

RAZVOJ SUVREMENOG MENADŽMENTA TRGOVINE NA MALO

SAŽETAK

Razvoj koncentracije u trgovini na malo doveo je do daljnjih promjena u njezinoj strukturi te, u skladu s tim, i do promjena u upravljanju gospodarskim subjektima u trgovini na malo. S tim u svezi mijenja se i dosadašnja paradigma marketinga trgovine na malo, budući da sve važnijim postaje oblikovanje asortimana temeljem programa *category managementa* i drugih oblika vertikalnoga marketinga. S druge pak strane, osim poznavanja zakonitosti razvoja novih oblika poslovnih jedinica, novih tehnologija i ljudskih potencijala, u novim okolnostima sve više do izražaja dolaze poznavanja načina povezivanja s kupcima u trgovini na malo. Dakako, to je u skladu s najnovijom fazom u razvoju marketinga, temeljem orijentacije na kupce i procese.

Takav pristup u izravnoj je funkciji stvaranja pretpostavki za postizanje efikasnijeg i efektivnijeg gospodarskog rasta i razvoja u sektoru trgovine na malo.

KLJUČNE RIJEČI: trgovina na malo, menadžment, *category management*, marketing, Republika Hrvatska.

1. Uvod

U ovome radu dat ćemo kratki osvrt na suvremena kretanja u razvoju menadžmenta trgovinskoga poduzeća. Svrha bi rada bila pružanje osnovice za daljnja istraživanja menadžmenta trgovinskoga poduzeća. Takva su istraživanja od osobitoga značenja za trgovinske gospodarske subjekte i u Republici Hrvatskoj, s obzirom na nagli razvoj koncentracije i suvremene uvjete prodora inozemnih velikih maloprodajnih lanaca na hrvatsko tržište.

2. Cjeloviti menadžment trgovinskoga poduzeća

Sve do početka osamdesetih godina bilo je zanimljivo raspravljati o emancipaciji marketinga trgovine od marketinga proizvođača i o samostalnom marketingu trgovine.¹ Međutim danas je zapaženo već mnogo znanstvenih radova iz trgovinskoga poslovanja odnosno menadžmenta trgovine.² Obrazovanje sve

manje prometno jačih trgovinskih koncerna i tendencije konsolidacije (manje većih prodavaonica) bitno je promijenilo strukturu trgovine na malo. U takvim se okolnostima razvija suvremeni menadžment trgovine.

Naime, već se godinama ističe da znanje o trgovini dobiva na značenju, a kao razlog za tu pojavu ističe se rastuća moć trgovinskih poduzeća u distribucijskome procesu, odnosno u distribucijskom kanalu između proizvođača i potrošnje.³

S tim u svezi, već 1988. godine H. Liebmann⁴ usmjerio je pažnju na fokusiranje na koristi za kupce kao središnju zadaću menadžmenta trgovine. To je u skladu s najnovijom fazom u razvoju marketinga nakon 1980. (posebna orijentacija na tržište).

Stoga se ističe da u mnogim današnjim trgovinskim poduzećima najvažniji strateški propusti nisu u nepoznavanju zakonitosti razvoja oblika poslovnih

managements, Vorlesung, Institut für Handel und Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, 2008., str. 22. Dostupno na: http://www.wu-wien.ac.at/inst/handel/Handelsmanagement_Foscht.pdf
Pristup: (02-02-2008)

3 Rudolph, Th.: *Modernes Handelsmanagement*, Pearson Studium, München u.a., 2005., str. 9.

4 Liebmann, H. P. & Schnedlitz, P.: *Standortpolitik und strategische Marktforschung im Handel*, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung*, Heidelberg, 1998., str. 81 – 98, prema: Foscht et al., 2008., str. 22.

1 Theis, H. J.: *Handels-Marketing*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M., 1999., str. 30 - 42

2 Zentes, J. et al. (1999). *Neuere Entwicklungen im Handelsmanagement*, in: Marketing ZFP, Heft 1, 75 – 89, prema: Foscht, Th.; Jungwirth, G.; Schnedlitz, P.: *Konturen eines künftigen Handels-*

jedinica, novih tehnologija i znanja o djelatnicima i drugim suradnicima, nego u tome kako se treba povezati s kupcima u trgovini na malo, vezano uz lokaciju maloprodajne poslovne jedinice.

Prema tome, sam marketing trgovine danas je više apstraktni model, jer je bitno oblikovanje asortimana vezano uz pojačano uvođenje programa upravljanja kategorijama proizvoda (*category management* - *CM*) i drugih oblika vertikalnoga marketinga. Tu se radi o krupnim trgovinskim poduzećima i njihovoj suradnji s dobavljačima.

S druge pak strane, već se početkom osamdesetih godina ustanovilo da pojačana orijentacija na kupce može biti uspješna samo ako se nalaze prava logistička rješenja npr. upravljanje opskrbnim lancem (*supply chain management* - *SCM*). S tim u svezi treba istaknuti da su danas *just in time* (*JIT*) – strategije dobile na značenju i u trgovini, a vertikalna se kooperacija javlja kao postavka *reinžinjerina*. Radi se o optimiranju partnerstva u stvaranju vrijednosti između trgovine i industrije.

Temeljem suvremene prakse orijentacije na kupce i logistiku u trgovini na malo razvile su se nove koncepcije koje se odnose na suradnju sudionika u kanalu distribucije. Te su nove koncepcije, prije svega: efikasna prilagodba potrebama potrošača (*efficient consumer response* - *ECR*), koncept brzoga odgovora (*quick response* - *QR*), kontinuirano popunjavanje zaliha (*continuous replenishment* - *CR*) i spomenuti *CM*. Vezano uz to može se prihvatiti da je *JIT* – orijentacija odredila prvu generaciju moderne logistike u trgovini na malo, a orijentacija na stvaranje vrijednosnih lanaca drugu generaciju trgovinske logistike.

Dakako, s rastućom veličinom mnogih trgovinskih poduzeća na malo intenziviralo se sukobljavanje različitih strategijskih pitanja u trgovinskom poduzeću. I u trgovinskim poduzećima na malo razlikuju se strategijske poslovne jedinice (osobito kategorije proizvoda i linije prodavaonica, odnosno oblici poslovnih jedinica), čime se unaprjeđuje promišljanje o teoriji portfolia, tako da su se razvili obrasci za faze strategijskog planiranja koji su svakako usko vezani uz opći obrazac faznog planiranja. Temeljem takvih promišljanja nastali su i prilozi za strategijsko planiranje trgovinskoga poduzeća na malo.

3. Različiti teorijski pristupi strategiji trgovinskoga poduzeća

Kao strategijske odluke u trgovinskom poduzeću mogli bismo analizirati⁵:

- (a) izbor oblika poslovne jedinice;
- (b) odluke u okviru internacionalizacije;
- (c) opseg i pravac diversifikacije;
- (d) opseg suradnje između trgovine i industrije;
- (e) odluke o izgradnji središnjih resursa, osobito informacijskih i logističkih sustava, te o izgradnji informacijskih struktura, osobito o centralizaciji i decentralizaciji.

Prilozi za izbor oblika poslovnih jedinica odnose se prema jednim na konkretne poslovne jedinice, npr. na *discounting*, na robne kuće i sl., a prema drugima na njihovu kombinaciju, tj. na tzv. višekanalne sustave. U središtu pozornosti često su teorije koje objašnjavaju izbor mjesta gdje kupuju potrošači. Tu se daju ekonomski modeli. Svako, dominiraju postavke koje se temelje na teoriji stavova, koja polazi od toga da potrošač bira oblik poslovne jedinice na temelju svojih stavova.

Potrošačev izbor mjesta za kupovanje može se objašnjavati i kroz koncepcije životnoga ciklusa, a postoji i tzv. procesni model za izbor mjesta kupovine. On potječe od Levy-a i Weitz-a.⁶

Konačno, osim modela koji su orijentirani kognitivno, izvode se i teorijski pristupi koji se temelje na pristupu emocijama. U ovome je kontekstu na značenju dobila orijentacija na doživljaj kao strategijski koncept.

U raspravama o internacionalizaciji poslovnih aktivnosti distributivne trgovine nalazimo, prije svega, primjenu općih stavova koji se odnose na distributivnu trgovinu u kojima se tematiziraju kako temeljne odluke o internacionalizaciji, tako i oblici internacionalizacije. Pri tome se povezuje niz teorija. Osobito značenje u tome dobiva postavka temeljena na resursima i nova institucijska ekonomika.

Pri razmatranju internacionalizacije distributivne trgovine osobito se velika pozornost poklanja

5 Müller-Hagedorn, L.; Toporowsky, W.: *Die Entwicklung der managementorientierten Handelswissenschaft – Ein Überblick*, Handel im Fokus, 59 (2007), 1, 48 – 56, str. 49 - 51.

6 Usp. Levy, M. & Weitz, B. A.: *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, New York, 2008., str. 92 – 120.

pitanju oblika ulaska na tržište i time koordinacije između tuzemnih i inozemnih aktivnosti. Jednako tako se, pak, kritički propituje koliko teorijske postavke mogu razjasniti određene razvojne pravce internacionalizacije. Osim toga se tematiziraju i odluke o izboru ciljnih zemalja, o izboru vremena ulaska na tržište kao i pitanje treba li se standardizirati ili diferencirati tržišno-politički instrumentarij.

Empirijski pristup trgovini obuhvaća kako poduzeća koja svoju ponudu usluga ograničavaju na jedan jedinstveni oblik poslovne jedinice, tako i na poduzeća koja obuhvaćaju cijelu paletu oblika poslovnih jedinica ili čak proširuju svoje aktivnosti na druge struke ili gospodarske aktivnosti. Iza ove odluke stoji pitanje koncentracije ili diversifikacije poduzetničke aktivnosti.

Naime, u trgovini postoje kako poduzeća koja svoju aktivnost koncentriraju na jedan oblik poslovne jedinice, tako i koncerni s mnoštvom oblika poslovnih jedinica. Oni se mogu usmeriti na jednu ili na više struka, isključivo stacionarne ili pak nestacionarne, ili pak obuhvaćati oba oblika trgovine i pripadati samo veletrgovinskoj ili maloprodajnoj razini, ali i objema razinama.

Teza da se putem suradnje s kojom se prelaze gospodarske razine mogu otkriti mogućnosti racionalizacije dovodi do toga da se trgovinska poduzeća sve više moraju baviti pitanjem u kojoj je mjeri vrijedna pažnje jedna uža koordinacija ili čak kooperacija s proizvođačkim razinama koje se nalaze uzvodno. Kao vidljiv rezultat takvih razmatranja u praksi postoje koncepti kao što su: već spomenuti *ECR*, *CM* ili pak tzv. suradničko planiranje, predviđanje i nadopunjavanje (*collaborative planning, forecasting and replenishment* - *CPFR*). Oni se odmah nadovezuju na pitanje, koliko je korisna koordinacija različitih funkcijskih područja, osobito marketinga i logistike. Obje postavke - prelaženja gospodarskih razina i prelaženja granica pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću - odslkavaju se upravo u konceptu *SCM*, pri čemu se taj koncept ne bi trebalo svoditi samo na zadaće fizičke distribucije.

Negdje od 1994. idejom *ECR-a* potaknute su mnoge aktivnosti između trgovine i industrije. Prema *ECR* - ideji može se povisiti efikasnost ako se kod planiranja tržišno-političkih instrumenata dođe do određene suradnje industrije i trgovine. *CPFR* predstavlja postavku kod koje kooperiraju trgovinska i proizvođačka poduzeća, da bi zajednički pokrenula planske i prognostičke podatke o potražnji proizvoda koje prodaju ta poduzeća. Zajednički obrađeni podaci služe najprije tome da se zaliha

proizvoda na terminalskoj blagajni u prodavaonici (*POS*) tako oblikuje da se izbjegnu slučajevi kada nema proizvoda na zalih (*out of stocks* – *Oos*), ukoliko je to ekonomski svrsishodno, a zatim i tome da se optimira cjelokupni opskrbeni lanac. Temelj za *CPFR* predstavlja razmjena informacija između sudjelujućih poduzeća pri čemu su osobito relevantni povijesni podaci (iznosi prodaje) i posebno obrađeni planski podaci.

Također, u okviru *ECR-a* razvio se i koncept *CM-a*, kod kojeg se radi o tome da se asortiman treba podijeliti u kategorije koje odgovaraju željama i potrebama potrošača te da za te kategorije treba razviti i odgovarajuće strategije i taktike. Kategorija se tu definira kao „... grupa proizvoda koja se može izdvojiti i s kojom se može samostalno upravljati ... i koju potrošači prepoznaju kao različitu i/ili zamjenjivu u zadovoljavanju svojih potrebitosti“⁷. Rukovanje s oblikovanim kategorijama proizvoda smješta se u jednu shemu procesa, *CM* - procesa, koji osim *treba-je* - analize kategorija-usluge obuhvaća i stvaranje strategija i taktika kao i uvođenje plana i kontrole postupaka. *ECR* – ideja, odnosno ideja *CM-a* kasnije se prenijela na pojedine tržišno – političke, odnosno marketinške instrumente, npr. na unapređenje prodaje, na vođenje trgovinskih marki ili na cjenovnu strategiju.

Može se utvrditi da se kod *ECR-a* i *CPFR-a* radi i o povezivanju marketinga i trgovinske logistike. Odluke u sklopu tih koncepcija tiču se izgranje mreže skladišta, strukturnih datosti jednoga skladišta odnosno tranzitnoga terminala i tekućih operacija s kojima se vode prognoze, narudžbe, zalihe i procesi. Dakako, djelotvorna logistika dobiva za trgovinsko poduzeće na značenju prije svega zbog konkurent-skoga pritiska. U svrhu povišenja efikasnosti spajaju se pojedini stupnjevi stvaranja vrijednosti. Pri tome bi trebalo istaknuti stvaranje integriranog menadžmenta nabave, na stvaranje prilagođenih skladišnih struktura, na upravljanje zalihama od strane dobavljača (*vendor managing inventory* - *VDI*) kao i na standardizaciju i automatizaciju daljnog prenošenja informacija, sve do koncentriranih postupaka trgovine i industrije za primjenu tehnologije radiofrekvencijske identifikacije proizvoda (*Radio Frequency Identifikation* - *RFID*), kao na posljedice integriranoga *SCM-a*. Kroz užu suradnju između

7 ECR Europe (Hrsg), (1997). *Category Management Best Practices Report*, 38, prema: Müller-Hagedorn, L.; Toporowsky, W.: *Die Entwicklung der managementorientierten Handelswissenschaft – Ein Überblick*, Handel im Fokus, 59 (2007), 1, 48 – 56, str. 50.

pojedinih stupnjeva stvaranja vrijednosti ponovno se otvara rasprava o stvaranju određenoga sustava nabavnih kondicija.

4. Novi oblici kanala distribucije

Smatra se da su se temeljem navedenih novih menadžmentskih koncepcija posljednjih godina razvili, osim „klasičnih“ oblika kanala distribucije, još i neki novi oblici, osobito u sektoru potrošne robe. Dakle, vezano uz spomenute nove menadžmentske koncepcije ponovno treba spomenuti nove oblike kanala distribucije⁸:

- (a) pojavu novih oblika trgovinskih centara (npr. tvorničkih trgovinskih centara (*factory outlet center* – *FOC*),
- (b) koncept *QR*-a,
- (c) koncept *ECR* –a, te
- (d) elektroničku maloprodaju u sklopu elektroničke razmjene (*e – commerce*).

Tvornički trgovinski centri nastaju, u pravilu, suradnjom više proizvođača. Njihova se roba nudi bez uključivanja trgovine. Često se aranžira „kupovina doživljaja“. Kupce trebaju privući ugostiteljski objekti, kina, kupališta ili određene zabavne priredbe.

Sustav *QR* razvio se u *SAD*-u kao strategijska koncepcija da bi se skratilo protočno vrijeme u ukupnom logističkom kanalu (opskrbnom lancu). Može se definirati kao *partnerski sustav dostave, koji je uskladen s potražnjom, svih poduzeća koja sudjeluju u nekom logističkom kanalu, koji se temelji na stalnoj razmjeni informacija*.⁹ Poznati su sustavi „brzog odgovora“ u tekstilnoj industriji. Tu se radi o sustavima razmjene informacija koji prelaze granice poduzeća i dovode do znatnog sniženja vremena reakcije i vremena dobave. Koncepcija se može sagledati kao specifični oblik dostave za trgovinu na malo po sustavu *just in time*.

Iako je *ECR* - koncept uveden još 1992. godine, do danas nema njegove jedinstvene definicije. Treba istaći da se *ECR* u praksi koncentrira pretežno na trgovinu na malo i trgovinu na veliko, tj. gotovo isključivo na potrošnu robu.

Koncepcija *ECR* – a predstavlja, zapravo, nastavak na sustav „brzoga odgovora“ i može se prevesti kao „uspješna reakcija na potražnju kupaca“. Kao strategijska koncepcija međuorganizacijske suradnje između proizvođača, trgovaca na veliko i trgovaca na malo u kanalu distribucije *ECR* je posebno značajan, jer se integriranim upravljanjem na razini ukupnoga opskrbnog lanca treba postići cilj povišenja sposobnosti reakcije na tržišne promjene, tj. želje kupaca, uz istodobno optimiranje troškova i efekata na području upravljanja asortimanom robe, nabavom robe, zalihama, oglašavanjem i uvođenjem proizvoda u ukupnom kanalu distribucije. S tim u svezi postavka *ECR*–a temelji se na ideji *CM*-a za upravljanje potražnjom i *SCM*-a, tj. međuorganizacijskoga menadžmenta logističkog lanca za upravljanje opskrbom.

U svakome slučaju *ECR* se može promatrati i kao izraz *SCM*-a u struci potrošne robe. I kod *SCM*-a se onda kooperacija između poduzeća pruža i preko opskrbe (ponudbene) i preko potražnje (prodajne) strane, tako da se koordiniraju marketing, proizvod i logistika. U svakome su slučaju za uvođenje *ECR*–a od posebnoga značenja *data warehouse* (skladište podataka) i spomenuti *CM*, a time i promatranje opskrbnog lanca s marketinškoga motrišta.¹⁰

To znači da je ponašanje kupaca pri kupovini impuls za procese proizvodnje i logistike. Dakle, cjelovito promatranje pretpostavlja da je za oživotvorenje *ECR* – koncepta potrebna suradnja svih stupnjeva distribucije da bi se optimirali tokovi roba i informacija. Temelj kooperacije poduzeća je brza razmjena informacija koja se omogućuje putem elektroničke razmjene podataka (*Electronic Data Interchange – EDI*).

ECR je metoda za učinkovito oblikovanje vriednosnoga lanca (lanca stvaranja vrijednosti) koja se fokusira na koristi za potrošače.¹¹ Vrijednosni je lanac analitički instrumentarij strategijskoga planiranja (Porter), a počeo se uvelike upotrebljavati u mnogim priložima iz marketinga, računa troškova, kontrolinga i strategijskoga menadžmenta.¹²

10 Zschom, L.: *ECR – Efficient Consumer Response*, 2004., Dostupno na: <http://www.user.tu-chemnitz.de/~lzs/material/ecr-ausarbeitung.pdf> . Pristup (17-07-2004).

11 Corsten, D.& Pözl, J.: *ECR – Efficient Consumer Response, Integration von Logistikketten*, str. 7, Dostupno na: http://files.hanser.de/files/docs20040401_244515431-17562_3-446-21892-0.pdf ; Pristup: (10-04-2004)

12 Schmickler, M.& Rudolph, Th.: *Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Hermann Lucterhand Verlag GmbH, Neuvied und Kriftel, 2002., str. 19.

E – commerce mogao bi se smatrati daljnjim razvojnim stadijem trgovine pošiljkama. Bitno je da su sveukupni procesi nabave, marketinga, promocije, službe kupaca i plaćanja podržani internetskom tehnologijom. Isporuka se roba dopunjava kompletnim uslugama.

Težište u menadžmentu trgovinskog poduzeća na orijentaciju na kupce i logistiku utjecalo je na upravljanje marketingom trgovinskoga poduzeća na sljedeći način:¹³

- (a) od anonimnog masovnog marketinga došlo se do „mikro – marketinga“, usmjerenog na pojedine segmente potrošača („rentabilne grupe kupaca“);
- (b) razvila se ideja orijentacije na „rentabilnost kupaca“ umjesto „orijentacije na volumen“ (prometa);
- (c) marketinški naponi trgovine počeli su se usmjeravati na stalne kupce (prema njihovim individualnim zahtjevima);
- (d) oblici poslovnih jedinica profiliraju se kroz ciljno specifični „mikro – marketing“ (nasuprotno konkurenciji), što se odnosi na oblikovanje komponenti „asortiman – usluga“ za pojedine ciljne skupine odnosno potrebe kupaca određenih maloprodajnih formata nekoga poduzeća (oblik prodavaonice nastupa kao marka dotičnoga poduzeća).

5. Nekoliko napomena o situaciji u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj su tek bržim ulaskom velikih inozemnih maloprodajnih lanaca nakon 1998. potaknuti koncentracijski procesi u trgovini na malo.¹⁴

No, zbog toga u Hrvatskoj danas postoje problemi osobito u odnosima između domaćih proizvođača i velikih inozemnih lanaca trgovine na malo. Stoga su bitni prijedlozi za razvijanje kooperacije između domaćih poduzeća trgovine na malo i domaće proizvodnje kao strategije povećanja njihove

konkurentnosti. Isto tako, za jačanje konkurentnosti hrvatskih poduzeća trgovine na malo kao i za uspješnu provedbu *CM* –a predlažu se i partnerski odnosi s inozemnim dobavljačima. Dakle za razvoj hrvatske trgovine na malo ističe se i partnerstvo (s proizvodnjom) i kooperacija u cijelom vrijednosnom lancu.

Dakako, domaća krupna poduzeća trgovine na malo trebaju dalje ekspandirati i u susjedne zemlje i time otvarati tržište domaćim proizvođačima s kojima se trebaju naći u odnosima kooperacije.

6. Zaključak

Koncentracijski su procesi u gospodarstvu doveli i do daljnjih promjena u marketingu, tako da je već i samostalni trgovinski marketing prevladana kategorija, a razvijaju se različiti oblici partnerstava i kooperacije između trgovinskih poduzeća i proizvodnih poduzeća, uključujući tu i cijele opskrben lance.

U takvim se uvjetima od samostalnoga marketinga trgovine došlo do novih koncepcija u menadžmentu krupnih trgovinskih poduzeća, kod kojih su podjednako važni i marketinški i logistički elementi. S obzirom na otvorenost hrvatskoga gospodarstva, i hrvatska poduzeća i grupacije trgovine na malo trebaju koristiti prednosti partnerstava i kooperacije kako s trgovinskim i proizvodnim poduzećima na domaćem tržištu, tako i s proizvodnim i trgovinskim poduzećima na međunarodnom tržištu.

13 Foscht, Th.; Jungwirth, G.; Schnedlitz, P.: *Konturen eines künftigen Handelsmanagements*, Vorlesung, Institut für Handel und Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, 2008., str. 25. Dostupno na: http://www.wu-wien.ac.at/inst/handel/Handelsmanagement_Foscht.pdf Pristup: (02-02-2008).

14 Segetlija, Z.: *Vertical Marketing and Croatian Economy*, Proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development (on CD), Rajkovič, B. et al. (Ed.), Portorož, Slovenia, March 15th – 17th, 2006, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, 2006.,pp. 1319 – 1325.

Literatura i izvori podataka

1. (1) Corsten, D.& Pötzl, J.: *ECR – Efficient Consumer Response, Integration von Logistikketten*, 2004., Dostupno na: http://files.hanser.de/files/docs20040401_244515431-17562_3-446-21892-0.pdf Pristup: (10-04-2004)
2. Ehrmann, H.: *Logistik*, Friedrich Kiel Verlag, Ludwigshafen, 2003.
3. Foscht, Th.; Jungwirth, G.; Schnedlitz, P.: *Konturen eines künftigen Handelsmanagements*, Vorlesung, Institut für Handel und Marketing, Wirtschaftsuniversität Wien, 2008. Dostupno na: http://www.wu-wien.ac.at/inst/handel/Handelsmanagement_Foscht.pdf Pristup: (02-02-2008).
4. Levy, M. & Weitz, B. A.: *Retailing Management*, McGraw-Hill, Irwin, New York, 2007.
5. Müller-Hagedorn, L.; Toporowsky, W.: *Die Entwicklung der managementorientierten Handelswissenschaft – ein Überblick*, Handel im Fokus, 59 (2007), 1, 48 – 56
6. Rudolph, Th.: *Modernes Handelsmanagement*, Pearson Studium, München u.a., 2005.
7. Schmickler, M.& Rudolph, Th.: *Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Hermann Lucerhand Verlag GmbH, Neuvied und Kriftel, 2002.
8. Segetlija, Z.: *Vertical Marketing and Croatian Economy*, Proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development (on CD), Rajkovič, B. et al. (Ed.), pp. 1319 – 1325, ISBN 961-232-186-8, Portorož, Slovenia, March 15th. – 17th, 2006, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj
9. Theis, H. J.: *Handels-Marketing*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M., 1999.
10. Zschom, L. (2004). *ECR – Efficient Consumer Response*, Dostupno na: <http://www.user.tu-chemnitz.de/~lzs/material/ecr-ausarbeitung.pdf>. Pristup (17-07-2004).

Zdenko Segetlija, Ph. D.,
Faculty of Economics, Osijek

CONTEMPORARY MANAGEMENT DEVELOPMENT OF RETAIL TRADE

Summary

Development of retail trade concentration brought to further changes in its structure and accordingly to changes in economic subjects management in retail trade. In connection with it, the former paradigm of retail trade market also changes since industrial design assortment becomes more and more important due to being founded on the programme of category management and other forms of vertical marketing. On the other side, beside having the knowledge of natural development of new forms of business units, new technologies and human potentials, the new circumstances reveal more and more ways of connection with the buyers in the retail trade. This is, of course, in accordance with the newest phase in the development of marketing that is based on the orientation on the buyers and processes.

Such an access is in direct function of suppositions for achieving more efficient and effective economic growth and development in the retail trade sector.

KEY WORDS: retail trade, management, category management, marketing, Republic of Croatia