

# Pozicioniranje proizvoda na policama

---

**Kutnjak, Renata**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:717594>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

"Dr. Mijo Mirković"

## **POZICIONIRANJE PROIZVODA NA POLICAMA**

Završni rad

Renata Kutnjak

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

"Dr. Mijo Mirković"

## **POZICIONIRANJE PROIZVODA NA POLICAMA**

Završni rad

JMBAG:0303028659

Student: Renata Kutnjak, izvanredni student

Studijski smjer: Menagement i poduzetništvo

Predmet: Marketing proizvoda i inovacija

Mentor: doc.dr.sc. Dražen Alerić

Pula, 2017.

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Razvoj maloprodaje.....	3
2.1. Tipologija prodajnih formata.....	3
2.2. Odnos između maloprodaje i proizvođača robe široke potrošnje.....	5
2.3. Konkurencija .....	7
2.4. Elektroničko poslovanje .....	8
3. Privatne robne marke u odnosu na marke proizvođača.....	9
3.1. Privatne robne marke u Hrvatskoj .....	10
4. Category management.....	12
4.1. Proces category managementa.....	12
4.2. Ograničenja kod category managementa.....	14
5. Kupci kao temelj uspješnog poslovanja .....	15
5.1. CRM poslovna strategija .....	15
5.2. Vjernost kupaca .....	16
6. Category management u Hrvatskoj .....	17
7. Budućnost category managementa.....	18
8. Pozicioniranje proizvoda u praksi na primjeru poduzeća Plodine .....	19
8.1. O poduzeću Plodine.....	19
8.2. Lokacija poduzeća Plodine .....	19
8.3. Općenito o pozicioniranju proizvoda u poduzeću Plodine .....	20
8.4. Marketinška strategija poduzeća Plodine .....	22
8.5. Raspored pozicioniranja proizvoda na primjeru poduzeća Plodine .....	23
9. Pozicioniranje proizvoda u praksi na primjeru poduzeća Lidl.....	27
9.1. O poduzeću Lidl .....	27
9.2. Lokacija poduzeća Lidl .....	27
9.3. Općenito o pozicioniranju proizvoda u poduzeću Lidl .....	28
9.4. Marketinška strategija poduzeća Lidl.....	29
9.5. Raspored pozicioniranja proizvoda na primjeru poduzeća Lidl .....	31
10. Usporedba pozicioniranja na primjeru određenih proizvoda .....	34
10.1. Pozicioniranje čaja - poduzeće Plodine .....	34
10.2. Pozicioniranje čaja - poduzeće Lidl.....	36
10.3. Pozicioniranje bombona - poduzeće Plodine.....	37

10.4. Pozicioniranje bombona - poduzeće Lidl .....	39
10.5. Razlika u pozicioniranju proizvoda između poduzeća Plodine i poduzeća Lidl .....	40
11. Zaključak .....	42
12. Literatura .....	44

## 1. Uvod

Pozicioniranje proizvoda na policama je situacija s kojom se kupci svakodnevno susreću kroz obavljanje kupovine, a da toga nisu ni svjesni. Proces kupovine kao takav sa stajališta kupaca promatra se kao jednostavan proces odlaska u trgovinu, odabira proizvoda, te plaćanja s kojim se taj proces završava. Malo je kupaca koji smatraju da je kupovina složeniji proces jer se svrstava u dnevnu ili tjednu rutinu. Ipak, iako sve izgleda jednostavno, situacija je puno kompliciranija nego što se naizgled čini. Sam prostor odnosno trgovina u kojoj se obavlja kupovina ne izgleda slučajno baš onako kako izgleda, niti su proizvodi posloženi na police tako da izgledaju lijepo, već tako da kupac odabere proizvod koji će toj trgovini donijeti više zarade od drugih proizvoda. Kupci, kao dio tog procesa, su također objekt promatranja, svakodnevno se analizira njihovo ponašanje, želje i potrebe te se na temelju toga na tržište lansiraju novi proizvodi. Iz toga proizlazi, da odnos trgovca i kupca nije jednostavan, a nije ni samostalan, već iza svega toga stoji "vojska" ljudi koji su zaposleni na različitim pozicijama i koji planiraju i najmanji korak poslovanja u maloprodaji. Svrha ovog rada je pobliže objasniti proces koji se događa prije nego proizvodi dođu na police, način zašto se proizvodi u trgovini nalaze baš na određenim mjestima i kako to utječe na kupce, te na koji način trgovci promatraju kupce.

Rad se sastoji od jedanaest cjelina, uključujući uvod i zaključak, a može ga se podijeliti na dva dijela. U prvom dijelu je teoretski objašnjen razvoj maloprodaje, gdje se objašnjavaju vrste prodajnih formata, odnos maloprodaje s dobavljačima, djelovanje konkurencije u tom procesu te elektroničko poslovanje kao dio maloprodaje. Zatim se dotiče tema privatnih robnih marki koje su sve više prisutne i na našem tržištu, pa dolazimo do samog category managementa koji se objašnjava kroz faze implementacije istoga u poslovanje te se govori o njegovim ograničenjima.

Kupci su temelj uspješnog poslovanja u svakom maloprodajnom lancu koji u svoje poslovanje sve više uključuju i proces upravljanja odnosa s kupcima kako bi stekli njihovu vjernost i poboljšali komunikaciju i odnose. Na kraju prvog dijela govori se o category managementu u Hrvatskoj koji je na naše tržište stigao mnogo kasnije nego na svjetsko tržište, ali je i kod nas sve zastupljeniji. Također, dotiče se i budućnost category managementa gdje će se analizirati kako će on napredovati kroz godine i koje će tehnologije u toj grani biti sve više zastupljene.

Drugi dio rada izrađen je na konkretnom primjeru supermarketa poduzeća Plodine i diskonta poduzeća Lidl s lokacijom u Labinu, od kojih je jedan u hrvatskom vlasništvu, dok je drugi njemačko vlasništvo. Na početku se govori općenito o poduzećima Plodine i Lidl, njihovim lokacijama, općenito o pozicioniranju proizvoda u pojedinoj trgovini te o njihovim marketinškim strategijama gdje svaka trgovina ima svoje metode za privlačenje i zadržavanje kupaca. Sljedeća cjelina govori o cjelokupnom pozicioniranju proizvoda u prodajnom prostoru, te je na shemi prikazan ukupan prodajni prostor obje trgovine s koje se može iščitati gdje se nalaze koji proizvodi. Iako obje trgovine imaju za cilj stjecanje profita, stvaranje vrijednosti kroz odnos s kupcem, već se kroz raspored prodajnog prostora može vidjeti da koriste različite metode za ostvarenje cilja. Zadnja cjelina ovog rada je pozicioniranje na konkretnom primjeru, gdje su za primjer uzeta dva proizvoda, a to su čaj i bomboni. Oba primjera u obje trgovine prikazana su i na slikama, te dodatno objašnjenja. Na ovim primjerima uočiti će se razlike u pozicioniranju vlastitih robnih marki te proizvoda drugih dobavljača koji su objašnjeni na samom kraju, gdje se govori i o razlikama u cjelokupnom pozicioniranju između dva lanca trgovina.

## 2. Razvoj maloprodaje

Maloprodaja je izraz koji označava prodaju roba i usluga krajnjem korisniku. Kroz niz godina maloprodaja je doživjela velike promjene, najviše zbog globalizacije, razvoja tehnologije, pada cijena, diverzifikacije usluga i proizvoda te razvoja maloprodajnih formata. Na maloprodajnom tržištu se iz dana u dan povećava konkurencija i svatko koristi vlastite metode kako bi stigao do bolje pozicije na tržištu.

### 2.1. Tipologija prodajnih formata

Trgovci vođeni potrebom privlačenja što većeg broja potrošača iz različitih segmenata, razvijali su različite maloprodajne formate. Na osnovi toga su se iskristalizirala tri dominantna maloprodajna modela, a to su:

- a) "one stop shopping" trgovine s tzv. "stock up" modelom kupovine<sup>1</sup>
- b) specijalističke trgovine s ponudom proizvoda visoke kvalitete
- c) convenience trgovine<sup>2</sup> sa "top-up" i impulsnim modelom kupovine.<sup>3</sup>

Stock up model kupovine odnosi se na velike shopping centre na kojima kupci mogu zadovoljiti sve svoje kupovne potrebe. Kad se tek razvio ovaj model trgovina, one su sadržavale hranu, proizvode osobne njege i održavanje kućanstva, dok se sada u njima može naći puno više toga, uključujući tekstil, elektroniku i bijelu tehniku. U takvoj vrsti trgovina kupci kupuju proizvode više od tjedan dana prije same potrošnje, dok u specijalističkim trgovinama kupuju za potrošnju kroz jedan ili dva dana. Za razvoj "top-up" trgovina pripomoglo je uključenje svježih pripremljene hrane u njihovu ponudu jer cjenovno ne mogu konkurirati velikim centrima. Osim ovakve podjele maloprodaja se može podijeliti u osam ključnih maloprodajnih formata, a to su: hipermarketi, supermarketi, diskonti, cash&cary trgovine<sup>4</sup>, specijalizirane trgovine, robne kuće, convenience trgovine i drogerije. Pošto se jedan dio ovog rada temelji na analizi konkretnog primjera poduzeća Plodine koje spadaju u supermarket i poduzeća Lidl koji je diskont, detaljnije će se objasniti ova dva navedena maloprodajna formata. Supermarket je prodavaonica čiji pretežni asortiman čine hrana ali se nude i neprehrambeni proizvodi.

---

<sup>1</sup> Obuhvaća vrstu trgovine gdje se u jednoj posjeti može kupiti sve potrebne proizvode za određeno kućanstvo.

<sup>2</sup> Convenience su obično manje trgovine koje rade od rano ujutro do kasno navečer, nude proizvode poput hrane, pića i proizvoda koji se svakodnevno troše i kupuju.

<sup>3</sup> Muller J., Singh J.,(2006.): Category management, Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji, Zagreb str. 13

<sup>4</sup> Cash&cary su vrste trgovina gdje se roba prodaje na veliko, ciljni segment su poduzeća koja prosljeđuju proizvode kupcima za krajnju potrošnju, ali nemaju uslugu dostave, već samostalni dolazak i prijevoz kupljenih proizvoda.



Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.<sup>5</sup> Supermarketi su tip trgovina s ograničenim asortimanom proizvoda kroz sve kategorije, najčešće smješteni u gradu. U asortiman uključuju od 3 do 5 vodećih brendova iz kategorije, dok je ponuda privatne robne marke ograničena. Kupci kupuju za sebe ili druge za buduću potrošnju, kupuje se za cijelu obitelj, a osim planirane kupovine, uključuje i impulzivnu kupovinu. Takva vrsta trgovina ima površinu između 1500m<sup>2</sup> i 5000m<sup>2</sup>, ograničen broj blagajni, visoke marže, te više od 80% prehrambenih proizvoda i nešto manje neprehrambenih proizvoda.

Diskontna prodavaonica je prodavaonica koja nudi ograničen asortiman proizvoda, većinom sa hranom i neprehrambenim proizvodima po povoljnim cijenama, u kojem najznačajniji dio čine vlastite robne marke, a cijene su niže od cijena iste vrste proizvoda u ostalim prodavaonicama u toku cijele godine zbog nižih troškova poslovanja. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.<sup>6</sup> Diskonti su vrsta trgovina s ograničenim asortimanom proizvoda i formata pakiranja, s dominantnom ponudom privatne robne marke, dok od poznatih marki uključuju samo lidera kategorije. Kupci kupuju za sebe ili druge za buduću potrošnju, a profil kupaca su oni cjenovno najosjetljiviji. Površina ovog oblika trgovine jest između 500 m<sup>2</sup> i 1700 m<sup>2</sup>, diskonti imaju ograničen broj blagajni, niske marže te nizak nivo usluge.

Smatra se da svaki maloprodajni format ima tri faze, a to su: monoformat, diverzifikacija i tailoring<sup>7</sup>. Kod monoformata fokus je na pobjednički format, te se pokušava postići kritičnu masu. Diverzifikacija se temelji na lansiranju novih formata gdje je cilj razviti gustoću prodajne mreže, dok se kod tailoringa proširuje postojeće formate te se pokušava maksimizirati produktivnost trgovina. Neka poduzeća se uvijek nalaze u prvoj fazi jer se smatra da im je to dovoljno, dok se neka razvijaju i šire svoje poslovanje. U budućnosti se očekuje veći razvoj diverzifikacije i tailoringa nego što je to bilo do sad. Također, očekuje se značajan rast convenience trgovina, kao i e-trgovina koje još uvijek nisu dovoljno razvijene i zastupljene. Takav će rast prvo biti uočljiv na razvijenim tržištima, dok će za nerazvijena tržišta trebati više vremena za fazu razvoja ovakvog načina poslovanja.

---

<sup>5</sup>Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, <http://www.propisi.hr/print.php?id=9136>, (18.05.2017)

<sup>6</sup>Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, <http://www.propisi.hr/print.php?id=9136>, (18.05.2017)

<sup>7</sup> Tailoring je jedna od faza maloprodajnih formata, gdje poduzeće proširuje svoje postojeće formate i povećava produktivnost, ali na način da se prilagođava tržištima na koje se proširuje.

## 2.2. Odnos između maloprodaje i proizvođača robe široke potrošnje

Pozicija proizvođača robe široke potrošnje kroz godine se uvelike promijenila. Nekad je potražnja bila mnogo veća od ponude, poslovanje je bilo jednostavno, konkurencija veoma mala. Ako je proizvodnja funkcionirala, bilo je sigurno da će se prodati gotovo svi proizvodi. Kroz vrijeme je konkurencija sve veća, na tržištu je mnogo ponuđača, kupci mijenjaju svoje interese, želje i potrebe, a na tržištu ima sve više velikih lanaca trgovina koji određuju koje će proizvode staviti na svoje police, a koje neće. Još jedan otežavajući problem za proizvođače je da maloprodaja bilježi znatno veću stopu rasta, te je proizvođačima teško pratiti takav ritam. Oni, osim snažnog oglašavanja i masivne distributivne mreže, moraju uključiti i nove kompetencije kao što su trgovački marketing i category management. Dok se proizvođači bore da pozicioniraju svoje proizvode u najbolje trgovine, kako bi tako mogli doprijeti do kupca, maloprodaja se bori da ne bude ovisna o određenim dobavljačima, već da ih jednostavno može zamijeniti drugim, ili razviti svoju robnu marku koja će u ponudi imati proizvode koji će zadovoljiti želje kupaca.

Proizvođači u borbi za jaču poziciju na tržištu moraju svakodnevno razvijati inovativne proizvode kako bi kupcima ponudili više od drugih proizvođača proizvoda iste vrste. Bitno je da potrošač određenog dobavljača stavi u svoj mindspace<sup>8</sup>, gdje će proizvodi dospjeti ako imaju medijsku potporu, te ako su lideri u kategorijama u kojima posluju. Osim navedenoga, bitno je postizanje produktivnosti i efikasnosti koja će se postići uz detaljno planiranje poslovanja i uz pomoć kompetentnih kadrova. S druge strane, maloprodaja odgovara s privatnom robnom markom koja je cjenovno većinom prihvatljivija od ostalih proizvođača, te tako žele steći neovisnost u osvajanju kupaca. Jer iako na tržištu djeluju kao partneri i ponekad ovise jedno o drugom, proizvođači i maloprodaja su ujedno i konkurencija jer se natječu za kontrolu nad odnosom prema krajnjim kupcima. Naklonost kupaca steći će onaj koji ima veće prednosti kod proizvodnje vlastitih proizvoda, a one pak ovise o samim karakteristikama određene kategorije proizvoda koje će biti prikazane u tablici u nastavku.

---

<sup>8</sup> Mindspace se može opisati kao prostor u glavama potrošača za proizvodne marke. (npr. hrvatski proizvođač kave - većina će reći Franck jer se nalazi u potrošačevom mindspaceu)

Tablica 1: Komparacija prednosti proizvođača i maloprodajnih kuća u natjecanju da pruže potrošaču proizvode robe široke potrošnje:

Proizvođači		Maloprodajne kuće
Izvor snage	Kritična masa i specijalizacija: <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehnologija</li> <li>- medijsko oglašavanje</li> <li>- razumijevanje potrošača</li> </ul>	Posjedovanje dućana: <ul style="list-style-type: none"> <li>- direktna komunikacija</li> <li>- kontrola marketinških varijabli</li> <li>- informacije</li> </ul>
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- superiorna kvaliteta</li> <li>- imidž</li> <li>- izbor, inovacija</li> <li>- tehnološka superiornost</li> </ul>	Efikasnost u brandiranju proizvodnih grupa u kojima lijevo nabrojene prednosti nisu dominantne
Proizvodne grupe gdje prednosti dominiraju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skupa i rapidno razvijajuća tehnologija</li> <li>- specifična funkcija koju je teško adresirati</li> <li>- važan je imidž; ime branda vidljivo nakon kupovine</li> <li>- bitan je široki izbor (npr.šamponi)</li> <li>- zabava i inovacija</li> <li>- prodaja kroz niz distributivnih kanala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stvarne razlike u proizvodima su male i lako se adresiraju</li> <li>- postojanje nepopunjenog kapaciteta kod proizvođača</li> <li>- proizvod se izabire i koristi bez potrebe za komunikacijom prestiža</li> <li>- kupovine sa malom involviranošću kupca</li> <li>- prodaja u velikoj mjeri kroz velike dućane</li> </ul>

Izvor: Corstjens, J., Corstjens, M., Store wars: The battle for mindspace and shelfspace, John Wiley & sons, 1999.

Kroz tablicu lako uočavamo da oba aktera imaju svoje prednosti i izvore snage, ali konačna odluka se donosi na temelju analize troška promjene dućana ili troška promjene proizvoda. S obzirom na navedene troškove kupac će donijeti odluku. Ako je trošak promjene dućana veći od troška promjene proizvoda, kupac će u istom dućanu potražiti drugi proizvod sličnih karakteristika, možda će dobavljačev proizvod zamijeniti robnom markom navedenog dućana. U takvoj situaciji maloprodaja ima veću pregovaračku moć od dobavljača.

Međutim, ako je trošak promjene dućana manji od troška promjene proizvoda, kupac će potražiti drugi dućan koji u svojoj ponudi ima proizvod na koji se kupac naviknuo, a dućan s početka će izgubiti kupca. U ovom situaciji do izražaja dolazi veća pregovaračka moć dobavljača. Ovo je situacija koja ima krajnji zaključak, ali postoje i druge mogućnosti, kao odgoda kupovine, kupnja u drugom dućanu, ali samo određenih proizvoda dok se ostatak kupuje na istom mjestu i sl.

Niti jedna maloprodajna trgovina ne želi gubiti kupce pa se odluke o zamjeni određenog popularnog proizvoda nekim drugim ne donose ishitreno već su to procedure s određenim vremenskim tijekom. Istraživanja pokazuju da su kupci u visokom postotku vjerni određenim proizvodima, pogotovo u kategorijama kao što su pelene, proizvodi ženske higijene, paste za zube i sl., tako da u tim kategorijama maloprodajne trgovine ponude svoje proizvode, ali na policama imaju i proizvode poznatih proizvođača, dok se kod kategorija proizvoda gdje će kupci zanemariti svoju vjernost miču takvi proizvodi i stavljaju privatne robne marke (npr. slane grickalice, papirnati ubrusi i sl.) Ipak, u konačnici bitno je napomenuti da su dobavljači i maloprodaja partneri, iako se nekad njihovi interesi kose, ali imaju zajedničke ciljeve, a to je stjecanje profita na obostranu korist i zadovoljenje želja i potreba svojih kupaca.

### **2.3. Konkurencija**

Konkurenciju možemo definirati kao suparništvo, odnosno takmičara na tržištu ponude i potražnje, konkretno u ovom slučaju ponude, koji se pojavljuje s istim ili sličnim ciljem, te je prijetnja vlastitom poslovanju. Veća konkurencija predstavlja i veći rizik, te mogućnost stjecanja manjeg profita jer se konačni iznos kojeg kupci troše indirektno dijeli između konkurenata. Osnova na kojoj se temelji poslovanje maloprodaje jesu kupci, koji su u nadređenom položaju naspram trgovina jer imaju veliki izbor, te je na maloprodaji da u svojoj ponudi zadovolji potrebe i želje kupaca, jer će to inače napraviti konkurencija. Prema tome, poslovanje treba prilagoditi kupčevim željama, jer iako neki lanac ima razvijen marketing, najbolju tehnologiju, lokaciju i ostalo, ako kupac ne prihvaća njegove proizvode, njihovo poslovanje će propasti. Načini kako biti bolji od konkurencije mogu biti različiti, ali temelj je osluškivanje navika, potreba i preferencija kupaca koje je moguće kroz stalnu komunikaciju s navedenima. Komunikacija se u današnje vrijeme najviše provodi putem Interneta, i to društvenih mreža, ali je također to moguće kroz ankete i upitnike, te kroz pregled prodaje, odnosno analizu prodaje svakog proizvoda.

Kada je određena trgovina spoznala potrebe kupaca, tada mora pronaći način da ih zadovolji svojom ponudom. Bitno je uspostaviti sa ciljanim kupcima odnos koji se temelji na povjerenju, a to se postiže kvalitetnim i cjenovno prihvatljivim proizvodima. Uz sve navedeno, jedan od najbitnijih faktora za stjecanje prednosti pred konkurencijom jest stalno uvođenje inovacija.<sup>9</sup> Prije lansiranja inovacije na tržište bitno je istražiti kupce, kako bi kasnije inovacija bila prihvaćena s njihove strane. Kako bi kupci počeli kupovati novi proizvod, isti mora imati jasnu prednost koja će ih potaknuti da prestanu kupovati proizvod koji su kupovali do sada i krenu kupovati inovirani proizvod. Potrebno je da inovacija bude kompatibilna s dosadašnjim proizvodima kako bi se lako uklopila u postojeći asortiman, te da je novo rješenje jednostavno kako bi bilo brzo prihvaćeno od veće mase kupaca.

#### **2.4. Elektroničko poslovanje**

Internet je bitan čimbenik za stjecanje prednosti pred konkurencijom. Predstavlja brzorastuće tržište, te je za tvrtke bitno da elektroničko poslovanje pridodaju dosadašnjem načinu poslovanja. Prednosti koje se mogu postići implementacijom takve vrste poslovanja su stjecanje novih kupaca, ali i povećanje vjernosti postojećih koji će svakodnevno biti uključeni u ponudu određene maloprodajne trgovine. Time će doći do povećanja profitabilnosti poslovanja, a smanjit će se troškovi vezani za transakcije, smanjit će se kupčevo potrošeno vrijeme i ubrzati isporuka te će to povećati zadovoljstvo kupaca. Novi proizvodi će brže dospjeti na tržište, i lakše će se moći pratiti prihvaćenost istih od strane kupaca. Također, prodavači će moći lakše doći do informacija o kupcima, te jednostavnije doći do spoznaje koje su njihove želje i potrebe kako bi razvijali nove proizvode u skladu s time.

Iako ovakva vrsta poslovanja izgleda jednostavnija i jeftinija treba paziti na logističke troškove koji nekad mogu biti veći nego kod fizičke prodaje. Osim toga, potrebno je obratiti pažnju i na to da li kupac za određenu vrstu proizvoda želi trgovati preko Interneta ili proizvod želi vidjeti uživo. Kupovina u fizičkom prostoru je kupcima navika, a većina osoba se svojih navika teško rješava, pogotovo u slučaju ako nisu primorani na to.

---

<sup>9</sup> Inovacija je implementacija novog ili značajno poboljšanog proizvoda (dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili novog organizacijskog modela u poslovnu praksu, radnu organizaciju ili na vanjske odnose.

### 3. Privatne robne marke u odnosu na marke proizvođača

Marku se može definirati kao simbol, znak, pojam ili ime koje određenom proizvođaču služi za identifikaciju njegovih proizvoda. To je znak za diferencijaciju njegovih proizvoda u odnosu na proizvode drugih proizvođača. Marka ima psihološku i financijsku vrijednost za poduzeće jer kupci razlikuju jednu marku od druge već u svojoj samoj svijesti, te ona služi na obostranu korist za oba aktera na tržištu. Kupcima omogućuje brzo prepoznavanje proizvoda, jamči im kvalitetu i osjećaj sigurnosti pri kupovini, te pruža poboljšanu koncepciju o karakteristikama proizvoda, dok za poduzeća predstavlja manju ranjivost na marketinške aktivnosti, veću lojalnost kupaca, manju elastičnost reakcije kupaca, jednostavniju komunikaciju s potrošačima i trgovcima, mogućnost licenciranja te veći otpor na krize koje se pojavljuju na tržištu.

Osim marki proizvođača postoje još i privatne robne marke ili trgovačke marke. Trgovačke marke mogu se definirati kao marke u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda kojima će marka biti dodijeljena. Najčešće je riječ o markama veleprodavača i maloprodavača. Ponekad, ako to dopuštaju zakonski propisi, na proizvodu se ni ne navodi naziv proizvođača jer svu odgovornost za upravljanje markom i jamstva za proizvod preuzima posrednik (vlasnik marke) koji je od proizvođača zatražio proizvod odgovarajućih značajki.<sup>10</sup> Iako se privatne marke često smatraju manje kvalitetnim od maraka proizvođača, to ne mora nužno biti tako, jer postoje privatne marke različite kvalitete, a mogu biti ekonomske privatne marke - niska kvaliteta, zatim standardne privatne marke - srednja kvaliteta, ali i premijske privatne marke - vrhunska kvaliteta. Ovisno o kvaliteti javljaju se razlike i u cijeni. Osim navedene razlike, privatne robne marke se od marki proizvođača razlikuju i drugim karakteristikama, a to su:

- a) imidž - u imidž marki proizvođača uloženi su veliki napor, ali su uključeni i svakodnevni financijski troškovi, samim time imidž takvih marki je neusporedivo veći od privatnih robnih marki koje su većinom nepoznate. Vlasnici privatnih robnih marki ni ne ulažu toliko sredstava u imidž marki jer bi nezadovoljstvo određenim proizvodom moglo dovesti u pitanje cijelo poslovanje, zato nekad na tržište lansiraju svoje marke, ali ne uključuju ime ni znakove poduzeća u ime samog proizvoda.

---

<sup>10</sup> Vranešević, T., Upravljanje markama, Zagreb: Accent, 2007., str.93

- b) kontrola i nadzor marke - kontrola je lakša kod privatne robne marke jer su proizvođači i vlasnici maloprodajnih objekata u kojima prodaju svoju proizvod pa se lakše i kontrolira, moguće je pratiti obim prodaje, a samim time i zadovoljstvo kupaca određenim proizvodom, dok je kod marki proizvođača to teže jer su njihovi proizvodi smješteni u mnogobrojnim prodajnim prostorima koji nisu njihovo vlasništvo
- c) cijena - cijene privatnih robnih marki su od 20% do 30% niže od cijena marki dobavljača zato što imaju niske marketinške troškove, nemaju posrednika i niže troškove transporta, dok je u cijenu marki proizvođača uključena veća marža, ali i samo ime, odnosno imidž proizvoda koji se također plaća
- d) smještaj i količina mjesta na policama - smještaj ovisi i o samoj kvaliteti proizvoda, jer iako bi privatne robne marke trgovci mogli staviti na bolje položaje, ako su to proizvodi lošije kvalitete imat će nepovoljniji smještaj na policama.

Iako se nekad smatralo da je razvoj privatnih robnih marki započeo zbog kupaca nižih platežnih mogućnosti, danas su one općeprihvaćene i smatraju su jednako dobrima kao i marke proizvođača. Sukladno tome, svakodnevno se diže postotak prodaje privatnih marki, dok markama proizvođača udio u prodaji lagano pada. Diljem svijeta postotci se ipak razlikuju, dok je u Zapadnoj Europi postotak potrošnje privatnih marki oko 45%, u SAD-u je tek oko 20%. Zbog povećanja postotka prodaje, proizvoda privatnih robnih marki na tržištu ima sve više te i njihov udio naspram marki proizvođača raste.

### **3.1. Privatne robne marke u Hrvatskoj**

Privatne robne marke na hrvatskome tržištu prisutne su otprilike oko 20 godina. Prvo su se pojavile u kategorijama osobne higijene i prehrambenim proizvodima, a danas su prisutne u gotovo svim kategorijama proizvoda. Smatra se da se njihovo masovnije uključivanje na tržište pojavilo zajedno s pojavom Lidla, jer je do tada njihov udio na tržištu bio tek 2%, a sada je preko 25%. Prema istraživanju koje je proveo centar za istraživanje tržišta GfK 66% hrvatskih građana kupuje privatne robne marke, dok 31% ne kupuje.<sup>11</sup> Osnovni razlozi kupovanja privatnih robnih marki jesu cjenovna prihvatljivost, provjerena kvaliteta i dobar omjer cijene i kvalitete. Također, u istom istraživanju došlo se do rezultata da 53% ispitanika smatra kako privatne robne marke imaju višu kvalitetu od marki drugih proizvoda, a 11% misli kako je kvaliteta jednaka. Trend potrošnje privatnih marki kroz godine se mijenja što je objašnjeno tablicom i tekstom u nastavku.

---

<sup>11</sup> GfK; <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-retail-central-and-eastern-europe-gaining-ground/>, (10.6.2017)

Tablica 2: Udio potrošnje privatnih marki u 2009. i 2010. godini

Kategorije proizvoda	Udio privatnih maraka u 2009. god.	Udio privatnih maraka u 2010. god.
Prehrambeni proizvodi	15,50%	19,40%
Proizvodi za osobnu higijenu	9,40%	10,10%
Proizvodi za održavanje kućanstva	11,90%	13,50%
Topli i hladni napitci	9,90%	11,50%

Izvor: Centar za istraživanje tržišta Gfk (2010.)

Iz tablice se može zaključiti kako trend kupovanja privatnih robnih marki iz godine u godinu raste. Najveći trend rasta je u kategoriji prehrambenih proizvoda koji je od 15,50% u 2009. godini narastao na 19,40% u 2010. godini. Proizvodi za osobnu higijenu su narasli za 0,70%, proizvodi za održavanje kućanstva za 1,60%, te topli i hladni napitci također za 1,60%. Trend rasta bilježi se i u ostalim kategorijama, te se smatra da će on kroz godine biti sve veći jer je veći i udio privatnih marki na tržištu. Također, činjenica koja tome pridonosi je da građani Hrvatske imaju sve veću tendenciju kupovanja u hipermarketima i diskontima koji u svojoj ponudi imaju veći udio privatne robne marke od proizvoda ostalih proizvođača.

Smatra se da je trend rasta kupovine privatnih robnih marki započeo krizom u Hrvatskoj, kada su kupci zanemarili svoju vjernost dosadašnjim proizvodima, te su potražili proizvode s nižom cijenom. Čestom kupovinom takve vrste proizvoda stvorile su se nove navike, ali se i steklo povjerenje u takve proizvode te su se oni sve češće počeli pojavljivati u košarici kupaca. Druga mogućnost je da su se robne marke više počele probijati na hrvatsko tržište baš u vrijeme krize pa je možda trend kupovine istih proizvoda počeo sasvim slučajno. Razlika u udjelu robnih marki na hrvatskom tržištu nekad i sad je golema. Prije dvadesetak godina nisu gotovo ni postojale, dok se danas u svakom supermarketu, a naročito u diskontnim trgovinama nudi sve veći izbor privatnih robnih marki, i to po nižim cijenama od popularnih proizvoda dobavljača, a i prihvatljive kvalitete. Osim povećanja ponude robnih marki, povećava se i potražnja za njima jer su kupci shvatili da su takvi proizvodi također dobre kvalitete, ali su jeftiniji.



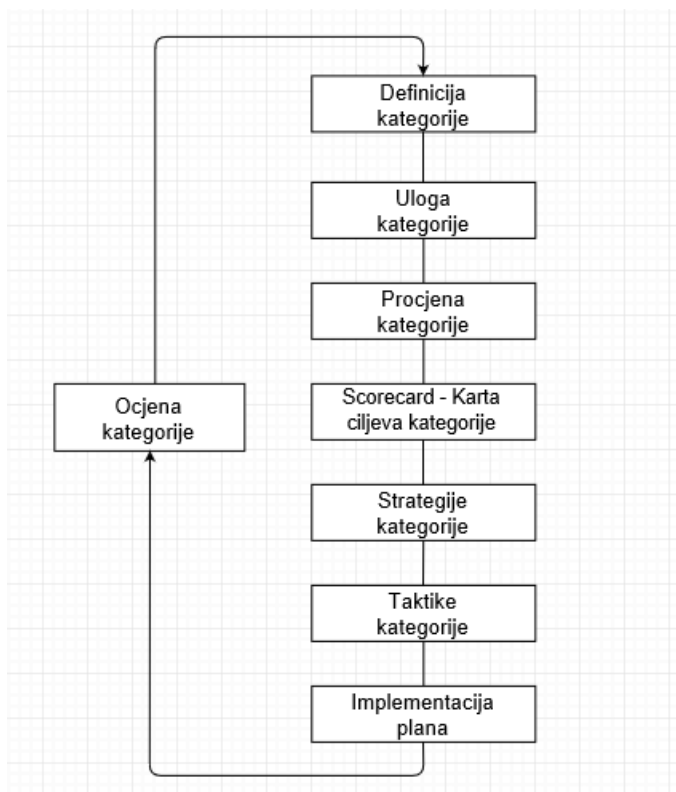
## 4. Category management

Category management definira se kao proces upravljanja u odnosu između trgovca i dobavljača stvarajući unaprijeđene poslovne rezultate putem strateških poslovnih jedinica kako bi se krajnjem kupcu isporučila veća vrijednost. Uključuje trošak, potrošače, konkurenciju i pokretače kategorija. Služi za određivanje optimizacije cijena, povećanje profitabilnosti promocija, polica, asortimana i uspješnu komunikaciju s kupcima, te osigurava dugoročnu i održivu prodaju i konstantno unaprjeđivanje prodajnog procesa.

### 4.1. Proces category managementa

Kako bi se implementirao category management u samo poslovanje bitno je razviti strategiju za uvođenje istog te izraditi poslovni plan za određene kategorije. Planovi se izrađuju jednom godišnje, ali se njihovo ostvarivanje u samoj prodaji prati na mjesečnoj ili tjednoj razini. Postoji više modela poslovnog procesa category managementa, ali su svi veoma slični, samo što neki imaju dodatak financijskog planiranja. U praksi je uobičajen proces prikazan na slici u nastavku.

Slika 1: Poslovni proces category managementa



Izvor: Muller J., Singh J., Category management, Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji, Zagreb, str.196

Kod prve faze definicije kategorije bitno je odrediti artikle koji će činiti određenu kategoriju te segmentirati kategoriju prema željama i potrebama ciljanih kupaca. Kod dodjeljivanja uloga kategorije kroz analizu se u obzir moraju uzeti potrošači, maloprodajni lanac, dobavljači i konkurencija. U fazi procjene kategorije izrađuje se analiza prema kojoj se utvrđuju mogućnosti prodaje, zarade i povrata na uloženo. Faza koja slijedi nakon procjene kategorije naziva se scorecard, a predstavlja kartu ciljeva za mjerenje uspješnosti kategorije. Zatim slijedi samo razvijanje strategije, te taktike kategorije gdje se određuju taktike asortimana, cijena, promocija, razmještaja na policama i dobavljača uz pomoć kojih će se doći do zacrtanih ciljeva. Na kraju, kao zadnja faza dolazi implementacija plana za određenu kategoriju. Kroz poslovanje se može naići na različite poslovne procese category managementa, ali je ovaj objašnjeni model uobičajen u maloprodaji. U svakoj fazi bitna je sistematičnost, efektivnost i efikasnost kako bi određeni poslovni plan mogao u praksi biti u skladu sa zacrtanim ciljevima.

Nakon ovih faza kroz koje prolazi category management, on se temelji na četiri osnove, a to su troškovi, potrošači, pokretači kategorija i konkurencija. Svaki maloprodajni lanac ima osnovne aktivnosti u koje spadaju nabava, distribucija, marketing, prodaja i operacije u dućanu. Svaka od navedenih aktivnosti predstavlja i troškove za poduzeće. Praćenje troškova moguće je analizirati preko više metoda, ali još uvijek većina lanaca koristi tradicionalnu metodu - Retailer Inventory Method (RIM), odnosno metodu prema stanju na zalihama. Ova metoda je jednostavna i povoljna, ali ne daje uvid u sve potrebne podatke kao što bi to bilo preko ABC metode - Activity Based Costing koja računa troškove na osnovu aktivnosti. Ipak, maloprodajni lanci izbjegavaju ovakvu metodu zbog skupe implementacije i troškova održavanja. Zbog korištenja krive metode ne može se dobiti stvarni uvid troškova po aktivnostima, pa je moguće da se dodatan novac ulaže u krive aktivnosti.

Proces category managementa ne bi imao smisla da nema potrošača, zato su oni ključni faktor uspjeha, ali zahtijevaju pomnu analizu kako bi se zadovoljile njihove želje i potrebe. Struktura kupaca je različita, ovisi o njihovoj platežnoj moći, dobi, spolu, bračnom statusu, vrsti zaposlenja, hobijima kojima se bave te ostalim čimbenicima. Sukladno tome, za dućane je bitno da ima svoje ciljano tržište te da sukladno tome razvijaju svoje proizvode. Želje kupaca su različite i ne kupuju svi jednake proizvode. Svaki potrošač od kupovine očekuje određenu vrijednost, a vrijednost predstavlja skup od šest faktora, a to su: cijena, kvaliteta, lokacija, usluga, raznolikost i ambijent u dućanu. Svaki od navedenih faktora utječe na samu kupovinu i na izbor dućana u budućem vremenu.

Kupci bi željeli da im je pogodna lokacija dućana, da dućan ima proizvode koji drugi nemaju i da su raznoliki, da je dobra usluga bez čekanja na blagajni, također očekuju ugodan ambijent u dućanu koji izravno utječe na vrijeme koje će tamo provesti. Osim navedenog bitna je i kvaliteta, ali je najbitniji faktor cijena koji je u većini slučajeva odlučujuća. Ako dućan ima više cijene od konkurencije, onda mora biti snažan u drugim vrijednostima, inače gubi kupca jer nitko ne želi za proizvod istih karakteristika izdvojiti veći novac.

Pokretači kategorije gledaju se kroz četiri taktike, a taktike se odnose na ponuđeni asortiman, cijenu, prostor i promociju. Ponuđeni asortiman mora biti raznolik, ali bi ga trebalo kreirati po potrebama kupaca. Cijena je ključna za samu kupovinu, ona je prihvatljiva ako je niža ili ista od one koju kupac očekuje. Ako je cijena viša, a kupac zna da konkurencija nudi manje cijene, veća je vjerojatnost da neće kupiti proizvod. Kupci negativno reagiraju na povišanje cijene, a različite akcije i popusti ih potiču na kupnju. Različite promocije ne iziskuju visoke troškove, a pozitivno djeluju na kupce i osjećaju veće zadovoljstvo pri kupovini. Prostoru na polici bitno je pristupiti s više aspekta. Prostor mora biti dobro iskorišten, bitno je paziti na marke unutar kategorije, te na njihov sam smještaj na polici. Proizvodi se moraju sortirati s obzirom na bruto maržu i direktnu profitabilnost.

Na maloprodajnom tržištu bitan faktor poslovanja je konkurencija koja je velika, te ima razvijene taktike. Kako bi neki maloprodajni lanac pokušao biti bolji od konkurencije prvi uvjet mu je da je upoznat s njihovim poslovanjem kako bi mogao ponuditi nešto bolje. Kroz category management postizanje prednosti moguće je uvođenjem različitog asortimana, dominiranje određenim ciljanim kategorijama, uvođenje inovacija kod programa privatnih marki ili mijenjanje marketinškog miksa te korištenje marketinških programa.

#### **4.2. Ograničenja kod category managementa**

Category management je relativno nova aktivnost u trgovini i sve više se uključuje u poslovanje posljednjih desetak godina. Glavna ograničenja su organizacija i ljudi koji nisu dobro postavljeni, nemaju usklađenost svih funkcija poslovanja zajedno, ali ni dovoljno znanja i iskustva. Tome pridonosi i nedostatak kreativnosti, te zastarjeli informacijski sustavi na kojima vlasnici trgovina štede na vlastitu štetu jer ne mogu razviti category management bez odgovarajućih programa. Na to se nadovezuje nepoznavanje realnih troškova jer ih se bez programa ne može detaljno analizirati. Osim navedenih, ograničenje predstavlja i nerazumijevanje potreba potrošača, ograničeno znanje o pokretačima kategorije i na koncu loša izvedba planiranog plana.

## 5. Kupci kao temelj uspješnog poslovanja

Poslovanje svakog maloprodajnog lanca usmjereno je na kupce, jer iako poslovanje može biti analizirano i razvijeno na najbolji način nema stjecanja profita bez kupaca. Nekad su na tržištu postojale samo male trgovine gdje su prodavači i vlasnici osobno poznavali svojeg kupca, pa su znali i njihove potrebe vezane uz kupovinu. Međutim, razvojem masovne proizvodnje, ali i masovne trgovine, osnivanjem velikih lanaca i otvaranjem različitih vrsta velikih trgovina i diskonta, male trgovine su gotovo skroz izbačene s tržišta i izgubio se "obiteljski odnos" između vlasnika trgovina i kupaca. Kako bi se donekle mogao nastaviti takav odnos, barem što se tiče prepoznavanja želja i potreba kupaca, razvio se poslovni koncept upravljanja odnosa s kupcima koji se još naziva i CRM, skraćeno od Customer Relationship Management.

### 5.1. CRM poslovna strategija

Customer Relationship Management (CRM) tj. upravljanje odnosima s korisnicima je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim klijentima i mjestima dodira s klijentima kako bi se povećala njihova lojalnost. Mjesto dodira je bilo koja prilika u kojoj kupac susreće marku ili proizvod.<sup>12</sup> CRM pristup pokušava analizirati podatke kupaca i njegovu povijest s tvrtkom, kako bi se poboljšali poslovni odnosi s korisnicima, s naglaskom na njihovo zadržavanje, a kako bi u konačnici ostvarili rast prodaje. Cilj CRM-a je organiziranje i automatizacija prodaje, marketinga i službe pomoći te upravljanje svim informacijama u svezi korisnika na jednom mjestu i u jednom sustavu.<sup>13</sup> Za razvijanje uspješne strategije trgovine, istu bi trebalo promatrati sa stajališta kupaca kako bi se uočilo vrijednosti koje oni žele. Zatim je bitno razviti određeni tim stručnjaka u tvrtki koji će biti zaduženi za to područje, te onda dolazi do odabira i razvoja tehnologije da bi se kasnije sve navedeno uspješno integriralo u poslovanje. Ovakva strategija pridonosi stjecanju prednosti pred konkurencijom jer poduzeće može ponuditi točno ono što kupac želi i po cijeni koju je spreman platiti za neko dobro. CRM strategija svakog poduzeća mora se poticati od strane samog top managementa koji također mora biti uključen u donošenje odluka vezano za upravljanje odnosa s korisnicima. Prije uvođenja same strategije u poslovanje potrebno je kvalitetno planiranje iste, kako ne bi došlo do trošenja sredstava, a da na kraju strategija propadne, jer su ulaganja u ovakve procese vrlo visoka, ali na kraju donose i profit ako je implementacija uspješna.

---

<sup>12</sup> Kotler, P., Keller K.L., Martinović M., Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, Str.135

<sup>13</sup> Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/sto-je-crm-i-sto-se-iza-njega-krije-307951>, (18.06.2017)

## 5.2. Vjernost kupaca

Vjernost kupaca bitan je čimbenik uspješnog poslovanja. Troškovi prodaje proizvoda vjernim kupcima su niski ili ih nema, dok je privlačenje novih kupaca višestruko skuplje i zahtjeva veće napore. Zadovoljni kupci dijelit će svoja iskustva s poznanicima, te će tako trgovina indirektnim putem dobiti nove kupce bez dodatnih ulaganja. S druge strane, nezadovoljni kupci će svoje iskustvo dijeliti sa svojim poznanicima još više nego u slučaju ugodnog iskustva, te tako trgovina gubi jednog kupca te mogućnost stjecanja određenog broja novih kupaca.

Ako znamo točan razlog zbog kojeg su kupci bili nezadovoljni, problem se može riješiti i neće doći do gubitka kupaca, ali je za to bitna dobra komunikacija s kupcima. Ovi razlozi su dovoljni da se tvrtke sve više uključuju u implementaciju CRM strategije kako bi se poboljšao odnos s korisnicima. Povećanje vjernih kupaca donosi i povećanje profita. Rast profita može se promatrati kroz četiri područja, a to su profit od povećanja kupovine - zbog povećanja povjerenja vjerni kupci više kupuju i uključuju i druge u sam proces kupovine, zatim profit od smanjenja operativnih troškova - smanjuju se troškovi zbog poznavanja potreba i želja kupaca, profit od preporuka drugih klijenata - tvrtka je dobila nove klijente po preporuci lojalnih kupaca bez trošenja sredstava za promociju, te na kraju profit od premije u cijeni - kupci kupuju proizvode i po redovnim cijenama, a ne samo po promotivnim cijenama.

Sam profil kupaca možemo gledati s dva aspekta, prvi kupci su oni koji su vjerni određenoj trgovini, a drugi su kupci koji u određenom dućanu smanjuju potrošnju na proizvode. I jedni i drugi popraćeni su svojim stavovima, potrebama i zadovoljstvu. Vjerni kupci su često emotivni, ne preispituju svoje odluke o kupnji već vjeruju da je izabrana marka najbolja i ne traže druge proizvode. Sljedeći profil vjernih kupaca su oni koji su inertni pa ponekad ispituju svoje odluke o kupnji, ali nisu angažirani i skloni promjenama, pa opet biraju istu marku. I na strani vjernih i onih koji smanjuju potrošnju nailazimo na racionalni profil kupaca koji često preispituju odluke o kupnji. Vjerni kupci kroz racionalne kriterije opet biraju isti proizvod, dok kupci skloni promjenama izaberu novi proizvod. Kupci koji smanjuju potrošnju još mogu biti i nezadovoljni, pa se smatra da ih je određeno negativno iskustvo s nekom trgovinom navelo da promjene svoje navike i počnu kupovati druge proizvode ili su to pak kupci koji su skloni promjenama u stilu života, pa mijenjaju svoje proizvode zbog mijenjanja svojih potreba. Maloprodajne trgovine prvo moraju svrstati svoje kupce i potencijalne kupce u gore navedene kategorije, i onda sukladno njima razviti odgovarajuće strategije za nastavak poslovanja.

## 6. Category management u Hrvatskoj

Prije otprilike desetak godina u svijetu je category management doživio veliki procvat, te se uključio u poslovanje svake veće tvrtke na maloprodajnom tržištu. Na Hrvatskom tržištu tada je to bio gotovo nepoznat pojam. Vlasnici većih tvrtki tek su neke aspekte ovog poslovanja uvrstili u svoje, ali bez pretjeranog znanja, već samo na temelju viđenog kod svjetskih vlasnika i pokušaju kopiranja istog principa u neke dijelove svojeg poslovanja.

Ipak, iako se danas u svim većim lancima u Hrvatskoj category management uključio kao jedan od bitnih faktora u poslovanju, Hrvatska ipak nazaduje u usporedbi s drugim zemljama Europe. Tako su naprimjer, Njemačka i Francuska otprilike deset godina ispred nas, Slovenija i Mađarska između tri i pet godina, a jedino su zemlje poput Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije sa svojim nivoom ostale oko pet godina iza Hrvatske. Razvijene zemlje više nisu u fazi transformacije, one su već u potpunosti preuzele način poslovanja u koji je u potpunosti implementiran category management, dok se na našem tržištu tek formiraju određene transformacije, kao što su: fokus na artikle s najvećom maržom, bolje korištenje maloprodajnog prostora, prodaje na dodatnim pozicijama u trgovini, dijeljenje informacija s dobavljačima na obostranu korist, fokus na odgodu plaćanja, upravljanje na temelju osjećaja, slaganje robe prema kategorijama s razmišljanjem na način na koji razmišlja kupac kada je ispred police, zatim organizacija promocija, razvoj jeftinijih privatnih marki, stjecanje neovisnosti od dobavljača, moderniziranje prodajnog prostora, stvaranje ugodnijeg ambijenta, ulaganje u znanje zaposlenika i bolja usluga kupcima.

Na hrvatsko tržište bi ove transformacije ušle još sporije da na tržištu postoji samo maloprodaja hrvatskih vlasnika. Ipak uključivanje velikih inozemnih lanaca koji su se na našem tržištu pojavili sa unaprijeđenim poslovanjem u odnosu na naše trgovce, i oni su bili primorani promijeniti način poslovanja. Još jedna od prekretnica je bila i ulazak u Europsku Uniju, pa su naši trgovci zbog velike konkurencije htjeli uskladiti svoj način poslovanja s inozemnim trgovcima. Jedna od grešaka koje se događaju na našem tržištu je da trgovci upravljanje kategorijama prepuštaju svojim vodećim dobavljačima. Zato su oni ovisni o njima, a njihove privatne robne marke (ako ih imaju), ostaju zanemarene. Dobavljači na bolje pozicije stavljaju svoje proizvode, iako to nužno ne znači da su to proizvodi visokih marži, ili proizvodi najveće čiste dobiti za poduzeće. Svako poduzeće bi trebalo zasebno voditi svoju politiku category managementa i samostalno odlučivati u koracima tog čimbenika poslovanja, a ne stavljati poduzeće u poziciju da im dobavljači kroje poslovanje i da se zbog toga stvara ovisnost o njima.

## 7. Budućnost category managementa

Mjesto gdje se susreću proizvođač, trgovac i kupac je ujedno i mjesto na kojem se donose odluke o kupovini. To je sam prodajni prostor koji treba biti organiziran da je podoban za sve aktere na tržištu. Kako je na tržištu sve više konkurenata, kao i proizvoda, bitno je pronaći optimum koji će pridonijeti stvaranju profita. Za stvaranje profita u budućnosti će biti bitno pratiti poteze konkurencije, ulagati u znanje ljudi koji će stvarati strategije, ali i informacijske tehnologije putem kojih će se moći pratiti podaci o kupcima i koje će služiti za razmjenu podataka između partnera. Jedan od bitnijih čimbenika bit će i strateško partnerstvo s konkurencijom, tako da će konkurenti istodobno konkurirati jedni drugima, ali i surađivati međusobno. Težit će se stvaranju situacija u kojoj partneri - konkurenti oboje imaju koristi od partnerstva. Veliki čimbenik razvoja u budućnosti odnosit će se na tehnologiju, koja raste i razvija se velikom brzinom, a oni koji žele biti na vodećim pozicijama na tržištu, bit će primorani pratiti trendove. Jedna od novijih tehnologija na tržištu je RFID (Radio Frequency Identification), odnosno identifikacija putem radio frekvencije.

RFID je revolucionarna tehnologija koja se počela ozbiljnije razvijati početkom ovog desetljeća, te koja optimizira procese i čini ih bržim, efikasnijim i transparentnijim. Koristeći odgovarajuće hardverske i softverske platforme, te markica na fizičkim proizvodima koje imaju mogućnost prenošenja velike količine podataka bez fizičkog kontakta, tehnologija omogućuje trenutno slanje informacija putem radio signala.<sup>14</sup> Ova tehnologija donijela bi mnoge pogodnosti za unaprjeđenje, poput: pregleda dostupnosti proizvoda na policama, uvid u rok trajanja proizvoda, optimalni razmještaj proizvoda u skladu s kretanjima kupaca, ulazak u trag proizvodima, lakše provjeravanje stanja na zalihama, borba protiv krivotvorenja i veća sigurnost proizvoda, smanjenje gubitaka robe zbog krađe ili oštećenja, upravljanje procesom recikliranja proizvoda, smanjenje potrebe za skladištem te povećanje prodajnog prostora, unaprijeđeni doživljaj kupovine i ušteda vremena za kupce. Samim time, došlo bi i do smanjenja radnih sati zaposlenika, čime bi svako poduzeće smanjilo svoje troškove.

Ova tehnologija će uvelike dovesti do promjena na tržištu, ali se smatra da je trenutno još preskupa, a proizvođači ne žele preuzeti trošak. Ipak, već je uvedena u nekim industrijama, a to su one gdje proizvodi nisu visokoobrtajni, gdje je veća mogućnost krađe i u stalnom su optjecaju poput proizvoda u farmaceutskoj industriji, računalnih igara i DVD-ova, knjiga, proizvoda u avioindustriji i sl.

---

<sup>14</sup> Muller J., Singh J., Category management, Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji, Zagreb, str.407

## **8. Pozicioniranje proizvoda u praksi na primjeru poduzeća Plodine**

Svaki supermarket u praksi vodi zasebnu politiku poslovanja, ali svi rade s istim ciljem - stjecanjem profita. Do cilja stižu svatko na svoje načine, posvećujući više ili manje pažnje određenim aspektima poslovanja. Ipak, za svaki supermarket gotovo najvažnije u poslovanju unutar same trgovine je pozicioniranje proizvoda, te se u tom aspektu ništa ne prepušta slučaju već je sve pomno isplanirano. U nastavku će se prikazati na koji način supermarketi, konkretno poduzeća Plodine i Lidl, planiraju pozicioniranje te i kako ga provode unutar prodajnog prostora.

### **8.1. O poduzeću Plodine**

Tvrtka Plodine je hrvatski lanac trgovina koji u svom vlasništvu imaju supermarkete i hipermarkete diljem hrvatske. Tvrtka Plodine d.d. osnovana je 1993. godine u Rijeci gdje je i otvoren prvi prodajni centar koji je bio specifičan zbog širokog asortimana proizvoda, davanja prednosti hrvatskim proizvodima i izuzetno povoljnim cijenama.<sup>15</sup> Razvoj i širenje poduzeća Plodine kao supermarketa započelo je 2000. godine, te je u skladu s europskim standardima. Danas ovo poduzeće broje 76 supermarketa diljem Hrvatske, te broji oko 2500 zaposlenika i smatra se jednim od najjačih lanaca diljem regije. Plodine je tvrtka koja se bazira na interesima i potrebama kupaca, pa je poseban naglasak stavljen na svježe meso, voće i povrće te suradnju s hrvatskim proizvođačima. Uspješno poslovanje i suradnja s domaćim proizvođačima potvrđena je uvođenjem robne marke Plodine.

### **8.2. Lokacija poduzeća Plodine**

U ovom radu podaci su prikupljeni na primjeru supermarketa poduzeća Plodine s lokacijom u Labinu. Lokacija na kojoj se nalazi supermarket je frekventna, jer se nalazi na cesti Pula - Rijeka. Supermarket je pozicioniran na samoj glavnoj cesti s posebnim prilazom i prostranim vlastitim parkiralištem na kojem se nalaze i kolica za kupnju. Iako je na frekventnoj lokaciji, ipak se nalazi malo izvan grada, što je mali nedostatak, jer ljudi koji se ne kreću po navedenoj dionici za odlazak u ovu trgovinu moraju ići ciljano, a ne "usput". Po samom gradu tvrtka Plodine nema svoje reklame ili reklamne panoe, a nema ni oznaka u kojem se smjeru nalazi njihova trgovina. Iako lokacija nije najfrekventnija, u skladu je s lokacijama supermarketa jer je primjerena za tjednu kupovinu, a ne za impulsnu kupovinu.

---

<sup>15</sup> Plodine, <http://www.plodine.hr/o-nama/>, (10.04.2017)



### **8.3. Općenito o pozicioniranju proizvoda u poduzeću Plodine**

Kao i svaki supermarket, tako i ovaj u vlasništvu poduzeća Plodine, veliku pažnju pridaje pozicioniranju proizvoda jer taj faktor uvelike utječe na prodaju, a time i na stjecanje profita. Pri samom otvaranju ovog centra u Labinu, u njihovom je poduzeću već postojala svijest o važnosti pozicioniranja proizvoda, kao i o bitnom čimbeniku poslovanja koje se obuhvaća pod category managementom. Na području pozicioniranja sudjeluju osobe zaposlene na poziciji "Category manager" od strane poduzeća Plodina te su pri otvaranju svakog centra izrađivali planogram. U suštini ukupan raspored proizvoda unutar centra se od otvaranja nije bitnije mijenjao, osim u predjelima gdje su proizvodi na akciji ili u prvom dijelu trgovine gdje se nalaze proizvodi koji su trenutno aktualni (npr. ljetni asortiman na početku ljeta, maske u vrijeme maskara i sl.). Većina proizvoda koje poduzeće ima na akciji su pozicionirani zasebno, po sredini trgovine, dok je manji dio proizvoda umetnut između ostalih proizvoda. Proizvodi na akciji su lako uočljivi, inače su cijene istaknute na bijelom papiru, dok su akcijske cijene na žutom papiru većeg formata od običnog i s crvenim natpisom "Akcija".

Položaj na policama mijenja se jedino unutar kategorija proizvoda. Slučaj gdje dolazi do većih promjena na policama događa se kod prestanka suradnje s određenim dobavljačem, zbog povlačenja nekih proizvoda iz prodaje ili zbog suradnje s novim dobavljačima unutar neke kategorije proizvoda pa je moguće da se novi proizvodi stave na povlašteno mjesto na polici. Za pojedine marke na tržištu, koje su pretežno i najpoznatije, postoji određeni način pozicioniranja prema ugovoru s odabranim dobavljačem. Dobavljači žele dobiti povlašteno mjesto na policama, pa se žele osigurati ugovorom. Na taj način Plodine kao vlasnik supermarketa, prepušta određenim svojim dobavljačima kreiranje rasporeda na policama po svojem izboru. Proizvodi se slažu na police po rasporedu koji je osmišljen u suradnji s category managerom zaposlenim od strane poduzeća Plodine. Također, isti ti dobavljači povremeno šalju svoje zaposlenike u poslovnice s kojima imaju ugovor da provjere da li su njihovi proizvodi na odgovarajućim mjestima. Robne marke za koje je poznato da imaju povlaštena mjesta na policama unutar ovog supermarketa jesu: Franck, Kraš, Jamnica, Ledo, Podravka, Cedevida, Gavrilović, Vegeta, za koje možemo reći i da su nositelji kategorije za proizvode koji oni proizvode.

Sukladno gore navedenom, prvo pravilo pozicioniranja je da se ispoštuje ugovor za kategorije proizvoda u kojima isti postoji. Ako ugovora nema, pozicioniranje se provodi po drugim načelima.

Jedan od njih je po utvrđivanju koju marku se u određenoj kategoriji proizvoda najviše isplati prodati jer donosi najviše čiste dobiti ili se gleda po visini marže na određeni proizvod. Pretpostavlja se da bi svaki lanac želio prodati čim više proizvoda svoje robne marke, ali ne mora nužno biti tako. Tvrtka Plodine ima ukupno 9 robnih marki i to u gotovo svim kategorijama proizvoda i rijetke su smještene na boljim pozicijama u odnosu na "tuđe" marke. Do toga dolazi možda i iz razloga jer se dobavljačima prepušta planiranje rasporeda na policama, te oni svoje proizvode stavljaju na povlašteno mjesto, dok privatna robna marka uvijek stoji na "neuglednoj" poziciji. Jedan od razloga za to je i jer je njihova robna marka cjenovno prihvatljiva, odnosno jeftina pa bi se kupci slabijih platežnih mogućnosti naviknuli na takve proizvode, ali ako proizvod ne uoče na polici, normalno je da ga neće kupiti, i ostat će vjerni dosadašnjim proizvodima.

Kako su naveli na svojoj web stranici razvoj robnih marki započeo je kako bi se kupcima ponudilo kvalitetne proizvode po konkurentnijim cijenama. Svi proizvodi su pomno planirani te se posebno pazilo na: porijeklo i odabir sirovina, stručnost u proizvodnji, ispunjavanje vrhunskih standarda i uvjeta u proizvodnji naših proizvođača, kontrola prije puštanja proizvoda na tržište i kvalitetu ambalaže i prepoznatljiv dizajn.<sup>16</sup>

Privatne robne marke koje Plodine nude prepoznate su po iskustvima kupaca po solidnoj kvaliteti i niskoj cijeni. Njihova najpoznatija robna marka je "Plodine" koja obuhvaća veliki broj prehrambenih proizvoda (kava, brašno, čips, hrenovke, cikla, keksi, kompot, pašta, pivo itd.). S uključenim nazivom "Plodine" u ime proizvoda kupci lako prepoznaju robnu marku, dok kod marki navedenih u nastavku kupci nisu ni svjesni da kupuju robnu marku Plodina. Zatim slijedi "Dix" s deterdžentima i sredstvima za čišćenje, "Softy" papirnata konfekcija i omekšivači, potom čajevi "Evergreen" koji će se spomenuti i u nastavku. Tu je još i marka "Friends" odnosno hrana za mačke i pse, pa "Doline" s mliječnim proizvodima, "B&B" marka s proizvodnjom keksa, "Barba" smrznuta riba te "Frizo" sa smrznutim voćem i povrćem. Od svih navedenih jedina robna marka koja se donekle uočava u masi proizvoda je "Plodine", dok bi se za ostale moglo reći da su zanemarene, odnosno po pozicioniranju na policama izgleda da je cilj prodati veće količine drugih marki.

---

<sup>16</sup> Plodine, <http://www.plodine.hr/robne-marke/>, (12.04.2017)

#### **8.4. Marketinška strategija poduzeća Plodine**

Prva strategija koja se može navesti je prepoznatljivost. Poduzeće Plodine na svim mjestima koriste svoj logo, u crveno-bijeloj boji, te se uvijek navodi i njihov slogan koji glasi: "Plodine - hrvatski lanac supermarketa". Poduzeće teži prema diferencijaciji ponude, a manje prema cjenovnoj diferencijaciji. Bazirani su da cijena bude fer i korektna, ali se u ponudi mogu naći proizvodi različitih cjenovnih kategorija, koje odgovaraju različitom profilu kupaca. Te se isto tako mogu naći i proizvodi različite kvalitete. Ne nude direktnu kupovinu putem interneta, niti imaju klub svojih kupaca pa ne mogu imati ni akcije namijenjene samo lojalnim kupcima, već su akcije namijenjene svima. Njihovo oglašavanje obuhvaća televizijske reklame, reklame na lokalnim radio stanicama, letci u poštanskim sandučićima te oglašavanje putem društvenih mreža. Promocije proizvoda temelje se na tjednoj osnovi, kada se mijenjaju televizijske reklame i reklamni letci.

Većina promotivnog materijala temelji se na tjednim akcijama putem kojih se pokušava privući kupce jer se nude proizvodi po nižim cijenama, te se osim toga nude proizvodi kratkotrajne ponude ili oni specifični zbog dolaska nadolazećih blagdana ili prilagođeni trenutnom godišnjem dobu. Iako su nekad sniženja minimalna, sama riječ "akcija" je magnet za kupce. Društvene mreže ipak prednjače nad ostalim kanalima jer su najbolji način za komuniciranje s kupcima. Poduzeće Plodine ima svoju web stranicu, ali i Facebook profil. Putem svoje stranice stavljaju obavijesti za kupce, a trenutno se može naići na obavijest povlačenja proizvoda s tržišta zbog neispravnosti. Konkretno, radi se o sušilu za kosu koje nije prošlo tehničke standarde, što je u ovom slučaju loša reklama.

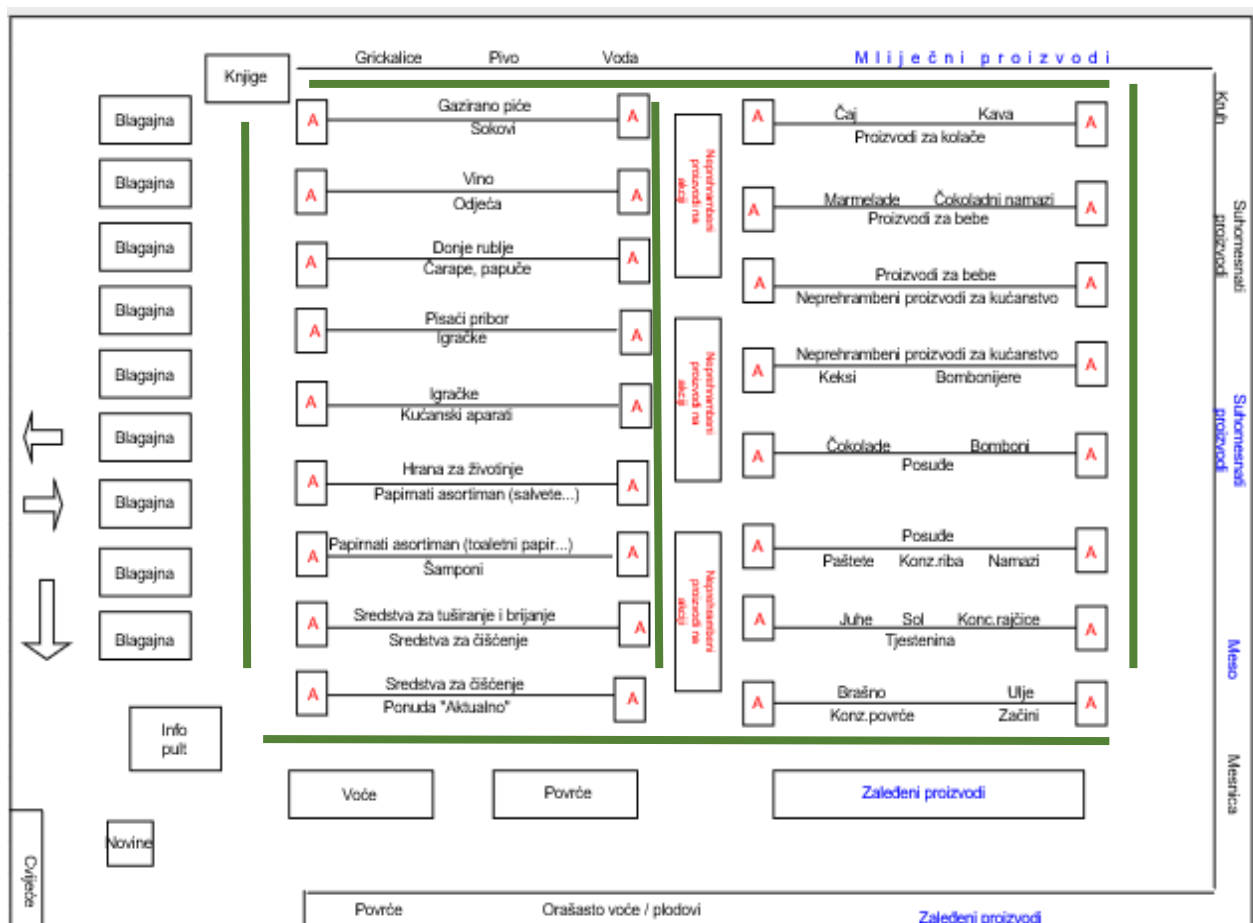
Implementacijom category managementa u svoje poslovanje preuzeli su od svjetskih lanaca mnogobrojne transformacije, te su bazirani na bolje korištenje maloprodajnog prostora, uvođenje reklamnih polica, baziranje na kategorije proizvoda koji odgovaraju za različite potrebe kupaca. Također, razvili su privatne robne marke, ali iako rade na svakodnevnoj promociji, ne ulažu napore u promociju vlastitih proizvoda, već više promoviraju tuđe. Ipak, neki od nedostataka su nemogućnost praćenja lojalnosti kupaca jer nemaju razvijen program za lojalne kupce, te nemaju razvijen CRM pa ne mogu direktno skupljati podatke o svojim kupcima te nemaju dovoljno razvijenu komunikaciju s istima, već je taj dio poslovanja prebačen na dobavljače koji onda na temelju vlastitih istraživanja nude svoje proizvode kroz ponudu poduzeća Plodine. Ovaj nedostatak je ključan, jer je tvrtka Plodine ovisna o svojim dobavljačima, od njih osim proizvoda, dobivljaju i informacije o kupcima, a u slučaju prestanka suradnje s više dobavljača ovo bi stvorilo problem u poslovanju ove trgovine.

## 8.5. Raspored pozicioniranja proizvoda na primjeru poduzeća Plodine

Opće je poznato da svaki supermarket, ali i manje trgovine imaju plan kako će pozicionirati proizvode unutar trgovine. Tako se u većini slučajeva najtraženiji proizvodi, kao na primjer kruh i mlijeko, nalaze na kraju trgovine, kako bi kupci do dolaska do njih uočili i druge proizvode te ih kupili. Također, proizvodi impulzivne kupnje nalaze se u blizini blagajne, te ih kupci dok čekaju red često i kupe. Međutim, ne postoji određena shema za sve trgovine, te ipak nailazimo na razlike u rasporedu.

Poduzeće Plodine su lanac supermarketa za koje se može reći da imaju opći raspored pozicioniranja, drže se standardnih pravila kao i veliki dio supermarketa, te će se u nastavku rada to i analizirati.

Slika 2: Shema rasporeda pozicioniranja proizvoda u poduzeću Plodine



Izvor: izrada autorice

Na slici je prikazana shema cjelokupnog asortimana proizvoda u supermarketu u vlasništvu Plodina. Plavom bojom označeni su proizvodi koji se nalaze u hladnjacima ili zamrzivačima, dok su crvenom bojom označeni proizvodi na akciji.

Ulaz u trgovinu označen je strelicom prema dolje. Na samom početku nalazi cvijeće, koje zbog svojih boja djeluje na bolje raspoloženje kupaca i stvara dojam ugodnije kupovine. Nakon cvijeća nalazi se voće, povrće i orašasto voće. Navedeni proizvodi nalaze se na samom početku jer kupci nakon što odaberu neke od ovih proizvoda osjećaju se bolje zbog toga što su kupili zdrave namirnice, što ih potiče da kasnije nagrade sami sebe i s namirnicama koje nisu toliko zdrave. Nakon toga dolazi dio sa zamrzivačima sa smrznutom hranom, te mesnica sa svježim mesom.

Kupci u poduzeće Plodine dolaze većim dijelom zbog prehrambenih proizvoda, iz tog razloga takva vrsta proizvoda smještena je u drugom dijelu trgovine, tako da prolaze i kraj neprehrambenih proizvoda od kojih će se neki vjerojatno naći i u kupčevoj košarici. Kruh i mlijeko smješteni su jedno do drugog u gornjem desnom kutu trgovine, tako da do dolaska do njih kupac uoči i druge proizvode koje nije imao namjeru kupiti. Na početku i kraju svake police nalaze se proizvodi na akciji. U gornjem dijelu trgovine gdje su smješteni prehrambeni proizvodi se isto tako na akciji na početku i kraju police nalaze proizvodi iste vrste, dok se u donjem dijelu trgovine gdje su većinom smješteni neprehrambeni proizvodi, na početku i na kraju svake police nalaze isto neprehrambeni proizvodi, ali na akciji.

Po sredini trgovine u velikim košarama smješteni su također proizvodi na akciji, i to neprehrambeni proizvodi. U navedenim košarama su najčešće proizvodi koji inače nisu dio asortimana u supermarketu Plodine, već su dio kratkotrajne ponude. U promatranom razdoblju nudili su se proizvodi poput: nadmadraca, jastuka, deka, Delimano posuđa, pribora za jelo, usisavača, različite vrste alata, radne odjeće, odjeće za određene hobije, knjiga po akcijskim cijenama i sl.

Na shemi se nalaze i crte koje su zelene boje, one označavaju prostor u kojemu su najveće gužve, odnosno po kojima se kreće najveći broj ljudi. Razlog najvećih gužvi na tim područjima su sam ulaz u trgovinu, zatim područja osnovnih namirnica, najveći broj proizvoda na akciji te blagajne. Upravo zbog toga na tim pozicijama često su smještene i tzv. reklamne police. To su najčešće kartonske police određenih dobavljača na kojima je smješteno nekoliko njihovih proizvoda. Navedene police najčešće se nalaze na početku ili na kraju standardnih policama koje ćemo uočiti i bez ulaska među same standardne police. Na njima se može pronaći novi asortiman proizvoda određenog dobavljača, određenu marku proizvoda po akcijskim cijenama, različite akcijske pakete (2+1 gratis), ili samo njihove standardne proizvode koji su osim na svojim standardnim mjestima na policama, smješteni i na dodatne police sa svojom reklamom.

Slika 3: Reklamne police u poduzeću Plodine



Izvor: fotografija autorice

Takvih policica u supermarketu ima mnogo, i na njima se nalaze proizvodi onih dobavljača s kojima su sklopljeni i ugovori oko najboljih mjesta na policama. Takva vrsta izdvojenih policica je dobra za povećanje prodaje proizvoda određenog dobavljača jer omogućuje kupcima da na više mjesta u trgovini susreću iste proizvode i odluče se na kupnju. Ako nisu bili sigurni da li da kupe proizvod, a u tijeku kupovine su opet naišli na isti proizvod smješten na dodatnim policama veća je vjerojatnost da će ga i kupiti, jer se kupci najčešće ne vole vraćati natrag po trgovini po neki proizvod koji žele.

Nakon što su kupili sve željene proizvode kupci se kreću u smjeru blagajni, te putem prolaze kroz neprehrambene proizvode, a najviše se zadržavaju na dnu takvih vrsta policica gdje su proizvodi na akciji.

Ispred svake blagajne nalazi se i mali hladnjak ili zamrzivač kojeg bi također mogli svrstati u jednu vrstu dodatnih polica jer obuhvaća samo proizvode određenih dobavljača. Tako se u poduzeću Plodine nude dvije vrste proizvoda na taj način. Trenutno su to hladnjaci u kojima se nudi energetska piće marke Burn koje dolazi u nekoliko okusa i u različitim količinama. Osim hladnjaka, tu su i mali zamrzivači u kojima su sladoledi, također samo jedne marke koja je u ovom slučaju Ledo. Tu su samo mala pakiranja sladoleda, ali djeluje na povećanje prodaje istih jer su lako zamjetljivi na tim pozicijama. Također, ako odmah pri ulasku u trgovinu u velikom zamrzivaču kupac uzme sladoled, dok obavi kupovinu sladoled će se rastopiti, a kako se kupci ne vole vraćati po "zaboravljeni" proizvod neće ga ni kupiti. Sa zamrzivačem kraj blagajne, sladoled se do kraja kupovine neće rastopiti, ali dolazi i do impulzivne kupnje pa se često nađe u košarici.

Na samoj blagajni, koja je impulsna zona smješten je još veliki broj proizvoda koji se zbog same pozicije prodaje u velikim količinama. S kupčeve lijeve strane pri dnu smještene su različite vrste malih čokoladica, dok su iznad njih smještene žvakaće gume različitih vrsta. Na samom vrhu smješteni su upaljači u raznim bojama i raznih marki, kao i šibice. S kupčeve desne strane na samom početku nalaze se različite vrste bombona malih pakiranja, dok su u nastavku smješteni balsami za usne različitih proizvođača te kreme u mini pakiranjima. Na kraju s desne strane nalazi se nekoliko vrsta britvica za brijanje i žileta. Iznad same blagajne smještene su cigarete koje imaju i istaknute reklame. U promatranom poduzeću je česta i aktivna prodaja, pa nerijetko na blagajni prodavač nudi i određeni proizvod po akcijskoj cijeni. U proteklom razdoblju nudili su se većinom neprehrambeni proizvodi poput šampona, regeneratora, paste za zube, tekućeg sapuna za ruke, osvježivača prostora, različitih dezodoransa i sličnih proizvoda.

## **9. Pozicioniranje proizvoda u praksi na primjeru poduzeća Lidl**

Poduzeće Lidl je njemački lanac trgovina koji je član Schwarz grupe. On je ujedno i jedan od pokretača većih promjena na hrvatskom tržištu jer je njegovim ulaskom na tržište konkurencija bila primorana uvesti nove promjene u dotadašnji oblik poslovanja te više pažnji pridodati marketingu, ali i uključivanje category managementa i customer managementa u svoje poslovanje.

### **9.1. O poduzeću Lidl**

Začeci Lidla sežu u tridesete godine 20. stoljeća, kada je tvrtka osnovana u mjestu Schwäbischen pod nazivom Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung. Kasnije su se aktivnosti razdvojile na područje diskontnih trgovina prehrambenim proizvodima koje je preuzela tvrtka Lidl te na područje samoposluga i trgovačkih centara kao što su Kaufland i Handelshof. Danas Lidl, kao dio grupacije Schwarz, spada među 10 vodećih njemačkih maloprodajnih trgovina te predstavlja međunarodno aktivnu grupaciju s vlastitim nacionalnim društvima u cijeloj Europi.<sup>17</sup> Početkom devedesetih godina Lidl počinje s međunarodnim angažmanom, te danas ima najveću mrežu diskontnih trgovina prehrambenim proizvodima u Europi s preko 10000 otvorenih trgovina. Lidl danas u Hrvatskoj broji više od 80 svojih trgovina, te ima zaposleno više od 1700 radnika.

### **9.2. Lokacija poduzeća Lidl**

Diskont koji je promatran za potrebe ovog rada je onaj smješten u Labinu. Nalazi se u blizini samog centra Labina na frekventnoj lokaciji kraj kružnog toka koji je ujedno i najprometniji dio grada jer je raskrsnica s četiri skretanja, od kojih jedna vodi prema centru grada, sljedeća prema najnaseljenijem dijelu grada, treća u pravcu Rijeke te je jedna zasebna prema samom supermarketu. Diskont Lidl kao i supermarket Plodine, ima zaseban prilaz trgovini koji je vidljiv s glavne ceste, prostrano vlastito parkiralište s jednim natkrivenim dijelom na kojem se nalaze i kolica za kupovinu. Na glavnoj cesti nalazi se velika reklama s radnim vremenom, ali se i kroz grad mogu vidjeti znakovi koji upućuju u kojem smjeru se morate kretati da bi stigli do trgovine. Pošto se nalazi na najfrekventnijoj lokaciji u gradu, kupci u ovaj diskont ne idu samo u tjednu kupovinu što je uobičajeno za diskonte, već ga posjećuju gotovo svakodnevno.

---

<sup>17</sup>Lidl, <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm>, (20.04.2017)



### 9.3. Općenito o pozicioniranju proizvoda u poduzeću Lidl

Poduzeće Lidl je vlasnik diskontnih trgovina, sukladno tome proizvodi se po policama slažu u njihovoj ambalaži, odnosno u kartonima, tako da donji dio proizvoda ostaje u kartonu, dok se gornji dio uklanja, a cijene proizvoda nalaze se iznad njih samih, za razliku od ostalih supermarketa gdje su cijene ispod proizvoda. U svojoj redovitoj ponudi diskont ima oko 1500 proizvoda, a ta se ponuda svakodnevno nadopunjuje tematskim akcijama pa se broj proizvoda iz dana u dan povećava. Raspored proizvoda u poduzeću Lidl nije uvijek jednak, već se svakih nekoliko mjeseci mijenja. Ne mijenja se baš u potpunosti, jer primjerice kruh, voće i povrće je uvijek na istom mjestu, ali većina drugih proizvoda mijenja položaj unutar trgovine.

S obzirom na to da su proizvodi u kartonima to nije toliko komplicirano koliko bi bilo u ostalim supermarketima gdje se slaže jedan po jedan proizvod zasebno. Novi raspored radi se na temelju višestrukih analiza, a izrađuju ih category manageri zaposleni od strane tvrtke Lidl. Proizvodi kojima se želi povećati prodaja stavljaju se na početak trgovine, u odjele gdje se ljudi više zadržavaju ili kraj proizvoda koji se najviše kupuju kako bi bili primijećeni. Taj princip je dobar za "zbunjivanje kupaca" jer stalni kupci se brzo naviknu na raspored trgovine, pa ciljano idu po proizvode koji im trebaju. Kad dođe do promjene rasporeda, treba im neko vrijeme da zapamte novi raspored, pa dok "lutaju" u potrazi za određenim proizvodima zamijete i neke koje nisu namjeravali kupiti. Ako su zadovoljni s proizvodom nastavit će ga kupovati te se tako povećava prodaja.

Ipak proizvodi koji se često kupuju (npr. mlijeko, ulje, šećer, brašno) i nakon promjene rasporeda zadržavaju se na kraju trgovine kako bi kupci da dođu do njih prošli cijelu trgovinu, ali ipak i tu se mijenja raspored pa ih se premješta s lijeva na desno ili obrnuto. Proizvodi na akciji najčešće se nalaze s ostalim proizvodima, a manje izdvojeno, ali s vidljivom oznakom da je proizvod na akciji. Oznake na kojima se nalazi cijena su narančaste boje, ali ako je proizvod na akciji onda su cijene istaknute zelenom bojom. Proizvodi na akciji su izdvojeni u slučaju kada ih se miče iz asortimana ili kada se bliži istek roka trajanja, tada se najčešće sortiraju izdvojeno s velikim natpisima, a najčešće su 30% jeftiniji.

Kako je već navedeno planove o pozicioniranju izrađuju category manageri zaposleni od strane poduzeća Lidl, te ih oni rade samostalno jer nemaju ugovore s dobavljačima o pozicijama raznih proizvoda, što je velika razlika u odnosu na poduzeće Plodine jer su neovisni i ne prilagođavaju se zbog prodaje većeg broja proizvoda određenog "vanjskog" dobavljača.

Kada se govori o Lidlovim robnim markama važno je napomenuti kako imaju svoju robnu marku u gotovo svim kategorijama proizvoda, te oni za razliku od supermarketa Plodine svoje robne marke najviše ističu te ih pozicioniraju na najbolja mjesta na policama. Njihove privatne robne marke u njihovoj ponudi imaju udio od gotovo 90% u odnosu na proizvode drugih dobavljača. Osim u prehrambenim kategorijama proizvoda gdje je najveći udio privatnih robnih marki, svoje robne marke imaju i u kategoriji odjeće, sporta, alata, multimedije, kućanstva i za različite vrste hobija.<sup>18</sup> Neke od najpoznatijih robnih marki ovog poduzeća jesu: Freeway, Solevita, Milbona, Cimarosa, Maribel, Crusti Croc, Linessa, Crownfield, Formil, W5, Sieree, Dentalux i tako dalje. Neke od proizvoda za poduzeće Lidl proizvode isti dobavljači koji proizvode i za poznate brendirane proizvode, ali po malo drugačijoj recepturi. Ipak, ti podaci nisu točno poznati, jer dobavljači rade po nalogu i narudžbi tvrtke, te se na ambalaži kao proizvođač navodi poduzeće Lidl, jer on polaže prava na određeni proizvod, a ne stvarni proizvođač.

Kako brinu za pozicioniranje svojih robnih marki, isto tako mnogo ulažu i u njihovu promociju, pa često vidimo reklame na televiziji za njihovu robnu marku "Cien" koja ima kozmetičke proizvode, za odjeću "Esmara" i "Crivit", ali i za "Okuse zavičaja", marku koja je orijentirana posebno na hrvatsko tržište.

#### **9.4. Marketinška strategija poduzeća Lidl**

Poduzeće Lidl je njemački lanac diskont trgovina prepoznatljiv po svom logu u plavo-žutoj boji, te sa sloganom koji u Hrvatskoj glasi: "Više za Vas". To su boje koje su zastupljene u njihovim trgovinama i uniformama njihovih djelatnika. Jedna od bitnijih strategija ovih diskonta je ulaganje u djelatnike, njihovo obučavanje i nagrađivanje što također uvelike utječe na prodaju. Poznato je da u kategoriji trgovine poduzeće Lidl daje plaće više od prosjeka, te da je sve u skladu sa zakonom. Navedeno pridonosi društveno odgovornom ponašanju, koje se osim na zaposlenicima, odnosi i na asortiman, okoliš, društvo i poslovne partnere. Sve djelatnosti tvrtka zaokružuje motom: "Na putu prema sutra"<sup>19</sup>. Osim navedenog, bitno je naglasiti da je poduzeće Lidl često pokrovitelj ili aktivni sudionik različitih humanitarnih događaja.

Za poduzeće Lidl se može reći da više teži cjenovnoj strategiji što je normalno jer je diskontna trgovina, jer nema veliki izbor proizvoda u svakoj kategoriji, ali ima veoma povoljne cijene s obzirom na druge supermarkete, i to s prihvatljivom kvalitetom.

---

<sup>18</sup> Lidl, <https://www.lidl.de/de/eigenmarken-non-food/s1301>, (02.05.2017)

<sup>19</sup> Lidl, <http://www.lidl.hr/hr/5223.htm>, (02.05.2017)

To je lakše izvedivo u poduzeću Lidl, nego poduzeću Plodine jer Lidl radi na diskont formatu, odnosno fokusira se na ograničeni asortiman proizvoda koji zadovoljava osnovne životne potrebe s kojim dolazi do visokog nivoa obrtaja zaliha, što se prenosi na kupca u formi nižih maloprodajnih cijena. Kvaliteta njihovih proizvoda je priznata i nagradom Qudal gdje tvrtka Lidl slovi kao broj jedan u kvaliteti. Ovaj diskont u svojoj ponudi ima većinu svojih robnih marki (skoro 90%) što je ključ uspjeha diskontnih modela. Iako nije uvijek jednostavno prepoznati njihove robne marke, jer imaju različite nazive.

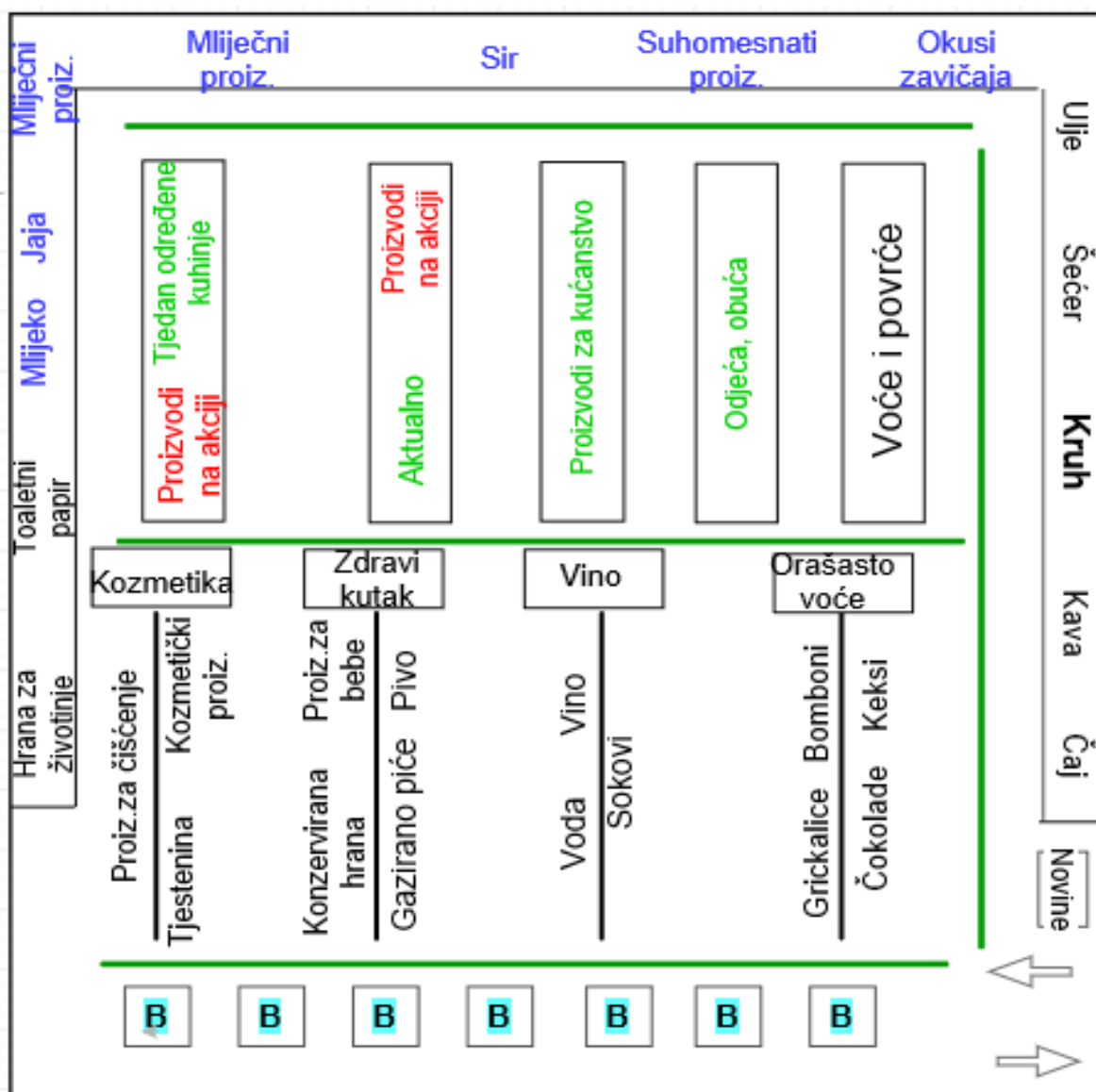
Osim televizijskih reklama, najzastupljeniji materijali oglašavanja jesu letci koje ostavljaju u poštanskim sandučićima i reklamiranje putem društvenih mreža. Osim što imaju svoju web stranicu, imaju i Facebook profil, te oba kanala koriste za komunikaciju s kupcima, ali još nemaju razvijenu Internet trgovinu. Proizvodi koje nalazimo na promotivnim letcima jesu oni koji su trenutno na akciji, zatim novi proizvodi kratkotrajne prodaje, tjedan određene kuhinje ili novi proizvod koji je izbacila neka od njihovih robnih marki. Tvrtka Lidl, kao ni Plodine nema program namijenjen lojalnim kupcima, već su akcije namijenjene svim kupcima. Također, nude mogućnost kupovine poklon bonova i plaćanje na rate putem kreditnih kartica.

Kada se govori o category managementu, bitno je naglasiti da tu poduzeće Lidl nastupa neovisno o drugim dobavljačima, stavljajući na najbolje pozicije samo privatne robne marke, te najbolje iskorištavaju prostor na policama. U kategorijama gdje nude više privatnih robnih marki, na povlaštenom položaju je ona koja donosi veći profit. Također, prilagođavaju se kupcima i imaju ciljano tržište. Njihovi diskonti u svakoj zemlji imaju dio asortimana koji se odnosi samo na tu zemlju, tako je na hrvatskom tržištu program "Okusi zavičaja" te različite vrste kuhinje koje promoviraju poznati hrvatski i slovenski kuhari. Sve reklame su također prilagođene našem tržištu, pa ih reklamiraju poznati glumci s naše scene. Fokusirani su na vjernost i zadovoljstvo kupaca, pa nude kvalitetne proizvode po prihvatljivim cijenama i smatraju da im se kupci zbog toga vraćaju. Svaki tjedan imaju organizirane akcije, pa tako imamo: "Akcije ponedjeljkom", "Akcije četvrtkom" ili "Akcije nedjeljom", u kojima se svaki put nude različiti proizvodi po promotivnim cijenama. Osim jeftinih privatnih marki, sve više rade i na razvijanju kvalitetnih privatnih marki u svrhu maksimizacije ukupnog profita kategorija i zadovoljstva kupaca.

## 9.5. Raspored pozicioniranja proizvoda na primjeru poduzeća Lidl

Kada se uspoređuje raspored pozicioniranja proizvoda u poduzeću Lidl ili poduzeću Plodine, naići će se na mnogo razlika. Sam raspored u diskontima Lidla je mnogo jednostavniji nego u supermarketima koji su vlasništvo Plodina. Jednim dijelom je to zato što imaju manji asortiman proizvoda, a drugim dijelom zbog toga što su bazirani na prodaju svojih robnih marki koje stavljaju u prvi plan, dok zanemaruju druge dobavljače. Tvrtka Lidl ima više praznog prostora kroz prodajni prostor nego što to ima poduzeće Plodine, jer nemaju "dodatne police" već samo standardne, te je između samih polica dosta prohodnog prostora za kupce.

Slika 4: Shema rasporeda pozicioniranja proizvoda u poduzeću Lidl



Izvor: izrada autorice

Na slici se nalazi shema rasporeda pozicioniranja proizvoda u prodajnom prostoru poduzeća Lidl. Na samom ulazu nalazi se stalak s novinama, te se odmah dolazi do prvih polica. Na sredini s lijeve strane nalazi se kruh kojeg kupac sam bira i uzima, što je razlika naspram poduzeća Plodine jer tamo u prodaji kruha nema samoposluživanja. Iako je kruh na samom početku, što nije uobičajeno, kupac će vjerojatno obići još poneki dio trgovine, jer primjerice mlijeko, stoji na suprotnoj strani.

U donjem dijelu poduzeća Lidl smješteni su proizvodi koji se u suštini ne mijenjaju, već ponekad samo mijenjaju mjesto na kojem se nalaze. Tu su smješteni proizvodi koji su kupcima svakodnevno potrebni i često ih kupuju, a to su hrana, bezalkoholna i alkoholna pića, proizvodi za njegu lica i tijela, proizvodi za bebe, proizvodi za čišćenje, te hrana za životinje. Još jedan dio takvih proizvoda nalazi se i u drugom dijelu trgovinu, ali je smješten uz sam rub, a to su proizvodi u hladnjacima ili zamrzivačima koji su na shemi označeni plavom bojom.

Osim plave boje, na shemi se još susreće i zelena boja kojom su označeni proizvodi kratkotrajne ponude. Lidl svaki tjedan u svojoj ponudi ima novu odjeću, obuću, torbe, razne proizvode koji se koriste u kućanstvu, zatim alat, radnu odjeću i obuću i sl. Takvi proizvodi dolaze u ograničenim količinama te se većinom i vrlo brzo rasprodaju. Ako se ne prodaju, nakon dolaska novih proizvoda te vrste, stari proizvodi se stavljaju na akciji. Nekad se u diskontu Lidl može susresti i dio akcije gdje se takvi proizvodi nude po 10 ili 20 kuna. Također, u takav dio kratkotrajne ponude spada i polica koja je na shemi opisana kao: "tjedan određene kuhinje". Riječ je o tjednim akcijama gdje se nude proizvodi specifični za neku kuhinju. Tako postoji tjedan talijanske kuhinje, zatim japanske kuhinje, američke kuhinje, popularnih proizvoda u Španjolskoj, pa Tajlandu i sl. Odmah do tog dijela smješten je i dio "akcija" gdje se može naći proizvode koji se u ranijim vrstama kuhinje nisu uspjeli prodati pa su sada na akciji, ali i neke proizvode koje izlaze iz asortimana. Također, poduzeće Lidl često ovdje stavlja i proizvode kojima brzo ističe rok trajanja, te se većinom prodaju po cijeni koja je 30% manja od uobičajene cijene.

Osim linija kojima su označene police, na shemi se nalazi i deblja zelena linija koja označava na kojim se dijelovima kreće najveći broj kupaca. To je dio kod kruha, voća i povrća, mliječnih proizvoda, ali i po sredini trgovine gdje nailazimo i na zanimljive police. Tu se nalazi polica s orašastim plodovima gdje osim uobičajenih plodova poput oraha, badema, pistacija i kikirikija, diskont nudi i druge plodove kao što su indijski oraščići, brazilski i japanski orasi te slični manje uobičajeni plodovi.

Na sljedećoj polici nalazi se vino, i to vrhunska vina iz hrvatskih podruma. To su vina nešto veće cijene od ostalih koja su smještena na standardnim policama, ali su isto tako i bolje kvalitete. Na polici nakon vina nalazi se zdravi kutak sa zdravom prehranom koja je dosta popularna u zadnje vrijeme. Tu se može naći dosta proizvoda po povoljnim cijenama. Ovdje su pozicionirane različite sjemenke i žitarice, kokosovo ulje, konopljino ulje, laneno ulje, bio kruh, bio med, trajno mlijeko bez laktoze, lješnjak krema bez laktoze, bio čajevi i sl. Na zadnjoj polici smještena je kozmetika te je taj asortiman podložan promjenama. Tu se sortiraju proizvodi Lidlove robne marke Cien, ali se često mijenjaju.

Kroz promatrano razdoblje izloženi proizvodi bile su različite vrste krema (protiv bora, za sjaj kože, pomlađivanje, protiv akni i sl.), zatim su bili proizvodi za šminkanje poput ruževa, maskara, pudera, lakova za nokte i ostalog. Zadnje na tim policama je Lidlova "Tropical summer" kolekcija koja ima proizvode koji prethode ljetu. To su proizvodi poput voska za uklanjanje dlačica, kreme za pripremu kože na sunce, tretmani za kosu prije i poslije izlaganja suncu, kreme za sunčanje te razni gelovi, losioni i parfemi sa "tropskim mirisom" ljeta.

Osim navedenih mjesta, najveća kretanja kupaca nalaze se u dijelu gdje su smještene blagajne. Prije dolaska na blagajnu, kupci mogu uočiti da se ispred svake blagajne nalaze određeni proizvodi na akciji. Najčešće ispred svake blagajne stoji različiti proizvod. Na samoj blagajni nalaze se proizvodi impulzivne kupnje, kao i u svakoj trgovini. Konkretno poduzeće Lidl, tu je pozicioniralo male čokoladice, bombone, žvakaće gume, mini vlažne maramice, antibakterijske gelove za ruke i silikonske futrole za cigarete. Iznad blagajne nalazi se stalak s cigaretama. U diskontu Lidl na blagajni do sada nije bilo aktivne prodaje, već samo postavljene reklame s artiklima kratkotrajne ponude koji će se nuditi u sljedećem tjednu. Pri izlasku iz trgovine nalazi se stalak s katalogima za tekući i sljedeći tjedan.

## 10. Usporedba pozicioniranja na primjeru određenih proizvoda

U nastavku rada bit će prikazana analiza pozicioniranja određenog proizvoda u poduzećima Plodine i Lidl. Na primjeru se mogu uočiti velike razlike kod pozicioniranja gotovo svakog proizvoda i razlike među samim proizvodima. Za primjer analize proizvoda koristi se čaj, kod kojeg i jedni i drugi imaju svoju robnu marku, ali i druge robne marke. Nakon čaja, analizirat će se bomboni gdje i Lidl ima veću ponudu nego kada govorimo o čaju gdje je ponuda dosta ograničena.

### 10.1. Pozicioniranje čaja - poduzeće Plodine

Na slici ispod nalazi se prikaz čaja u poduzeću Plodine. Bez analize može se uočiti da je ponuda Plodina opširna, da obuhvaća mnogo artikala raznih dobavljača po različitim cijenama, te mnogo okusa i raznih varijanti čajeva.

Slika 5: Čaj na policama u Plodinama



Izvor: fotografija autorice

Čaj u Plodinama smješten je gotovo na kraju trgovinu, odnosno u drugom dijelu trgovine krajnje lijevo, tako da se mora proći gotovo cijela trgovina da bi se stiglo do njega.

Ponuda je bogata, uključuje 10 različitih brendova, te od svakog brenda minimalno pet vrsta proizvoda ili više. Najuočljiviji čaj na policama je Franckov čaj, na slici zaokružen crvenom bojom, od kojeg u ponudi imaju oko dvadesetak vrsta. Nalazi se na sredini polica, u razini očiju, te se proteže kroz tri police. Cijene tog čaja su otprilike "zlatna sredina", ima jeftinijih varijanti, ali i skupljih. Također, to je jedan od tri čaja za kojeg poduzeće Plodine imaju i reklame umetnute ispod cijena na samim policama. Ovaj dobavljač je tzv. "kapetan kategorije", te pripada onim dobavljačima koji isporučuju proizvode supermarketima Plodine, te za kategoriju proizvoda koje nude sami izrađuju i raspored na policama.

Robna marka poduzeća Plodine - Evergreen na slici je zaokružena žutom bojom te je gotovo nevidljiva. Smještena je uz same rubove kroz šest polica, te obuhvaća šest okusa te je na jednom dijelu čak prekrivena Franckovom reklamom. Iako je najjeftinija, vjerojatno se slabo kupuje jer ne dolazi do izražaja, te se na tome primjeru može uočiti da poduzeće Plodine nema za cilj prodati veliki broj proizvoda svojih robnih marki. Jedan od razloga zašto je tako je i zbog povećanja prihoda samom dobavljaču koji je u centar stavio svoje proizvode, a oni koji su najkonkurentniji, nalaze se izvan promatranja kupaca kad stanu ispred police.

Još jedna marka koja se može pronaći na ovim policama i koja kao i Franck ima umetnute reklame ispod cijena je Naturavita. Na slici je zaokružena zelenom bojom, smještena je ispod Franckovog čaja i zauzima dvije police na nižem dijelu. Ispod Naturavite smješteni su čajevi Podravke koji zauzimaju jednu policu, dok su na samom dnu smješteni čajevi okusa koji su manje popularni, kao matičnjak, kadulja i slično. S lijeve strane na najnižoj polici su jeftinije varijante, dok su s desne strane smješteni čajevi kao Uvin h, brusnica i slično, koji su ujedno i skuplji. Na vrhu, iznad Francka, također se nalaze skuplji čajevi, i to poznatih svjetskih marki kao što su Milford i Teekanne. Kao zaključak ovog pozicioniranja može se reći da Franckov čaj ima povlašteno mjesto na ovim policama. Nalazi se u razini očiju, zauzima najveći udio na polici, cjenovno je prihvatljiv te ima i svoje reklame. Najgore mjesto ima robna marka poduzeća Plodine, koja zauzima jako mali udio na policama, nema reklame i smještena je tako da je gotovo neprimjetna.



## 10.2. Pozicioniranje čaja - poduzeće Lidl

Na slici ispod nalazi se čaj na policama u poduzeću Lidl koji uključuje vlastitu robnu marku, ali i jednu marku drugog proizvođača.

Slika 6: Čaj na policama u poduzeću Lidlu



Izvor: fotografija autorice

Prilikom ulaska u diskont Lidl, ako se zanemari stalak s novinama, prvi proizvod s desne strane je čaj. Smješten je na policama pri vrhu, te zauzima dva reda, među kojima u ponudi ima 17 vrsta(okusa) od sveukupno 3 marke. Jedan od najpoznatijih proizvođača u Hrvatskoj - Franck, u ponudu čajeva poduzeća Lidl uspio je uvrstiti samo dvije vrste svoga čaja i to okus šipak i kamilica. Na slici je zaokružen s crvenom linijom. Postavljen je u gornjem lijevom kutu i moglo bi se reći da je skoro neuočljiv. Kada se govori o cijeni s obzirom na količinu u kutiji Franckov čaj ispada najskuplji. Preostali čajevi su Lidlove robne marke - Lord Nelson i Sir Edward Tea od kojih u ponudi imaju više vrsta. Sir Edward Tea u ponudi ima tri vrste čaja, i to okus šipak, menta i kamilica. Na slici je zaokružen sa zelenom bojom. Smješten je na polici pri vrhu, te je cjenovno najprihvatljiviji jer su cijene od 2,99 kn do 4,99 kn.

Najuočljiviji na ovim policama je Lord Nelson, koji je zaokružen žutom bojom, te zauzima dio na gornjoj polici te cijelu donju policu. To je ujedno i jedna od Lidlovih najpoznatijih robnih marki koju često i reklamiraju.

Prema pozicioniranju na ovim policama uočava se da je cilj prodati najviše čajeva ove robne marke, vjerojatno zbog razloga što donosi najviše čistog profita. Ubačen je između dvije druge robne marke, ali ima i zasebnu policu. Ovdje postoje dvije varijante cijene, jedna vrsta čajeva je jeftinija, pakirana u običnijoj ambalaži te je smještena na gornjoj polici, i obuhvaća okuse šipka, metvice, kamilice i voćni čaj. Na polici ispod smješteni su čajevi manje uobičajenih okusa kao što su zimski čaj, vanilija, zeleni čaj s đumbirom itd. Ovi čajevi imaju ljepšu i kvalitetniju ambalažu, same vrećice unutar kutije su opet zasebno pakirane, a ima i vrsta čajeva kojima je vrećica u obliku trokuta. Samim time i njihova cijena je viša, ali je u cijenu uračunata kvaliteta, jer se ova vrsta čajeva smatra jednom od kvalitetnijih na tržištu po ipak dosta povoljnoj cijeni.

### 10.3. Pozicioniranje bombona - poduzeće Plodine

Drugi proizvod koji će biti predmet analize jesu bomboni. U poduzeću Plodine su smješteni u gornjem dijelu trgovine, gdje se nalaze prehrambeni proizvodi, i to otprilike u sredini, u istom dijelu gdje se nalaze i čokolade. U nastavku je na slici prikazan raspored pozicioniranja bombona na policama.

Slika 7: Bomboni na policama u poduzeću Plodine



Izvor: fotografija autorice

Poduzeće Plodine na svojim policama ima više od dvadeset različitih vrsta bombona od otprilike desetak dobavljača. Jedan dio bombona, onaj u gornjem dijelu, smješten je na viseće police, dok se pri dnu nalaze još tri normalne police. U ponudi imaju gotovo sve proizvode karakteristične za naše tržište, koji se mogu nazvati i najpopularnijim bombonima trenutno, ali imaju i nekoliko manje poznatih vrsta.

U ponudi većim dijelom imaju tvrde bombone, a nešto manje gumenih bombona. Ovdje se prema rasporedu ne može jasno odrediti da li postoji proizvođač koji je nositelj kategorije. Ipak, najviše proizvoda jedne marke ima Kraš, koji je na ovim policama smjestio zapravo sve vrste bombona koje proizvodi. Na slici su zaokruženi crvenom bojom, te se može uočiti kako njihovi proizvodi zauzimaju veliki dio polica. Smješteni su u visini očiju, na različitim dijelovima polica. Tako su na lijevoj strani Bronhi, Mentol i Pepermint, u sredini su 505 s crtom, a na desnoj strani Kiki bomboni svih okusa. Između njihovih proizvoda umetnuti su proizvodi drugih proizvođača. Do proizvoda Kraša smješteni su proizvodi Kandit, koji su slični i po vrsti bombona, ali se i cjenovno podudaraju. Oni su na slici zaokruženi zelenom bojom, te su s lijeve strane smjestili Mentol i Fresh mint, dok su s desne strane Laringo i Bonko. Osim Kraša, ovo je drugi najpopularniji proizvođač bombona na našem tržištu, te su izravna konkurencija zbog sličnosti proizvoda koje lansiraju na tržište. Osim navedenih vrsta na samoj sredini polica smjestili su se još i bomboni Šumi slovenskog proizvođača. Zatim poznati bomboni Skittles, koji su zajedno sa Werther`s Original jedni od najskupljih na ovim policama. Na prvoj polici donjeg dijela smjestili su se Mentos bomboni u nekoliko okusa, zatim M&M i Kinder bomboni, dok su na samom dnu gumeni bomboni relativno nepoznatih proizvođača, koji su gledano na količinu pakiranja ujedno i najjeftiniji na ovim policama. Kada se gleda sam raspored, na policama pri dnu se nalaze bomboni koji su više prilagođeni, ali i primamljiviji djeci, te se nalaze u njihovoj razini očiju, dok su tvrdi bomboni na višim policama. Može se zaključiti da povlašteno mjesto na ovim policama ima Kraš, koji je ujedno i najpoznatiji hrvatski proizvođač slatkih proizvoda, te je prepoznat po kvaliteti, ali i realnom omjeru cijene i kvalitete.

#### 10.4. Pozicioniranje bombona - poduzeće Lidl

Bomboni su u poduzeću Lidl smješteni relativno blizu ulaza, s lijeve strane na prvoj polici u istom redu s grickalicama.

Slika 8: Pozicioniranje bombona u poduzeću Lidl



Na policama s bombonima, poduzeće Lidl ima oko dvadeset različitih vrsta bombona od nekoliko različitih marki. Najpoznatiji hrvatski proizvođač bombona Kraš tek je nedavno na ove police progurao dvije vrste svojih bombona, a to su Kiki i Bronhi koji su na slici zaokruženi crvenom bojom. Kiki bomboni nalaze se otprilike u sredini u neuglednoj bijeloj kutiji, dok su Bronhi bomboni smješteni krajnje desno. Još jedni poznati bomboni na ovim policama su Haribo bomboni, nudi se samo jedna vrsta i veličina pakiranja, a na slici su označeni zelenom bojom i nalaze se otprilike na sredini. Najzastupljeniji na ovim policama su bomboni Sugarland, koji su robna marka ovog diskonta, te su pozicionirani na lijevoj strani i označeni su žutom bojom. Ovi bomboni su s obzirom na količinu pakiranja jedni od najjeftinijih na ovim policama, a izabrani su kao jedan od osam najkvalitetnijih proizvoda Lidlovih robnih marki. Još jedna robna marka poduzeća Lidl na ovim policama je i Emotionali, označena plavom bojom, i nalazi se na najvišoj polici u sredini, te na najnižoj polici u desnom kutu. Nakon ove, u ponudi je i njihova privatna robna marka J.D.Gross s dvije vrste proizvoda pozicionirana u donjem desnom kutu, a na slici označena rozom bojom. Osim navedenih vrsta, na slici su još jedni bomboni po nazivu Amarie, sortirani u crveno-bijele kutije, njemačkog proizvođača koji se nude u više vrsta.

Na ovom primjeru može se zaključiti da su robne marke ovog diskonta zastupljene u velikom postotku, dok od poznatih hrvatskih proizvođača u svoju ponudu uvrste tek par proizvoda. Također, njihove robne marke su uvijek pozicionirane na boljim mjestima, uočljivije su, a većinom i jeftinije od drugih, kao što je u ovom slučaju robna marka Sugarland.

Osim bombona na ovim policama u gornjem desnom kutu tvrtka Lidl je smjestila i žvakaće gume, koje su osim ovdje pozicionirane i kraj blagajne.

### **10.5. Razlika u pozicioniranju proizvoda između poduzeća Plodine i poduzeća Lidl**

Prva razlika između ova dva rivala je u rasporedu svih proizvoda u prodajnom prostoru koji ima puno razlika, a jako malo sličnosti. Na primjerima koji su ranije opisani može se vidjeti razliku između samog pozicioniranja na policama, ali i razliku u ponudi od strane poduzeća Plodine i poduzeća Lidl. Kada je riječ o pozicioniranju jasno se vidi da diskont Lidl najviše brine o prodaji svojih robnih marki, što je osim kod čajeva i bombona uočljivo i kod gotovo svih proizvoda u ponudi poduzeća Lidl. Kod poduzeća Plodine je slučaj drukčiji, prvo se vode ugovorima s dobavljačima, te njihove robne marke najčešće ostaju zanemarene. Isto je i kod reklamiranja. Tvrtka Plodine u svojim katalogima, na televizijskim reklamama i na internetu reklamiraju proizvode za koje se smatra da im se isplati prodati, među njima gotovo nikad nisu uvršteni proizvodi njihovih robnih marki. Kod poduzeća Lidl je potpuno obrnuto. Oni nikad ne reklamiraju tuđe proizvode, već se u svim njihovim reklamama kroz različite medije susreće isključivo njihove robne marke, a nikad proizvode poznatih hrvatskih proizvođača.

Na to se nadovezuje i sama ponuda gdje u poduzeću Plodine za svaku vrstu proizvoda postoji veliki izbor, te se mogu pronaći proizvodi gotovo svih poznatih hrvatskih proizvođača (npr. Franck, Kraš, Podravka, Ledo i sl.), ali i poznatih europskih proizvođača (npr. Milka, Kotanyi, Ferrero, Heineken i sl.). Gotovo za svaki proizvod koji kupac želi staviti u svoju košaricu u ovom će supermarketu morati više puta razmisliti, jer se za istu vrstu proizvoda nudi mnogo artikala različitih dobavljača što smo vidjeli i na primjeru čaja i bombona gdje imaju izbor više od 10 različitih dobavljača. Osim razlike u kvaliteti proizvoda, razlika je i u cijenama, ali imaju izbor i jeftinih i skupljih proizvoda. Bitno je napomenuti da su gotovo svi njihovi najjeftiniji proizvodi u ponudi ipak skuplji od najjeftinijih proizvoda u poduzeću Lidl.

Kada se govori o poduzeću Lidl, tu je ponuda naspram poduzeća Plodine uvelike ograničena. Tvrtka Lidl u svakoj kategoriji proizvoda ima nekoliko proizvoda, a za određeni proizvod nudi između 2 do 4 vrste, među kojima je gotovo uvijek većina proizvoda njihove robne marke, te još jedan do dva drugih dobavljača.

Ponuda je ograničena i iz razloga jer je to vrsta diskontne trgovine s manjom površinom prodajnog prostora. Ipak, iako imaju sužen izbor, varijacije proizvoda iste vrste variraju po pitanju kvalitete, ali i cijene, te bi se moglo reći da su povoljni i primjereni za "svaki džep". To se moglo vidjeti i na primjeru čaja, gdje imaju jednu robnu marku koja je među najjeftinijima koje se može pronaći po supermarketima, zatim jednu marku po uobičajenoj cijeni za sve supermarkete, te njihovu robnu marku koja obuhvaća i jeftinije i skuplje proizvode. Razlika se vidi i kod bombona, gdje supermarketi Plodine u svojoj ponudi obuhvaćaju mnogo hrvatskih i stranih poznatih proizvođača bombona, dok diskont Lidl u svoju ponudu uključuje dva proizvoda Kraša i jednu vrstu Haribo bomboni, dok su većina preostalih proizvoda njihove privatne robne marke. Situacija je takva jer poduzeće Lidl nije ovisno o svojim dobavljačima, sami kreiraju raspored na svojim policama, te bolje pozicije dobivaju proizvod koji nose veću čistu dobit. Poduzeće Plodine imaju "kapetane kategorije" koji umjesto njih rade raspored na policama za svoje kategorije proizvoda, tako njihove privatne robne marke ne dopiru do kupaca.

Razlika je i u samom prodajnom prostoru, koji je u slučaju poduzeća Lidl manji, ali i mnogo jednostavniji. Tvrtka Lidl ima nekoliko reklama kroz cijeli prodajni prostor, dok poduzeće Plodine imaju na stotinu reklama "na svakom koraku". Isto je i sa "dodatnim" reklamnim policama kojih diskont Lidl ima 4-5, dok ih je u supermarketima u vlasništvu poduzeća Plodine više od tridesetak. Zbog navedenog, varira i vrijeme provedeno u kupovini, manji i jednostavniji prostor, manji izbor proizvoda, više prostora među policama i bolja usluga na blagajnama u poduzeću Lidl utječe na brži proces kupnje što je istovremeno pozitivno i negativno. Kupca treba zadržati u trgovini čim duže kako bi kupio više proizvoda, ali današnji užurbani način života potiče kupce da odlaze u trgovine u kojem će proces kupovine obaviti brže.

## 11. Zaključak

Maloprodajni formati su kroz godine skroz promijenili način izgleda, ali i poslovanja. Od malih prodavaonica s nekoliko zaposlenika, do velikih maloprodajnih lanaca raspoređenih diljem svijeta s nekoliko stotina, pa i tisuća zaposlenika na raznim funkcijama u kompaniji. Kako se mijenjao način poslovanja, mijenjali su se i odnosi s dobavljačima, koji su danas ujedno i partneri i konkurencija. Velika promjena nastala je i u odnosu između trgovca i kupca, više kupci nisu ovisni o određenim trgovinama, već je situacija obrnuta. Zbog velike konkurencije, maloprodajni lanci bili su primorani razviti strategije za poboljšanje poslovanja kojima će privlačiti kupce. Kupac je njihov centar poslovanja, istražuju se njihove želje i potrebe kako bi se u skladu s time razvijali proizvodi, te kako bi se kupcu ponudila kvaliteta uz zadovoljavajuću cijenu te ga se zadržalo kao vjernog kupca. Kako je kupcima ključni faktor za kupovinu nekog proizvoda njegova cijena, maloprodajni lanci su počeli kreirati privatne robne marke, kako bi stekli neovisnost od dobavljača, a kupcima ponudili kvalitetne proizvode po nižoj cijeni.

Napredovanje i razvoj maloprodaje doveo je do uvođenja novih poslovnih segmenata u ovu djelatnost. U ovoj djelatnosti nekoliko je aktera na tržištu koji na neki način ovise jedni o drugima. Imamo proizvođače, trgovce i kupce. Proizvođači analiziraju potrebe kupaca kako bi stvorili proizvode koji im trebaju te ih kasnije isporučili trgovcima, od kojih će kupci kupiti te proizvode. Trgovci koji imaju privatne robne marke predstavljaju konkurenciju dobavljačima. Oni također analiziraju kupce i odluke donose kako bi zadovoljili njihove potrebe. Sukladno tome, razvila su se dva nova segmenta, a to su category management i CRM, odnosno upravljanje odnosa s kupcima. Svaki lanac koji želi biti bolji od konkurencije mora uključiti ove segmente u poslovanje. Category management uključuje trošak, potrošače, konkurenciju i pokretače kategorija te izravno utječe na povećanje profitabilnosti poslovanja i stvaranja veće vrijednosti za kupca. Isto tako je i CRM od velike važnosti jer služi za analizu podataka o kupcima, u svrhu njihovog zadržavanja, te za poboljšanje odnosa na obostranu korist kako bi u konačnici došlo do rasta prodaje.

Na temelju ovog rada i praktičnog dijela gdje se analiziralo pozicioniranje proizvoda u Plodinama i Lidlu došlo se do zaključka da ne koriste svi prodajni lanci iste metode poslovanja, ali da velika većina njih u današnje vrijeme na tržištu s puno konkurencije u svoje poslovanje uključuje category management, kao i upravljanje odnosa s kupcima.

Osim toga posvećeni su modernizaciji tehnologije, kako bi bili u korak s konkurencijom, razvijanjem novih proizvoda i uvođenjem inovacija u svoje poslovanje. Samo pozicioniranje proizvoda na policama u svakom je lancu dugotrajni proces analize i razvoja jer izravno utječe na prodaju proizvoda, a dio je category managementa koji se promatra kroz četiri kategorije, a to su: ponuđeni asortiman, cijena, prostor i promocija.

Na kraju rada bitno je zaključiti kako je u središtu cijelog procesa maloprodaje sam kupac, te kako se sve faze category managementa, ali i drugih segmenata poslovanja, kao marketing i prodaja, temelje na tome da budu zadovoljene njegove želje i potrebe, te da kupac postane vjeran potrošač u određenoj trgovini.



## 12. Literatura

### Knjige:

1. Corstjens, J., Corstjens, M., Store wars: The battle for mindspace and shelfspace, John Wiley & sons, 1999.
2. Kesić, T., Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999.
3. Kotler, P., Keller K.L., Martinović M., Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb
4. Muller J., Singh J., Category management, Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji, Zagreb, 2006.
5. Vranešević, T., Upravljanje markama, Zagreb: Accent, 2007.

### Mrežne stranice:

1. GfK:, <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-retail-central-and-eastern-europe-gaining-ground/>, (10.6.2017)
2. Lidl, <https://www.lidl.de/de/eigenmarken-non-food/s1301>, (02.05.2017)
3. Lidl, <http://www.lidl.hr/hr/5223.htm>, (02.05.2017)
4. Lidl, <http://www.lidl.hr/hr/Povijest.htm>, (20.04.2017)
5. Plodine, <http://www.plodine.hr/o-nama/>, (10.04.2017)
6. Plodine, <http://www.plodine.hr/robne-marke/>, (12.04.2017)
7. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/sto-je-crm-i-sto-se-iza-njega-krije-307951>, (18.06.2017)
8. Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo, <http://www.propisi.hr/print.php?id=9136>, (18.05.2017)

Popis slika:

Slika 1: Poslovni proces category managementa.....	12
Slika 2: Shema rasporeda pozicioniranja proizvoda u poduzeću Plodine.....	23
Slika 3: Reklamne police u poduzeću Plodine.....	25
Slika 4: Shema rasporeda pozicioniranja proizvoda u poduzeću Lidl.....	31
Slika 5: Čaj na policama u Plodinama.....	34
Slika 6: Čaj na policama u poduzeću Lidlu.....	36
Slika 7: Bomboni na policama u poduzeću Plodine.....	37
Slika 8: Pozicioniranje bombona u poduzeću Lidl.....	39

Popis tablica:

Tablica 1: Komparacija prednosti proizvođača i maloprodajnih kuća u natjecanju da pruže potrošaču proizvode robe široke potrošnje.....	6
Tablica 2: Udio potrošnje privatnih marki u 2009. i 2010.godini.....	11