

## CATEGORY MANAGEMENT U FUNKCIJI STVARANJA NOVE ORGANIZACIJE I KADROVA

TATJANA IVANOVIĆ,

ELIT – ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije

**Apstrakt:** Ovaj članak daje pregled o skorašnjem razvoju category managementa. Rad vodi ka boljem razumijevanju isprepletanosti i obuhvatnosti category managementa i prikazuje da on podstiče razvoj i na strani maloprodaje, i na strani proizvođača. Mada je koncept isti, praksa nailazi na brojne razlike u razumijevanju istog. Zato su i prikazana različita teoriska shvatanja istog. Takođe su obrađeni značaj category menadžera i kompleksnost ove funkcije. Sagledan je razvoj odnosa između proizvođača i maloprodaja u vremenskom slijedu. Zbog svog značaja i kompleksnosti, prikazana su i viđenja neophodnog obrazovanja, aktivnosti i sposobnosti category menadžera.

**Ključne riječi:** category management, category menadžer, kategorija proizvoda, maloprodaja, proizvođač, kupac.

**Abstract:** This article gives an overview of the recent developments in category management. The study lead to a better understanding of the intricacies and comprehensiveness of category management and shows that it encourage development on the retail's and on the producer's side . Although the concept is the same, in practice there are a large number of differences to be found. Accoridngly, it is shown importance of category manager and complexity of this activity. It was insight communication development between producers and retails through time. Because of its importance and compexity, it was showed necessary educations, activities and abilities of category managers.

**Key words:** Category Management, Category Manager, Product Category, Retail's, Producers, Customer

JEL clasification: F 23; L 22 ; Review; Recived: November 20, 2006

### 1. Uvod

U ovom radu pokušavam da bliže definišem category management i da na taj način skrenem pažnju akademske javnosti, koja je zainteresovana za novi pristup trgovini i odnosu prema kupcima. Nije mi namjera da pružim detaljan prikaz category managementa, pošto se zaista veliki dio pažnje posvećuje njegovom definisanju i teoriskom pristupu category managementu, posebno funkciji category menadžera. Zato sam se odlučila kratko predstavljati category managementa i njegove veze sa category menadžerom.

Category management je relativno nov koncept u maloprodajnom biznisu. To je način upravljanja proizvodima na nivou proizvodnih grupa, više nego na nivou pojedinačnih proizvoda. On počinje sa strategiskim pomjerenjem na fokus upravljanja pažnjom od proizvođačkih brendova do maloprodajnih kategorija. Blattberg definiše kategoriju kao posebnu i za rukovanje podesnu grupu proizvoda koju potrošači opažaju kao povezanu i/ili zamjenjivu u susret potrošačkim potrebama (1995, p. 3).

U stvari, potrošači teže za trgovinom po

kategorijama mnogo više nego po individualnim brendovima. Međutim, Harlow smatra da je glavni faktor koji bi mogao da stimulise proizvođače na putu ka brend managementu - mogućnost rastuće snage maloprodavaca i njihova mogućnost da upravljaju brendovima na odstojanju (1994, p. 291).

U osnovi (ni ovo nije pokušaj da se definiše category management, nego jednostavno objašnjenje), category management je sistem upravljanja koji teži da smanji razdaljinu između snadbjevača i potrošača putem definisanja i upravljanja kategorijama proizvoda, kako smo već naveli - više nego individualnim brendovima, u okruženju već uspostavljenog obostranog povjerenja i saradnje između proizvođača i maloprodavca.

Category management nije samo stvar maloprodaje, jer je proizvođač takođe uključen u sličan optimizacioni proces sa logistikom, akcijama i promocijama. Prema tome, on se posmatra kao *zajednički proces* maloprodavaca i snadbjevača u upravljanju kategorijama kao strateškim poslovnim jedinicama, da bi ostvarili uvećane poslovne rezultate fokusirajući se na obezbjeđenje uvećane potrošačke vrijednosti. Dakle, razvoj category menadžmenta s aspekta maloprodavca ogleda se da on dođe do snadbjevača.

Category planovi se zajedno razvijaju na osnovu category ciljeva, konkurentskog okruženja i ponašanja potrošača. Category management teorija polazi od toga da će se prodaja i profit maloprodaje maksimizirati uz pomoć optimalnog miksa brendova, SKU (*Stock Keeping Units* – jedinice koje su na lageru) i određivanja optimalne cijene. Sve to se određuje iz perspektive potrošača i bazira se na istoriji podataka o prodaji.

Predstavljanje category managementa je usko povezano s razvojem na polju upravljanja snadbjevačkim lancem. Pored intervencija na tačkama logistike, veoma bitne tačke osvrta su lageri roba. Da bi bili u mogućnosti da smanje ove lagere, moderne upravljačke tehnike moraju se postaviti zajedno sa modernim informacionim tehnologijama. Dugoročni pokretački sistem (unaprijed kupovina, ponekad sa po dva mjeseca robe na lageru) kroz category management mora biti zamjenjen sa sistemom vučenja:

efikasna dopuna na kratkoročnoj osnovi, ponekad se taj period svodi i na 6 sati. To zahtijeva brojne intervencije kroz čitav lanac snadbjevanja. Kombinujući obje strane i tražnje i ponude, ova nesretna očekivanja dobijaju izlazni rezultat, kao što su propuštene mogućnosti ka nižoj cijeni, povećanje marži, i/ili povećanje zadovoljstva potrošača.

Category management je, prema tome, kišobran koncept koji pokriva brojne razvoje koji se pojavljuju u maloprodajnom biznisu. Istražuju se obadvije strane - proizvođači i maloprodavci.

## 2. Teorijske definicije Category Managementa

Category management sistem je sistem uglavno pronađen (primjenjivan) u potrošački orjenatisanim kompanijama, koje se fokusiraju na optimizaciji marketinških i prodajnih napora, a u skladu sa portfolijom proizvoda. Dok se brend management fokusira na optimizaciju jednog brenda, kategori menadžment se fokusira na optimizaciji grupe brendova: na tzv. kategorije. Category management prema tome nije ništa drugo nego proces optimizacije. Nielsen ga definiše kao "proces koji uključuje upravljanje proizvodnim kategorijama kao poslovnim jedinicama i prilagođavajući ih na *store-by-store* osnovi da bi zadovoljili potrebe kupaca" (1992, p. 9). Zato se pomenuta optimizacija ne odnosi na jedan proizvod ili na nivo brenda, niti na prosječan nivo tržišta (*macro - marketing*), niti na nivo odvojene poslovne funkcije ili odeljenja, nego na sledeće:

- nivo grupe proizvoda,
- nivo maloprodaja (*micro-marketing*) i
- nivou integrisanih funkcionalnih odeljenja.

Ovaj proces optimizacije je interesantan za proizvođače kao i za maloprodaju (pojedinačne podavce i maloprodajne lance). Drugim riječima, Nielsenova definicija primjenjiva za proizvođače isto kao i za maloprodavce. Zato category management možemo posmatrati kao sposobnost da se koordiniraju strategije, akcije i promocije postojećih proizvoda i brendova. Bez category managementa, brendovima

bi se moglo upravljati suviše nezavisno, što bi rezultiralo gubitkom efikasnosti u marketing i account menadžment programima.

Brian Harris opisuje category management trostepenom definicijom koju čine filozofski, procesni i organizacioni koncepti: "Prvo, to je filozofija za strategisko upravljanje maloprodajnim i veleprodajnim biznisom koji prepoznaje kategorije kao strategiske poslovne jedinice u cilju planiranja i postizanja prodajnih i profitnih ciljeva. Bitno u ovoj filozofiji je vjerovanje da jednostavno upravljanje na odjeljskom / sektorskom nivou (bakalnica, meso, zdravlje i ljepota itd.) ne obezbijeduje adekvatan strategijski fokus" (1995, p. 5). Naglašava se da se odlučuje na nivou poslovnih jedinica, ne poslovnih funkcija. Pored toga, ove poslovne jedinice moraju imati jaku zajedničku i dubinsku diferenciranost da bi omogućili planiranje i nadgledanje akcija na posebnoj osnovi. "Drugi element definicije category managementa je da je to proces kroz koji maloprodavci i snadbijevači udruženo razvijaju strategiske kategori planove. Ovi planovi, obično postavljeni na godišnjem nivou, jasno definišu strategije i mjerenje finansijskih dostignuća na nivou kategorije ... Treći element definicije je da je kategori menadžment organizacioni koncept koji diktira integraciju odgovornosti za kupovne odluke i merčendajzing. Integracija je osnova koja dozvoljava category managerima da efikasno alociraju dobitak proizvodnog inventara, prostora i saobraćaja u prodavnici" (Ibid., p. 6). Velike maloprodajne organizacije su donijele odluku još prije deset godina da kombinuju funkciju kupovine sa merčendajzingom u jednoj osobi: menadžer asortimana. Od tada su se desili ozbiljni problemi u interakciji između kupovnih i prodajnih aktivnosti. Deset godina kasnije posle integracije ovih poslovnih funkcija, implementirana je druga promjena (integracija). Menadžeri asortimana su izdvojili službenika logistike za bolje rukovođenje robama i informacijama.

Druga je definicija Laureysa koji category management tumači kao "proces pomoću kojeg proizvođači i prodavci na malo dolaze do obostrano veće profitabilnosti uz pomoć saradnje s ciljem: a) rasta obrta kategorije uz pomoć boljeg prilagođavanja potrebama kupaca i b)

smanjene neefikasnosti boljim razumjevanjem i upravljanjem strukturom troškova" (1995, p. 43). Dva uključena faktora prema tome povećavaju prodaju uz efikasnije marketing i space menadžment programe i uz smanjenje troškova pomoću efikasnije logistike. Van der Ster ide dalje u objašnjavanju specifičnosti category managementa kada pravi razliku između "klasične trgovine" i "kategori menadžmenta" (1993a, p. 17).

Drugi način da se ovo sagleda sa perspektive maloprodavca je da se napravi razlika između strane snadbijevanja i strane tražnje (Coca Cola Izveštaj N° 3, 1992). Na strani tražnje (potrošači) bitno je poboljšati marketing programe da bi se maksimizirali rezultati na tržištu kod svakog objekta. Moglo bi se razmišljati o *marketingu* (ciljnoj grupi potrošača, izgledu maloprodaje, category managementu, konkurentskim strategijama), *merčendajzingu* (taktičkim aktivnostima category managementa uključujući politiku cijena i asortimana koji se prave dnevno i sedmično) i *operativi* (dnevno i sedmično djelovanje maloprodaje da bi realizovali svoje ciljeve u merčendajzingu kao i operativi maloprodaje). Na strani snadbijevača bitno je smanjiti troškove logistike. Dalje se može razmišljati o *mrežnom planiranju* (strategijsko mrežno pozicioniranje inventara, snadbijevača, distributivnih centara i lančane pogodnosti da bi se stalno poboljšavali ovi procesi na strani snadbijevača), *mrežnom upravljanju* (dnevno izjednačavanje nivoa tražnje maloprodaje sa proizvodnjom, dostupnost zaliha i drugi mrežni aspekti) i *upravljanju mrežnim spojevima* (dnevna i sedmična operativna raznih spojeva u mreži, kao što su npr. distributivni centri, unakrsna pristaništa, proizvođački inventar) da bi se obezbijedilo da oni funkcionišu iznad ili ispod očekivanja. Sa oba faktora sada upravlja category manager. Logistički troškovi posebno predstavljaju važnu oblast za razmatranje category managera. Glavni razvojni pravci na ovom polju su označeni sa ECR (Efficient Consumer Response, the USA –based term - *efikasna reakcija potrošača*) i SRC (Supplier Retailer Collaboration, the european – based term), obadva se razmatraju kao pokušaj da se ostvari upravljanje snadbijevačkim kanalom.

GEA konsultantska grupa (1994, project 4, p. 9) u svojim izvještajima za Coca Colu

Tabela 1: Podjela SRC na rodove

SRC U POSLOVANJU	
“Tok robe - Product flow”	
Efikasni Operativni Standardi - Efficient Operating Standard (EOS)	Snadbijevači i maloprodavci rade zajedno da bi optimizirali tok robe bez analize analitičkih prodajnih podataka
Efikasna dopuna proizvoda - Efficient Product Replenishment (ER)	Maloprodavci daju snadbijevaču podatke o ulazu i izlazu robe prenoseći na njih odgovornost za isporuke unutar dogovorenih nivoa zaliha i usluga
“Tok informacija - Information flow”	
Efikasnost Administracije - Efficient Administration (EA)	Snadbijevači i maloprodavci rade zajedno da bi smanjili bezvrijedne dodatne aktivnosti i tekuće troškove.
SRC u Marketingu	
Efikasan asortiman maloprodaje - Efficient Store Assortment (ESA)	Snadbijevači i maloprodavci rade zajedno da bi definisali asortiman maloprodaje sa ciljem maksimiziranja efikasnosti i profitabilnosti prostora u maloprodaji.
Efikasna promocija - Efficient Promotion (EP)	Snadbijevači i maloprodavci rade zajedno da bi smanjili troškove i poboljšali rezultate promocija
Efikasan Razvoj Proizvoda - Efficient Product Development (EPD)	Snadbijevači i maloprodavci rade zajedno da bi razvili nove proizvode ili planirali lansiranje proizvoda i da bi smanjili nivo i stepen troškova.

prednje definiše na sledeći način: “Snadbijevač - maloprodavac saradnja (SRC- Supplier-Retailer Collaboration) je kada obadvije strane i maloprodavci i snadbijevači dijele vlasničke interne i externe podatke, i/ili dijele politike ili procese koje koriste u procesu odlučivanja sa jasnim ciljem dijeljenja dobiti”. Postoji šest rodova na koje SRC koji mogu biti podijeljeni (vidjeti tabelu 1). Tri tipa saradnje mogu se razviti u dijelu poslovanja i logistike (često inicijativa kreće sa strane snadbijevača) i tri tipa saradnje se mogu razviti u marketing (često inicijativa kreće od strane tražnje). Mnogi od šest rodova SRC se često posmatraju pod kišobranom *upravljanja lancem snadbijevanja (supply chain management)* posebno “proizvodni i informativni tok – product and information flow “rodova.

Danas se realizuju dva veoma bitna razvojna pravca: (a) category management i (b) SRC (ili

upravljanje kanalom snadbijevanja). Pitanje na koje u daljem izlaganju želimo da odgovorimo je: kakva je veza između navedenih pravaca? Van der Ster (1993 b, pp. 10-15) odgovara na to pitanje rako što se veza između proizvođača i maloprodavaca razvija kroz četiri faze:

*prva faza:* upravljanje proizvodom – *Product Management* (upravljanje svim marketing aktivnostima koje su usmjerene ka krajnjim potrošačima - Consumer Marketing),

*druga faza:* upravljanje kategorijom – *Category Management* (upravljanje marketing aktivnostima koje su usmjerene ka maloprodajama – Retail Marketing)

*treća faza:* upravljanje računom – *Account Management* (usmjeravanje svih mikro-marketing aktivnosti na tržištu i prema maloprodajama i prema krajnjim potrošačima u isto vrijeme – Trade Marketing ) i

*četvrta faza: partnerstvo – Partnership* (upravljanje kanalom snadbijevanja)

*Prva faza* (upravljanje proizvodom) se razvijao od proizvođača brendiranih proizvoda. Oni su birali pozicije njihovih proizvoda kroz mas marketing tehnike na ciljnim tržištima. Maloprodavci su imali ulogu prelaznog kanala proizvoda ka kupcima. To znači da je uloga maloprodavaca bila čisto instrumentalna i takođe prilično pasivna. Proizvođači su organizovali svoje prodajne aktivnosti kroz mrežu prodajnih predstavnika koji su diskutovali cijene i diskonte sa (klasičnim) kupcima. U ovoj eri proizvođači su bili “u snazi”. Reakcija maloprodavaca je uslijedila kada su oni odabrali i odlučili da se takođe fokusiraju na potrošača.

U *drugoj fazi*, proizvodom počinje da se upravlja kao setom (proizvodnim kategorijama) baziranim na pozicioniranju odeljaka i prostornom pozicioniranju. Nazivi kao merčendajzing, komercijalni menadžment i menadžment asortimana ulaze u modu. Već od skora i sam naziv category management je u upotrebi. U tom smislu, Van der Ster ističe da je category management trend ili tehnika koja se primjenjuje barem jednu dekadu pod različitim nazivima, a možda i sa različitim sadržajem.

U *trećoj fazi* (upravljanje računom) preuzeto je ponovo iskustvo od proizvođača, koji su počeli da shvataju da ne treba samo potrošači da budu u fokusu, već i maloprodavci. To je postalo čak ekstremno važno kada su veliki maloprodavci počeli da se centralizuju, pri čemu je najviše odluka o kupovini donošena na korporativnom nivou.

Na nivou maloprodaje vršeno je samo naručivanje i roba je trebala biti isporučivana u distributivnim centrima za maloprodaju. Proizvođači su počeli da posmatraju maloprodavce kao strateškijske partnere s kojima treba da grade odnose između kupaca i prodavaca. To je dalje vodilo ka prodajnim promocijama, obračunskim planovima, formiranju account timova da bi se povećalo zadovoljstvo potrošača (maloprodavca), itd. Iako je neophodnost saradnje postala jasna svim stranama, rezultati su bili često nedovoljni. Account manager i pozadinske organizacije često nijesu mogle da žive od obećanja, kao ni maloprodajni partneri. Razlozi su bili kako slijedi:

a) prilazi su bili često jednostrani, ili od strane proizvođača („gurajući” proizvod u lanac) ili od strane maloprodavca (pregovarajući uglavnom o diskontima),

b) saradnja je započeta u suviše oblasti poslovanja (često samo P od promocija je razmatrano kao polje saradnje) i

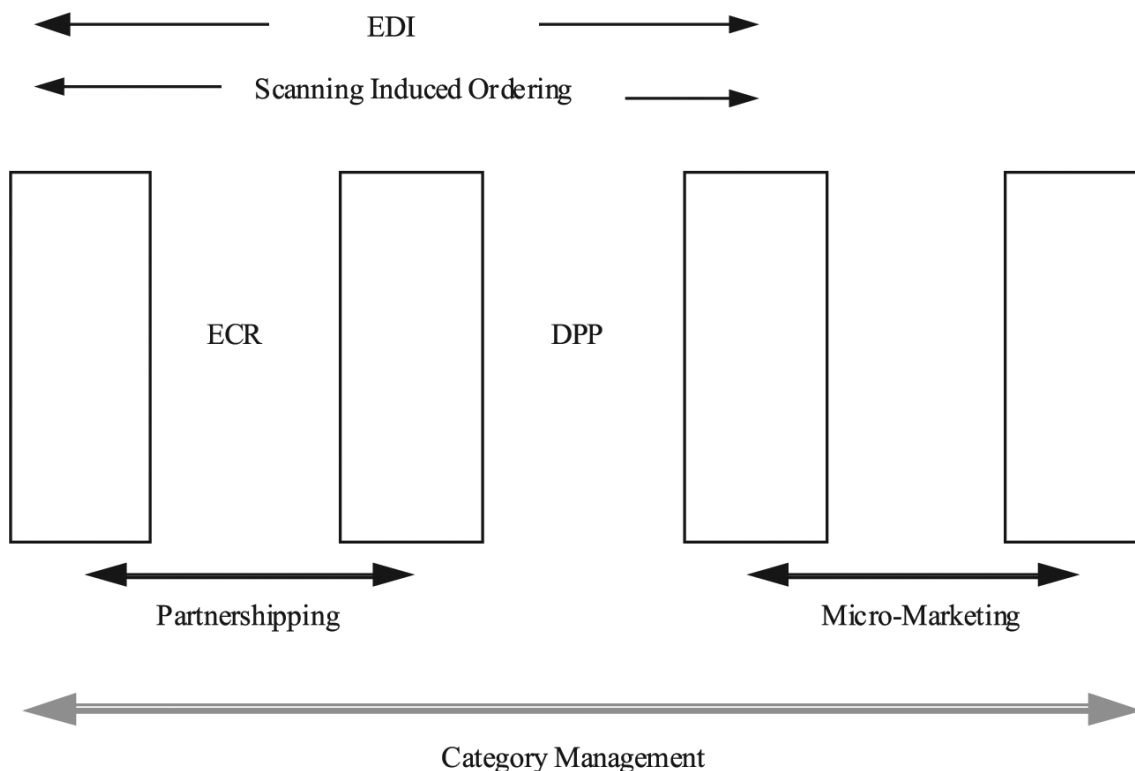
c) pokazalo se da je jasan nedostatak sposobnosti i profesionalizma Account Managera i službenika koji vrše naručivanje proizvoda.

Tamo gdje Account Manageri postignu blisku saradnju između kupaca i prodavaca kao polaznoj tački, u stvarnosti poslovni partneri nailaze na poteškoće u implementiranju ovakvog partnerstva. Prema tome, *četvrta faza* je sada pred partnerstvom. Partnerstvo je, po viđenju Van der Ster, kišobran koncept koji obuhvata oblasti dijeljenja informacija (npr. analiza podataka), cjelokupno upravljanje kanalom nabavke i definisanje širokog domena za saradnju. Pored

Slika 1. Hronološka korelacija aktivnosti snadbijevača i maloprodavaca koji su vodili ka Category Management (prema: A. Nielsen, 1994)

Maloprodavac →					
	marketing maloprodaja		upravljanje snadbijevanjem		
1960	1970	1980	od 1985	1990	
brend marketing		trade marketing			category management
Proizvođači →					

Slika 2. Međusobni odnosi između Category Managementa, Partnerstva i upravljanja kanalom snadbijevanja prema A. Nielsenu (Ibid.)



toga, partnerstvo nije aktivnost inicirana s jedne strane, nego sa obje strane.

A. Nielsen (1994) ima drugačije viđenje kada je u pitanju pozicioniranje category managementa u istoriskom pregledu (vidjeti sliku 2). On objašnjava istorijski razvoj takođe sa terminima niza gdje su aktivnosti jedne strane (proizvođača) nastavljane aktivnostima druge strane (maloprodaje). Međutim, on pozicionira category management na kraju ovog vremenskog niza, budući je upravljanje kanalom nabavke ranije započeto.

U istoj prezentaciji A. Nielsen pozicionira category management u spoju sa menadžmentom kanala snadbijevanja i ECR gdje je Category Management pozicioniran kao kišobran koncept koji podržava sve ostale razvoje koji se javljaju u maloprodaji (slika 2). Međutim, opšte iskustvo o kojem izvještavaju trgovački časopisi i akademske publikacije sugerišu da najviše ECR inicijativa nije upućeno na navedena dva strategiska prilaza. Mnogi snadbijevači i maloprodavci npr. u Njemačkoj, kroz Evropu i USA, u početku su usvojili ECR praksu primjenjuju-

ći inicijative od strane ponude (snadbijevanja), koje su kreirale efikasnosti putem racionalizovanja i pojednostavljivanja snadbijevačkih lanaca. Strana ponude imala je brze koristi u obliku nižih operacionih troškova koje je bilo lako mjeriti. Ovaj fokus je zahtijevao samo kratkotrajno partnerstvo finansijske potpore između snadbijevača i maloprodavaca, dok je takođe nuđena mogućnost da se izgradi povjerenje između ovih strana. Međutim, maloprodavci koji su se fokusirali samo na ECR inicijative od strane ponude prije ili kasnije shvatili su da su konkurentne prednosti od strane snadbijevača kratkog vijeka, pošto konkurenti mogu ići na niže troškove kroz usvajanje sličnih ECR snadbijevačkih standarda. Npr. proizvođač i/ili veleprodavac/distributer radi sa nekoliko maloprodavaca istovremeno. Prema tome, troškovna efikasnost dobijena u radu sa jednom maloprodajom može biti često prenesena na drugog maloprodavca. Konkurentsko okruženje tradicionalne industrije roba široke potrošnje zahtijeva da maloprodavac ne samo kontroliše svoje troškove iz lanca snadbijevanja, već i da rukovodi ponudama za koje nalazi da su potrebne njegovim kupcima.

Fundamentalna razlika između snadbijevačkog partnerskog lanca i kategorij partnerstva je uzajamno povjerenje potrebno da bi se dopustilo partnerima da dijele podatke. To može biti izvjestan stepen podjele podataka u drugim formama partnerstva, ali da bi bile uspješne za category management sistem, potrebno je da kupci i snadbijevači rade u okruženju gdje su postavljeni zajednički ciljevi. U stvari, category management postaje poslovna bitnost sama po sebi.

GEA Grupa (Coca Cola izvještaj N°4, p. 79) je prezentovala drugo viđenje, gdje je pokazano da maloprodavci razmatraju category management kao preduslov za blisku povezanost između snadbijevača/maloprodavca (tabela 3).

Tabela 3. Faktori koji doprinose uspješnom izvršenju SRC (GEA, 1994)

	glasanje na skali 1-10
dobijanje podrške top menadžmenta	9,2
razvoj razumijevanja kroz informacije	8,6
dozvoliti odgovarajućim stranama da rade zajedno	8,4
razvoj kategorij menadžmenta	8,2
razvoj unutrašnje koordinacije	8,0
pažljiv plan i kontrola kategorij ciljeva	7,7

Prema tome, jasno je postojanje broja odnosa između category managementa, SRC i upravljanje kanalom snadbijevanja. Autori se razlikuju u njihovim mišljenjima koji faktori uzrokuju rast drugih faktora.

### 3. Pokušaj konceptualizacije

Brojna kretanja se dešavaju u kanalu snadbijevanja, počevši od proizvođača (i idući nadalje) pa sve do konačnog potrošača. Ovi dodaci dobili su etikete kao što su ECR, SRC, category mana-

gement, mikro marketing, skenirana narudžba, DPP, EDI, itd., a u literaturi kao i u praksi otkrivena je jaka međusobna relacija između ovih razvoja. Da bi bili u mogućnosti da vršimo ovo istraživanje na category managementu, bitno je početi sa konceptualnim okvirom specificiranim prije utvrđivanja međusobnih relacija.

Stav koji ćemo zauzeti u ovom tekstu je prilično jednostavan, tako da bliskija saradnja između maloprodavaca i proizvođača može rezultirati u ozbiljnu dobit za obje strane. Prema tome, SRC je prvi konceptualni korak koji treba učiniti. Da li kompanija, ili bolje par kompanija, žele da implementiraju elemente SRC? Ako je odgovor pozitivan, onda je potrebna takva upravljačka struktura koja će omogućiti realizaciju ovih aktivnosti. Ključni ljudi u realizaciji moraju biti ne samo dosledni, nego i:

a) category menadžeri (na obadje strane i proizvođača i maloprodavca) moraju imati punu odgovornost za asortiman proizvoda u kategoriji i djelovati kao poslovni menadžeri ili preduzetnici s potpunim odgovornostima vezanim za profit i gubitak, i dovoljno jaki u sopstevnoj i drugoj organizaciji,

b) category menadžeri (na obje strane) moraju biti izdvojeni tim eksperata i podržati osoblje u nekoj vrsti radnih odnosa da bi bili sigurni da svaki odeljak i pitanje koje proizilazi u poslovnim relacijama može da se snažno pokrije.

Jedno od glavnih savremenih pitanja je: da li postoje ili ne postoje strukture i pozicije na način koji slijedi kriterijume koji su gore navedeni? Npr. koja je razlika između Account menadžera i Category menadžera ako posmatramo s aspekta proizvođača? S aspekta maloprodavca postavlja se pitanje koja je razlika između menadžera asotrimana i category menadžera. U isto vrijeme, nadziranje strukture category menadžera se razlikuje od menadžerske strukture, koja već postoji u maloprodajama – posebnim kupovnim odjeljenjima.

### 4. Category Manager – sposobnost, znanje, vještine

Sposobnosti koje se zahtjevaju od category managera se vjerovatno značajno razlikuju od onih sposobnosti koje se traže od tradicional-

Tabela 5. Predstavljanje indikatora za category managere (Van der Ster, 1993a).

Karakteristični indikatori za Category Management		
Izvor (Means)	Promet (Turnover)	Profit
Prostor (Space)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promet po m<sup>2</sup> (turnover per m<sup>2</sup>)</li> <li><input type="checkbox"/> Količina po m<sup>2</sup> (volume per m<sup>2</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža po m<sup>2</sup> (gross margin per m<sup>2</sup>)</li> <li><input type="checkbox"/> Direktna profitabilnost proizvoda (Direct Product Profitability-DPP per m<sup>2</sup>)</li> </ul>
Vrijeme (Time)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promet po radnom satu (turnover per hour of labour)</li> <li><input type="checkbox"/> Promet po zaposlenom (turnover per employee)</li> <li><input type="checkbox"/> Količina po zaposlenom (volume per employee)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža po radnom satu (gross margin per hour of labour)</li> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža po zaposlenom (gross margin per employee)</li> </ul>
Roba (Goods)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promet (turnover)</li> <li><input type="checkbox"/> Stopa prometa (rate of turnover)</li> <li><input type="checkbox"/> Broj dana na zalihama (number of days stock)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža (gross margin)</li> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža u procentima (gross margin in percentage points)</li> <li><input type="checkbox"/> DPP</li> </ul>
Potrošači (Consumers)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promet po transakciji (turnover per transaction)</li> <li><input type="checkbox"/> Količina po transakciji (volume per transaction)</li> <li><input type="checkbox"/> Penetracija kupca (customer penetration)</li> <li><input type="checkbox"/> Frekvencija kupovine (buying frequency)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ukupna marža po transakciji (gross margin per transaction)</li> <li><input type="checkbox"/> DPP per transaction</li> </ul>

nog kupca. Category menadžeri su, prema J. Pelletu, vjerovatno odgovorni za sve odluke vezane za kupovinu i merčendajzing, cjenovnu politiku i promocije (1994b, p.119). Da bi definisali, nadgledali izvođenje i planirali kategoriju, neophodno je da category manageri budu opušteni prilikom manipulisanja (rukovođenja) i analize velikog broja podataka. Dalje, traži se category perspektiva. Kategorija ne može biti definisana samo kao kolekcija brendova. To je entitet unutar sebe, što zahtjeva fundamentalne promjene u prilazu upravljanju. Napokon, sposobnosti koje su potrebne da bi se ova funkcija uspješno obavljala će zahtijevati da se kupci – maloprodavci podvrgnu daljim obukama.

Category menadžer se različito kotira u odnosu na tradicionalnog kupca. On je preduzetnik koji forsira svoju kategoriju kao poslovnu jedinicu. To znači da on nije samo pregovarač, već i menadžer. A. Nielsen (1992, p 123) je iscrpno

opisao sposobnosti i funkcionisanje category menadžera (tabela 4).

Tabela 4. Karakteristike kategori menadžera (A. Nielsen, 1992)

Kategori menadžer je	Kategori menadžer poznaje
<input type="checkbox"/> totalista	<input type="checkbox"/> marketing
<input type="checkbox"/> pro activan	<input type="checkbox"/> trgovinu
<input type="checkbox"/> u mogućnosti da radi više od jednog posla u isto vrijeme (multi-tasker)	<input type="checkbox"/> merchandising
<input type="checkbox"/> organizovan	<input type="checkbox"/> orijentaciju kupaca
<input type="checkbox"/> strategičan	<input type="checkbox"/> unakrsni merchandising
	<input type="checkbox"/> tehnologiju
	<input type="checkbox"/> logistiku
	<input type="checkbox"/> poslovanje
	<input type="checkbox"/> financije



Naravno, takva osoba ne postoji. Tradicionalni kupci, po godinama posebno, naići će na teškoće prilikom promjene iz klasičnog kupca u category menadžera. Da bi se omogućilo usvajanje koncepta, veoma je bitno odabrati prave ljude koji bi radili taj posao. Odgovornosti takvih category menadžera je naveo Van der Ster (1993a, p. 17 - tabela 5).

Category manager će morati da obavlja funkciju koja ide i u dubinu i u širinu, mnogo više nego što je to slučaj do danas. Prema tome, strukturne promjene moraju biti implementirane da bi mu odgovarale u poslu. Teoriski prilaz ovome je da obje strane ovog para (snadbijevač/maloprodavac) moraju formirati timove koji pomažu category manageru da upravlja kategorijom. Snadbijevač će postaviti account tim, a maloprodavac category tim.

Sastav ovakvog category tima je prilično maglovito objašnjen u literaturi. F. Andriess (1994, p. 43) pominje da bi ovakvi timovi trebali biti sastavljeni od stručnjaka koji koordiniraju protok roba. Navedeni autor u svom članku odmah dodaje da ni jedna maloprodaja u Holandiji nije postavila takav tim do danas. Na strani proizvođača, takvi timovi (barem u formi account timova) mogu da se nađu, a primjeri se odnose na Coca Cola, Douwe Egberts i Procter & Gamble. Postoje vjerovatno dva razloga zašto postoje ove razlike. Prvi razlog je povjerenje i iskustvo autora ovog istraživanja da razvoj na strani kupovine ide sporije nego na strani prodaje. Drugi razlog je jednostavnije dokazivanje komparativnih prednosti category managementa u odnosu na brand management. Ukratko, proizvođači moraju znati dosta o malom broju brendova, a maloprodavci moraju znati malo od velikom broju brendova koji su zastupljeni u njihovim prodajama. A. Nielsen daje primjer u svojoj prezentaciji iz 1994. gdje npr. proizvođači proizvode 150 proizvoda (SKU's) u 3 kategorije, sa 4 brenda, s kojima upravljaju 4 brand menadžera koji su odgovorni i za nacionalno i za internacionalno tržište. S druge strane, imamo primjer maloprodaje koja ima 5000 proizvoda (SKU's), u 40 kategorija, sa 1000 brendova i sa svima upravlja 5 kupaca koji funkcionišu nacionalno ili čak lokalno. Prema tome, mnogo je lakše za proizvođače da postavie dobro obučene account timove (category timovi) nego što je to slučaj s maloprodajama.

Uprkos činjenici da formalni category timovi možda i ne postoje, brojno osoblje iz maloprodajne organizacije ima opsežnu komunikaciju s osobljem snadbijevača. Misli se na ljude iz merčendajzinga s obje strane, specijaliste za promocije i menadžment police, logistiku, finansije, itd. Kada category menadžer ima krajnju granicu odgovornosti za svoju kategoriju, on bi trebalo da ima dovoljno autoriteta da utiče na ishod svih ovih kontakata u željenom pravcu. Međutim, ako svi ovi službenici imaju svoje šefove koje izvještavaju, tada kategori menadžer ima težak zadatak da uobliči cijelu stvar. To znači da je potrebna neka vrsta regulativnog mehanizma, kako bi category manager sve to objedinio. U tom smislu se predlažu dvije mjere. *Prvo*, postoji Nielsenov predlog (1992) da se promijeni struktura na takav način da se broj upravljačkih slojeva minimizira i zaposleni opunomoće i osposobe što je više moguće. Tada je moguće category menadžeru da ima kontakt s drugim osobljem i da donosi odluku bez dozvola svih vrsta šefova. Samo za odluke sa uticajima na strategiju, finansije i druge izvore mora se komunicirati na nivou menadžmenta. *Druga* mjera koja se predlaže je dobar način da se izbjegnju problemi u nastaloj matrici, a to je da se radi planski. Ako se ovaj plan (category plan) odobri od strane menadžmenta, onda će on imati autoritet za category menadžera da ima pristup izvorima kako je navedeno u planu ("autoritet plana").

Vraćajući se na prvo rešenje, A. Nielsen konstatuje kako slijedi:

a) Kupovna i merčendajzing funkcije, uključujući asortiman, cjenovnu politiku, promocije, upravljanje prostorom i ponovno punjenje robom, moraju biti integrisani i rukovođeni od strane category menadžera i

b) category menadžerima se mora dati sloboda i ovlašćenje da upravljaju svojim kategorijama kao malim biznisom, razvijajući strategiske planove, nadgledajući njihovu primjenu, praćenje progressa, vršenje odgovarajućih dotjerivanja, a normalno je da oni budu odgovorni za rezultate" (p. 39). Problem je sada u tome da za 20 category menadžera nije moguće postaviti 20 dobro obučenih category timova sa svim integrisanim

funkcijama i sa potpunim podacima, što vodi ka ogromnim dupliranim naporima i što je izuzetno skupo. Vjerovatno je to razlog zašto do danas nisu ustanovljeni kategorijalni timovi na strani maloprodaja.

## 5. Zaključak

Partnerstvo između snabdjevača i maloprodavaca je postalo važna poslovna praksa. Da bi vodili svoje partnerske odnose, članovi kanala moraju usvajati industrijski široke procese i standarde pod zajedničkim imenom category management, koji predstavljaju poslovni proces i strategiju, gdje članovi kanala formiraju obostrano korisne odnose u cilju stvaranja dodatne vrijednosti krajnjem potrošaču. Category management predstavlja savremeni koncept strategijskog planiranja asortimana u maloprodaji, kao i svih drugih aktivnosti, s ciljem da se maksimiziraju prodaja i profit i što bolje i potpunije zadovolje potrebe kupca.

## Literatura:

Andriese, F. G. (1993), Category management als wenkend perspectief, Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek, jrg. 10, N° 3, pp. 41-44.

Blattberg, R.C. (1995), Category Management, Guides 1-5, Food Marketing Institute, Washington.

Coca Cola Report (1992), A Study Conducted by Andersen Consulting: Grocery Distribution in the 90's, strategies for fast flow replenishment, project 3.

Laureys, G. (1995), "Measuring Consumer Involvement Profiler", Journal of Marketing Research, Vol. 22, pp. 40-47.

GEA Consulting Group (1994), A Study Conducted for Coca Cola, Grocery Distribution in the 90's, strategies for fast flow replenishment, project 4.

Harlow, P. (1994), "Category Management: a New Era in FMCG Buyer-Supplier Relationships", Journal of Brand Management, Vol. 2, N° 5, pp. 289-295.

Harris, B. and McPartland, M. (1995); Category management defined; what it is and how it works", Progressive Grocer, September, pp. 5-8.

Nielsen, A. (1992); Category Management, Positioning Your Organisation to Win; NTC Business Books.

\_\_\_\_\_ (1994), Category Management Workshop, Delphy Symposium "Partnership"

Pellet, J. (1994b), "KMart's category approach", Discount Merchandiser, Vol. 34, N° 5, pp. 118-120.

Van der Ster, W. (1993a), Category Management: inkoop nieuwe stijl, Tijdschrift voor Marketing, juni, pp. 15-19.

\_\_\_\_\_ (1993b), Partnershiping; de volgende fase in de relatie detaillist-leverancier; Tijdschrift voor Marketing, Oktober, pp. 10-15.

## CATEGORY MANAGEMENT IN FUNCTION OF CREATING NEW ORGANISATION AND NEW PERSONNELS

### Conclusion

*Partnership between suppliers and retailers have become important business practice. For leading its partnership relations, chain members adopt industrial wide processes and standards among name category management, which present business process and strategy where chain members form mutual usefull relations for giving better value for consumer. Category management present actual concept of strategic planning of assortments in retailers, as well as other activities, with aim to maximize selling and profit and better and cleanly customer satisfaction*