

VERTIKALNA I HORIZONTALNA INTEGRACIJA I KOOPERACIJA

HORIZONTAL AND VERTICAL INTEGRATION AND COOPERATION

Jasmina Čuić*
Nemanja Berber**

Sažetak: Poslujući u promenljivoj sredini, trgovinska maloprodajna kompanija dolazi u situaciju da reagujući na izazove iz okruženja menja svoju veličinu ili strukturu kako bi bila u mogućnosti da udovolji zahtevima kao što su povećanje profitabilnosti, stabilnosti poslovanja i ostvarenje strategijskih konkurentskih prednosti. Kroz procese horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije trgovinska maloprodajna kompanija nastoji da se osposobi u svetlu novih kritičnih faktora uspeha, odnosno da blagovremeno iskoristi šanse, a izbegne pretnje koje se javljaju kao posledica promena u okruženju.

Ključne reči: horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija, parcijalna integracija i kooperacija, kvazi integracija i kooperacija, strategijske konkurentske prednosti

Abstract: By operating in the uncertain business environment retail trade companies, as a response to challenges from that environment, come into situations to make changes of its size or structure to be able to meet requirements such as increased profitability, stability of operations and achieving strategic competitive advantage. Through the processes of horizontal and vertical integration and cooperation, retail trade company seeks to qualify in the light of new critical success factors and to timely use opportunities and avoid threats that occur as a result of changes in the environment.

Key words: horizontal and vertical integration and cooperation, partial integration and cooperation, quasi-integration and cooperation, strategic competitive advantage

Uvod

Maloprodajna trgovinska kompanija se konstantno nalazi u korespondentnim odnosima sa okruženjem, pri čemu eksterne snage pogađaju svakog učesnika u trgovinskom maloprodajnom kanalu marketinga. Dinamizam tržišnih, tehničkih i društvenih faktora često zahteva da se trgovinske maloprodajne kompanije putem rasta i prilagođavanja unutrašnje snage osposobljavaju da efikasno reaguju na izazove iz okruženja. Okruženje pruža šanse, ali i kažnjava, pa trgovinske kompanije moraju birati one pravce, metode i tempo rasta i razvoja koji će im omogućiti vitalnost tokom vremena kao i ostvarenje konkurentske prednosti.

Upravljanje rastom i razvojem trgovinske maloprodajne kompanije podrazumeva donošenje odluke o pravcima, metodama i tempu njihovog okrupnjavanja, a u cilju prilagođavanja njihove veličine menjajućim

* Jasmina Čuić, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

** Nemanja Berber, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

faktorima okruženja. Radi se o promenama koje se čine kako bi se efikasno iskoristile prednosti veličine, odnosno da bi se kroz ostvarenje ekonomije obima obezbedila efikasna i efektivna realizacija ciljeva trgovinske maloprodajne kompanije.

Razvojem tržišne ekonomije razvijali su se i procesi horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije u trgovinskoj delatnosti, koji podrazumevaju povezivanje procesa marketinga nabavke, poslovne logistike i marketinga plasmana unutar trgovinske maloprodajne kompanije. Radi se kako o kvalitativnim, tako i o kvantitativnim promenama kojima se uspostavlja nova unutrašnja konfiguracija i sistem veza sa okruženjem. Na taj način se trgovinska maloprodajna kompanija nastoji osposobiti da ostvari što bolje rezultate poslovanja i da se što efikasnije zadovolje potrebe i zahtevi pojedinih tržišnih segmenata finalnih ili reproduktivnih konzumenata.

Donošenje odluke o horizontalnoj ili vertikalnoj integraciji i kooperaciji uvek podrazumeva davanje odgovora na pitanje da li trgovinska maloprodajna kompanija marketing nabavke treba da realizuje sama ili u saradnji sa drugima. Pri tome, u obzir treba uzeti veličinu poslovnih rashoda, zahteve u pogledu investicija, ali i administrativne probleme sa kojima se trgovinska kompanija može susresti prilikom odlučivanja o vertikalnom i horizontalnom povezivanju što u velikoj meri utiče na njene rezultate poslovanja.

Horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija mogu omogućiti ostvarenje brojnih strategijskih konkurentskih prednosti, ali jedino u slučaju kada se po tom osnovu obezbeđuje niži nivo poslovnih rashoda i veći nivo dobiti. U skladu sa tim, odlučivanje o ovim formama integracije i kooperacije podrazumeva poređenje vrednosti i strategijske težine poslovnih rashoda i dobiti od vertikalne i horizontalne integracije i kooperacije. Dakle, neophodno je da ovi procesi doprinose maksimiziranju prednosti udruživanja i ostvarenju optimalnih rezultata poslovanja.

Horizontalna integracija i kooperacija

Rast trgovinske maloprodajne kompanije se može ostvariti putem horizontalnog sjedinjavanja sa drugim trgovinskim maloprodajnim kompanijama ili putem uspostavljanja određenih kooperativnih odnosa. Horizontalna integracija i kooperacija se odnose na partnerstva i mreže u koje stupaju trgovinske maloprodajne kompanije, ma koliko to izgledalo paradoksalno jer se radi o faktičkim ili potencijalnim konkurentima. Reč je o kupovini drugih trgovinskih kompanija iz iste branše, njihovo sjedinjavanje odnosno integracija. Ova forma integracije i kooperacije omogućava trgovinskim maloprodajnim kompanijama da kompletiraju svoju ponudu, povećaju tržišno učešće, i istovremeno koriste neka zajednička tržišna znanja. Npr. udruživanjem „Agrokora” iz Hrvatske i „Delte” stvoren je najkrupniji trgovinski lanac u regionu spreman da konkuriše velikim svetskim trgovačkim lancima koji dolaze na ovo područje. Da je tržišna konkurencija postala osnov privrednog udruživanja u regionu, dokazano je i udruživanjem kapitala slovenačkog „Merkator-a” sa kompanijom „Rodić MB”.

Motivi horizontalne integracije i kooperacije mogu biti različiti, a dominantni su sledeći:

- kreiranje ekonomije obima;
- povećanje efikasnosti u korišćenju pozajmljenog kapitala;
- povećanje tržišnog učešća i proširenje linije proizvoda;
- optimiziranje prostornih komponenti razvoja trgovinske maloprodajne kompanije;
- dobijanje određenih popusta u taksama i drugim dažbinama;
- povećanje istraživačkog potencijala, a sa njim i razvojne sposobnosti;

- obezbeđenje fleksibilnosti;
- tendencije u razvoju tržišnih potreba;
- aktivnosti konkurencije i sl.

Kao posledica horizontalne integracije i kooperacije dolazi do okrupnjavanja maloprodajnih trgovinskih kompanija i nestanka malih i srednjih preduzeća, što direktno ugrožava konkurenciju i može dovesti do stvaranja monopolskog položaja pojedinih trgovinskih kompanija. Takođe, proširenje linija proizvoda i povećanje tržišnog učešća zaoštrava front dodira sa konkurencijom, pa je neophodno pre donošenja odluka o stepenu horizontalne integracije i kooperacije izvršiti analizu pro i kontra faktora.

Vertikalna integracija i kooperacija

Vertikalna integracija i kooperacija predstavljaju rast maloprodajne trgovinske kompanije putem kojeg se ona povezuje sa proizvođačima ili trgovinskim kompanijama na veliko, odnosno širi se prema delatnostima svojih kupaca i dobavljača te na taj način pokušava poboljšati konkurentsku prednost. Ona uključuje silaznu vertikalnu integraciju i kooperaciju (prema kupcima) i uzlaznu vertikalnu integraciju i kooperaciju (prema dobavljačima).

Uzlazna (unazad) vertikalna integracija i kooperacija predstavlja strategiju usmerenu na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu delatnost. Ona omogućava trgovinskoj maloprodajnoj kompaniji više kontrole nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvalitetom inputa. Ukoliko dobavljači imaju velike profitne marže uzlazna integracija i kooperacija može troškove pretvoriti u profit. Strateške posebnosti uzlazne vertikalne integracije i kooperacije su posedovanje znanja i diferencijacija.²

Silazna (unapred) vertikalna integracija i kooperacija predstavlja strategiju usmerenu na integraciju trgovinskih maloprodajnih kompanija i kupaca u realizaciji osnovnih output-a preduzeća, ili ulazak u njihovu delatnost. Na taj način je moguća eliminacija prevelikih zaliha, poboljšava se sposobnost diferencijacije i pristup izvorima nabavke, a bolji je i pristup tržišnim informacijama.³

Dobre strane vertikalne integracije i kooperacije su:

- veći stepen kontrolisanja proizvoda i usluga kako bi se bolje zadovoljile potrebe i zahtevi određenih ciljnih grupa i tržišnih segmenata;
- otklanjanje rizika u uslovima nestabilnih ili nesigurnih izvora nabavki;
- uspešnije sprovođenje filozofije diferencijacije na tržištu;
- optimizacija troškova poslovanja i njihovo smanjivanje.⁴

Strategiju vertikalne integracije i kooperacije primenjuju uglavnom velike trgovinske maloprodajne kompanije. Ona im omogućava smanjenje zavisnosti od ključnih kupaca i dobavljača kao i povećanje njihove pregovaračke moći, te iskorišćavanje prednosti ekonomije obima i smanjivanje ukupnih troškova.

Sa druge strane, vertikalna integracija i kooperacija u velikoj meri otežavaju upravljanje u mnogofilijalnim maloprodajnim trgovinskim kompanijama, s obzirom da dovode do rasta organizacije čineći je istovremeno glomaznom, tromom i nefleksibilnom. Takve maloprodajne trgovinske kompanije najčešće gube adaptibilnost, odnosno sposobnost prilagođavanja promenama u okruženju.

¹ Radosavljević (2006: 202)

² web.efzg.hr/dok/OIM/.../2009-13-%20Okomita%20integracija.pdf

³ www.efos.hr/index.php?option=com_docman&task=doc...

⁴ Radosavljević (2006: 202–203)

Prednosti integracije i kooperacije

Brojni podsticaji interne i eksterne prirode stimulišu trgovinske maloprodajne kompanije da se opredeljuju za realizaciju horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije. Strategijska konkurentska prednost integracije i kooperacije pre svega zavisi od vrednosti plasmana paketa ponude koji se komparira sa vrednosti ostvarenog plasmana na integrisanom i kooperativnom nivou.

U okviru strategijskih koristi koje trgovinska maloprodajna kompanija želi da ostvari putem integracije i kooperacije od posebnog značaja su:⁵

Ostvarivanje ekonomije obima na osnovu integracije i kooperacije

Ukoliko je vrednost plasmana paketa ponude mnogofilijalne maloprodajne trgovinske kompanije zadovoljavajuća, najznačajnija strategijska konkurentska prednost ogleda se u sniženju poslovnih rashoda. Pri tome trgovinska maloprodajna kompanija stiče mogućnost da ekonomiju obima ostvari po nekoliko osnova:⁶

1. *Uštede po osnovu kombinovanja operacija* u smislu da trgovinska maloprodajna kompanija jedinstveno realizuje tehnološki prepoznatljive operacije. Ekonomska efektivnost i poslovna efikasnost se poboljšavaju ukoliko se, na primer u marketingu nabavke i poslovnoj logistici smanji broj aktivnosti i poslovni rashodi, ukoliko se iskoriste raspoloživi kapaciteti u maloprodaji u smislu prodajnog prostora i angažovanog kadrovskog potencijala. Na taj način se smanjuju poslovni rashodi u maloprodajnoj trgovinskoj kompaniji, a kupcima se omogućuju uštede u vremenu, uloženom naporu i troškovima kupovine.
2. *Uštede u internoj kontroli i koordinaciji* podrazumevaju da su poslovni rashodi planiranja i koordinacije aktivnosti marketinga nabavke, poslovne logistike i marketinga plasmana manji ukoliko je reč o integrisanoj trgovinskoj maloprodajnoj kompaniji. Zahvaljujući kontroli izvora snabdevanja dolazi do smanjenja troškova zaliha, smanjenja vremena čekanja i isporuke, administriranja i efikasnije realizacije marketing plasmana. Suština se ogleda u nastojanju da se usaglasi ritam nabavke sa ritmom plasmana u cilju nesmetanog odvijanja procesa reprodukcije uz najmanje moguće zalihe.
3. *Uštede zbog smanjenog napora na području marketing istraživanja, razvoja i informacionog sistema* u smislu da integracija i kooperacija trgovinskih maloprodajnih kompanija dovodi do smanjenja potrebe za aktivnostima marketing istraživanja i razvoja i istovremeno omogućava smanjenje poslovnih rashoda prikupljanja informacija. Do pada poslovnih rashoda marketing istraživanja, razvoja i informacionog sistema dolazi zbog mogućnosti da se oni podele na sve filijale trgovinske kompanije. Takođe, u integrisanoj trgovinskoj maloprodajnoj kompaniji protok informacija je mnogo slobodniji, a dolazak do neophodnih podataka i informacija marketing istraživanja i razvoja je znatno ubrzan.
4. *Pogodnosti zbog stabilnih poslovnih odnosa* u smislu da je svaki kako prethodni tako i naredni stepen reprodukcije zainteresovan da njihovi poslovni odnosi ostanu stabilni kako bi se mogli posvetiti efektivnom i efikasnom razvoju specijalnih postupaka u međusobnim poslovnim nastupima. Npr. „Motorola” je jedna od kompanija koja je dobila nagradu za kvalitet, koja se dodeljuje jednom godišnje vodećim firmama u određenoj oblasti. Jedno vreme, „Motorola” je toliko bila opsednuta kvalitetom da je zahtevala od svih svojih dobavljača da takođe poseduju Baldridžovu nagradu za kvalitet. Pošto za „Motorolu” radi veliki broj dobavljača, oni nisu imali drugog izbora nego da se prilagode zahtevu. Drugim rečima, „Motorola” je mogla značajno uticati na ponašanje svojih dobavljača bez posedovanja njihovih akcija ili firmi.⁷ Dakle, u uslovima stabilnih poslovnih odnosa filijala, odnosno profitni centar paket ponude dizajnira prema potrebama prethodne, odnosno naredne filijale.

⁵ Kalinić (2009: 269–274)

Todorović, Đuričin, Janošević (2003: 392)

⁶ Kalinić (2009: 269–270)

⁷ Todosijević (2009: 404)

Infiltriranje na područja savremene tehnologije prethodnih ili narednih filijala je strategijska konkurentna prednost koju trgovinska maloprodajna kompanija može ostvariti po osnovu horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije. Naime, prihvatanjem tehnologije prethodne ili naredne filijale koja je doprinela rastu i uspešnom poslovanju trgovinske maloprodajne kompanije ostvaruje se potpunije ovladavanje know-how, kao i racionalizacija i konkurentna prednost.

Efikasnost i pouzdanost marketinga nabavke i marketinga plasmana

Donošenjem odluke o vertikalnoj i horizontalnoj integraciji i kooperaciji trgovinska kompanija je u mogućnosti da se u slučaju opšteg opadanja potražnje brže i lakše prilagođava datoj situaciji i ostvari prihvatljivu količinu nabavke robe. Pri tome, nabavna cena po kojoj se vrši snabdevanje filijale mora biti niža, odnosno povoljnija od tržišne cene kako bi se na taj način omogućilo efikasno poslovanje marketinga nabavke i poslovne logistike. U slučaju da je nabavna cena iznad tržišne cene dolazi do subvencioniranja, od strane marketinga nabavke, poslovne logistike ili marketinga plasmana, nekih filijala, profitnih centara ili poslovnih celina kojima prodajna cena ne omogućuje rast, razvoj i uspešno poslovanje. Sa druge strane, ukoliko je nabavna cena ispod nivoa tržišne cene tada je zadovoljna cela maloprodajna trgovinska kompanija.

Dakle, smanjenje neizvesnosti marketinga nabavke ili marketinga plasmana ima značajan uticaj na rast, razvoj i uspešno poslovanje celokupne mnogofilijalne maloprodajne trgovinske kompanije.

Sticanje mogućnosti da se kroz jačanje pregovaračke snage neutrališu eventualne ucene ključnih dobavljača i kupaca

Npr. početkom osamdesetih godina, „General Motors” je pokušao da nametne svojim trgovcima politiku servisa, cena i ekonomske propagande, te je izbio sukob između njih kao proizvođača i posrednika. U takav sukob je takođe došla i „Coca-Cola” i njeni punioci flaša, jer su punioci prihvatili da pune i flaše kompanije „Dr Pepper”.⁸

Ukoliko trgovinska kompanija u poslovanju sa dobavljačima i kupcima raspolaže sa značajnim poslovnim potencijalima i ostvaruje prinos na investirana sredstva, koji se nalazi iznad optimalnosti poslovnih rashoda kapaciteta, integracija i kooperacija omogućuju ostvarenje profitabilnosti trgovinske kompanije. Takođe, ukoliko se obezbedi nesmetan tok reprodukcije uprkos sučeljavanju sa moćnim kupcima i dobavljačima dolazi do poboljšanja ekonomske efektivnosti i poslovne efikasnost. Na taj način, integracija i kooperacija marketinga nabavke, poslovne logistike, marketinga plasmana kao i drugih područja poslovnog potencijala pružaju mogućnost ostvarenja strategijske konkurentne prednosti.

Povećanje mogućnosti da trgovinska kompanija po osnovu diverzifikacije i diferenciranja poboljša poslovne sposobnosti i ojača svoju konkurentsku poziciju

Zahvaljujući kontroli ključnih podsistema strategijskog i operativnog menadžmenta, zatim uključivanju u savremenu tehnologiju, obezbeđenju pouzdanosti marketinga nabavke i poslovne logistike i slično, trgovinska kompanija može stvoriti realne pretpostavke za diverzifikaciju i diferenciranje i na taj način se izdvojiti i ugroziti konkurente.

⁸ www.knowledge-bank.org/marketing/lekcije/lekcija22.htm

Povećanje barijera nastupa na tržišnoj sceni i njihove mobilnosti

U slučaju da horizontalna i vertikalna integracija omogućuju ostvarenje stratejskih konkurentskih prednosti, dolazi do povećanja mobilnosti barijera nastupa na tržišnu scenu. Na taj način, trgovinska maloprodajna kompanija se konstantno nalazi korak ispred neintegrisanih i nekooperativnih trgovinskih kompanija zbog sposobnosti ostvarenja nižih poslovnih rashoda, povoljnijeg marketinga cena ili obezbeđenja nižeg rizika. Takva situacija primorava neintegrisane i nekooperativne trgovinske kompanije ili da se suoče sa nedostatkom u poslovnim rashodima u marketingu nabavke i poslovne logistike ili da integralno nastupe u trgovinskim kanalima marketinga.

Dakle, horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija mogu ojačati tržišni položaj trgovinske kompanije, te biti ključni poticaj ostvarivanju ili osnaživanju konkurentске sposobnosti, mogu smanjiti nesigurnost u poslovanju i osigurati troškovnu i cenovnu prednost u input-ima i output-ima.

Nedostaci i poslovni rashodi integracije i kooperacije

Svim prednostima kooperacije i integracije je neophodno suprotstaviti određene troškove i teškoće koji su imanentni trgovinskim kompanijama koje su se opredelile za horizontalnu i vertikalnu integraciju i kooperaciju. Naime, poslovni rashodi horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije proizilaze iz rashoda nastupa na tržišnu scenu, zatim povećanih zahteva koji se postavljaju pred menadžersku strukturu integrisane i kooperativne trgovinske kompanije, smanjenih tržišnih podsticaja i sl.

Poslovni rashodi i istovremeno nedostaci horizontalne i vertikalne integracije su:⁹

Neophodnost savladavanja barijera ulaska na tržišnu pozornicu, odnosno poslovni rashodi prevazilaženja mobilnosti barijera

Potrebno je uzeti u obzir činjenicu da prilikom integracije i kooperacije trgovinske kompanije moraju savladati određene barijere ulaska na tržišnu scenu. Pri tome, integrisana i kooperativna maloprodajna trgovinska kompanija može bez nekih većih poteškoća prevazići mobilnost barijera maloprodajnog trgovinskog kanala marketinga ukoliko raspolaže diverzifikovanim i diferenciranim paketom ponude. Sa druge strane, horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija mogu dovesti do pojave poslovnih rashoda ukoliko je neophodno savladavanje barijera u smislu obezbeđenja povoljnih izvora snabdevanja, savremene tehnologije, zatim ostvarenje racionalizacije po osnovu ekonomije obima ili ukoliko je neophodno obezbediti adekvatan obim kapitala.

Povećanje operativnih aktivnosti

U ovom slučaju dolazi do povećanja fiksnih poslovnih rashoda, pri istovremenom povećanju rizika njihovog pokrića zbog fluktuacije u tražnji za paketom ponude. Reč je o kretanju do koga dovodi konjunktorni ciklus, razvoj konkurencije ili situacija na tržištu. Do fluktuacija u poslovanju međunarodne maloprodajne trgovinske kompanije dolazi zbog izrazite zavisnosti marketinga plasmana od marketinga nabavke i poslovne logistike. Ukoliko integracija i kooperacija omogućue povećanje operativnih aktivnosti trgovinske kompanije u velikoj meri će uticati na visinu i degresiju fiksnih poslovnih rashoda.

⁹ Kalinić (2009: 274–279), Todorović, Đuričin, Janošević (2003: 392)

Ugrožavanje stepena fleksibilnosti

Iako horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija pružaju mogućnost filijali ili poslovnoj celini da smanje stepen zavisnosti od dobavljača i finalnih ili reprodukcioni konzenata, u slučaju promena u tehnologiji ili dizajniranju instrumenata marketing miksa mogu nastati problemi ukoliko interni dobavljači nude skupu i nekvalitetnu robu. U tom slučaju kod finalnih ili reprodukcioni konzenata nestaju preferencije prema paketu ponude maloprodajne trgovinske kompanije i ona gubi svoju tržišnu poziciju. Dakle, horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija ugrožavaju mogućnost i povećavaju poslovne rashode preorijentacije na druge dobavljače.

Visoke barijere napuštanja tržišne scene

Prilikom ulaska na tržišnu scenu prisutne su određene barijere, a isti je slučaj ukoliko trgovinska maloprodajna kompanija želi da napusti tržišnu pozornicu. Barijere istupanja potiču iz niza uzroka, na primer dugoročna i specijala aktiva, fiksni poslovni rashodi istupanja, strategijske barijere napuštanja, informacione barijere, emocionalne, odnosno kod menadžerske strukture prisutne barijere, privredno sistemske barijere i metode rasprodaje aktive.

Neophodnost investiranja kapitala

Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija podrazumevaju veliku potrebu za kapitalom što dovodi do pojave oportunističkih poslovnih rashoda u međunarodnim maloprodajnim trgovinskim kompanijama. Kapitalna sredstva su neophodna radi uspostavljanja poslovnih odnosa sa nezavisnim tržišnim partnerima kao i zbog potrebe investiranja u eksterna područja poslovanja. Takva situacija kontinuirano prouzrokuje „glad za kapitalom” prethodnih i narednih filijala, profitnih centara i poslovnih celina, pri čemu je integrisana i koordinirana maloprodajna trgovinska kompanija u mogućnosti da privuče kapital neophodan drugim područjima kompanije.

Potreba usaglašavanja kapaciteta

U integrisanoj i koordiniranoj trgovinskoj kompaniji neophodno je da kapaciteti u svim fazama procesa reprodukcije imaju istu težinu. Međutim, ukoliko dođe do predimenzioniranosti kapaciteta neophodno je deo plasirati na slobodnim tržišnim segmentima ili ojačati tržišne pozicije. Takav potez je izuzetno težak, ali ako međunarodna maloprodajna trgovinska kompanija bez poteškoća plasira deo predimenzionirane ponude trgovinske robe na slobodnom tržištu i ako se pri tome može zadovoljiti predimenzionirana potražnja, rizici se mogu svesti na znatno niži nivo.

Značajno je naglasiti da kod integrisane i koordinirane trgovinske kompanije vertikalni nivoi rastu različitom brzinom i iz različitih razloga. Na primer, tehnološke promene mogu prouzrokovati povećanje kapaciteta, a isti uticaj imaju i promene u kombinaciji instrumenata marketing miksa.

Smanjeni podsticaji

Horizontalna i vertikalna integracija i kooperacija počivaju na usaglašavanju marketinga nabavke, poslovne logistike i marketing plasmana u okviru unutrašnjih poslovnih odnosa. Međutim, filijala ili poslovna celina koja se snabdeva iz unutrašnjih (internih) izvora ima manji stepen poslovne stabilnosti u odnosu na poslovnu

celinu koja snabdevanje realizuje kod eksternih dobavljača i po tom osnovu interne poslovne transakcije dovode do smanjenja podsticaja. U slučaju da pojedina filijala, profitni centar ili poslovna celina ostvaruju izuzetno male prihode i nalaze se u poteškoćama dolazi do problema „oštećene jabuke”. Ovaj problem se manifestuje u činjenici da bolesna poslovna celina, koja se dugo nalazi u poslovnim poteškoćama, stvara probleme i drugima. U takvoj situaciji bolesna poslovna celina se može naći pod pritiskom da pokuša samostalno rešiti svoje probleme ili će međunarodna maloprodajna trgovinska kompanija doneti odluku o pružanju pomoći oboleloj filijali putem direktnog subvencioniranja i podržavanja. Na taj način se stvara prihvatljivo ozdravljenje obolele filijala ili poslovne celine.

Različiti zahtevi u pogledu strategijskog rukovođenja

S obzirom da se integrisana i koordinirana maloprodajna trgovinska kompanija sastoji od velikog broja filijala, profitnih centara i poslovnih celina, koje se razlikuju u pogledu strukture, tehnologije, menadžmenta kao i kombinacije instrumenata marketing miksa, problem strategijskog rukovođenja se usložnjava. Menadžerska struktura koja uspešno upravlja jednim delom horizontalnog i vertikalnog lanca može biti nesposobna da efikasno vodi druge iz razloga različitih zahteva u pogledu strukture organizacije, kontrolisanja, metoda stimulacije, načina planiranja potreba za kapitalom i slično između različitih filijala. Nastojanje da se u svim poslovnim celinama implementira identičan stil rukovođenja predstavlja izuzetno veliku opasnost horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije i način da se ugrozi ukupna efikasnost poslovanja.

Dakle, odluke o stepenu horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije se moraju zasnivati na analizi velikog broja internih i eksternih faktora. Pri tome, u obzir ne treba uzimati samo aktuelno okruženje, već je neophodno u analizu uključiti anticipativne promene u strukturi međunarodnog maloprodajnog trgovinskog kanala marketing plasmana.

Integracije i kooperacija unapred i unazad

Integracija i kooperacija unazad predstavlja strategiju usmerenu na integraciju i kooperaciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu delatnost.

Ona pruža mogućnost međunarodnim maloprodajnim kompanijama da poboljšaju sposobnost diverzifikovanja i diferenciranja kombinacije instrumenata marketing miksa s obzirom da su u stanju da kontrolišu područje marketinga nabavke i poslovne logistike.¹⁰ Naime, maloprodajna trgovinska kompanija diverzifikovanjem i diferenciranjem stvara nešto što se u celokupnom trgovinskom kanalu marketing plasmana može okarakterisati kao posebno. Na taj način ona je u poziciji da ponudi bolji paket ponude u odnosu na svoju konkurenciju i to ne samo po osnovu asortimana roba i usluga, već i na osnovu ponude odgovarajućeg kvaliteta, atraktivne lokacije, opremanja maloprodajnih objekata, motivacije saradnika i slično, vezujući konzumente za sopstveni paket ponude, smanjujući njegovu osetljivost na cene i povećavajući barijere nastupa na tržišnoj sceni.

Jedna od specifičnosti integracije i kooperacije unazad ogleda se u boljem pristupu tržišnim informacijama maloprodajnih trgovinskih kompanija.¹¹ Do informacija se dolazi iz prve ruke i pravovremeno što dopušta da se ustanovi i kvantifikuje potražnja za paketom ponude trgovinske kompanije, da se izvrši bolje prilagođavanje količinske strane marketinga nabavke i poslovne logistike kako bi se sprečila predimenzioniranost količine,

¹⁰ Kalinić (2009: 279-280)

¹¹ Kalinić (2009: 280-281)

zatim da se realizuje optimalan miks instrumenata marketinga, utvrde kretanja u ukusima konzumenata, razvoj konkurencije i sl. Neovisno o tome da li se radi o nepredvidivom i dinamičnom kretanju potražnje ili je potražnja stabilna, pravovremene informacije su od izuzetne vrednosti za utvrđivanje aktuelnog stanja, kao i predviđanje budućih kretanja u maloprodajnim trgovinskim kanalima marketing plasmana. Dakle, pouzdane informacije u velikoj meri utiču na snižavanje poslovnih rashoda i rizika, a takođe se odražavaju na ekonomsku efektivnost i poslovnu efikasnost maloprodajnih trgovinskih kompanija.

Integracija i kooperacija unazad, u pojedinim slučajevima, pružaju mogućnost maloprodajnoj trgovinskoj kompaniji da realizuje marketing visokog nivoa cena, ali se pri tome moraju zadovoljiti očekivanja kupaca po svim osnovama.¹² Maloprodajna trgovinska kompanija mora kroz diverzifikaciju i diferenciranje paketa ponude izgraditi lojalnost kupaca i po tom osnovu sniziti njihovu osetljivost na cene, ukoliko želi da realizuje marketing visokih cena. To istovremeno podrazumeva bolje pozicioniranje u odnosu na konkurenciju čiji paket ponude ne predstavlja vredniju alternativu. Dakle, kupci će biti spremni da plate više cene za paket ponude ako on sadrži nešto posebno, što maloprodajnoj trgovinskoj kompaniji dopušta da formira različite nivoe marketinga cena za njegove pojedine delove.

Integracija i kooperacija unapred predstavlja strategiju usmerenu na integraciju trgovinskih maloprodajnih kompanija i kupaca u realizaciji osnovnih output-a preduzeća, ili ulazak u njihovu delatnost.

Ona omogućava maloprodajnim trgovinskim kompanijama da svoje potrebe zadovoljavaju interno, pa interne podatke koriste samo za sebe ne deleći ih sa dobavljačima. Ovakva situacija dovodi do specijalizacije grosističkih međunarodnih trgovinskih kompanija koje su u stanju da kreiraju paket ponude prilagođen zahtevima reprodukcioni konzumenata i velikih potrošača.

Integracija i kooperacija unapred takođe mogu dovesti do diverzifikacije i diferenciranja na osnovu kontrole ključnih inputa. To omogućuje da se poboljša finalni proizvod ili da maloprodajna trgovinska kompanija bude bolje pozicionirana na tržištu u odnosu na konkurenciju.

Dakle, integracijom i kooperacijom maloprodajna trgovinska kompanija može ostvariti brojne uštede u području marketinga nabavke i poslovne logistike. Na taj način dolazi do sniženja poslovnih rashoda, smanjenja rizika i mogućnosti ostvarenja stratejskih konkurentskih prednosti.

Parcijalna i kvazi integracija i kooperacija

Intenzitet potrebe za integracijom i kooperacijom, odnosno izbor između potpune i delimične, odnosno parcijalne integracije zavisi od pojedinih međunarodnih trgovinskih maloprodajnih kanala marketing plasmana, karaktera konkurencije i karakteristika odabranih trgovinskih kompanija. Parcijalna (delimična) integracija i kooperacija podrazumeva delimičnu saradnju kod koje međunarodna maloprodajna trgovinska kompanija ostatak svojih potreba podmiruje na slobodnom tržištu.¹³ U slučaju nemogućnosti prihvatanja ukupnih potreba od strane marketinga nabavke i poslove logistike, pri istovremenom postojanju potreba marketing plasmana koje je neophodno zadovoljiti, parcijalna integracija i kooperacija pružaju mogućnost da se smanje nedostaci suboptimalnih kapaciteta. Kao i potpuna i parcijalna integracija i kooperacija na taj način omogućuju postizanje određenih prednosti u pogledu ušteda u poslovnim rashodima.

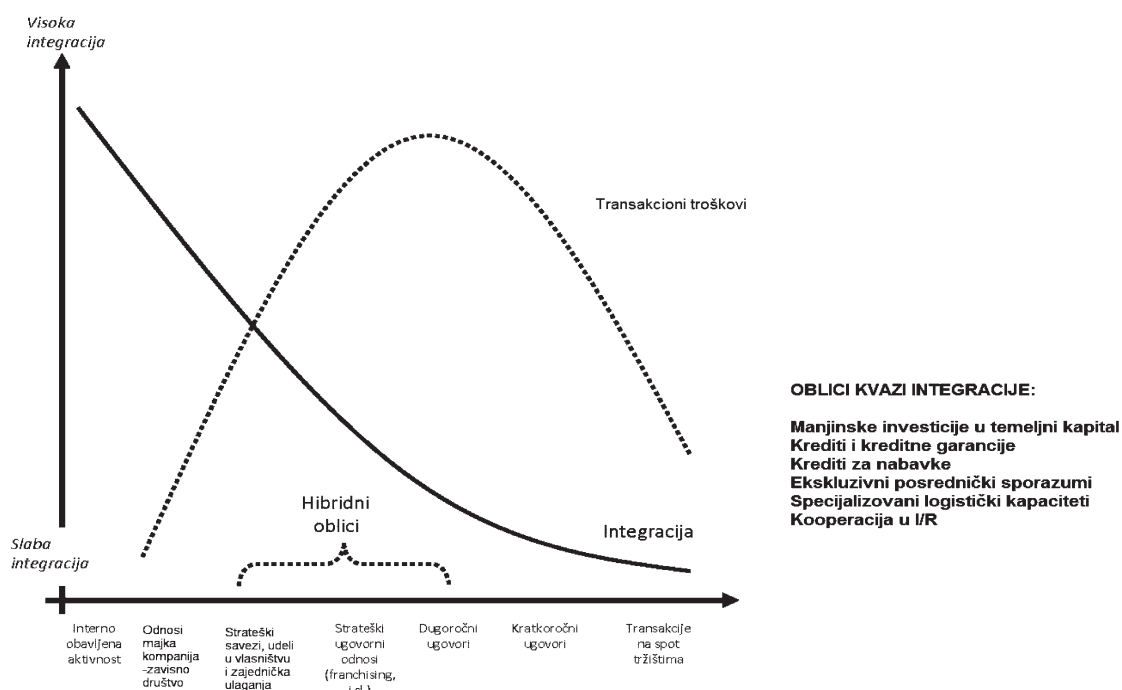
¹² www.efzg.hr/dok/OIM/.../2009-13-%20Okomita%20integracija.pdf

¹³ Kalinić (2009: 283)

Parcijalna integracija i kooperacija pružaju mogućnost prilagođavanja stepena integracije i kooperacije stepenu tržišnog rizika, pri čemu se rizik može preneti na nezavisne dobavljače, odnosno poslovne partnere dok sopstveni izvori snabdevanja i dalje daju doprinos povećanju produktivnosti rada i sredstava. Optimalan stepen parcijalne integracije i kooperacije manifestuje se iz obima očekivanog diskontinuiteta tržišta i mera očigledne neuravnoteženosti između nivoa korišćenja kapaciteta, uslovljenog očekivanim tehnološkim i drugim razvojem.

Parcijalna integracija i kooperacija doprinose sposobnosti trgovinske kompanije da neutrališe snagu i poslovne sposobnosti dobavljača i kupaca i da uz pouzdanost pribavljanja tržišnih informacija stvori stratezijsku konkurentsku prednost.

Trgovinska maloprodajna kompanija može praktikovati i tzv. kvazi integraciju i kooperaciju u smislu da ide na varijantu između potpune integracije i solucije oslanjanja na dugoročne poslovne aranžmane sa dobavljačima. Ona predstavlja alternativu u odnosu na potpunu integraciju i kooperaciju i pod određenim uslovima može obezbediti ostvarenje jedne ili više stratezijskih konkurentskih prednosti.



Slika 1. – Oblici kvazi integracije¹⁴

Najčešće primenjivane forme kvazi integracije su:

- minimalno učešće u kapitalu ili prometu;
- kredit i kreditna garancija;
- predkredit;
- ekskluzivno poslovno udruživanje;
- specijalizovana poslovna logistika – opremanje;
- kooperativna marketing istraživanja i razvoj.¹⁵

¹⁴ web.efzg.hr/dok//OIM/...//2009-13-%20Okomita%20integracija.pdf

¹⁵ Kalinić (2009: 284)

Kvazi integracija dovodi do smanjenja poslovnih rashoda po jedinici poslovanja, minimizira rizik marketing nabavke i marketing plasmana, smanjuje potrebu za kapitalom i jača poslovni potencijal maloprodajne trgovinske kompanije i dr. Proizilazi da interesna zajednica nastaje iz želje za kooperacijom, mogućnosti zajedničkog korišćenja informacija, čestog i neformalnog susreta menadžera, kao i zbog mogućnosti korišćenja finansijskog kapitala svih partnera.

Zaključak

Horizontalno i vertikalno integrisane i koordinirane maloprodajne trgovinske kompanije nastajale su kao rezultat delovanja niza činioca: istorijskih razloga, uloge države, obeležja tržišta inputa i finalnih tržišta, jačine konkurencije, promena u ukusima i stavovima konzumenata, tehnologije, efikasnosti, veličine transakcionih troškova i dr. Pri tome integracija i koordinacija trgovinskih kompanija koje snabdevaju isto geografsko područje može da dovede do izmena tržišnih pozicija konkurentskih kompanija. Ovakva povezivanja i spajanja treba da omoguće ostvarivanje strategijskih konkurentskih prednosti stvarajući profitabilne mnogofilijalne trgovinske kompanije. Međutim, integracione i kooperacione procese vrlo često prati povećanje koncentracije ponude, što posle određene granice može imati negativan odraz na efikasnost snabdevanja određenog tržišta.

Proces rasta maloprodajnih trgovinskih kompanija putem integracije i kooperacije pretpostavka je postizanja veće ekonomske efektivnosti i poslovne efikasnosti, te ostvarenja konkurentskih prednosti, ali uključuje i opasnost od pojave velikih, moćnih monopolističkih kompanija, čije ponašanje ugrožava ekonomsku slobodu ostalih maloprodajnih trgovinskih kompanija. Iz tog razloga procesi horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije moraju biti posebno obuhvaćeni u antimonopolskom zakonodavstvu kako bi se primenom adekvatnih merila sprečilo nastajanje monopolske situacije i obezbedila propulzivna konkurencija.

Maloprodajne trgovinske kompanije se odlučuju za horizontalnu i vertikalnu integraciju i kooperaciju očekujući da će im te strategijske opcije omogućiti snižavanje poslovnih rashoda i rizika, jačanje pregovaračke moći u odnosima sa kupcima i dobavljačima, te ostvarenje strategijske konkurentske prednosti koja će im doneti dominantnu poziciju na tržištu plasmana.

Literatura:

- [1] Kalinić, V., (2009) *Strategijske konkurentske prednosti*, Subotica
- [2] Radosavljević, Ž., (2006) *Trgovinski menadžment*, Beograd, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK)
- [3] Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., (2003) *Strategijski menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
- [4] Todosijević, R., (2009) *Strategijski menadžment*, Subotica, Ekonomski fakultet
- [5] web.efzg.hr/dok//OIM/...//2009-13-%20Okomita%20integracija.pdf
- [6] www.efos.hr/index.php?option=com_docman&task=doc...
- [7] www.knowledge-bank.org/marketing/lekcije/lekcija22.htm