranju svojih poslovnih aktivnosti polovina od ukupnog broja ispitanih menadžera marketinga kod trgovinskih preduzeća u BiH primjenjuje koncept upravljanja kategorijom proizvoda (slika 2).

---

<sup>15</sup> *Ibid*, pp. 90.



Slika 2 Primjena koncepta category management kod trgovinskih preduzeća u BiH  
Izvor: Istraživanje autora na uzorku od 60 trgovinskih preduzeća u BiH.

U segmentu velikih preduzeća, menadžment kod svih preduzeća se izjasnio da primjenjuje koncept category management-a, u segmentu srednjih preduzeća je primjena ovog koncepta zastupljena na nivou od 40,0%, dok je primjetno bolja situacija kod segmenta malih preduzeća gdje se ovaj koncept primjenjuje kod 51,28% ispitanika. Međutim, podatke o primjeni category management-a predstavljene na slici 2 treba uzeti s rezervom, jer su zapažanja do kojih se došlo primjenom metode posmatranja pokazala da ne postoji dovoljno znanja o ovoj problematici kod marketing menadžmenta trgovinskih preduzeća. Naime, kod menadžmenta trgovinskih preduzeća se kategorija proizvoda uglavnom shvata kao prodajna linija, te praćenje pojedinih pokazatelja na nivou prodajnih linija se podrazumijeva kao upravljanje kategorijom proizvoda, odnosno primjena koncepta category management-a.

Proces odlučivanja potrošača pri kupovini različitih proizvoda/grupa proizvoda je različit, te će stoga i struktura pojedinih kategorije proizvoda biti različita. Podaci sa kartica lojalnosti potrošača mogu u ovom slučaju biti od velike pomoći menadžmentu maloprodavca.

## ZAKLJUČAK

Koncipiranje strategije marketinga, njena izrada, te implementacija nije nimalo lagan zadatak. Marketing menadžeri kao i marketing eksperti, te ostali učesnici u izgradnji strategije marketinga suočavaju se sa brojnim problemima, kao što su: značajno angažovanje specijaliziranog know-how iz različitih segmenata marketinškog djelovanja, obimne aktivnosti oko organizacije i realizacije kontinuiranog generisanja informacione osnove za marketinško odlučivanje, te značajan utrošak vremena i novca. Bez obzira na navedene probleme, izgradnja i implementacija marketinške strategije poslovanja je u savremenim uslovima poslovanja je apsolutno nužna.

Pri definisanju strategijskog djelovanja trgovinskih preduzeća, posebno maloprodajnih preduzeća, pred menadžerima marketinga je niz izazova koji se prije svega svode na iznalaženje odgovora na slijedeća pitanja: koje su to vrijednosti koje



želi trgovac ostvariti za svoje kupce, pitanje lokacije i layout-a maloprodajnih mjesta, osposobljenost menadžmenta maloprodajnog mjesta za primjenu koncepta *kategorijalnog menadžmenta*, uspostavljanje informacionog sistema sa podacima o frekvenciji potrošača, njihovim navikama i zahtjevima, obrtu zaliha, prihodu, profitu, i ostalim pokazateljima uspješnosti za kategoriju proizvoda, sadržaj informacione razmjene između maloprodavca i dobavljača, te niz sličnih informacija koje omogućavaju kreiranje kvalitetnih marketinških odluka.

## LITERATURA

1. Bogetić, P. Z. (2007), „Menadžment kategorije proizvoda-marketing strategija za efikasan odgovor potrošaču“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu & Data status, Beograd
2. Čivić, B. (2008), „Savremena marketinška istraživanja“, Beriz Čivić, Tuzla
3. Lovreta, S. (2005), „Trgovinski menadžment“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
4. Lovreta, S., Petković, G. (2006), „Trgovinski marketing“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
5. Milisavljević, M. (2006), „Strategijski marketing“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
6. Muller, J., Singh J., i dr. (2006), „Category Management-efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji“, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju (ICPE), Zagreb
7. Omar O, (1999), Retail Marketing, Prentice Hall, London
8. Renko, N. (2005), „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb