

**Dr. sc. Zdenko Segetlija**  
redovni profesor u trajnom zvanju,  
Ekonomski fakultet u Osijeku

**UDK 339.332**  
Pregledni članak

**Mr. sc. Davor Dujak**  
asistent, Ekonomski fakultet u Osijeku

# NOVI VERTIKALNI MARKETING PROIZVOĐAČA I MALOPRODAVAČA

## SAŽETAK

U odnosima maloprodavača i proizvođača već dugo se razvijaju različiti oblici vertikalnoga marketinga. Međutim, u suvremenim uvjetima maloprodajnih globalnih kompanija prvenstveno se radi o koncepciji upravljanja kategorijama proizvoda (engl. category management - CM). Naime, preduvjeti uspjeha u poslovanju suvremenih maloprodajnih gospodarskih subjekata u novome visokokonkurentnom okružju kriju se u implementaciji novih menadžerskih koncepcija i novih tehnologija.

U ovome se radu najprije daje kratka analiza nekih dosadašnjih teorijskih motrišta suradnje proizvođača i trgovaca u marketinškim kanalima, a potom se analiziraju temeljne postavke novoga vertikalnog marketinga na kojima počiva koncepcija upravljanja kategorijama proizvoda. Osim toga navode se i mogućnosti primjene navedene koncepcije s motrišta maloprodavača. Temeljna hipoteza od koje polaze autori jest neophodnost primjene vertikalnoga marketinga u odnosima suvremenih maloprodajnih gospodarskih subjekata i proizvođača u svim tržišnim gospodarstvima i implementacije upravljanja kategorijama proizvoda u njegovu sklopu.

## KLJUČNE RIJEČI:

marketinški kanali, vertikalni marketing, category management

## 1. Uvod

U ovome radu analizirat ćemo najprije ranija i suvremena teorijska motrišta suradnje proizvođača i trgovaca u marketinškim kanalima u američkoj i njemačkoj literaturi. Potom ćemo se osvrnuti na mjesto upravljanja kategorijama proizvoda u sklopu suvremenoga vertikalnoga marketinga, odnosno koncepcije efikasne prilagodbe potrebama potrošača (engl. efficient consumer response - ECR). Ukazat ćemo i na bit same koncepcije upravljanja kategorijama proizvoda. Svrha je rada pružanje uvida u raspravu o vertikalnome marketingu kao određene teorijske osnove za konkretnija istraživanja mogućnosti i potreba primjene te koncepcije u našim uvjetima.

## 2. Učenje o marketinškim kanalima

Već su prvi marketinški teoretičari distribuciju i distribucijske mreže i kanale postavili u središte svoga zanimanja, jer su uočili važnost distribucije proizvoda u ekonomskom procesu, u povezivanju proizvodnih subjekata s potrošačkim dijelom društva<sup>1</sup>. Prema R. Bartelsu<sup>2</sup>, prvo razdoblje misli o marketingu (1900. – 1910.) bilo je razdoblje otkrića u kojem su prvi učitelji iz marketinga uočili činjenice o distributivnoj trgovini. Bio je to predmetni pristup marketingu ili robna škola koji se odnosio na proučavanje marketinga određene vrste proizvoda.

No, kanalima marketinga i odnosima pojedinih gospodarskih subjekata u njima bavile su se i druge škole marketinga: institucionalna, funkcionalna, regionalna, upravljačka<sup>3</sup>. Vertikalni se marketing odnosi na međuorganizacijske odnose u kanalima marketinga, koji se izučavaju već više od trideset godina. Nositelji te analize su pobornici škole organizacijske dinamike koja se logično nastavlja na institucionalnu školu.

Kao vodeća ekonomska škola u oblasti distribucije, institucionalna se škola usmjerava na ekonomsku djelotvornost organizacija koje obavljaju funkcije, neophodne u kretanju roba i prijenosu vlasništva od proizvođača do potrošača<sup>4</sup>.

Prema McCammonu<sup>5</sup> su razlozi za rast i širenje vertikalnih marketinških sustava na uštrb konvencionalnih kanala marketinga: (a) povećani kapitalni zahtjevi i viši fiksni troškovi, (b) opadajuće profitne stope i stope povrata od investicija, (c) rastuća kompleksnost marketinškoga procesa, (d) potencijalne uštede u centralno koordiniranim sustavima.

Već su tada pobornici institucionalne škole uočili potrebe daljnjeg proučavanja i teorijskog objašnjenja ekonomske dimenzije kanala marketinga vezane uz razloge preuzimanja ekonomskih funkcija jednog od strane drugog člana kanala, osobito s obzirom na utjecaj tehnoloških promjena, promjene ili čak eliminiranje pojedinih marketinških funkcija, upotrebljivost vertikalnih marketinških sustava, osobine tzv. povratnih kanala distribucije, razlike u strukturi kanala marketinga u pojedinim zemljama i sl.<sup>6</sup>

Za funkcionalističku je školu marketinga karakterističan sustavni pristup fenomenu marketinga. Članovi «sustava ponašanja», odnosno marketinških organizacija (grupa) svjesni su da će kao dio sustava ostvariti više nego pojedinačnim ili neovisnim akcijama. Ravnotežu sa svojim okruženjem marketinške organizacije postižu različitim vrstama prilagođavanja strukturi ponude i potražnje<sup>7</sup>.

U sustavnom pristupu marketingu uočilo se da opstanak kanala u razmjenskom procesu ovisi o njegovoj sposobnosti prilagođavanja na zahtjeve okruženja, a da se to prilagođavanje provodi izmjenama strukture i odnosa između sudjelujućih članova. Taj novi način proučavanja odnosa i strukture kanala marketinga, škola organizacijske dinamike, proučava osobito biheviorističke varijable u kanalu.

U funkcionalnoj kao jednoj od najstarijih marke-

1 Tipurić, D.: Interorganizacijski odnosi u kanalima marketinga, Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 1993., str. 10.

2 Bartels, R.: The Development of Marketing Thought, Homewood, Illinois, 1962., str. 37., prema: Leitherer, E.: Betriebliche Marktlehre, Erster Teil. Grundlagen und Methoden, Stuttgart, Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart, 1974., str. 19. i slj.

3 Tipurić, 1993., str. 47. i slj.

4 McCammon, B. C., Jr.: Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evaluation, 1963., u: Moller & Willemon (eds.): Marketing Channels: A Systems Viewpoint, Irwin Homewood, Boston, 1971., str. 134 – 145, prema: Tipurić, 1993., str. 47. - 49.

5 Tipurić, 1993., str. 49.

6 Tipurić, 1993., str. 52.

7 Tipurić, 1993., str. 55.

tinških škola izučavale su se opće funkcije potrebne distribuciji roba. Najpoznatiju klasifikaciju funkcija dao je E.D. McGarry (1950), te su prema njemu funkcije marketinga koje obavljaju različiti članovi kanala: ostvarivanje kontakta, merchandising (upravljanje asortimanom), politika cijena, promocija, fizička distribucija, terminiranje razmjene<sup>8</sup>.

Svakako, najutjecajnija škola marketinga bila je upravljačka škola koja je u obzir uzela i upravljanje distribucijom kao vitalnim dijelom marketinga. No, razvila se i tzv. integrativna teorija koja proučava kanal marketinga kao političko – ekonomski entitet<sup>9</sup>. Sljedbenici te škole odstupili su od proučavanja kanala kao cjeline i u fokus promatranja uzeli tzv. dijadu – odnose i transakcije između dva susjedna člana.

### 3. Vertikalni partnerski marketing u njemačkoj literaturi

Dok se u američkoj literaturi suradnja proizvodnje i trgovine na načelima marketinga izučavala pod nazivom «vertikalni marketing sustav» ili «vertikalni sustav distribucije», njemački su autori istu pojavu izučavali pod nazivom «vertikalni partnerski marketing» ili «kooperativni marketing».

Kanali marketinga su se u njemačkoj literaturi izučavali ranije najviše u sklopu organizacije prodaje (kanali prodaje); no sama se trgovina izučava već dugo<sup>10</sup>. Za izučavanje vertikalnoga sustava distribucije posebno su važna učenja o funkcijama trgovine. Prvi je funkcije trgovine cjelovito obradio K. Oberparleiter<sup>11</sup>. Nakon njega, po obradi

trgovinskih funkcija osobito su poznati R. Seyffert<sup>12</sup>, H. Buddeberg<sup>13</sup> i drugi. Nove funkcije trgovine u uvjetima bogatstva i preobilja robe, kada se i pojavio marketing trgovine (funkciju «filtriranja» asortimana i predizbornu funkciju) obradio je osobito W. Oehme<sup>14</sup>.

Prema G. Thiesu<sup>15</sup> vertikalni marketing možemo shvatiti kao sporazume o zajedničkim postupcima u marketingu, odnosno unutar pojedinih funkcija marketinga, između proizvodne i trgovinske razine. Naime, kada je u sustavu distribucije trgovina dobila povoljniji položaj na temelju rastuće ponude artikala od strane industrije i mogućnosti supstitucije tih artikala, otvorili su se problemi različitih konflikata između industrije i trgovine. Dakle, vertikalni se marketing tada javlja kao nužnost umjesto individualnoga marketinga industrije i individualnoga marketinga trgovine koji na potrošače utječu neposredno, ali i nedovoljno organizirano<sup>16</sup>.

No, u takvim bi uvjetima proizvođači trebali iskoristiti priliku vertikalnoga marketinga, jer bi ih inače mogla potisnuti trgovina svojim marketingom<sup>17</sup>. Prema G. Thies-u (1976.) koji je izučavao potrebe, pa i neophodnost uvođenja vertikalnoga marketinga u njemačkom gospodarstvu, do potreba uvođenja vertikalnoga marketinga došlo je zbog

8 McGarry, E. D.: Some Functions of Marketing Reconsidered, 1950., u: Cox, R; Alderson, W. (ur.): Theory in Marketing, Irwin, Chicago, str. 263. – 279., prema: Tipurić, 1993., str. 21.; usp. Senić, R.: Sistem i funkcionisanje kanala prodaje u tržišnoj privredi, Naučna knjiga, Beograd, 1976., str. 80. i 81..

9 Tipurić, 1993., str. 59. i slj.

10 Jedno od najpoznatijih djela iz vremena nakon II. svjetskog rata je: Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Duncker & Humblot, Berlin, 1972.

11 Oberparleiter, K.: Funktionen und Risiken des Warenhandels (1930), prema: Gümbel, R.: Handel, Markt und Ökonomik, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1985., str. 95. - 97.

12 Vidi: Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels (izd.1951, 1955, 1957, 1962, 1972.), sve prema: Bantleon, W., Wendler, E.; Wolf, J.: Absatzwirtschaft, Westdeutscher Verlag, GmbH, Opladen, 1976., str. 138. i 155.; usp. Tietz, B.: Handelsbetrieb, Verlag Franz Wahlen, GmbH, München, 1985., str. 13.

13 Vidi: Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, 1959. prema: Falk, B.; Wolf, J.: Handelsbetriebslehre, Zehnte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1992., str. 46 i 47

14 Oehme, W.: Handels - Marketing, Verlag Franz Wahlen GmbH, München, 1983., str. 36 - 72

15 Thies, G.: Vertikales Marketing, Walter de Gruyter, Berlin – New York, 1976., str. 52

16 Steffenhagen, H.: Konflikt und Kooperation im Absatzkanalen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1975., str. 159

17 Thies, 1976., str. 136

strukturnih promjena u distribuciji, osobito zbog stalnoga razvoja tzv. moći potražnje trgovine (na temelju njezine koncentracije). Naime, trgovina je time postala mnogo teži kupac, tj. kupac s velikim zahtjevima.

Mogućnosti reagiranja proizvodnje na tako izmijenjene odnose u distribuciji bile bi<sup>18</sup>:

- (a) izravna prodaja krajnjem potrošaču (nije pogodna za sve robne grupe)
- (b) jača orijentacija na inovacije
- (c) diversifikacija
- (d) izgradnja sustava franšizinga
- (e) kooperacija na stupnjevima proizvodnje.

Prema nalazima spomenutoga autora, niti jedna od navedenih mogućnosti reagiranja proizvodnje na izmijenjene odnose u distribuciji ne može dugo-ročno pridonijeti nastajanju pozitivnih promjena u distribuciji, jer naizmjenično i uzajamno djelovanje na sve brže stvaranje blokova i horizontalna kooperacija, odnosno koncentracija, povezani su s «gubicima od trvenja» i rasipanjem vrijednosti nacionalne privrede. Naime, bez vertikalnoga marketinga rasla bi koncentracija na svakoj tržišnoj strani, a time i rizik gigantomanije, udvostručenja funkcija, negiranja pozitivnoga konkurentškoga učinka, naraćionalnosti, centralizacija funkcija, gubitak pravne samostalnosti mnogih poduzeća i sl.

Teze o tzv. moći potražnje trgovine u njemačkoj literaturi postojale su i prije spomenutih teza o potrebama uvođenja vertikalnoga marketinga. Tako se već u prvome izdanju klasićnoga standardnog djela njemačke marketinške literature – Marketing (1969.) navodi ne samo da su proizvođač i trgovina zajednički nositelji zadaća tržišnoga gospodarstva, nego da su moguć i njihovi konflikti. Dakle, ideja vertikalnoga marketinga iznesena u knjizi G. Thiesa (1976.) nije bila nova, no bila je aktualna tada, a i kasnije je dobivla na aktualnosti<sup>19</sup>.

Naime, koncepciji vertikalnoga marketinga koji se razvio u praksi u njemačkoj literaturi do tada nije se poklanjala osobita pozornost, iako je fenomen višestupnjevanoga tržišta bio središnji problem istraživanja tržišta. Znači da Seyffertska čisto opisna

analiza nije bila dovoljna za stvaranje hipoteza vezanih uz vertikalni marketing. Stoga je za osmišljeni vertikalni marketing trebalo dati tri metodićke postavke<sup>20</sup>:

- (a) analizu jednake ekonomske snage sudionika marketinškoga kanala
- (b) primjenu marketinške teorije, orijentirane na menadžment
- (c) primjenu marketinške teorije, orijentirane na ponašanje.

Marketinškom teorijom, orijentiranom na ponašanje, bavio se osobito H. Steffenhagen (1975).

H. Meffert i H. Steffenhagen<sup>21</sup> naglasili su da marketinška teorija može za upravljanje konfliktima u prodajnom kanalu dati djelotvorne preporuke za primjenu ili postavke za svladavanje tih konfliktata, ako postoje dovoljne empirijske spoznaje o realnim predmetima sporova i njihovoj pozadini. Ovo područje odnosa između industrije i trgovine do tada su sudionici jedva spoznavali kao istraživaćki zadatak u marketingu, dok je istraživanje potrošnje već dugo zauzimalo sigurno mjesto u okviru dobivanja inoformacija za marketing. Spomenuti su autori (1976.) u odnosima industrije i trgovine osobito istraživali:

- (a) konflikte u politici proizvoda i asortimana («čišćenje» asortimana, novi proizvodi, politika marki, problemi pakovanja)
- (b) konflikte u distribucijskoj politici (smiještanje artikala, trgovaćki putnici)
- (c) konflikte u politici ugovaranja (politika rabata, kondicija)
- (d) konflikte u politici komuniciranja (akcije unapređenja prodaje).

Međutim, bez obzira na moguću suradnju u strategiji asortimana, glavni problem u odnosima između marketinga trgovine i marketinga proizvođaća tehnićki ipak nije bio riješen, jer se načelo podjednake tržišne snage ne ostvaruje u svim slučajevima.

On se odnosi najviše na asortimansku strategiju, budući da se marketing trgovine (ako je ona domi-

<sup>18</sup> Thies, 1976., str. 42. - 45.

<sup>19</sup> Irrgang, W.: Strategien im vertikalen Marketing, Verlag Wahlen, München, 1989., str. 1.

<sup>20</sup> Steffenhagen, H.: Konflikt und Kooperation im Absatzkanälen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1975., str. 15. i 16.

<sup>21</sup> Meffert, H.; Steffenhagen, H.: Konflikte zwischen Industrie und Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag. Dr. Th, Gabler, 1976., str. 9. i 10.

natna) ne orijentira na proizvod nego na poduzeće i da u njegovu fokusu nisu pojedini artikli nego cjelokupna trgovinska usluga<sup>22</sup>. S tim u svezi u marketingu trgovine mogle su se javiti i nove njezine funkcije: funkcija filtriranja asortimana i predizborna funkcija<sup>23</sup>.

Taj se problem u strategiji asortimana mogao riješiti tek primjenom spomenutoga upravljanja kategorijama proizvoda, odnosno u sklopu suvremenoga menadžmenta trgovine, kod kojega (ponovno) nije toliko naglašen marketing trgovine nego upravo vertikalni marketing.

Dakle, bez obzira na određene potrebe i mogućnosti vertikalne kooperacije između proizvođača i trgovaca u ranijim razdobljima<sup>24</sup>, u praksi je provođenje vertikalnoga marketinga bilo ometano različitim preprekama, tako da je najčešće trgovina ostvarivala prevlast u kanalu distribucije.

#### **4. Novi vertikalni marketing i upravljanje kategorijama proizvoda**

Posljednjih je godina u tržišno razvijenom gospodarstvu kooperacija mnogo dobila na značenju te se smatra jednako vrijednom opcijom kao i konkurencija<sup>25</sup>. Kooperativnim se odnosima djeluje načelno i na odnos s drugim akterima izvan partnerstva; ti se odnosi uspostavljaju dinamički i podložni su promjenama na temelju čimbenika unutarnjeg i vanjskog razvoja oba partnera.

##### **4.1. Novi razvoj koncentracije**

Naime, bez obzira na mogućnosti koje je pružala vertikalna kooperacija, paralelno su se dalje razvijali

i koncentracijski procesi kako na strani proizvođača, tako i na strani trgovine, a i na strani kupaca<sup>26</sup>. To znači da se odnosi kooperacije razvijaju u uvjetima intenziviranja konkurencije. Osobito je to zapaženo u grocery sektoru (sektor prehrambenih proizvoda i ostale robe koja se u istoj poslovnoj jedinici prodaje uz prehrambene proizvode).

Osim toga, neprestano se razvija i tzv. vertikalizacija (skraćivanjem kanala distribucije) na temelju spajanja trgovine na veliko i trgovine na malo, jer centrale trgovinskih sustava preuzimaju funkcije trgovine na veliko za priključene filijaliste. Sve to, dakako, odvija se u uvjetima globalizacije, tj. ulaska velikih svjetskih inozemnih trgovinskih poduzeća u pojedine zemlje. Moć potražnje razvija se tako što kooperativne grupe povezuju potražnju, smanjuju broj dispozicijskih mjesta i konkurentski nastupaju kao zatvorene jedinice. Takvom centralizacijom i postizanjem unutarnje napetosti tih velikih sustava ugroženi su proizvođači koji jedva još mogu postizati određene potpore u prodajnom uvjetima.

Kao razlozi za rastuću koncentraciju trgovine navode se težnje racionalizacije proizvođača, jer proizvodnja koja je usmjerena na iskorištenje proizvodnih kapaciteta zahtijeva masovnu distribuciju, a to pogoduje onim trgovinskim poduzećima koja svoje težnje prema racionalizaciji mogu ostvariti zahvaljujući ekonomici obujma. Osim toga, u tome pravcu djeluje i politika kondicija proizvođača i njegovo preuzimanje određenih komunikacijskih i distribucijskih funkcija.

Nadalje, aktivnijom cjenovnom strategijom proizvođača (ukidanjem tzv. vertikalnog vezivanja cijena) i time još oštrijom konkurencijom utjecalo se na rastuću koncentraciju u trgovini. Isto tako, različite promjene zakonskih propisa, npr. u SR Njemačkoj, djelovale su i na to da je još porasla istiskujuća konkurencija u središnjim dijelovima gradova, a time se pojačala ekspanzija velikopovršinskih prodavaonica izvan gradova. I to je utjecalo na rastuću koncentraciju u trgovini.

Koncentraciju u trgovini uvjetovale su i izmijenjene navike kupaca u potrošnji. Čimbenici koji su doveli do toga odnose se na povećanu mobilnost kupaca, zaposlenost žena i trend prema one-stop-

22 Vidi: Theis, H. J.: Handels- Marketing, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt a.M., 1999., str. 28

23 O tim novim funkcijama trgovine vidi: Oehme, 1983., str. 36-72

24 Vidi: (a) Segetlija, Z.: Instrumenti vertikalnog marketinga u tržišno razvijenim zemljama I, Nova trgovina, Vol. 36, Br. 10/1983., str. 477 – 481; (b) Segetlija, Z.: Instrumenti vertikalnog marketinga u tržišno razvijenim zemljama II, Nova trgovina, Vol. 36, Br. 11/1983., str. 525 –534

25 Tomczak, T.; Schögel, M.; Sauer, A.: Kooperationen in der Konsumgüterindustrie, 2003., (dostupno na: <http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web/nsf/www.PubPublikationenGer?openview&count=999>), [ pristup 17.07. 2004]

26 Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 6 i slj.

shoppingu, što uvjetuje velikopovršinske oblike prodavaonica sa širokim i dubokim asortimanima. Osim toga, ovakva kretanja potiču koncentracijske tendencije vezane uz širenje trgovinskih struka.

Konačno, koncentracija se zahtijeva i zbog daljnjega razvoja novih tehnologija i ulaganja kapitala, te logistike.

Takvim se razvojem koncentracije pojačala konkurenciju kako na horizontalnoj, tako i na vertikalnoj razini, jer je na taj način objema stranama ostalo manje mogućnosti zaobilaženja konkurencije, odnosno manje mogućnosti reakcije. Zbog toga su poduzeća obiju strana (i proizvodnje i trgovine) danas više nego ikada upućena jedna na druge.

#### 4.2. Novi vertikalni marketing

Novi se odnosi i suradnja između proizvodnih i trgovinskih kompanija sagledavaju u tome, što oba aktera kroz svoje kompanije izravno kontroliraju samo po jedan dio stvaranja vrijednosti na tržištu<sup>27</sup>.

Da bi se postiglo što potpunije usklađivanje unutar struktura stvaranja vrijednosti u nekoj struci, obje strane pojačano prelaze na to da svoje aktivnosti koordiniraju i usklađuju u kooperaciji. S obzirom na obuhvat i intenzitet određene se funkcije oba partnera različito zajednički obavljaju. Tipična podjela zadataka između proizvođača i trgovine koja je nastala tokom vremena sada podliježe preispitivanju i eventualnoj promjeni, jer rastući horizontalni i vertikalni konkurentski pritisci tjeraju obje strane na promjene.

Kao što je već istaknuto, sve do sedamdesetih godina proizvođač je dominirao u vrijednosnom lancu<sup>28</sup> i u mnogim slučajevima imao jedini prevlast na tržištu i u distribuciji. Tada je on vodio svoj marketing, a trgovina je djelovala u funkciji njegova marketiga. Međutim, nakon toga došlo je do velikih kvantitativnih i kvalitativnih strukturnih promjena:

<sup>27</sup> Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 8 i slj.

<sup>28</sup> Vrijednosnim je lancem M. Porter (sredinom osamdesetih godina prošloga stoljeća) razvio instrument za strategijsko planiranje, te je on naišao na široku upotrebu u mnogim priložima iz marketinga, računa troškova, kontrolinga kao i strategijskoga menadžmenta (Schmickler, M. & Rudolph, Th.: Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, Hermann Lucterhand Verlag GmbH, 2002., Neuvied und Kriftel, str. 19. ).

tržište proizvođača pretvorilo se u tržište kupca, trgovina se ojačala i stvorena su krupna poduzeća i kooperacijske tvorevine, konkurencija se zaoštrila, poraslo je značenje velikopovršinskih trgovinskih sustava, razvile su se trgovačke marke. Time je proizvođač izgubio moć u vrijednosnom lancu. Proizvođač je u takvim uvjetima bio prisiljen na vertikalni marketing i kooperacijsko partnerstvo s trgovinom, jer su mu se znatno smanjili izgledi za uspjeh na temelju njegovih dotadašnjih vertikalnih strategija moći. Razvijala se već spomenuta koncepcija vertikalnoga marketnga proizvođača i trgovca kao ravnopravnih partnera, podjednake tržišne snage.

No, s vremenom je došlo do obrnute situacije od one prije pojave vertikalnog marketinga. Naime, odnosi između proizvođača i trgovaca počeli razvijati od zamišljenih, ravnopravnih odnosa partnera podjednake tržišne snage u odnose dominacije trgovine (cijene, kondicije i sl.). Razvijao se marketing trgovine, i za mnoge su proizvođače izgubile na značenju aktivnosti obrade tržišta usmjerene na konačnoga potrošača. Do izražaja je došla tzv. gatekeeper funkcija trgovine, te je došlo do nove podjele funkcija u kanalu marketinga. Ipak, osim konflikata počela se sve više razvijati i kooperacija (došlo je do tzv. polarizacije odnosa u kanalu marketinga, odnosno kombinacije konflikta i kooperacije). Naime, sada se proizvođači moraju potruditi da prodajom trgovini i suradnjom s trgovinom izgrađuju svoje konkurentske prednosti (ne samo da ih osiguraju kao što je to ranije bio slučaj). Proizvođači moraju ponuditi svoju posebnost i prednosti kooperacije u kojima stvaraju aktivnosti poticaja, želeći motivirati tržišnoga posrednika na suradnju.

Osim toga, razvijaju se i integracije unaprijed, kao i integracije unazad. Kod prvih proizvođač može isključiti trgovinu, a kod drugih je situacija obrnuta i trgovina može izgrađivati vlastite marke. Time nastaje nova podjela funkcija; brišu se granice gospodarskih razina i pripadnosti sektorima.

Glavni doprinos u sagledavanju tih novih odnosa u vertikalnome marketingu predstavlja postavka tzv.



koopeticije<sup>29</sup>, kod koje se radi o tome da suradnja između različitih poduzeća kao konkurentska opcija postoji sve više kao ravnopravni i istodobni postupak pored izravne konkurencije. U središtu postavke koopeticije je analiza i ocjena potencijala kooperacije s motrišta subjektivnog položaja konkurenta u shvaćanju kupaca. Pozicija konkurenta (koji se može zamijeniti) ili jednoga komplementarnoga ponuđača ovisi o ponašanju kupaca. Trgovinski poslovni subjekt treba ući u kooperacije ako kao kupac kroz suradnju s dotičnim proizvođačem (te time i kroz iniciranu suradnju s drugim svojim dobavljačima ili među različitim partnerima) dobiva veću vrijednost koju ne bi nikako mogao ostvariti samo s dosadašnjim učincima ponuđača. No, time veću vrijednost, zapravo, dobiva i stvoreni cijeli vrijednosni lanac.

U slučajevima ovakve kooperacije s različitim poslovnim partnerima provodi se djelotvorna strategija kojom se omogućuje povratak na iskorištenje oskudnih resursa kod partnera, a time se postiže i osiguranje prednosti nasuprot trećima putem konkurentskoga ponašanja u tzv. win-win situacijama<sup>30</sup>.

Putem selektivno – kooperativnih elemenata u odnosima između načelno konkurirajućih poduzeća dolazi se do paralelizma kooperacije i konkurencije u specijalno utvrđenim područjima. Različiti oblici koopeticije najviše predstavljaju prvi korak na putu prema izgradnji produbljenih i partnerskih odnosa za pojedina poduzeća.

#### *4.3. Novi odnosi proizvođačkih i trgovinskih kompanija u sklopu koncepcije efikasne prilagodbe potrebama potrošača*

Tradicionalno su se oblici kooperacije mogli poodijeliti s obzirom na vodstvo proizvođača ili

29 Nalebuff, B. J.; Brandnburger, A.M.: Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace. 2. The game theory strategy that's changing the game of business, London, Harper Collins, 1996., prema: Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 10.

30 Kod win-win strategije radi se o tome da se vertikalnom kooperacijom i procesnim povezivanjem ostvaruju sinergijski učinci i konkurentske prednosti za obje strane, umjesto klasičnoga usmjerenja na diskretne transakcije kroz tržišno natjecanje. (Vidi o tom, između ostalog: Ferišak, V.: Nabava: Politika-Strategija-Organizacija-Management, Vlastito izdanje, Zagreb, 2002., str. 435.)

trgovine u marketingu<sup>31</sup>.

Naime, sve do osamdesetih godina poduzeća su se interpretirala kao izolirane, zatvorene jedinice. U jako fragmentiranome vrijednosnom lancu bio je najprije proizvođač, a kasnije trgovina, «vođa marketinga» odnosno «vođa sustava», tj. onaj tržišni partner koji je oblikovao marketinški instrumentarij za određeni proizvod i koji je posjedovao sposobnost da u datome slučaju utječe na kompanije koje sudjeluju u stvaranju vrijednosti s ciljem prilagođavanja njihovih aktivnosti. Dakle, vodstvo u marketingu proizlazilo je otuda, što su poduzeća koja su imala mjerodavni utjecaj na ulaganje i oblikovanje marketinškoga instrumentarija unutar dotičnih odnosa proizvođač – trgovina, zahtijevala vodstvo unutar vertikalne suradnje.

Tako su se mogla razlikovati dva ekstremna oblika vodstva u marketingu između proizvođača i trgovine s obzirom na njihov utjecaj na marketing nasuprot konačnim kupcima. Kada trgovina raspolaže dominantnim utjecajem na marketing, tada dotično trgovinsko poduzeće ima prednost kod utjecaja na podjelu zadaća između njega i proizvođača. S druge strane, u nekim pak slučajevima čak još i danas proizvođač raspolaže širokim prostorima za igru u oblikovanju marketinga. U svakome slučaju, postojanje vodstva načelno daje prednost, budući da je potrebno ne samo djelotvorno vodstvo pojedinih kompanija unutar kooperacije nego i vodstvo kooperacije kao cjeline, da bi se osigurala učinkovitost ukupnoga procesa. Dakako, vodstvo se zasniva najviše na asimetričnoj podjeli moći između aktera.

Ova spomenuta dva ekstremna slučaja predstavljaju tipove kooperacije uz tzv. jednostranu dominaciju. Iako poduzeća slijede vlastite interese, ona su samo putem suradnje s drugim kooperacijskim partnerima u poziciji da ostvare svoje ciljeve na tržištu. U tu svrhu ona ulaze u kooperacije, u kojima prihvaćaju ili dominantnu ili podređenu ulogu.

Dakako, osim spomenuta dva ekstremna oblika kooperacije uz jednostranu dominaciju, postoji danas bar teorijski (ponovno) i neki mješoviti oblik na temelju jednake važnosti oba partnera, kod kojeg se izjednačavaju konkurentske prednosti. Znači da

31 Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 11. i slj.

postoje mogućnosti i za ravnopravnu (ili ravnopravniju) suradnju između partnera kod koje obje strane mogu «sinergijski» unositi svoje snage.

Zapravo, svaki se pojedinačni slučaj dijade proizvođač – trgovina treba posebno promatrati, jer se ti odnosi razlikuju i ne može se izvesti generalizacija konkurentskih prednosti pojedinih sudionika. Proizvođač i trgovac se u suradnji mogu različito postaviti. No, pojedini se načini međusobno ne isključuju

Dakle, postoje različite opcije kojima se oblikuju odnosi proizvođač – trgovina. Na temelju istraživanja u različitim strukama mogu se utvrditi sljedeće opcije<sup>32</sup>:

- (a) strategije trgovinski orijentiranoga vođenja (proizvođačkih) marki
- (b) partnerstva u stvaranju vrijednosti i partnerski sustavi između proizvođača i trgovine (ravnopravni)
- (c) strategije dobave kao inovativnoga oblika suradnje (trgovinske marke).

Kod trgovinski orijentiranoga vođenja marki proizvođač usmjerava svoje marketinške aktivnosti i na trgovinu i na potrošača. On slijedi osnovni obrazac pull – strategije<sup>33</sup> i pri oblikovanju svojih odnosa s trgovinom. Zbog pojačane konkurencije među strukama kao i zbog horizontalne konkurencije ponuđača za mjesto u regalu trgovine, otežava se pozicioniranje proizvođačkih marki u trgovini, tako da kooperativni postupci kojima bi se ponovno potakle proizvođačke marke, dobivaju na značenju.

Partnerski odnosi u stvaranju vrijednosti između proizvođača i trgovine označavaju promjenu ranije paradigme konfrontacije u partnerstvo. Radi se o užoj suradnji na projektima koje proizvođač nudi trgovini. Cilj je da se putem integracije proizvođačkih i trgovinskih aktivnosti iskoriste sinergije za obje strane i da se otkriju mogućnosti povišenja učinkovitosti i sniženja troškova te postigne jedinstveno rješenje problema za konačne kupce.

32 Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 11. i slj.

33 Ako se u strategiji komuniciranja trgovinskoga poduzeća promatra više razina, odnosno ako se promatraju razvojni stupnjevi proizvođačkoga marketinškog spleta, mogu se, u načelu, identificirati tri različite strategije: (a) pull strategija (strategija privlačenja), (b) push strategija (strategija guranja) i (c) strategija suradnje trgovinskog i proizvodnog poduzeća (vidi.: Segetlija, 2006., str. 365. i slj. i navedenu literaturu)

U ovu grupu vertikalnoga marketinga spadaju i zajednički projekti koji se odnose na zajedničko optimiranje upravljanja zalihama i logistiku, dakle sve inicijative u području koncepcije efikasne prilagodbe potrebama potrošača (engl. Efficient Consumer Response - ECR). Cilj proizvođača pri tome mora biti da se tako kombiniraju vlastiti poticaji da mu pode za rukom da se diferencira od svojih konkurenata i izgradi konkurentsku prednost. Koncepcija spomenute efikasne prilagodbe potrebama potrošača služi za učinkovito oblikovanje vrijednosnoga lanca (lanca stvaranja vrijednosti) koja se fokusira na koristi za potrošače<sup>34</sup>.

S vrijednosnim se lancem (engl. value added chain), općenito, označavaju stupnjevi procesa transformacije, kojim protiču proizvod ili usluga od polaznoga materijala do upotrebe. Vrijednosni se lanac može najbolje shvatiti kada se analizira stvaranje nekog proizvoda. Stvorena se vrijednost u nekom procesu dobiva kao razlika između vrijednosti proizvoda nakon obrade po odbitku njegove vrijednosti prije obrade<sup>35</sup>.

U svojoj biti marketinški su kanali kombinacija različitih aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Dakle, ukupni se distribucijski zadatak odnosi na oblikovanje cjelokupnoga vrijednosnog lanca<sup>36</sup>.

U koncepciji efikasne prilagodbe potrebama potrošača se vertikalna kooperacija između proizvođača i trgovca može podijeliti na dvije velike grupe<sup>37</sup>:

- (a) na procesno orijentiranu kooperaciju

34 Corsten, D.; Pözl, J.: ECR – Efficient Consumer Response, Integration von Logistikketten, 2004., (dostupno na: [http://files.hanser.de/files/docs20040401\\_244515431-17562\\_3-446-21892-0.pdf](http://files.hanser.de/files/docs20040401_244515431-17562_3-446-21892-0.pdf)), [pristup 10.04.2004.], str. 7.

35 Unternehmensführungslexikon, 2004., (dospupno na: [http://www.steuertaxlex.de/guener-s.../lexika.html?lfdnr=2258&i=&lexikon=U&no\\_body](http://www.steuertaxlex.de/guener-s.../lexika.html?lfdnr=2258&i=&lexikon=U&no_body)), [pristup 17.07.2004.] Unternehmensführungs-Lexikon, 2004.

36 Schögel, M.; Sauer, A.: Auf dem Weg zur Multichannel Distribution – Herausforderungen für die Automobilbranche (str. 1-23), u: V. Trommsdorff (ur.), Handelsforschung 2001/02, Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse, Köln, BBE, 2002., (dostupno na: <http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf/076175c441d7805bc1256bc2002444d7/e59957e36ff80>), [od 17.07.2004.], str. 2.

37 Vidi: Laurent, M. (1996), Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel. Neue Typen und Strategien zur Effizienzsteigerung im Absatzkanal, Frankfurt a.m., Deutscher Fachverlag, p. 146f, prema: Tomczak/Schögel/Sauer, 2003., str. 16. i slj.



(b) na programski (relacijski) orijentiranu kooperaciju.

Kod procesne se kooperacije radi o zajedničkim rješenjima problema kod transakcija vezanim uz tokove roba, upravljanje, logistiku ili druga područja upravljanja opskrbnim lancem (engl. supply chain management - SCM).

Kod programski orijentirane kooperacije, naprotiv, radi se o uskom, ekskluzivnom odnosu aktera. Radi se o odnosu s potrošačima, kojim se treba optimirati njegov sadržaj putem zajedničkoga oblikovanja asortimana, postupaka unapređenja prodaje kao i učinkovitog uvođenja i razvoja proizvoda. Takvi kooperacijski programi pokazuju stoga visoku tržišnu orijentaciju i djelotvornost. Primjer za to je spomenuta koncepcija upravljanja kategorijama proizvoda. Upravljanje kategorijama proizvoda obuhvaća sve strategijske postupke kojim treba povećati promet i stvaranje vrijednosti na temelju optimiranja marketinških aktivnosti koje se odnose na robne grupe – kategorije proizvoda<sup>38</sup>.

Osim toga, mogu se naći i takvi oblici kooperacije koji proizlaze iz logističkih i procesa upravljanja zalihama. Takve kooperacije temelje se na postavkama partnerstva, kojim se suradnja između proizvođača i trgovine proširuje do jedne dugoročne, vertikalne poslovne zajednice, u kojoj se utvrđuju i iznova raspodjeljuju obostrani učinci. Djelomice može se sresti posebni ugovor (dogovor) i dugoročno utvrđivanje suradnje.

Da bi se razvili sustavi partnerstava, potrebno je ne samo spajanje pojedinačnih učinaka u obuhvatni paket usluga, već treba integrirati i potencijalne poticaje koji se nude kupcu izravno i neizravno (proizvodi, usluge, novac i nematerijalne vrijednosti) u zaokruženo rješenje problema koje treba tako dugo proširivati odnosno smanjivati, koliko se odgovarajući učinak druge strane (protuučink) može dugoročno ostvarivati.

Navedene strategije, metode i tehnike odnose se na uporabu određenih softverskih rješenja i računalne i telekomunikacijske opreme.

Strategija dobave kao inovativni oblici suradnje proizvođača s trgovinom idu još dalje nego do sada opisane mogućnosti suradnje. Kod njih proizvođači

trgovinu više ne promatraju kao izričito «izvršavajućeg» tržišnog posrednika koji proizvode proizvođača donosi do konačnoga potrošača, nego se shvaća samo kao sudobavljač potrošača. Dakle, trgovina se obrađuje kao konačni kupac.

U ovim su procesima važne strategije trgovačkih marki. Trgovačke marke proizvođači posljednjih godina promatraju kao instrument iskorištenja kapaciteta; no one u okviru strategije dobave predstavljaju istaknutu mogućnost aktivnoga djelovanja proizvođača u tržišnoj i konkurentskoj poziciji u kojoj prevladava marketing trgovine. Dakle, trgovačke su marke glavni instrument profiliranja unutar jednoznačnog vodstva trgovine u marketingu. Ukupni se marketinški instrumentarij trgovine može gotovo neograničeno oblikovati prema vlastitim predstavama i u konkurenciji koristiti za diferenciranje, čemu se pomaže i znatnim dijelom i proizvodnjom trgovačkih marki s pomoću kojih trgovina kontrolira procese stvaranja vrijednosti. Time se onda mogu otkrivati dodatne mogućnosti uspjeha.

Kod strategija trgovačkih marki proizvođači trebaju, barem djelomice, prihvatiti vodstvo trgovine u marketingu. Proizvođači, razumljivo, pristaju da se vrate na ulogu poduzeća sudobavljača i da reduciraju svoje vlastite marketinške napore. Time se proizvođači bez sukobljavanja trebaju uključiti u marketinški nastup trgovine.

Strategija dobave od proizvođača zahtijeva potpuno druge sposobnosti nego što je to zahtijevala klasična pull – strategija. Naime, u određenim konkurentskim situacijama mogu proizvođači pridonositi tome da se razvijaju jedinstvena rješenja problema. Strategija dobave, osim toga, predstavlja atraktivnu opciju za proizvođače koji bi u intenzivnoj konkurenciji bili ugroženi eventualnim gubitkom mjesta u regalu za svoje marken – artikle.

Smatra se da će dinamički razvoj odnosa proizvođač – trgovina i intenziviranje konkurentске kooperacije uvjetovati moguća uspješna rješenja za budućnost u konkretnim slučajevima i da će u sljedećim će godinama nastati inovativni kooperacijski oblici u kojima će obje strane svoje sposobnosti jasno definirati i prihvatiti poziciju partnera. Smatra se da će baš za srednjestaleška poduzeća – kako trgovinska tako i proizvodna – biti važno da u novom okružju tragaju za novim i inovativnim

<sup>38</sup> Vidi o tom između ostalog, Theis, 1999., str. 583 - 586.

postavkama.

No, da bi proizvođači s trgovinom uspješno surađivali, oni moraju nastupati kao atraktivni tržišni partneri. Ovdje postoje različite mogućnosti, koje sežu od rješenja problema koja trgovini pružaju potražnju konačnih kupaca putem consumer pulla pa do rješenja kod kojih proizvođač kao sudobavljač proizvodnim, marketinškim, istraživačko – razvojnim know-howom podupire trgovinu kod njezinih vlastitih nastojanja u pravcu konačnih kupaca – korisnika.

Dakako, u suvremenim uvjetima globalizacije potrebno je analizirati internacionalne proizvodne sustave i vrijednosne lance i njihovu globalnu koordinaciju kao i vođenje lanaca učinaka od strane međunarodnih poduzeća. Smatra se da se time nadomješta koordinacija putem tržišta<sup>39</sup>.

Takve lance mogu voditi veliki trgovci, npr. u struci namještaja, a mogu polaziti i od velikih međunarodnih proizvođača (npr. automobila). U području agrarnih proizvoda globalni su prehrambeni koncerni i lanci trgovine na malo postali integratori međunarodnih vrijednosnih lanaca<sup>40</sup>.

Kod glavnih gospodarskih djelatnosti poduzeća iz zemalja u razvoju više ne mogu pristupati velikim, diferenciranim tržištima putem samostalnoga izvoza, nego putem integracije u vrijednosnim lancima, koji su se organizirali uvažavajući novu podjelu rada. S tim u svezi strategije sourcinga i outsourcinga<sup>41</sup> velikih industrijskih i trgovinskih koncerna postaju značajne determinante integracije zemalja u razvoju u svjetsko gospodarstvo<sup>42</sup>.

39 Wohlmuth, K.: Chancen der Globalisierung – für wen?, Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen, Nr. 81, 2003., (dostupno na: <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/o81.pdf>), [pristup17.07.2004.], str. 13.

40 Stamm, A.: Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, 2004., (dostupn na: <http://www.gtz.de/trade/download/stamm2004dt.pdf>), [pristup17.07.2004.], str. 18.

41 Radi se o strategiji korištenja izvora, odnosno o strategiji korištenja vanjskih izvora. O outsourcingu vidi, između ostalog: Ferišak, 2002., str. 211. i slj.

42 Stamm, 2004., str. 18.

## 5. Upravljanje kategorijama proizvoda s motrišta maloprodavača

Category management je izraz koji dolazi iz američkog engleskog jezika, ali koji se udomaćio kako u praksi maloprodavača i proizvođača širom svijeta, tako i u stručnoj znanstvenoj literaturi iz ovog područja.

### 5.1. Definicije i smisao category managementa

Category management je proces koji uključuje upravljanje proizvodnim kategorijama kao poslovnim jedinicama i njihovo prilagođavanje na osnovi svake pojedine prodavaonice kako bi zadovoljili kupce<sup>43</sup>.

Category management počeo se koristiti kao procesni pristup upravljanju asortimanom u maloprodaji. U ovoj se definiciji ne naglašava potreba za suradnjom s dobavljačima, odnosno s proizvođačima. No, brzo se spoznalo da je neophodno proširenje category management napora i na dobavljače i na suradnju s njima osobito vezano uz informacije o ponašanju kupaca određene kategorije proizvoda. Stručna skupina ECR-a dale je sljedeću do sada i najpotpunija definicija category managementa:

Category management je distributer/opskrbljivač - proces upravljanja kategorijama proizvoda kao stratejskim poslovnim jedinicama, stvaranje većeg poslovnog rezultata pomoću fokusiranja na vrijednosti za potrošača<sup>44</sup>.

Kod category managementa pristupa se kategorijama kao „mini tvrtkama“ (uvriježen naziv je samostalne poslovne jedinice) koje dobivaju samostalnost u upravljanju, ali i odogovornost (profitabilnost, obrtaj zaliha, promet i sl.).

U svemu tome bitno je da kriterije za svrstavanje proizvoda u kategoriju kao i oblikovanje same kategorije određuje kupac. Proučavanjem ponašanja kupaca, njihovih načina odlučivanja u kupnji te percepcije o povezanosti i/ili razdvojenosti poje-

43 Category Management, Nielsen Marketing Research, München, 1992., str. 9.

44 Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Washington, DC: Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995.

dinih proizvoda dobivaju se značajne informacije za svrstavanje proizvoda u kategorije. Osim toga, izvode se i zaključci o načinu na koji treba određene kategorije proizvoda izložiti na prodajnom mjestu kako bi se najuspješnije zadovoljile potrebe i ispuni- le sve želje koje kupac povezuje s tom kategorijom.

Postoje brojne indirektna i direktna tehnika pomoću kojih se istražuje ponašanje kupca pri kup- nji. Od indirektnih tehnika prvenstveno se koriste različite analize prodajnih podataka (najčešće POS podataka uparenih s podacima o dobivenim od kup- čeve loyalty kartice, te podaci iz panela kućanstava), a od direktnih tehnika možemo spomenuti „kupo- vanje s kupcem“, kontrolirani prilagođeni panel-test prodavaonice, observaciju trenutka kupnje i intervju presretanjem, video snimanje trenutka kupnje, trgo- vačku anketu<sup>45</sup>. Ove se tehnike prvenstveno koriste kako bi se kreiralo tzv. stablo odlučivanja (engl. consumer decision tree) na osnovi kojeg se kreira kategorija proizvoda i nakon toga njome učinkovito upravlja.

Na osnovi rečenoga kategorija proizvoda se definira kao odvojena, upravljiva grupa proizvoda koje potrošač smatra međusobno povezanim i/ili supstitabilnim u zadovoljavanju njegovih potre- ba<sup>46</sup>. Smještaj proizvoda u određenom kontekstu, tj. u odnosu s drugim proizvodima može različito utjecati na njegovu prodaju<sup>47</sup>. Naći pravo okruženje za svaki proizvod u asortimanu maloprodavača predstavlja definiranje kategorija u asortimanu, i od izuzetne je strategijske važnosti za maloprodavača. Ujedno, definiranje kategorije(a) predstavlja i prvu fazu procesa category managementa. Proces cate- gory managementa je slijed aktivnosti koje provode category menadžer i njegov tim u suradnji s dobav-

ljačima kako bi kreirali i proveli plan za kategoriju.

Temeljni proces category managementa od kojeg većina tvrtki počinje pri njegovoj implementaciji prikazan je na slici 1.

Tvrtke ovaj proces obično skraćuju i prilagođa- vaju vlastitim potrebama; najčešći su prilagođeni category management procesi s četiri do pet faza<sup>48</sup>. Nakon što se odredi koji proizvodi će predstavljati kategoriju i kako će ona biti segmentirana, slijedi druga faza u kojoj se kategoriji treba odrediti uloga koju će imati za maloprodavača. Odluke u ove dvije faze donose se za razdoblje od najčešće pet godina, a zbog velike strateške važnosti u proces je uključen top menadžment tvrtke.

Slijede faze analize kategorije, postavljanja ciljeva i mjerila za praćenja ostvarenja kategorija, odre- đivanje strategija za svaku pojedinu kategoriju i/ili podkategoriju, te određivanje taktika (asortiman, upravljanje prostorom, cijene, promocija) za pro- vedbu u prodavaonicama.

U svim ovim fazama intenzivan je analitički posao stvaranja plana kategorije koji maloprodavači nerijetko dijele s proizvođačima ili ga prepuštaju proizvođaču. Vode ga category menadžeri. Plan kategorije rezultira planogramom. Planogram je dijagram koji prikazuje kako i gdje bi određene jedinice proizvoda koje se vode na zalihi trebale biti smještene na policama<sup>49</sup>.

Slijedi vrlo važna faza implementacije plana u samim prodavaonicama o čijoj kvaliteti ovisi cjelokupni proces. Kako bi se osigurala podudarnost provedbe s planom, provodi se kontrola implemen- tacije i slanje povratnih informacija koje generiraju novi krug aktivnosti procesa category managemen- ta. U ovim posljednjim fazama ključnu ulogu ima prodajno osoblje u prodavaonicama i prikazani timovi koji se služe posebnim oružjima i taktikama (engl. SWAT = Special Weapons And Tactics).

## 5.2. Daljnji razvoj category managementa

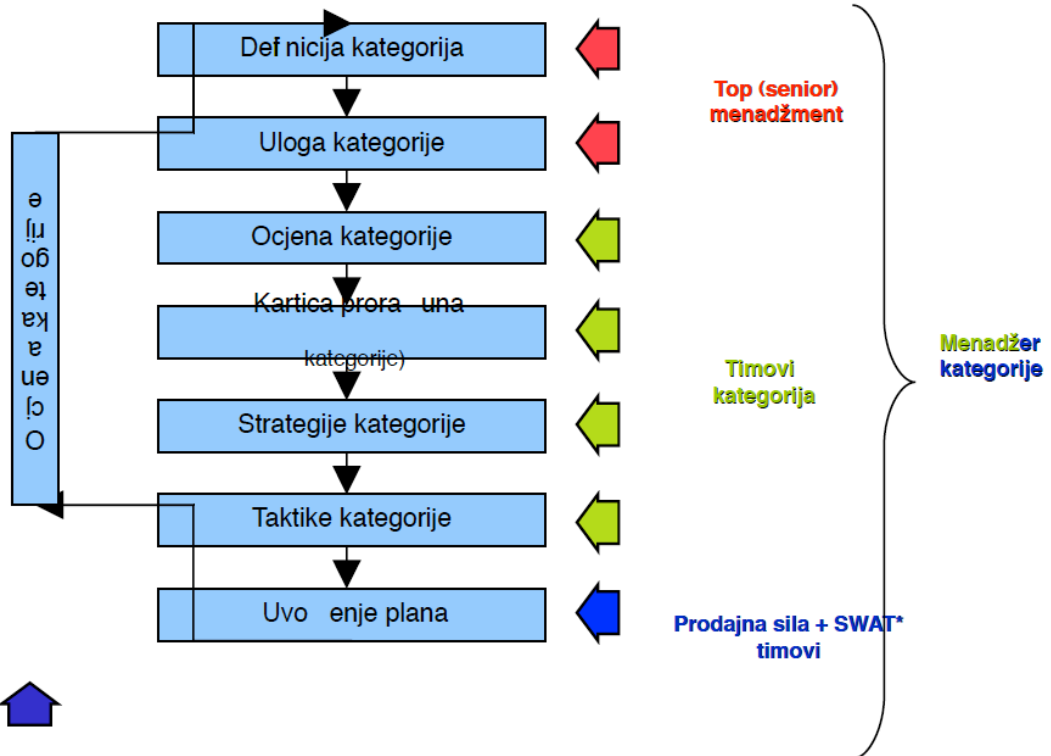
48 Dujak, D.: Proces proces upravljanja kategorijama proizvoda (category management) u maloprodaji na primjeru „Konzuma“ d.d., magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 43 – 45.

49 Levy, M.; Weitz, B. A.: Retailing Management, McGraw-Hill/ Irwin, New York, 2007., str. 506.

45 Dostupno na: <http://www.integratedresearch.com/applications/categorymanagement.htm> [pristup 15.02. 2009.]

46 Category Management Report, Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, 1995.

47 Desrochers, D.M.; Nelson, P.: Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions, Journal of Retailing 82 (4), 2006., str. 357–365, (dostupno na: [http://www.sciencedirect.com.floyd.lib.umn.edu/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W5D-4MoS3j6-1-B&\\_cdi=6568&\\_user=616288&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F2006&\\_sk=999179995&view=c&wchp=dCLbVzW-zSkzV&md5=ddab5a b12f1fea8bc42afb2375670a32&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com.floyd.lib.umn.edu/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W5D-4MoS3j6-1-B&_cdi=6568&_user=616288&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2006&_sk=999179995&view=c&wchp=dCLbVzW-zSkzV&md5=ddab5a b12f1fea8bc42afb2375670a32&ie=/sdarticle.pdf)), [pristup15.02. 2009.]



Slika 1. Proces category management

\* Specijalna oružja i taktike

Izvor: Prilagođeno prema: AC Nielsen, with Karolefski, J., Heller, A.: Consumer-centric category management : how to increase profits by managing categories based on consumer needs, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006. , str. 64.

Category management nastao je početkom 90-tih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama i prvo se počeo koristiti u supermarketima. Njegov je nastanak posljedica<sup>50</sup>:

(a) razvoja i upotrebe suvremenih informacijskih tehnologija, POS – tehnologije i bar – kod tehnologije, posebno za pretvaranje podataka o kupcima i njihovu ponašanju pri kupnji u informacije ključne za donošenje poslovnih odluka u maloprodaji;

(b) demografskih promjena zbog generacije

baby booma, novih životnih stilova i novih potreba i načina kupnje i tako nastalih novih segmenata potrošača;

(c) pojačane konkurencije u maloprodaji, npr. posebnu su prijetnju predstavljali tzv. ubojice u kategoriji (engl. category killer).

Širenje category managementa potpomognuto je obuhvaćanjem u spomenutu koncepciju efikasne prilagodbe potrebama potrošača (ECR). Category management se u sklopu ECR-a počinje javljati u različitim oblicima vertikalnog marketinga. Polazeći od pretpostavke da proizvođači imaju puno više znanja o određenoj kategoriji proizvoda i tržišnim odnosima u njoj zbog jednostavne činjenice što najčešće posluju u samo jednoj ili dvije kategorije

<sup>50</sup> ACNielsen et al, 2006, str. 13; Category Management, 1992, str. 16.

(a maloprodavač upravlja s često i više od stotinu kategorija u svom robnom asortimanu), razvijaju se različiti oblici category managementa. Najpoznatiji oblik suradnje maloprodavača i proizvođača jest izbor tzv. kapetana kategorije (engl. category captain). Kapetan kategorije je dobavljač koji s maloprodavačem radi na razvijanju boljeg razumijevanja ponašanja kupaca, na kreiranju asortimana koji zadovoljava potrebe kupaca, i na unapređenju profitabilnosti robne kategorije<sup>51</sup>.

Neki autori navode kako se u praksi ovog dobavljača naziva i „prvak kategorije“ (engl. category champion)<sup>52</sup>, dok drugi spominju naziv „savjetnik kategorije“ (engl. category adviser)<sup>53</sup>. Kapetan kategorije je u pravilu i tržišni lider – dobavljač s najvećim tržišnim udjelom u kategoriji koji dobiva ovlasti od maloprodavača da predlaže izgled police, odnosno planogram kategorije. Na osnovi podataka koje dobiva od maloprodavača (POS podaci), od agencija za istraživanje tržišta (panel kućanstava, obrađeni i organizirani POS podaci cijelog tržišta) i podataka iz vlastitih istraživanja, kapetan kategorije sastavlja planogram s proizvodima svih dobavljača (pa i svojih konkurenata) u kategoriji. Kako bi se izbjeglo moguće preveliko forsiranje vlastitih proizvoda, planogram mora proći kontrolu i manje korekcije samog maloprodavača prije nego što uđe u fazu implementacije. Na ovaj način je veliki dio vremenski i radno izuzetno intenzivnog posla prebačen na dobavljača, a on zauzvrat dobiva mogućnost kreiranja police (pri čemu će naravno voditi računa prvenstveno o svojim interesima).

Bez obzira na iznesene pozitivne strane, koncepcija efikasne prilagodbe potrebama potrošača (ECR) u SAD-u danas gubi na značaju kao organizacija i pokret. To je uzrokovano pojačanim nezadovolj-

stvom od strane proizvođača. Naime, u početku su proizvođači bili oduševljeni idejom dobivanja uvida u poslovanje maloprodavača i samostalnog predlaganja planograma za maloprodavačeve kategorije. No, s vremenom su maloprodavači prebacili gotovo cjelokupan posao analize podataka i dodatnih istraživanja tržišta kategorije na proizvođače (to za njih predstavlja rastući trošak). Osim toga, počinju im davati samo ograničene podatke, a s druge strane uvelike profitiraju od dobavljačeva znanja, stručnosti i podataka vezanih uz kategoriju.

Iz navedenih razloga nastaje novi pokret/organizacija, poznat pod akronimom CPFR (od engl. collaborative planning, forecasting and replenishment, tj. zajedničko planiranje, prognoziranje i popunjavanje). CPFR je važan upravo u onom dijelu u kojem je ECR zakazao u praktičnoj provedbi, tako da se u njemu postiže bolja međusobna suradnja i bolji rezultati za maloprodavača i dobavljača. No, i u ovoj koncepciji upravljanje kategorijama proizvoda zauzima središnje mjesto.

Koristi od zajedničkog planiranja, odnosno suradnje kroz dijeljenje podataka su obostrane – proizvođač ponajviše profitira kroz mogućnost smanjivanja razine zaliha (smanjivanje efekta biča) i ubrzanog smanjenog vremena (ciklusa) za popunjavanje, a maloprodavač smanjuje vjerojatnoću nastanka situacije da nema proizvoda na polici kao i razinu vlastitih zaliha. Sinergijske se efekti postižu znatno povećanom prodajom za oba člana.

Dakle, koncept category managementa u SAD-u nalazi se u svojoj prijelomnoj fazi; popularnost i implementacija mu dijelom opadaju. Istraživači nalaze brojne probleme i promišljaju o tome da li je category management mrtav ili kakva mu je budućnost<sup>54</sup>.

No, smatra se da su prednosti category managementa daleko veće od prepreka njegovu daljnjem provođenju te da će se nastaviti s njegovim korištenjem, ali u drugačijem prilagođenom obliku vertikalne suradnje, odnosno vertikalnog marketinga koji će više stremiti win-win situacijama.

<sup>51</sup> Levy&Weitz, 2007, str. 321.

<sup>52</sup> Varley, R.: Retail Product Management – Buying and Merchandising, Second edition, Routledge, London, 2006. Varley, 2006, 47.

<sup>53</sup> Dupre, K.& Gruen, T.W.: The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19, No. 7, 2004., str. 444-459., (dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com.floyd.lib.umn.edu/Insight/view-PDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0800190702.pdf>), [pristup 15. 02. 2009.], str. 455.

<sup>54</sup> Nedel, S.: What's the Future of Category Management?, ESOMAR Retail Conference, Valencia, 2007., (dostupno na: <http://www.advancedsimulations.com/en/downloads/ESOMAR%20Retail%202007%20-%20Valencia.pdf>), [pristup 15. 02. 2009.]

## 6. Zaključak

Suvremeno vertikalno partnerstvo proizvođačkih i trgovinskih kompanija ogleda se, prije svega, u koncepciji upravljanja kategorijama proizvoda. U odnosu na ranije koncepcije vertikalnoga marketinga u koncepciji upravljanja kategorijama proizvoda partneri (maloprodavači i proizvođači), više nego ikada, dijele informacije i resurse kako bi povećali prodaju, snizili troškove distribucije i povećali marže.

U pronalaženju daljnih novih oblika suradnje u sklopu vertikalnoga marketinga vrijednost category managementa se ne smanjuje, samo se pojavljuje u sklopu drugih koncepcija. Naime, category management je i nastao na temeljima boljeg zadovoljavanja potreba kupaca i pružanja veće dodane vrijednosti te će se njegov razvoj i dalje kretati u istome smjeru.



## LITERATURA

AC Nielsen, with Karolefski, J., Heller, A.: *Consumer-centric category management: how to increase profits by managing categories based on consumer needs*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.;

Bantleon, W., Wendler, E.; Wolf, J.: *Absatzwirtschaft*, Westdeutscher Verlag, GmbH, Opladen, 1976.;  
*Category Management*, Nielsen Marketing Research, München, 1992.;

*Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington, DC: Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, 1995.;

Corsten, D.; Pötl, J.: *ECR – Efficient Consumer Response, Integration von Logistikketten*, 2004., (dostupno na: [http://files.hanser.de/files/docs20040401\\_244515431-17562\\_3-446-21892-0.pdf](http://files.hanser.de/files/docs20040401_244515431-17562_3-446-21892-0.pdf)), [pristup 10.04.2004.];

Desrochers, D.M.; Nelson, P.: *Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions*, *Journal of Retailing* 82 (4), 2006., str. 357–365, (dostupno na: [http://www.sciencedirect.com/floyd.lib.umn.edu/science?\\_ob=MIimg&\\_imagekey=B6W5D-4MoS3J6-1-B&\\_cdi=6568&\\_user=616288&\\_orig=search&\\_coverDate=12%2F31%2F2006&\\_sk=999179995&view=c&wchp=dGLbVzW-zSkzV&md5=ddab5ab12f1fea8bc42afb2375670a32&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/floyd.lib.umn.edu/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6W5D-4MoS3J6-1-B&_cdi=6568&_user=616288&_orig=search&_coverDate=12%2F31%2F2006&_sk=999179995&view=c&wchp=dGLbVzW-zSkzV&md5=ddab5ab12f1fea8bc42afb2375670a32&ie=/sdarticle.pdf)), [pristup 15.02.2009.];

Dujak, D.: *Proces proces upravljanja kategorijama proizvoda (category management) u maloprodaji na primjeru „Konzuma“ d.d.*, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.;

Dupre, K. & Gruen, T.W.: *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 7, 2004., str. 444-459, (dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/floyd.lib.umn.edu/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&FileName=html/Output/Published/EmeraldFull-TextArticle/Pdf/0800190702.pdf>), [pristup 15.02.2009.];

Falk, B.; Wolf, J.: *Handelsbetriebslehre*, Zehnte Auflage, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1992.;

Ferišak, V.: *Nabava: Politika-Strategija-Organizacija-Management*, Vlastito izdanje, Zagreb, 2002.;

Gümbel, R.: *Handel, Markt und Ökonomik*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1985.;

<http://www.integratedresearch.com/applications/categorymanagement.htm> [pristup 15.02.2009.];

Irgang, W.: *Strategien im vertikalen Marketing*, Verlag Wahlen, München, 1989.;

Leitherer, E.: *Betriebliche Marktlehre, Erster Teil. Grundlagen und Methoden*, Stuttgart, Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart, 1974.;

Levy, M.; Weitz, B.A.: *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007.;

Meffert, H.; Steffenhagen, H.: *Konflikte zwischen Industrie und Handel*, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, 1976.;

Nedel, S.: *What's the Future of Category Management?*, ESOMAR Retail Conference, Valencia, 2007., (dostupno na: <http://www.advancedsimulations.com/en/downloads/ESOMAR%20Retail%202007%20-%20Valencia.pdf>), [pristup 15.02.2009.];

Nieschlag, R.: *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*, Zweite Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, 1972.;

Oehme, W.: *Handels – Marketing*, Verlag Franz Wahlen, München, 1983.;

Schögel, M.; Sauer, A.: *Auf dem Weg zur Multichannel Distribution – Herausforderungen für die Automobilbranche (str. 1- 23)*, u: V. Trommsdorff (ur.), *Handelsforschung* 2001/02, Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse, Köln, BBE, 2002., (dostupno na: <http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web.nsf/076175c41d7805bc1256bc2002444d7/e59957e36ff80>), [pristup 17.07.2004.];

Schmickler, M. & Rudolph, Th.: *Erfolgreiche Kooperationen: Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel*, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuvied und Kriftel, 2002.;

Segetlija, Z.: *Instrumenti vertikalnog marketinga u tržišnoj razvijanim zemljama I*, *Nova trgovina*, Vol. 36, Br. 10/1983., str. 477 – 481.;

Segetlija, Z.: *Instrumenti vertikalnog marketinga u tržišnoj razvijanim zemljama II*, *Nova trgovina*, Vol. 36, Br. 11/1983., str. 525 – 534.;

Segetlija, Z.: *Trgovinsko poslovanje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2006.;

Senić, R.: *Sistem i funkcionisanje kanala prodaje u tržišnoj privredi*, Naučna knjiga, Beograd, 1976.;

Stamm, A.: *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH, 2004., (dostupno na:

<http://www.gtz.de/trade/download/stamm2004dt.pdf>), [pristup 17.07.2004.];

Steffenhagen, H.: *Konflikt und Kooperation im Absatzkanälen*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1975;

Theis, H. J.: *Handels- Marketing*, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt a.M., 1999.;

Thies, G.: *Vertikales Marketing*, Walter de Gruyter, Berlin – New York, 1976.;

Tietz, B.: *Handelsbetrieb*, Verlag Franz Wahlen, GmbH, München, 1985.;

Tipurić, D.: *Interorganizacijski odnosi u kanalima marketinga*, Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 1993.;

Tomczak, T.; Schögel, M.; Sauer, A.: *Kooperationen in der Konsumgüterindustrie*, 2003.,

(dostupno na: <http://www.imh.unisg.ch/org/imh/web/nsf/www.PubPublikationenGer?openview&count=999>), [pristup 17.07. 2004];

*Unternehmensführungslexikon*, 2004., (dostupno na: [http://www.steuerlex.de/guener-s.../lexika.html?lfdnr=2258&i=@lexikon=U&no\\_body](http://www.steuerlex.de/guener-s.../lexika.html?lfdnr=2258&i=@lexikon=U&no_body)), [pristup 17.07.2004.];

Varley, R.: *Retail Product Management – Buying and Merchandising*, Second edition, Routledge, London, 2006.;

Wohlmuth, K.: *Chancen der Globalisierung – für wen ?*, *Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen*, Nr. 81, 2003.,

(dostupno na: <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/o81.pdf>), [pristup 17.07. 2004.].

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

**Davor Dujak, M. Sc.,**  
Faculty of Economics, Osijek

## NEW VERTICAL MARKETING OF PRODUCERS AND SMALL TRADERS

### Summary

In relations of producers and small traders, different forms of vertical marketing develop a long time. However, under the contemporary conditions of retail global companies, the question is first about conception of products categories called category management – CM. Namely, the prerequisites of business success of contemporary retail economic subjects in new highly competitive environment hide in the implementation of new managing conceptions and new technologies.

This paper first gives a short analysis of some former theoretical cooperation viewpoints of producers and traders in marketing channels; later, it analyzes the basic assumptions of new vertical marketing on which rests the conception of category management. Besides, the paper states the application possibilities of the stated conception from the trader's point of view. The basic hypothesis from which the authors start is the indispensability of vertical marketing application in the relations of contemporary retail economic subjects and producers in all market economies and the implementation of category management in its structure.

### Key words

Marketing channels, vertical marketing, category management, retail, concentration