

CATEGORY MANAGEMENT U FUNKCIJI REALIZACIJE KOMPARATIVNIH PREDNOSTI KOD ROBA ŠIROKE POTROŠNJE

TANJA IVANOVIĆ, ELIT – ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije

Apstrakt: Inovacije pretpostavljaju novine. U ovom radu se objasnjava šta je to category management, prezentiraju se načini njegovog definisanja i tumačenja i objašnjava se njegov značaj i ulogu. Kroz praktične primjere se objašnjava zašto je category management interesantan za maloprodaju, a naročito kakav značaj ima istraživanje kao osnova category management-a za maloprodaju (ili lanac maloprodaja) i za robnog proizvođača.

Abstract: Innovation implies newness. This discuss try to explain what is it category management and to present ways of defining and understanding category management and category. It is also tried to explain importance and role of categories. Through practical examples it is tried to explain why category management is interes of retails and /or retail chain and for producers.

Ključne riječi: category menadžment, kategorija proizvoda, maloprodaja, proizvođač, tržišne kategorije, kupac, potrošačka percepcija, robe široke potrošnje.

Key words: category management, product category, retails, producers, market categories, customer, customer perception, fast moving consumer goods (FMCG).

UDC: 005:339.37; JEL classification: M11, M31 ;

Review ; Received: September 12, 2005

Uvod

Category management je relativno nov termin i koncept u maloprodajnom poslovanju. Misli se na način upravljanja proizvodima na nivou odedene proizvodne grupe (a ne na nivou pojedinačnih proizvoda). Category management nije samo stvar maloprodaje, već su i proizvođači uključeni u sličan optimizacioni proces u pogledu logistike, akcija i promocija. Prema tome, razvoj maloprodaje je usko povezan sa snadbijevачima.

Smatra se da je category management počeo da se razvija u SAD, i to u firmi Procter & Gamble i Coca-Cola kompanijama. Međutim, izvjesne Britanske kompanije, kao što su Marks & Spencer, upravljale su svojim portfoliom proizvoda po kategorijama već izvjesno vrijeme. Ali, oni nijesu opisali ovu tehniku upravljanja kao upravljanje kategorijama. Tehnike category man-

agement -a uveliko su razvijene u SAD, gdje je 1994. on bio potpuno operativan kod cca 20% glavnih maloprodavaca, a kod sljedećih cca 62% je bio u fazi razvoja.

Razvoj maloprodaje u centralnoj i istočnoj Evropi nalazi se u različitim fazama, u zavisnosti od zemlje do zemlje. Pa ipak, svim tim zemljama je zajedničko da se promjene dešavaju veoma brzo i primijetni su isti trendovi. Svjedoci smo ukрупnjavanja i jačanja trgovinskih lanaca (samim tim pojave i jačanja trgovačkih marki), tako da se promet u maloprodaji najvećim dijelom odvija upravo preko malog broja najvećih «igrača» iz ove oblasti¹. Brzi tempo

¹ U Hrvatskoj je ukрупnjavanje dovelo do toga da prvih deset maloprodajnih lanaca «pokrivaju» 45% tržišta, što je skoro duplo u odnosu na period od prije dvije godine. U SCG je ovaj procenat znatno manji, gdje prvih šest lanaca (Maxi, Rodić, MB, C Market, Pekabeta, Super-Vero i Merkator) imaju blizu 17% (Progresive Magazine, februar 2005, br. 9).

života uslovljava promjenu kupovnih navika potrošača, a samim tim i njihovo ponašanje i odlučivanje u procesu kupovine.

Nekada dobavljači i trgovci nijesu mnogo znali o svom najvećem potencijalu - *potrošačima*. U to vrijeme proizvodi koji su se mogli naći na policama maloprodajnih objekata su bili rezultat direktnih pregovora dobavljača i trgovaca, zasnovani na nekim finansijskim aspektima (snaga trgovca, prepoznatljivost robne marke i sl.). Tokom prethodnih nekoliko godina partnerstvo između tržišno kanalisanih entiteta postalo je obostrano korisna poslovna praksa. Industrija roba široke potrošnje (FMCG- *Fast Moving Consumer Goods*) kao visoko profilisana industrija prihvatila je partnerstvo kao kritičnu strategiju kroz njen kanal snadbijevanja. Da bi vodili svoje partnerske odnose, članovi kanala u industriji roba široke potrošnje su usvojili nove razgranate procese i standarde, i stavili ih pod isti "kišobran" nazvan *efikasna reakcija potrošača* (ECR - *Efficient Customer Reaction*). Radi se o poslovnom procesu (i strategiji) u kojoj članovi kanala formiraju obostrano korisne odnose da bi donijeli bolju vrijednost krajnjem potrošaču. Category management je jedan od pet aspekata ECR, dok su ostali kako slijedi:

- *osposobljeni interfejs* (mijenjanje odnosa između snadbijevača i maloprodavca),
- *efikasni potrošački planovi i promocije* (uzajamno planiranje promotivnih aktivnosti),
- *efikasna inovacija* (zajednički razvoj novih proizvodima), i
- *efikasno ponovno punjenje* (zajedničko upravljanja lagerom i kanalom distribucije).

Osnovni cilj snadbijevača je da sprovede proizvod kroz kanal snadbijevanja i da dođe do krajnjeg korisnika što brže i što jeftinije. Alternativno, strategije maloprodaje su vezane za upotrebu category managementa u definisanju proizvoda koji treba da se nađu na policama maloprodaje, bez obzira koliko brzo i organizovano funkcioniše kanal snadbijevanja. Obje strane (snadbijevač i maloprodaja) doprinose osnovnom cilju ECR koncepta - obezbijedivanju održive konkurentske prednosti za partnere kanala. To se postiže

kroz:

- smanjenje cijena preko strategije snadbijevača i
- smanjenje troškova i povećanje prihoda preko strategija koje kreira maloprodaja (primarno category management).

Istraživanja tradicionalnih odnosa snadbijevač-maloprodaja pokazala su njenu neefikasnost, što u ukupnom iznosu predstavlja približno 6% ukupnih troškova potrošača. Npr. u Njemačkoj maloprodavci koriste ECR postupke da bi vršili korekciju i omogućili domaćinsko upravljanje kategorijom, i da bi bili u mogućnosti da smanje broj SKU (*stock keeping units* – jedinice koje su na lageru) za 25 %, da smanje troškove za 10% i povećaju prodaju za 10%. Zato prodavci na malo imaju jaku motivaciju da saraduju u ECR programima. Pronalaženjem zajedničkog interesa i kombinovanjem napora obje strane (snadbijevača i maloprodaje), njihova očekivanja dobijaju pozitivan rezultat, kao što su efektuiranje propuštenih mogućnosti ka nižoj cijeni, povećanje marži, i/ili povećanje zadovoljstva potrošača. Za tradicionalne trgovine, masovna neefikasnost koja se akumulirala u FMCG kanalu vodila je ka višim cijenama, asotimanu koji nije odgovarao potrebama kupaca, rasprodaji roba i mnogim neželjenim novim proizvodima koji su zauzimali prostor i tražili pažnju prilikom upravljanja maloprodajom. Ova situacija je rezultirala opadajućom lojalnošću kupaca prema maloprodaji, erozijom prodajne zapremine i marži u odnosu na konkurentske maloprodajne formate koji napadaju tradicionalne trgovine na bikategorijalnoj osnovi. Dakle, cilj ove kombinovane *marketing-management strategije* je da pronađe načine kojima se kompletira i ostvaruje održiva konkurentska prednost.

1. Pojam category management-a

Category management je sistem upravljanja, razvijen isključivo u kompanijama koje su potrošački orijentisane na fokusiranje optimizacije marketinških i menadžerskih

Tabela 1: Razlika između klasične kupovine i category management -a

aspekt	klasična kupovina	category management
referentna tačka	putem kupovine za prodaju; “kupi da kupiš” i “product push – guranje proizvoda” od strane snadbijevača	preko prodaje za kupovinu; “kupi da prodaš” i “product pull - povlačenje proizvoda” od strane tražnje (prodavca na malo)
focus	fokus na proizvod; SKU management	fokus na grupu proizvoda; SBU management (Stock Buying Units – jedinice koje se prodaju)
suštinske nadležnosti	odvojena kupovina; pregovori na nivou proizvoda i/ili brenda	upravljanje cjelokupnim kanalom snadbijevanja; pregovori na nivou kretanja proizvoda
ispunjavanje kriterijuma	bruto marža; obrt i uslovi za kupovinu	DPP ciljevi (Direct Product Profitability – direktna profitabilnost proizvoda); obrt i DPC (Direct Product Costing – direktni troškovi proizvoda)

prodajnih napora u pogledu portfolia proizvoda. Za razliku od *brand managementa* koji je fokusiran na optimizaciju jednog brenda, category management se fokusira na optimizaciji grupe brendova - na tzv. *kategorije*. Možemo zaključiti da je kategori management ustvari proces optimizacije grupe brendova. A. Nielsen definiše category management 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 nivou brenda, niti na prosječan nivo tržišta (*macro-marketing*), niti na nivo odvojene poslovne funkcije ili odeljenja, nego na:

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

Ovaj proces optimizacije je interesantan za proizvođače kao i za maloprodaju (pojedinačne podavce i maloprodajne lance).

A. Laureys (1995, p. 40) definiše category

management kao proces pomoću kojeg proizvođači i prodavci na malo dolaze do obostrane profitabilnosti uz pomoć saradnje s ciljem: a) rasa obrta kategorije uz pomoć boljeg prilagođavanja potrebama kupaca i b) smanjenje neefikasnosti boljim razumijevanjem i upravljanjem strukturom troškova “.

W. Van der Ster (1993a, p. 17) sagledava specifičnosti category management-a preko njegovog razlikovanja od “klasične kupovine” (tabela 1).

Category management se u praksi može implementirati i na strani proizvođača i na strani prodavaca malo. Oba tipa kompanija imaju svoje viđenje category management-a, tako da ćemo u nastavku ukratko prikazati šta ustvari one pod tim pojmom podrazumijevaju.

Shvatanje category management-a od strane prodavaca na malo:

- nije fokusiran samo na pitanja proizvoda i cijene, već on podrazumijeva i naglašava odnos između maloprodavca i proizvođača pomoću *account* menadžera i category menadžera, čak je zadatak category menadžera mnogo više od same kupovine: on je odgovoran za logistiku, asortiman, *space* management i promocije (MAXIS)

□ znači da se ne upravlja proizvodima na njihovom nivou, nego na nivou proizvodnih kategorija, kojima upravlja category menadžer u bliskoj saradnji s velikim brojem snadbijevača; upravljanje kategorijom uključuje sve aspekte od kupovine do merčendajzinga i logistika (Albert Hein, prema: G. Verra 1997, p. 12)

□ znači upravljanje prezentiranom grupom (kategorijom) proizvoda pošto su je kupci opazili sa svih aspekata; sve se okreće oko toga koju funkciju ima kategorija za potrošače i za prodavce na malo (de Boer Winkelbedrijven, prema: Ibid, p. 13)

□ znači da su proizvodi grupisani u asortiman – grupe na bazi specifičnih kriterijuma na način koji omogućuje da se kategorijama upravlja u potpunosti i do kraja, što uključuje komercijalne aspekte i logističke aspekte (DEA)

Specijalisti iz svijeta maloprodajne prakse se slažu u mnogim segmentima s navodima iz literature:

□ category management znači da je upravljanje proizvodima u asortimanu podignuto na viši nivo (proizvodne grupe ili kategorije),

□ upravljanje kategorijama uključuje sve aspekte: kupovinu, merčendajzing, promociju, space menadžment, logistiku, itd. i

□ category menadžment zahtijeva blizak kontakt između proizvođača i maloprodavca.

Iz sfere proizvođača se takođe mogu navesti primjeri koji ukazuju na slično tumačenje category management-a:

□ stremi ka optimalnoj efikasnosti i efektivnosti internih operacija,

□ teži ka optimalnoj profitabilnosti (DPP/m³) za tržišne partnere (*Procter and Gamble*),

□ znači da se sa svim brendovima u kategoriji upravlja kao grupom (klasom), a ne po brendovima, sa P&L (*Profit and Lost* – profit i gubitak) po grupi kao donjom linijom (*bottom line*) koja ide dalje od samog upravljanja projektima na polju proizvoda, asortimana, logistika i promocija; to je način razmišljanja u kojem proizvođači takođe idu ka povećanju profitabilnosti njihovih maloprodajnih part-

nera (*Lever*),

□ podrazumijeva prilaz marketing merčendajzinga i logistiku podijeljenih proizvođača i maloprodavca, polazeći od nivoa kategorije i sa kupcem kao polaznom tačkom (CPC)

Najvažniji strukturni elementi koji se mogu naći u opisima proizvođača, a koji su podudarni s navedim teoriskim pristupima su:

□ upravljanje kategorijom umjesto pojedinačnim proizvodima (optimizacija nivoa proizvodnog portfolija unutar kategorije)

□ upravljanje sa svim marketinškim P-ovima (*price, product, place, promotion* - 4P) vezanim za sve proizvode u kategoriji uključujući i logistiku

□ cilj je saradnja s maloprodajom i uzimanje kupca kao polazne osnove.

Iz navedenih tumačenja je jasno da category management predstavlja *zajednički proces* prodavaca na malo i snadbijevača kategorija kao *strategiskih poslovnih jedinica* (SBU), u cilju poboljšanja poslovnih rezultata putem fokusiranja na davanje većeg značaja kupcu. Taj proces počinje od strategiskog pomjeranja fokusa pažnje menadžmenta sa proizvođačkih brendova na maloprodajne kategorije. na taj način, category management predstavlja prihvatanje činjenice da tradicionalni sistemi upravljanja brendom imaju izvjesnih nedostataka. Tako npr., kompanije sa širokim portfolijima proizvoda mogu doživjeti da proizvodi sami sebe "progutaju" unutar portfolija, tako da svi marketing napori mogu biti beskorisni u unutrašnjoj konkurenciji. Rezultat bi mogao biti da jedan brend dominira nad drugim. Pored toga, dokazano je da u sjačanja lučaju konkurencija između brendova potrošači stiču naviku da ih kupuju samo kada su na promociji, zbog čega cjenovna osjetljivost raste. U stvari, potrošači teže za trgovinom po kategorijama više nego po individualnim brendovima. Međutim, faktor koji bi mogao da motiviše proizvođače na napuštanje brend menadžmenta je mogućnost

rastuće snage prodavaca na malo, kao i njihova opcija da preko prodavaca na malo upravljaju brendovima na odstojanju.

Osnovne *strategijske prednosti* koje omogućuje category management su:

- efikasnost instrumenata koji omogućuju prodavcu na malo njegovo mikro upravljanje (određivanje prostora na polici za svaku SKU) i makro upravljanje prostorom (određivanje prostora prodavnice za svaku kategoriju),
- veća orijentisanost na potrošača i bolje shvatanje njihovih ciljeva koji vode do kvalitetnije asortimanske i promocijne usmjerenosti na potrošača, a samim tim i do povećanog zadovoljenja njihovih zahtjeva.

Da bi se shvatile strategijske prednosti category managementa, potrebno je napraviti seriju category planova. *Category plan* je osnova koja se zajednički razvija i zasniva na category ciljevima, konkurentskom okruženju i ponašanju potrošača. Category management teorija polazi od toga da će prodaja maloprodavca i profit biti maksimizirani preko optimalnog miksa: brendova, SKU, skladištenja jedinica i cjenovne politike, koji su determinisani profilom kupaca i postojećim prodajnim statističkim podacima. Navedeni miks se zasniva na sistematskom category pregledu i rezultira u kategoriju koja je diferencirana od ostalih konkurentskih kategorija i kao takva prepoznata od strane kupaca.

Category management u praksi omogućuje diferenciranje sopstvene ponudu u odnosu na konkurenciju. Razni prodavci na malo imaju različito odredište kategorija bazirano na ciljnim kupcima, strategiji i obliku, tako da se dvije konkurentske maloprodaje neće fokusirati na iste kategorije. A cilj je da se preko category management obezbjedi održiva konkurentska prednost. Na taj način, preko category managementa se povećava lojalnost potrošača preko:

- prave cijena i asortimana, baziranih na karakteristikama ciljnog potrošača,
- povećanog zadovoljstva potrošača i
- većeg fokusa na potrošača i segmentaciju potrošača.

2. Istraživanje kao osnova category management-a

A. Nielsen predlaže korišćenje svih vrsta podataka za ocjenu svih dostignuća kategorija: istraživanje, analiza trećih lica - agencija, stručnost proizvođača i interne informacije (posebno skeniranje podataka ako su na raspolaganju). Pitanja na koja treba odgovoriti su:

- koje je tržišno učešće proizvoda u okviru kategorije,
- da li je to učešće iznad ili ispod korektnog učešća,
- kako razni elementi: odnos raznovrsnost/proizvodni mix, cjenovna politika, promocije, kvalitet itd. doprinose postizanju ciljev,
- koji su tzv. "vrući" proizvodi, a koji nijesu,
- koje podkategorije imaju trend rasta, a koje trend opadanja, itd.

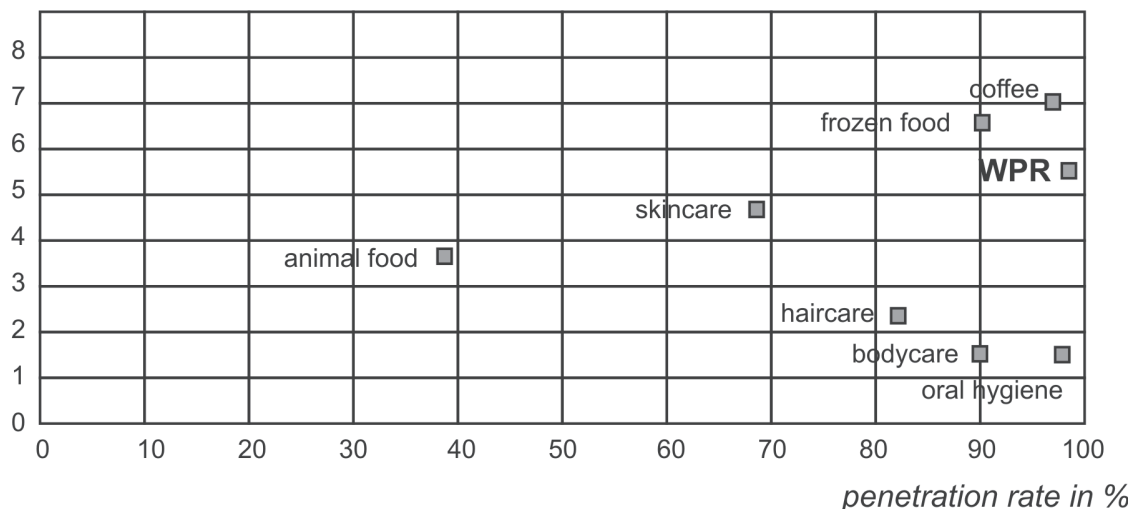
Na bazi navedenih informacija dobijaju se performanse proizvodu i njegove pozicije na tržištu.

Druga grupa podataka neophodna za maloprodaju su informacije o potrošačima (kupcima), koji su izuzetno bitni: šta je to što kupac želi tj. koje su njegove potrebe, u kojem tipu maloprodaja on trguje i koliko često je posjećuje, koliko proizvoda obično kupuje, da li je lojalan brendu, koje veličine pakovanja voli, da li je on samo uzgredan kupac, koliko je važna cjenovna politika, itd. Pored toga, bitno je znati koje medije preferiraju naši kupci. Razmjena informacija između proizvođača i maloprodaje je neophodna u cilju većih i potpunijih spoznaja. Proizvođači moraju biti informisani o:

- potrošačkim grupama (kvalifikacijama i kvantifikaciji) koje koriste njihove proizvode,
- načinu na koji oni koriste njihove proizvode,
- tipu reakcija potrošačkih grupa na massmedijske promocije,
- budućem razvoju konkretnih proizvoda (tržišni trendovi, razvoj proizvoda i sl.), itd.

Prodavci na malo takođe moraju posjedovati važne informacije o:

market size in billion DM



Slika 1

- vremenu (dan i vrijeme) i količini (zapremini, težini) i tipu pakovanja kupljenih proizvoda, kao i strukturi potrošačke korpe,
- odstupanjima u pogledu prednjeg u zavisnosti od tipa maloprodaje (format, veličina) i lokacije maloprodaje (periferija, unutrašnjost grada)
- specifičnim reakcijama (vrijeme, količine) različitih potrošačkih grupa u različitim tipovima maloprodaja i lokacijama maloprodaja na reklame i promocije (mass mediji i *tailor made* akcije).

A. Nielsen (1992) navodi primjer koji pokazuje način na koji bi kategorije trebale biti sagledavane. U nastavku ćemo prikazati osnovne oblike analiza koje on predlaže:

prvo, sveobuhvatna tržišna analiza mora biti iskorištena u definisanju broja SKU u kategoriji (jedinica po kategoriji; UPC), procenat novih jedinica po kategoriji i brzina okretanja jedinica po kategoriji (*dollar velocity*),

drugo, analiza prodaje kroz tipove trgovačkih kanala (mora biti napravljena tako da se ovogodišnji podaci uporede sa prošlogodišnjim, čak još više unazad). To vodi ka shvatanju rasta kategorije u totalu i u vezi s trgovačkim kanalom,

treće, analiza lanca maloprodaje u odnosu na tržište, koja se može uraditi tako da se kod jednog maloprodajnog lanca uporedi procentualna promjena prodaje prema onoj od prije

godinu dana unutar kategorije i u odnosu na ukupno tržište i u odnosu na trgovački kanal,

četvto, poslije ovih analiza gdje se rast kategorije mjeri u odnosu na ukupni rast prodaje maloprodajnog lanca, dinamika jednogodišnje prodaje i analiza tržišnog učešća se pravi po kategorijama u odnosu na tržište i trgovinski kanal pokazujući kako prodaja i tržišno učešće se pomjeraju iz mjeseca u mjesec,

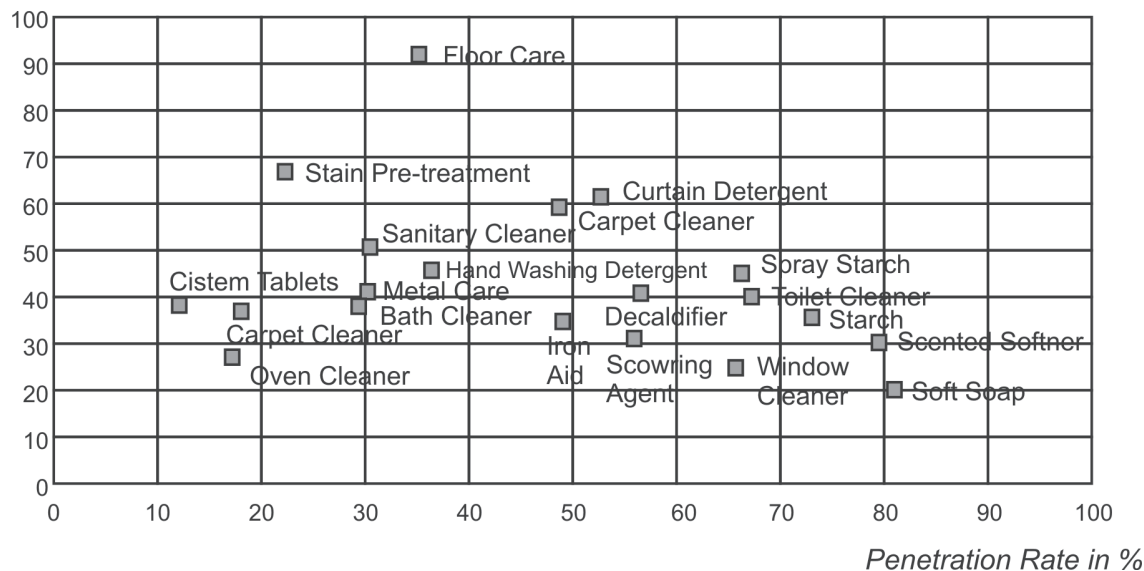
peto, upoređivanje konkurentskih cijena, koje pokazuje kako se nivo cijena razlikuje kroz trgo-vačke kanale.

šesto, kada znamo karakteristike kategorije u odnosu na tržište, trgovačke kanale i konkurente, može se ući u dublje sagledavanje karakteristika jednog brenda (brenda grupe) u odnosu na druge brendove. Zatim se dobijeni podaci upoređuju sa prosječnim ukupnim tržištem, sa prosjecima trgovačkih kanala i sa posebnim konkurentima. Ova informacija je važna zato što kategorija nije ništa manje niti ništa više od ukupnosti različitih brendova. Navedenim mapiranjem sagledavaju se rezultati tržišnog učešća/rasta mjereni kod konkurentskih brendova unutar kategorije,

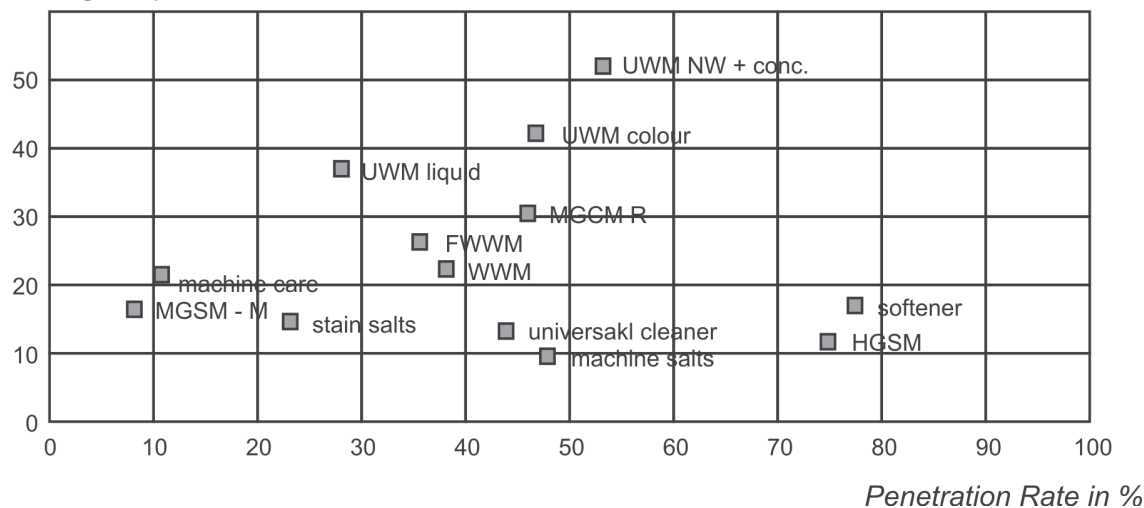
sedmo, pravi se izvještaj o konkurentskoj klasifikaciji tako što se asortiman lanca (pozicija brenda na rang listi lanca) upoređuje sa tržišnim rangiranjem,

osmo, pravi se analiza promociionog trenda prodaje za promociione aktivnosti tokom godine koje se mjere po svojim prodajnim efektima

Average Household Expenditure in %



Average Expenditure in DM



Slika 2

Legenda: MGSM-R - sredstva za pranje posuđa (dishwasher cleaner); MGSM-K - Sredstva za ispiranje posuđa (dishwasher rinse); FWWM - blagi deterdženti (mild detergent); WWM - deterdženti za vunu (wool detergent); HGSM washing-up liquid Avivage omekšivač (softener); GWM - deterdženti za zavjese (curtain detergent); UWM - oštri deterdženti (heavy duty detergent) i HWM - deterdženi za ručno pranje (hand washing detergent)

gdje se prodaja izvjesnog brenda mjeri za jedan lanac u odnosu na preostalo tržište.

deveto, pravi izvještaj u kojem se cijene svih proizvoda jednog brenda maloprodajnog lanca stavljaju u odnos sa istim proizvodima preostalog tržišta,

deseto, pravi se izvještaj o promocijama, posle kojeg se pravi zbirni product mix izvještaj,

a na kraju se pravi izvještaj o prodajnim potencijalima za brend i izvještaj o proizvodima – tzv. slabim “kretačima”.

Dakle, polazna osnova za upravljanje kategorijama (tj. za upravljanje asortimanom proizvoda) je cjelovito sagledavanje ukupnog položaja maloprodajnog lanca na tržištu bez obzira na prodajni asortiman (princip dedukcije: od opšteg ka poseb-

Tabela 2: Upravljanje kategorijama – strategija maloprodaje (period: total 2003)

	stopa penetracije	stopa lojalnosti	indeks intenziteta	tržišno učešće
<i>Hrvatska</i>				
Konzum	66,7	22,0	103	15,1
Billa	33,7	12,5	119	5,0
<i>SCG</i>				
C Market	23,3	14,1	110	3,6
Rodić MB	20,0	13,3	121	3,2

Izvor: Gfk ConsumerScan – korpa mjerenih kategorija

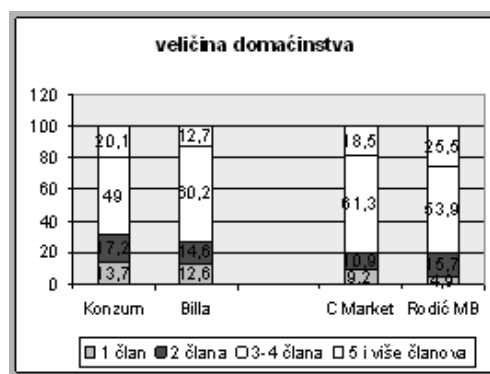
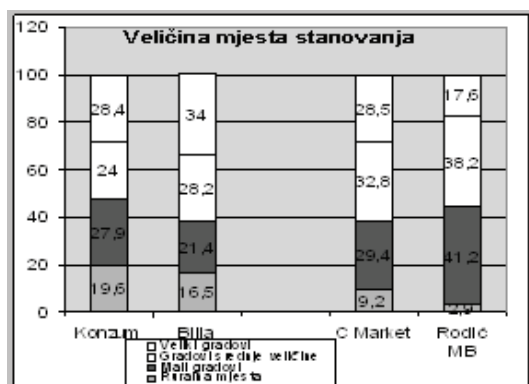
nom). Sagledavanje ukupnog početnog položaja maloprodajnog lanca je pružanje odgovora na pitanje: koliki se dio tržišta pokriva, odnosno koliko je tržišno učešće određene maloprodaje (maloprodajnog lanca). Jedini izvor ovih informacija su istraživanja marketinga i tu se najčešće koriste *panel istraživanja*. Međutim samo saznanje o tome koliko je tržišno učešće nije dovoljno da bi se raumjelo zašto je to tako, odnosno koji to aspekt posebno doprinosi i objašnjava zašto je tržišno učešće toliko koliko je. U tome pomaže *Parfit-Collins* formula koja tržišno učešće razlaže na tri faktora koja ga uslovljavaju:

U nastavku prikazujemo vizuelne primjeri kako marketing istraživanja mogu pomoći proizvođačima i maloprodajnom lancu u planiranju asortimana.

Internacionalna proizvođačka kompanija Henkel značaj deterdženata i sredstava za čišćenje (WRP) u poređenju s drugim važnim grupama proizvoda sagledava preko stope penetracije u odnosu na veličinu tržišta (slika 1 – prema: www.henkel.com).

Kategoriju (deterdženti i sredstva za čišćenje) sačinjavaju proizvodi koji imaju mnogo različitih upotreba. Grupisanje proizvoda u podkategor-

Slika 4: Upravljanje kategorijama – strategija maloprodaje. Sociodemografski profil potrošača



Izvor: Gfk ConsumerScan – korpa mjerenih Kategorija, period: total 2003.

□ *penetracija*, odnosno broj kupaca (baza kupaca) koji su u određenom vremenskom periodu kupili bar jedan proizvod u posmatranom lancu,

□ *intezitet*, odnosno prosječan iznos potrošenog novca kupca lanca u odnosu na prosječan iznos potrošenog novca svih kupaca u zemlji i

□ *lojalnost* ili *pokrivenost tražnje*, tj. procenat ukupnog budžeta koji kupac nekog lanca potroši u tome lancu.

ije je veoma osjetljivo, jer se one sastoje se od proizvoda koji se, u očima potrošača, koriste za istu upotrebu i prema tome su fundamentalno zamjenjivi. Kolor deterdženti predstavljaju jedan takav primer. Važnost individualnih podkategorija unutar kategorije “deterdženata i sredstava za čišćenje” može se grafički sagledati preko odnosa stope penetracije određenih podkategorija i prosječnih porodičnih trošenja na njima (slika 2).

Na sličan način maloprodaje i njihovi lanci mogu doći do informacija koje su bitne za njih. Kao primjer ćemo navesti rezultate istraživanja u Hrvatskoj i SCG (izvor podataka su: GfK ConsumerScan – prema: Progressive Magazin, februar / mart / april, brojevi : 9, 10, 11, i panel domaćinstava, koji najpotpunije pomaže u planiranju asortimana, odnosno upravljanju kategorijama). Iz tabele 2 se može uočiti da Konzum ima veliku bazu kupaca (čak 66 % svih domaćinstava u Hrvatskoj je kupilo bar jedan proizvod u Konzumu). Ipak, njihov intenzitet je prilično mali, jer Konzumovi kupci potroše svega 3% više novca od prosječnog kupca u Hrvatskoj. Upoređujući Konzum i Billa, jasno je da se visoko tržišno učešće Konzuma može objasniti velikim brojem kupaca (uslovljeno geografskom rasprostranjenošću) kao i njihovom visokom lojalnošću (čak preko 20% od svih svojih kupovina kupci Konzuma ostvare u Konzumu).

U SCG je situacija drugačija, jer oba odabrana lanca (Rodić i C Market) imaju približno tržišno učešće, iako imaju različite strategije nastupa na tržištu. Uočljivo je da C Market ima veću bazu kupaca (ima više maloprodajnih objekata), ali je Rodić MB strategijom nižih cijena uspio privući veliki broj kupaca. Lojalnost ovim trgovinama nije posebno izražena (naročito ako se ima u vidu lojalnost kupaca Konzuma u Hrvatskoj). Interesantno je primjetiti da kupci koji se snadbijevaju u Rodiću u prosjeku troše više novca na svoje ukupne kupovine od kupaca C marketa.

Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju lojalnosti kupaca. Postoji veliki broj marketing strategija za razvijanje lojalnosti kupaca – kao npr. stvaranje «kartica za lojalnost» (skupljanje poena i stimulisanje kupaca koji češće kupuju) ili nuđenje takvog asortimana koji je potreban kupcu tako da ne mora da ide u druge objekte i dopunjuje svoju nabavku. Kada se utvrdi pozicija lanca na tržištu neophodno je da se sagleda ko su kuci toga lanca. Te odgovore nam daje socio-demografska analiza kroz različite presjeke.

Iz slike 4 se može zaključiti da je struktura kupaca Konzuma prilično ujednačena kada je u pitanju veličina mjesta stanovanja (možda je odgovor u tome što je Konzum geografski ravnomjerno razvio svoju mrežu objekata), dok 62% kupaca Bille dolazi iz urbanih i većih gradskih sredina. U SCG, kupci Rodić MB dolaze iz manjih sredina (ovaj lanac je naročito prisutan u vojvođanskim mjestima) dok kupci C marketa u većoj mjeri dolaze iz gradskih sredina (opet direktno uslovljeno lokacijom objekata). Kada je u pitanju veličina domaćinstva, uočava se da Billa privlači domaćinstva sa 3-4 člana, dok u Konzumu kupuju domaćinstva sa pet i više članova. Ukoliko se pogledaju i drugi presjeci, može se uočiti da u Konzumu kupuju uglavnom mlađa domaćinstva (16,2% domaćinstava gdje glava porodice ima do 29. godina, taj postotak u strukturi kupaca Bille iznosi 8,7%). U SCG uočljivo je da skoro 64% domaćinstava gdje je glava porodice starija od 49. godina kupuje u C marketu (prema 57% kupaca Rodić MB). Kroz ova istraživanja sagledava se struktura kupaca po prihodima, obrazovnoj strukturi, polnoj strukturi, i drugim parametrima bitnim za definisanje kupaca određenog lanca.

3. Definisane proizvodne kategorije

Kategorija je odvojena i podesna za rukovanje grupa proizvoda koja je potrebna kupcima i/ili sposobna da bude supstitut određenog proizvoda sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača. Na sličan način kompanija Henkel tretira proizvodnu kategoriju i definiše je kao jasnu, grupu proizvoda kojom se može upravljati, koju su uočili kupci i koja je u vezi i/ili zamjenjiva kada su u pitanju potrebe kupaca (*Best Practices Report FMI*, prema: www.henke.com). Zato se može smatrati da je kategorija mala “ekonomska jedinica” unutar velikog ekonomskog entiteta koji se koristi za postizanje ciljeva i strategija za preduzeće. Kao prvi neophodni korak prilikom uvođenja category management-a - je *definisane kategorija*. A. Nielsen (1992) daje brojna pravila u tom pogledu. Prvo, on savjetuje da se informacije o viđenju proizvoda sakupljaju iz svih izvora: proizvođača,

agencija za istraživanje tržišta, potrošača i od sopstvenog osoblja. Viđenja svih ovih strana mogla bi biti jako različita i u slučaju sumnje vezane za različito viđenje i doživljaj proizvoda treba uvijek uzeti u obzir potrošačev pogled kao opredjeljujući. Posle definisanja slijedi *definisanje podkategorije*, koje podrazumijeva da se znaju trendovi u podkategorijama (Koji su trendovi u šamponima, koji su trendovi kod omekšivača za kosu, koji su efekti substitucije između ove dvije?). Razumijevanje trendova u ponašanju potrošača vodi ka percepciji kako bi proizvodi trebali biti kategorisani i prema tome i raspoređeni i posloženi. Šta više, ovdje često postoji veza između podkategorija unutar jedne kategorije i podkategorija unutar druge kategorije. Npr. paraiz kečap je u vezi sa špagetama, ali se postavlja pitanje da li oni pripadaju jednoj kategoriji. To dalje vodi ka *tržišnim aspektima definisanja kategorija*. Maloprodajni lanac mora definisati svoje kategorije kako bi zadovoljio svoje kupce. Maloprodajni lanci će se razlikovati u svojim izborima.

Drugi način da se definišu kategorije je da se naprave korisne *klasifikacione šeme* koje pomažu u specificiranju karakteristika proizvoda na tržištima. U tom smislu, A. Nielsen

(1994) pominje sljedeća pravila:

- *specijalisti* (bezalkoholna pića, vina, osvježanje),
- *trgovački gradionci* (traffic builder: pivo, dnevni proizvodi, konzervirana hrana),
- *ispomoć* (papar, kafa/čaj) i
- *visoko maržirana roba* (brza hrana, deterdženti/hemija, duvan, sosevi i sl.).

Navedene četiri klase proizvoda i/ili proizvodne kategorije zahtijevaju različite tretmane. *Specialist proizvodi* zahtijevaju veliki asortiman, novatorske stavove i ekspertize. *Trgovački gradionci* zahtijevaju razumne promotivne aktivnosti sa strogim fokusom na kokurentnosti cijena. *Proizvodi za ispomoć* zahtijevaju ograničen asortiman i konkurentne cijene. *Visoko maržirani proizvodi* zahtijevaju komuniacionu podršku i dobru prezentaciju. To znači da proizvodi u svakom od ovih kvadranta dijele tržišne probleme i tržišni prilaz.

B. Harris (1995) vrši drugačiji kategorizaciju proizvoda na: *dremljivce* (*sleepers*), *pobjednike* (*winners*), *neizvjesne* (*questionable*) i *poizvode* sa mogućnošću (*opportunities*). Oni se u tabeli 3 koja slijedi upoređuju pema dvije koodinantne ose: rast tržišta kategorije i tržišno učešće kategorije (ispod i iznad je veličina učešća).

Tabela 3:

	<i>Dremljivci</i>	<i>Pobjednici</i>
tržišni udio ↑	<ul style="list-style-type: none"> -identifikovati ključne proizvode unutar kategorije - delistirati proizvode koji slabo izlaze i marginalne proizvode - dajte više prostora na polici proizvodima koji brzo izlaze - optimizirajte maržin mix i DPP 	<ul style="list-style-type: none"> - nastaviti trenutne politike - budite brzi u usvajanju novih proizvoda - minimizirajte operacione probleme kao što su "out of stock" - optimizirajte maržin mix i DPP
	<i>Neizvjesni</i>	<i>Mogućnosti</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - ograničite mix proizvoda da bi došli do asortimana i delistirajte marginalne proizvode - minimizirajte prostor na polici na nivou kategorije - prenesite logističke i operacione poslove na treće lice 	<ul style="list-style-type: none"> - harmonizujte proizvodni mix sa tržišnim trendovima - poboljšajte cjenovnu sliku pomoću niske cijene za ključne proizvode - podržite ključne proizvode sa promocijama
	tržišni rast →	

Tabela 4: Upravljanje kategorijama i uloga kategorije

	vrij. u mil. HrK/SCD	penetracija u %	frekvencija kupovine	vrijednost po kupovini	broj komada po kupovini
<i>Hrvatska</i>					
UHT mlijeko	695	98,3	40	13,3	30
joguti	479	98,8	16	6,87	24
<i>SCG</i>					
C Market	266,6	73,0	21	66,1	20
Rodić MB	5910	98,8	68	34,1	1,8

Izvor: Gfk ConsumerScan –korpa mjerenih kategorija, Period: total 2003

Hershey's Vend Industry jednostavno vrlo logično definiše kategoriju kao proizvode koji su prirodno grupisani na bazi sličnih ukusa potrošača i karakteristika proizvoda (slani snekeri, čokolade, nečokoladni slatkišii, peciva, kolači, itd.). Najbitnije je definisati proizvodne kategorije na bazi karakteristika proizvoda, a ne nikako npr. na osnovu cijene, veličine, oblika ili nekog drugog operativnog faktora. Zato možemo zaključiti da je kod definisanja proizvodne kategorije neophodno utvrditi kako potrošači zapažaju i doživljavaju određenu kategoriju. To znači da suštinski treba definisati koji to proizvodi čine neku proizvodnu kategoriju, u smialu da li je npr. «Vočko» voćni jogurt ili mliječni desert, da li potrošači prave razliku između voćnog soka i nektara i da li im je to bitno, da li se «Van-ish» može zamijeniti «Domestosom», da li potrošači za njegu lica koriste i kreme opšte namjene? Da bi se odgovorilo na navedena pitanja moraju se organizovati specifična istraživanja koja bi pomogla prodavcima na maloda bolje razumiju šta je to za potrošača zamjena, a što komplementaran proizvod.

4. Karakteristike i uloga proizvodne kategorije

Za bolje sagledavanje karakteristika proizvodne kategorije, daćemo komparativnu analizu proizvodnih kategorija za UHT Mlijeko i jogurt (obični i voćni). Već na prvi pogled u tabeli 4 se mogu uočiti specifičnosti i mjesta

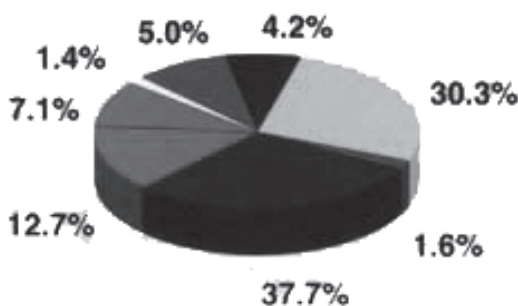
koje zauzimaju ove proizvodne kategorije na njihovim tržištima.

Vrijednosno tržište jogurta u SCG je mnogo veće od tržišta UHT (pasterizovanog) mlijeka, dok je u Hrvatskoj situacija obrnuta. Što se tiče kupaca obje kategorije u Hrvatskoj i jogurta u SCG, one su veoma izjednačene (preko 98% domaćinstava je kupilo bar jedan od posmatranih proizvoda u 2003. godini). Još jedna specifičnost se javlja kad je u pitanju frekvencija kupovine: jogurti u SCG kupuju se prosiječno 68 puta godišnje, za razliku od UHT mlijeka, koje se kupuje u prosjeku 21 put godišnje. U Hrvatskoj se UHT mlijeko kupuje u prosjeku 40 puta godišnje, a jogurt 16 puta godišnje. Takođe vidimo da se u obje zemlje potroši više novca za kupovinu UHT mlijeka, nego jogurta. Iz predhpdnog primjera se može sagledati značaj ove dvije kategorije proizvođa.

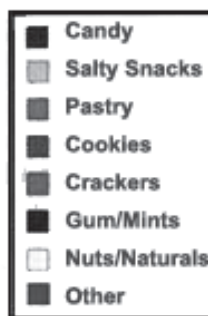
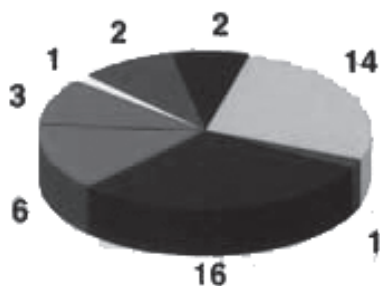
Hershey's Vend – Industry smatra da svaki proizvod kategorije mora biti predstavljen sa najmanje jednim feisingom, u cilju izlaženja u susret što većem broju kupaca. Ovaj „početni“ fejsing omogućuje minimalan nivo izlaganja kategorije i barem neke mogućnosti da se napravi prodaja svakom kupcu koji se približi kategoriji. Svi ostali fejsinzi bi trebali biti posebno izdvojeni, po prodajnim nivoima katergorije. Kategorije moraju “zaraditi” dodatni prostor kroz stalnu dopunu dodatne količine tj. kroz obrt. Normalno, dodatni fejsinzi dobijeni “na osnovu volumena” su najčešće izdvojeni u kategorijama slatkiša, slanog programa i kolača, kao što je i prikazano

Slika 5

Machine Category Sales Share



Machine Category Facing Count



Chocolate and Non-chocolate combined-includes bars, bags and boxes.

Izvor: Podaci se baziraju na bazi 2.000 državnih izvještaja. Automatski merčendajzer (Vending Industry).

u nastavku (slika 5).

Kategorizacija proizvoda je posebno je posebno značajna. Razni proizvođači na razne načine pokušavaju da je izvrše. Douwe Egberts je poznati Holandski proizvođač toplih napitaka, posebno kafe, ali on takođe proizvodi i čaj i kakao. Međutim, ovoj kategoriji pripadaju i filter kafe - proizvod koji Douwe Egberts ne proizvodi. Topli napici (kafa, čaj i kako) i filter kafa formiraju "normalu" kategoriju za maloprodavca. Douwe Egberts proizvodi i pirinač sa 60% tržišnog ušehća u Holandiji. Pirinač plus tjestenine su normalna kategorija za maloprodavca, ali Douwe Egberts bi volio da se pirinač nađe kao posebna kategorija u maloprodajama. Razlog za ovo je vjerovatno činjenica što se Douwe Egberts ne tretira kao snadbijevač

s pravom prvenstva u kategoriji "pirinač plus tjestenina", jer je tjestenina brojniji proizvod od pirinča. Drugi važan efekat koji još ograničava kompoziciju kategorije u kafi i čaju je prisustvo instant kafe (koju ne proizvodi Douwe Egberts, a Nestlé je glavni snadbijevač) koji "guta" kafu, kao i pojavljivanje hladnog čaja (koji ne proizvodi Douwe Egberts). Pojavljivanje hladnog čaja moglo bi istisnuti topli čaj, ali je nejasno kako izvršiti definisanje kategorije: da li je tretirati kao čaj ili kao "bezalkoholni napitak".

Procter and Gamble je definisao četiri proizvodne grupe: pranje i čišćenje, papir i napici, kozmetika i drugo (među kojima Vicks). Ova podjela je uslovljena istorijom, a djelimično potrošačkim percepcijama i ponašanjem. Podjela ima ishod u radu sa ma-

loprodajama. Npr., account manager “papir i napici” će prodavati Pampers i Always, ali takođe i Punica bezalkoholni napitak i imaće dvije kontakt osobe unutar maloprodajne organizacije. Isti je slučaj npr. u slučaju “pranje i čišćenje”, zato što će ih prodavac na malo klasifikovati pod raznim kategorijama. Pored toga, ono što P&G naziva “čišćenje” ne mora da znači čišćenje za prodavca na malo. Npr., omekšivač rublja je “čistač” prema P&G, ali je “pranje” prema velikom broju maloprodavaca. Drugi primjer je proizvod Demake-up. Da li je to kozmetika ili papir (kao servijeta ili higijenski peškir)? Interno je procijenjen kao “papir”, ali ga prodavci na malo često vide kao kozmetiku. Uopšteno uzevši, P&G pokušava da slijedi viđenje prodavaca na malo, ali u nekim situacijama postoji razlika u pogledima, a samim tim i u kategorizaciji proizvoda.

Lever klasifikuje proizvode u kategorije na osnovu percepcija potrošača, načina na koji prodavci na malo uređuju police, načina na koji organizuju kupovinu i strukture industrije (pošto izvjesna grupa proizvoda ima dovoljnu kritičnu masu). Jedna proizvodna grupa je pranje i čišćenje, uključujući deterdžente, omekšivače rublja i čistače. Čistači su npr. sačinjeni od čistača za pranje posuđa (ručno i mašinsko). U totalu, Lever ima deset podkategorija. Problem nastaje kada se pojavi novi proizvod koji se dobro ne uklapa u podkategoriju, kao što je npr. Viakal čistač koji oduzima tržišno učešće i od abraziva i od čistača za sve svrhe. Drugi primjer je osvježivač koji je postavljen u kategoriji čistača.

Curver (proizvođač plastike za domaćinstvo) klasifikuje proizvode u proizvodne grupe kao što su odlaganje, otpad, čišćenje, kuhinja (duboko zamrzavanje, itd). U Holandiji se ovim proizvodima upravlja i koriste se na mnogo načina kao “jedan proizvod”, dok su u V. Britaniji struktura upravljanja i prodajna struktura odvojene. Prema tome, kategorija ima više snage u V. Britaniji, što omogućuje bolje fokusiranje na kategoriju, posebno kad to dolazi zbog penetracije maloprodajnog lanca, gdje Curver skoro obezbjeđuje policu za jednu kategoriju (npr. proizvodi za odlaganje).

Kupac određuje značaj kategorije. Toalet

papir kupci ne posmatraju kao važan artikal, dok kafu, zeleniš i meso posmatraju. Albert Heijn pokušava da postavi logičku kategorizaciju proizvoda prema načinu na koji ih vide potrošači i kako ih vide u unutrašnjosti organizacije (prema: G. Verra 1997, p. 34). Primjer je *ice tea* koji je klasifikovan kao čaj u terapaku, ali je klasifikovan i kao bezalkoholno piće u limenci. Ova klasifikacija zavisi od načina gledanja kupaca. Ipak, obje vrste se dobijaju od jednog snadbijevača. Sok od naranče takođe ima brojne klasifikacije: u limenkama je sortirana na policama sa limenkama, a u tetrapaku je bezalkoholno piće (u rashladnoj mašini kada se hladi i na polici kada se ne hladi).

DYNARETAIL je maloprodajna organizacija koja pokriva aktivnosti DA, DA Attence, STIP i EURODROGIST. DYNARETAIL odvaj četiri glavne kategorije: zdravlje, luksuz i ljepota, pokloni i pokućstvo i lična njega. U okviru ovih kategorija postoje podkategorije: zdravlje je podijeljeno na homeopathy, vitamine i dodatke, OTC, poboljšanje, itd. Kategorija se mjeri na osnovu povraćaja po policičnom metru prostora i na osnovu karakteristika snadbijevača. Razlika u odnosu na druge prodavaca na malo proizilazi iz činjenice štožato što je DYNARETAIL-u dodan DYNADRO kao veleprodajna organizacija. Ovdje je veoma bitno da trgovci sagledaju koliko je ta kategorija bitna njihovim kupcima. Zato treba utvrditi koliko je tržišno učešće maloprodaje u ukupnoj prodaji neke kategorije. Prema rezultatima istraživanja iz tabele 4 Konzum i C Market imaju veće tržišno učešće u prodaji UHT mlijeka nego što ga imaju na ukupnom tržištu roba široke potrošnje. To dalje pokazuje da su ove dvije kategorije veoma važne za kupce. S druge strane, Billa i Rodić MB imaju manje učešće u ovoj kategoriji nego što je slučaj s ukupnim tržištem roba široke potrošnje. U tom slučaju možemo otići dalje i iskoristiti Parfitt-Colins formulu koja tržišno učešće lanca razlaže ne tri faktora uticaja: penetraciju, intenzitet i lojalnost. Poređenjem navedenih pokazatelja možemo lako uočiti naše jače i slabije strane i shodno tome odabrati pravu strategiju za jačanje i poboljšanje aktuelne pozicije, kada je konkretna proizvodna kategorije u pitanju.

Optimizovan asortiman je ključ efikas-

Tabela 5 : Optimizacija asortimana Konzum za kategoriju UHT mlijeko

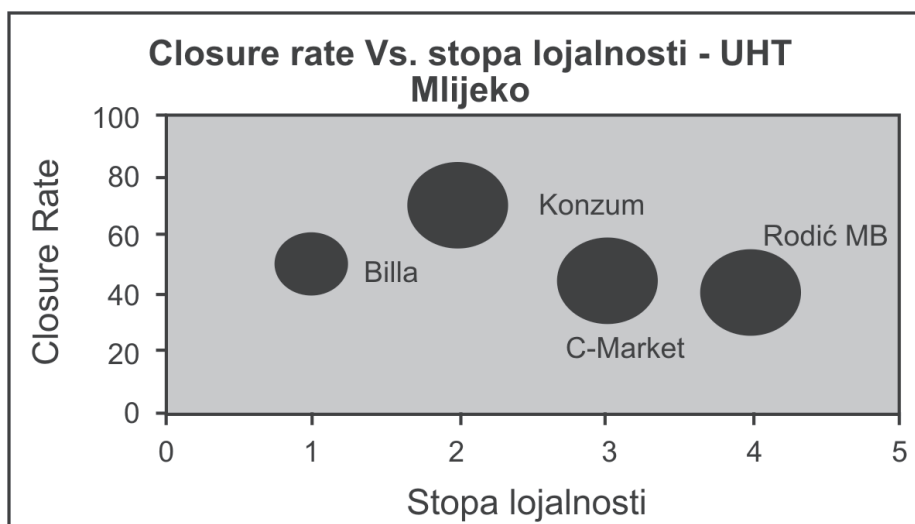
Konzum (Hrvatska)	relativna penetracija	kumulativna rel. penetracija	↓	promet
Z' Bregov	79,3	79,3	98% tražnje za UHT mlijekom kupaca Konzuma može biti pokriveno sa 3 robne marke	35,6
Dukat	73,6	92,2 (+ 12,9)		69,0
Kim	44,0	98,4 (+ 6,2)		78,5
K plus (PL)	39,4	98,4		93,6

Izvor: Gfk ConsumerScan, Period: total 2003.

nog tržišnog nastupa. On poboljšava closure rate i omogućuje ponudu većem broju maloprodavčevih klijenata U savremenim trgovinama kupac je u centru pažnje. Asortiman se prilagođava zadovoljenju njegovih potreba u cilju ostvarivanja profita kupca. Metodologija upravljanja proizvodima daje odgovor na pitanje: koji proizvodi treba da se nalaze u ponudi prodavca na malo, u cilju privlačenja najvećeg mogućeg broja kupaca. Često se postavlja dilema treba li držati na policama sve proizvode koji se nalaze na tržištu iako se neki sporije okreću, da ne bi kupac koji ne pronađe željenu robnu marku otišao u konkurentski objekat ili kupio neki

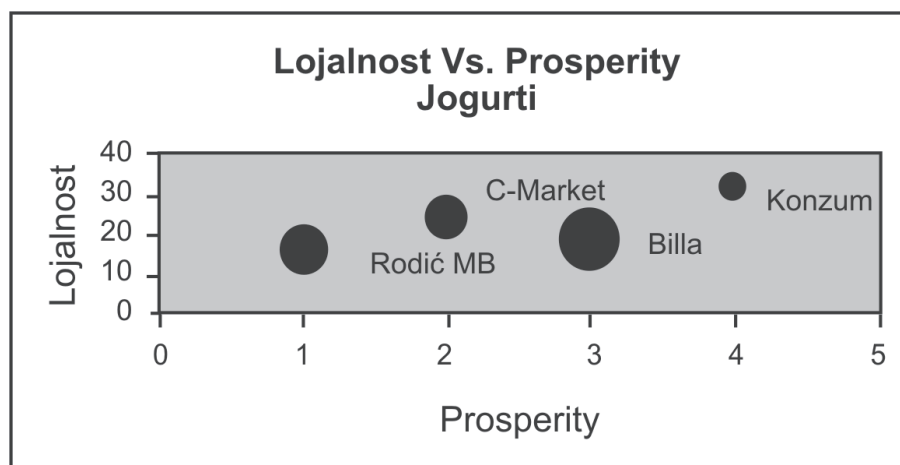
drugi brend. U tabeli 5 je prikazan primjer klijenata Konzuma, koji su u isto vrijeme i kupci UHT mlijeka. Najpopularnija robna marka je «Z' bregov» i privukla je 79,3 % kupaca UHT mlijeka. »Dukat « je privukao 73,6,% kupaca UHT mlijeka, a te dvije robne marke su zajedno privukle 92,2% kupaca UHT mlijeka. Ukoliko se asortimanu doda i treća robna marke «Kim», ukupan broj kupaca će biti 98,4%. To praktično znači da ukoliko Konzum ima u ponudi samo tri robne marke, on će pokriti potrebe čak 98,4% svih kupaca UHT mlijeka. Ukoliko uvede u četvrtu robnu marku «K plus» on više neće povećati bazu kupaca UHT mlijeka.

Slika 6



Izvor: Gfk ConsumerScan –korpa mjerenih kategorija, Period: total 2003

Slika 7



Izvor: Gfk ConsumerScan, Period: total 2003

Povećanje lojalnosti je način da maloprodaja poveća učešće na razvijenim tržištima. Jedan od pokazatelja lojalnosti kupaca je «closure rate» - relativna penetracija, ali na nivou trgovine, a ne robne marke. Closure Rate je odnos između broja naših klijenata koji kupuju kategoriju X kod nas, u odnosu na klijente koji kupuju kategoriju X bilo gdje (kod nas ili konkurencije - odnosi se na broj ljudi). S druge strane, pokazatelj lojalnosti nam pokazuje koliko novca klijenti potroše na određenu kategoriju u našim objektima, a koliko kod konkurencije. Tako na grafikonu br. 5 možemo vidjeti pozicioniranost ova četiri lanca kada je u pitanju kategorija UHT mlijeka. Skoro 70% klijenata sa teritorije Hrvatske koji kupuju UHT mlijeko kupuju u Konzumi, dok ostalih 30% kupuju kod konkurencije. Ti kupci su veoma lojalni.

Zaključak

Marketing maloprodajnih lanaca je uslov opstanka na tržištu. Kompanija koje su prihvatile marketing navedenu filozofiju ostvaruju profit na bazi zadovoljenja potreba potrošača (kupaca).

Prihvatanje marketing koncepta kao načina poslovanja uslovalo je razvoj brojnih

konceptata upravljanja maloprodajom zasnovanih na navedenoj logici. Jedan od najsavremenijih konceptata je upravljanje kategorijama (*Category Management*), koji predstavlja primjenu strategijskog planiranja asortimana u maloprodaji, s ciljem maksimizacije prodaja i profita preko zadovoljenja potreba kupca. Da bi se zadovoljile njihove potrebe potrebno ih je dobro upoznati i saznati sve što im je bitno. Osnovni izvor navedenog znanja su marketing istraživanja.

Važan aspekt definisanja uloge kategorije je poređenje situacije na tržištu sa situacijom u maloprodajnom lancu, na bazi kojeg se vrši planiranje nabavke i određivanje prostora na policama.

U osnovi category management-a je sistem upravljanja koji teži da smanji razdaljinu između snabdjevača i potrošača putem definisanja i upravljanja kategorijama proizvoda, mnogo više nego individualnim brendovima, i to u okruženju već uspostavljenog obostranog povjerenja i saradnje između proizvođača i prodavca na malo.

U tehničkom pogledu su veoma značajni Category pregledi, kojima se eliminiše dupliranje i SKU jedinice sa slabom izlaznošću, i forsira se mali broj ojačanih SKU category jedinica, koje su i skladišno povećane i kod kojih je izvršena korekcija feisinga, cijene, promocije i organizacije kategorije.

Postoji mnogo originalnih taktika razvoja proizvodne kategorije, koje uglavnom koriste instrumente marketing MIX-a. Promocijama se utiče na lojalnost kupca i on se navodi da više novca troši u objektima promotera. Dobar asortiman ponude takođe utiče na povećanje *closure rate*, čime privlačimo veći broj kupaca. Dobre lokacije objekata, a naročito povoljne cijene veoma dobro utiču na lojalnost i na *closure rate*.

Preporuka za sve firme u industriji roba široke potrošnje je da se koncentrišu na strategije koje uvažavaju obje strane (snadbijevača i maloprodaju). Navedene ECR strategije i praksa zahtijevaju od članova kanala da aktivno sarađuju kako bi smanjili i/ili eliminisali neefikasnosti i uska grla u snadbijevačkim kanalima.

Literatura:

- Bhulai, Sandjai (Dec. 1997), Efficient Consumer Response, www.math.vu.nl
- Cahill, D. J. (1996), "Pioneer advantage: is it real? Does it matter?", *Marketing Intelligence & Planning*, 14/4, pp. 5-8.
- Hargadon, Andrew (2005), "Technology brokering and innovation linking strategy, practice, and people", *Strategy & Leadership*, Vol. 33 N° 1, pp. 32-6.
- Durban, M. (Jun 2003), "Driving Sustainable Growth Through Category Management", *The Genuine Article*, Vol. 7, N° 2, pp. 12-8.
- Harris, B. and McPartland M. (1995), "Category management defined; what it is and how it works", *Progressive Grocer* September, pp. 5-8.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom", *European Journal of Innovation Management*, Vol 4 . N° 1 . pp. 20-31.
- Kilpatrick, E. "A Review Of A Product Launch Within The Multiples", AC Nielsen UK, www.kamcity.com
- Laureys, G. (1995), "Measuring consumer involvement profiler", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 40-7.
- Nielsen, A. C. (1992); *Category Management, Positioning your organisation to win*; NTC Business Books.
- Schmidt, S. (2004), "Trends in Category Management", AC Nielsen US, www.kamcity.com
- Smyth, Fergal (Jan. 2001), "Category Management", *Retail News*, Vol 8, N°. 1, pp. 45-57.
- Terbeek, G.A. (Sept. 1993), "Why Category Management will fail", *Progressive Grocer*, pp. 11-5.
- _____ (1994), *Category Management Workshop, Delphi Symposium "Partnership"*.
- Tortola, J. O. (2004), *Putting the 'manager' in category management*, *Progressive Grocer*, VNU Business Media, Inc.
- Ursin, Cheryl (2005), *What category management — or fact-based selling — can do for you*, Adams Beverage Group.
- Van der Ster, W. (1993a), "Category Management: inkoop nieuwe stijl", in: *Tijdschrift voor Marketing*, juni, pp. 15-9.
- Verra, G. J. (Avg. 1997), "Category Management: a matter of joint optimisation", Nyenrode University Press.
- Web sites:
www.acnielsen.com
www.winstonweber.com
www.emeraldinsight.com
www.lexinex.com
www.nestle.com

CATEGORY MANAGEMENT IN FUNCTIONE OF REALISATION COMPETITIVE ADVETAGE IN FAST MOVING CONSUMER GOODS

Conclusion: Marketing in retail chains is condition of existence on the market. Companies which accepted indicated philosophy have made profit on the base of customer's satisfaction.

Accepting of the marketing concept as a way of making business caused development of numerous concepts of retail management based on indicated logic. One of the most actual concept is category management, which present applying of strategic planning of assortmen in retail, with the target of selling and profit maximisation through satisfaction customer's need. To satisfy their needs it is necessary to introduce customers and experience what is important for them. The main source of this are marketing researches.

Important aspect of definining category is comparing situation on the market with situation in retail chain, on which base is planned acquisition and space management on shelves.

In the base category management is system of management which try to decrease relation between supplier and customer by defining and managing with product's categories, more that with individual brands, and all that in ambience of maintained mutual confidence and cooperation between producer and sellers in retails.

In the technical way, Category storechecks are very important, and by using them it is eliminated duplication and SKU with low selling and it is focused on small number strong SKU category units, where are made corrections in facings, prices, promotional organisation in category.

There are many original tactics for developing production category, which usually use instruments of marketing MIX. By promotion it is made influence on customer loyalty and it is influenced on customer to spend more money in retail shop. Good offered assortment also influence on increase closure rate, by which we attract higher number of customers. Good retail location, and especially beneficial prices influence very good on loyalty and on closure rate.

It is recommended for all companies which are in industry of FMCG to concentrate on strategies which validate both sides (supplier and retail). Inductive ECR strategies and practice demand that channel members actively cooperate how they decrease and / or eliminate non- efficiencies in supplying channels.