

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**



DOKTORSKA DISERTACIJA

**MEĐUZAVISNOST *SHOPPER* MARKETINGA
I *CATEGORY* MENADŽMENTA**

MENTOR:

Prof. dr Danilo Golijanin

KANDIDAT:

mr Darko Vaselić

BEOGRAD, 2016.

Sadržaj

Sadržaj.....	2
PREDGOVOR.....	5
UVOD	7
PRVI DIO: KARAKTERISTIKE TRŽIŠNOG AMBIJENTA U OBLASTI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE	11
1.1. Maloprodaja u uslovima transformacije i ubrzanog razvoja	11
1.2. Proizvođački sektor u uslovima tranzicije i globalizacije	16
1.3. Jačanje pregovaračke moći maloprodaje	18
1.4. Privatne robne marke	23
1.5. Vrijednosni lanac.....	29
1.6. Elektronska trgovina	33
1.7. Multi channel diverzifikacija industrije robe široke potrošnje.....	37
DRUGI DIO: CATEGORY MENADŽMENT	41
2.1. Koncept Category menadžmenta	41
2.2. Informaciona tehnologija kao pretpostavka Category menadžmenta	49
2.3. Category menadžment u tržišno razvijenim privredama	53
2.4. Category menadžment na tranzicionim tržištima Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine	58
2.5. Partneri u sprovođenju Category menadžmenta.....	61
2.6. Potrošač u centru Category menadžmenta.....	65
2.7. Proces Category menadžmenta	68
2.7.1. Planiranje kategorije proizvoda.....	68
2.7.1.1 Formiranje kategorije proizvoda	69
2.7.1.2 Definisane uloge kategorije proizvoda	75
2.7.1.3 Ocjena potencijala kategorije proizvoda	81
2.7.1.4 Karta ciljeva kategorije proizvoda	89
2.7.1.5 Strategije za kategoriju proizvoda	95
2.7.1.6 Taktike za kategoriju proizvoda.....	105

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

2.7.2. Organizovanje kao faza u procesu Category menadžmenta	121
2.7.2.1 Grupisanje kategorija i rad neophodan za upravljanje grupom kategorija	123
2.7.2.2 Organizaciona struktura u okviru Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi	124
2.7.2.3 Tipovi organizovanja Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi.....	126
2.7.3. Implementacija kao faza Category menadžmenta	132
2.7.4. Kontrola i revizija kategorije proizvoda	137
2.7.4.1 Kontrola kategorije	137
2.7.4.2 Set mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta	138
2.7.4.3 Uravnoteženost seta mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta	140
2.7.4.4 Revizija kategorije	142
TREĆI DIO: SHOPPER MARKETING	147
3.1. Uslovi koji su doveli do pojave Shopper Marketinga.....	147
3.2. Ključni elementi i definisanje Shopper marketinga	153
3.3. Osnove i nastanak Shopper marketinga.....	156
3.4. Ključni akteri Shopper marketinga	161
3.5. Ključni principi Shopper marketinga.....	166
3.6. Pokretači Shopper marketinga.....	168
3.7. Put ka kupovini.....	169
3.8. Digitalni put ka kupovini	172
3.9. Tradicionalni i model brenda koji uključuje Shopper marketing propozicije	175
3.10. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela	180
3.11. Lojalnost kao ključni cilj Shopper marketinga	183
3.12. Digitalne tehnologije u funkciji Shopper marketinga	196
3.13. Proces Shopper marketinga	202
3.13.1 Planiranje kao faza Shopper marketinga	204
3.13.1.1. Definisanje potrošnje	204
3.13.1.2. Definisanje i segmentacija ciljanih kupaca	210
3.13.1.3. Izbor i prioritizacija kanala prodaje	217
3.13.1.4. Definisanje marketing miksa.....	224
3.13.2. Organizovanje kao faza Shopper marketinga.....	245
3.13.3. Implementacija kao faza Shopper marketinga	250
3.13.4. Kontrola kao faza Shopper marketinga	253
3.14. Sedam komponenti ključnih za stvarnu Shopper marketing orijentaciju kompanija	259

ČETVRTI DIO: UZAJAMNI ODNOSI SHOPPER MARKETINGA I CATEGORY MENADŽMENTA.....	263
4.1. Različita posmatranja misije Shopper marketinga iz kojih proizilazi razlika u stavovima prema Category menadžmentu	263
4.2. Odnos Shopper marketinga prema Category menadžmentu i Consumer marketingu	265
4.3. Specifični koraci Category menadžmenta koji zahtijevaju konsultovanje Shopper marketinga.....	270
4.4. Integracija Shopper marketinga i Category menadžmenta	272
4.5. Proces Shopper marketinga u svjetlu Category menadžmenta	277
4.6. Dva različita koncepta koja trebaju strateško jedinstvo.....	284
4.7. Organizaciono pozicioniranje Shopper marketinga prema Category menadžmentu i tradicionalnom marketingu	291
4.8. Modeli organizovanja Shopper marketinga i Category menadžmenta u odnosu na faze razvoja Shopper marketinga	303
PETI DIO: BUDUĆNOST MALOPRODAJE I NOVE FORME CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA	312
5.1. Menadžment odjeljenja u funkciji unapređenja Category menadžmenta	312
5.2. Teorija kooperacije u Category menadžmentu.....	313
5.3. Razvoj RFID tehnologije i Category menadžment	315
5.4. Shopper marketing rješenja u funkciji razvoja Shopper marketinga	317
5.5. Strateško ujedinjenje Shopper marketinga i Category menadžmenta.....	325
5.6. Need states kao mogući način organizovanja kategorija proizvoda i uticaj na Category menadžment i Shopper marketing.....	327
ŠESTI DIO: ISTRAŽIVANJE DOSTIGNUĆA U PRIMJENI CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA U KOMPANIJAMA U SRBIJI, HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI	329
6.1. Struktuiranost uzorka	329
6.2. Rezultati istraživanja.....	331
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	348
Prilog 1 – Upitnik	356
Prilog 2 – pregled slika	364
Prilog 3 – pregled tabela	368
Literatura.....	370

PREDGOVOR

Predmet istraživanja

Ova doktorska teza za predmet istraživanja ima koncepte Shopper Marketinga i Category menadžmenta. Bavi se koristima koje proizilaze iz primjene strategije poslovanja na osnovama Shopper marketinga i uticajem istog na poslovne rezultate kategorija proizvoda, kako onim za maloprodaju tako i onim za proizvođače, ali i onim za širu društvenu zajednicu. Obzirom da su oba koncepta još u razvoju, a da živimo i poslujemo u uslovima globalizacije i internacionalizacije, kroz obradu ova dva koncepta će se ponuditi doprinos samim konceptima Category menadžmenta i Shopper marketinga. Ovo će se napraviti na način da se uputi na moguće iskorištavanje sinergije ova dva koncepta u kanalima marketinga sektora robe široke potrošnje.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog doktorskog rada su:

- Da se pruži sublimacija dostignuća Shopper marketinga i Category menadžmenta, sa posebnim osvrtom na primjene ovih koncepata u kompanijama koje posluju u tranzicionim ekonomijama, u periodima kada se ove ekonomije otvaraju procesima globalizacije i internacionalizacije.
- Da se kroz prizmu prakse pokaže sinergijski uticaj ova dva koncepta na unapređenje ukupne konkurentske sposobnosti. Odnosno, kroz prezentovanje rezultata razvoja kategorije vodica za usta, pokazaće se pozitivni učinak Shopper marketinga na praksu Category menadžmenta, te dokazati da ova dva koncepta, ako su usklađeni, donose dobrobit privrednim subjektima koji ih praktikuju. Ovi rezultati će biti provjereni putem kvalitativnog ispitivanja stavova menadžera sa prostora Zapadnog Balkana, putem anketnog upitnika, koji će biti popunjavan putem web aplikacije.
- Da se pruži doprinos osvjetljavanju prednosti poslovanja na principima Shopper marketinga i Category menadžmenta, te da se na taj način bude od pomoći domaćim praktičarima koji budu željeli buduće strategije njihovih kompanija prilagoditi ovim konceptima i na taj način postići veću efikasnost i efektivnost njihovih poslovnih sistema.

Hipoteze istraživanja

Hipoteze koje se postavljaju pred ovaj doktorski rad su sljedeće:

H 1 – postoji jasna pozitivna korelacija između aktivnosti Shopper marketinga i rezultata Category menadžmenta;

H 2 – koordinacijom aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta, javljaju se sinergetski efekti za kompanije koje praktikuju ovakav način poslovanja.

Metodologija – metode i opis uzoraka istraživanja

Prilikom izrade doktorske teze koristiće se sljedeće metode:

- metod logičke dedukcije u kompoziciji rada: polazi se od opštih karakteristika tržišta savremene maloprodaje, potom se razmatraju novi upravljački koncepti, odnosno koncepti Category menadžmenta i Shopper marketinga, te na kraju, analizira se primjena datih koncepata na tržištima regije.
- marketinške metode istraživanja kao što su:
 - “*desk research*” ili sekundarno istraživanje odgovarajuće literature i slučajeva iz prakse
 - “*field research*” ili primarno istraživanje, biće korišteno prilikom prikupljanja podataka o rezultatima primjene koncepata Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije
- kvantitativno – statističke metode biće korištene za statističku obradu prikupljenih podataka

UVOD

U brzo rastućoj i veoma konkurentnoj industriji robe široke potrošnje, menadžeri su suočeni sa izazovom efikasnog i efektivnog zadovoljavanja potreba potrošača. Jedan dio ovog izazova je adresiran dobavljačima, a drugi maloprodaji. Bez obzira na koji sektor se odnosi, valorizacija svih napora u lancu stvaranja vrijednosti se odvija pred policama maloprodaje i to u svega nekoliko sekundi. Odnosno u momentu donošenja odluke o kupovini (*First Moment of Truth*)¹.

Obzirom na savremeni način života kojeg odlikuje smanjenje slobodnog vremena pojedinca i dominacija u lancu snabdijevanja onog koji raspolaže kupovnom moći, imperativ savremenog načina poslovanja je postao pronalazak boljeg pristupa krajnjem kupcu.

U tom smislu se početkom devedesetih godina prošlog vijeka počelo sa razvojem koncepta menadžmenta kategorije (*Category Management*). Početak menadžmenta kategorije je označen razvojem planograma za police maloprodaje. Od tog perioda do danas je doživio značajan razvoj i smatra se jednim od vodećih generatora ubrzanog razvoja sektora robe široke potrošnje. Ovaj koncept je među prvima počela primjenjivati u praksi kompanija Procter&Gamble. Veoma brzo su počeli usvajati i konkurenti Johnson & Johnson, Unilever, itd. Ovo je bio način da maloprodaji, koja je raspolagala policama, dobavljači kažu da imaju prijedlog za novi način organizovanja u njihovim objektima, koji će im pozitivno uticati na ukupan maloprodajni biznis. Ubrzo su maloprodavci uvidjeli potencijal ovog koncepta i počeli ga usvajati i prilagođavati svoje poslovanje njegovim postulatima.

Menadžment kategorije se definiše kao poslovni proces koji podrazumijeva upravljanje kategorijama proizvoda kao poslovnim jedinicama (*Business Units*) koje treba da zadovolje potrebe potrošača na najbolji način (*AC Nielsen*)². Druga definicija koja detaljnije predstavlja koncept menadžmenta kategorije navodi da je to strateško upravljanje grupama proizvoda kroz partnerstvo koje za cilj ima maksimiziranje prodaje i profita putem što kvalitetnije satisfakcije potreba potrošača i kupaca (*Institute of Grocery Distribution*)³.

Kompanije iz sektora robe široke potrošnje su ustanovile menadžere za kategorije (klase) proizvoda koji se, poput menadžera proizvoda i menadžera brendova, podstiču da vode svoje kategorije proizvoda kao posebne poslove. Na ovaj način je Category menadžment našao svoje mjesto u organizacionoj strukturi kompanija, te je i na taj način dodatno usmjerena pažnja na ovaj koncept.

¹ Koncept *Moment of Truth* je uveden od strane kompanije Procter&Gamble. Nakon toga se počelo govoriti o više trenutaka istine u kojima potrošači i kupci kreiraju svoje preferencije prema proizvodima.

² www.thepartneringgroup.com, septembar 2014

³ www.igd.com, septembar 2014

Početkom 2000-tih, u oblasti robe široke potrošnje došlo je do pojave novog koncepta pod nazivom Shopper marketing. Prvi put termin Shopper marketing je zvanično predstavljen na FMI (Food Marketing Institute) konferenciji 2004. godine. Ovim konceptom su se željela popuniti područja na koja Category menadžment nije dovoljno obraćao pažnju, te potaketi sektor robe široke potrošnje na novi rast i iskorištavanje prilika. Shopper Marketing se posljednjih godina pojavljuje kao najznačajniji pravac u menadžmentu robe široke potrošnje. Menadžeri, pored toga što žele da rade više na unapređenju svojih brendova, žele da to rade i bolje, kvalitetnije i na efikasniji način. Zato se posljednjih godina, kako na razvijenim tržištima, tako i na našem i tržištima regije, sve više počinje praktikovati Shopper marketing.

Shopper marketing se može definisati kao upotreba marketinga vođenog shvatanjem potrošača i inicijativa na mjestu prodaje kako bi se zadovoljile potrebe ciljanih potrošača, povećalo zadovoljstvo kupovanja i unaprijedili rezultati poslovanja i brand equity-a za proizvođače i maloprodavce (*AC Nielsen*)⁴. Pored ove može se navesti i nešto šira definicija koja kaže da su to svi marketinški podražaji koji se temelje i razvijeni su na razumijevanju ponašanja kupaca, dizajnirani da grade brand equity i angažuju kupca u cilju zaključenja kupovine (*Grocery Manufacturers Association US*)⁵.

Kompanije proizvođači su do 80-tih godina prošlog vijeka imale prednost u poslovanju sa kompanijama iz oblasti maloprodaje. One su imale bolje ideje o potrebama potrošača jer su koristile efektivnije metode u prikupljanju podatka sa tržišta. Međutim, savremeni napredak u informacionim tehnologijama i partnerstvo između kompanija u oblasti proizvodnje i onih u oblasti prometa, daju objema stranama jednak pristup podacima o obimu prodaje i tržišnom udjelu. Rezultat navedenih dešavanja jeste pomjeranje ravnoteže moći sa kompanija proizvođača (snabdjevača, dobavljača) na maloprodajne kompanije. Shodno navedenom, savremeni proizvođači, čak i oni sa moćnim brendovima, su postali svjesni da se maloprodaja mora tretirati kao ključni kupac ili potrošač. Pri tome je bitno izgraditi što bolje, bliske odnose sa maloprodajnim kompanijama, kao i sa krajnjim potrošačima.

Proces Category menadžmenta se odvija putem faza planiranja, organizovanja i kontrole i revizije. Neki autori pored navedene tri faze, kao posebnu, razmatraju i fazu implementacije. Radi boljeg približavanja praksi Category menadžmenta, taj pristup će biti usvojen i u ovom radu. Planiranje kao prva faza procesa Category menadžmenta se odvija kroz sljedeće korake:

- ❑ formiranje kategorije
- ❑ ulogu kategorije
- ❑ ocjenu potencijala kategorije
- ❑ ciljeve kategorije
- ❑ strategiju kategorije i
- ❑ taktiku kategorije

⁴ www.thepartneringroup.com, septembar 2014

⁵ GMA, Deloitte Consulting: "Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage", 2008, str. 3

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Organizovanje kategorije, kao druga faza procesa Category menadžmenta, predstavlja usmjeravanje resursa kako bi se ostvarili strateški ciljevi i planirani zadaci. Usmjeravanje je u stvari podjela poslova na određene organizacione jedinice i pojedince, kao i uspostavljanje odgovornosti za izvršenje zadataka.

Polazeći od prethodnog, implementacija se može posmatrati kao posebna, treća, faza procesa Category menadžmenta. Faza implementacije ima za osnovni cilj, sprovođenje planova, donesenih u fazi planiranja, putem organizacije uspostavljene u fazi oraganizovanja.

Četvrta aktivnost ili funkcija Category menadžmenta jeste kontrola i revizija. Kontrola je, zapravo, mjerenje i korekcija aktivnosti u namjeri da se ostvare ciljevi i planovi. Kontrola je tijesno vezana sa revizijom. Pri tome, revizija predstavlja provjeru i preispitivanje cjelokupnih aktivnosti neke kompanije.

Rezultati koje su postigle maloprodajne kompanije u tržišno razvijenim privredama, ukazuju da je primjena Category menadžmenta kao novog koncepta upravljanja kategorijama (klasama, grupama homogenih proizvoda), dovela do većeg obima prodaje, višeg nivoa saradnje sa snabdjevačima, višeg nivoa satisfakcije kupaca i efikasnije upotrebe sredstava investiranih u zalihe.

Proces Shopper marketinga se odvija kroz faze: planiranja, organizovanja, implementacije i kontrole. Putem ove četiri univerzalne faze menadžmenta, koje će biti praćene u toku razmatranja Category menadžmenta i Shopper marketinga, želi se postići univerzalni pristup procesu upravljanja aktivnostima u sektoru maloprodaje. Planiranje, kao prva faza Shopper marketinga, odvija se kroz sljedeće korake:

- Definisanje potrošnje
- Definisanje ciljanih kupaca
- Izbor kanala prodaje
- Definisanje marketing miksa

U okviru faze oraganizovanja Shopper marketinga, javljaju se dva osnovna polja za dodatna unapređenja. Ona su organizaciona struktura i linije odgovornosti Shopper marketinga prema drugim dijelovima u kompanijama i ljudski i finansijski resursi neophodni za uspješno obavljanje postavljenih zadataka. Drugi dio je direktno povezan sa prvim. Ukoliko je Shopper marketing organizovan kao relativno nezavisno odjeljenje od prodaje i marketinga, u znatno manjem broju slučajeva se javlja i problem resursa.

Implementacija sama po sebi, ne nosi posebne izazove, osim potrebne kvalitetne koordinacije različitih partnera. Značajna razlika u odnosu na implementaciju tradicionalnih promotivnih aktivnosti u maloprodajnim objektima je što je, najčešće, u Shopper marketing aktivnosti uključen veći broj partnera.

Faza kontrole se odnosi na ocjenjivanje uspješnosti provedenih Shopper marketing aktivnosti. Obzirom na nešto složenije ciljeve svake Shopper marketing aktivnosti, javlja

se i kompleksnost pri mjerenju ostvarenja ovih ciljeva. Set mjernih instrumenata za mjerenje uspješnosti ovih aktivnosti je još u fazi definisanja, obzirom na skori nastanak samog koncepta Shopper marketinga.

Cilj ovog rada je predstaviti koristi koje proizilaze iz primjene oba navedena koncepta, ali isto tako i ukazati na moguće probleme u njihovom praktikovanju. Obzirom da su u tranzicionim zemljama regije, ovi koncepti još u razvoju, a da živimo i poslužemo u uslovima globalizacije i internacionalizacije, namjera je da se, kroz obradu ovih konceptata, bude od pomoći domaćim praktičarima Category menadžmenta i Shopper marketinga, koji na ovaj način žele postići veću efikasnost i efektivnost svojih poslovnih sistema. Ova tematika i područje istraživanja zahtijeva primjenu analitičko – empirijskog metoda koji u sebi sintetizuje metod analize i sinteze.

Pristup ovom istraživanju se zasniva na proučavanju i istraživanju relevantne literature, te istraživanju internacionalne i regionalne prakse iz ovog područja. Pod literaturom se podrazumijeva sva teorijska građa iz ove oblasti, bez obzira da li se nalazi u obliku stručnih univerzitetskih knjiga, knjiga koje su proizašle iz akumuliranog znanja stručnjaka iz ove oblasti, stručnih časopisa ili raznih elektronskih izvora. Pod internacionalnom praksom se podrazumijevaju istraživačke studije koje su napravile inostrane multinacionalne kompanije, a koje im služe u njihovom radu i koje su proizašle iz njihovog akumuliranog znanja i iskustva. Pod regionalnom praksom se podrazumijevaju podaci agencija za istraživanje tržišta koji ukazuju na postignute rezultate, kao i podaci prikupljeni metodom intervjua putem anketnog upitnika od regionalnih praktičara Category menadžmenta i Shopper marketinga.

PRVI DIO: KARAKTERISTIKE TRŽIŠNOG AMBIJENTA U OBLASTI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE

1.1. Maloprodaja u uslovima transformacije i ubrzanog razvoja

Dugoročno posmatrano, potražnja dobara robe široke potrošnje uslovljena je: ekonomskim faktorima, demografskim faktorima, socio-ekonomskim faktorima, geografskim faktorima, socio – psihološkim faktorima i uticajem komplementarnih ili supstitucionih proizvoda⁶.

Ubrzanje razvoja maloprodaje je pojava koja je očita u zadnjih nekoliko decenija i dešava se uporedo sa procesima internacionalizacije i globalizacije ukupne svjetske ekonomije. Maloprodajne kompanije se razvijaju, otvaraju nova prodajna mjesta i postaju, sve više, globalno prisutne. Sa jedne strane ih na to tjera sve jača konkurencija među njima samima, a sa druge strane potreba da krajnjem potrošaču predstavljaju što bolju ponudu. Pri tom, maloprodajne kompanije, kao i sve druge, nastoje da ostvare što veći obim prodaje, te na taj način smanje troškove po jedinici prodatih proizvoda ili kategorija, odnosno unaprijede ekonomiju obima. Žudeći za ekonomijom obima, u situaciji sve većeg zasićenja domaćih tržišta (uglavnom tržišno razvijenih privreda Evrope i SAD-a), maloprodajne kompanije su izvore daljnjeg rasta počeli tražiti u osvajanju inostranih tržišta. Ipak, ono što je potrebno napomenuti je kasnija internacionalizacija maloprodaje u odnosu na druge industrije. Trenutno imamo situaciju da je Carrefour, maloprodajna kompanija iz Francuske, koja je prisutna u najvećem broju zemalja, prisutna u svega 30 zemalja svijeta. Sa druge strane, predstavnici drugih industrija poput Johnson&Johnson-a, Procter&Gamble-a, Exxon Mobil-a, Microsoft-a, Apple-a i drugih, prisutni su u preko 100 zemalja. Ali upravo zbog kasnije internacionalizacije, maloprodaja u zadnjim decenijama bilježi veće stope razvoja u odnosu na proizvođački sektor, koji je ranije postigao veću internacionalizaciju i trenutno ima ograničenja u razvoju putem ulaska na nova tržišta zemalja u kojima još nije prisutan.

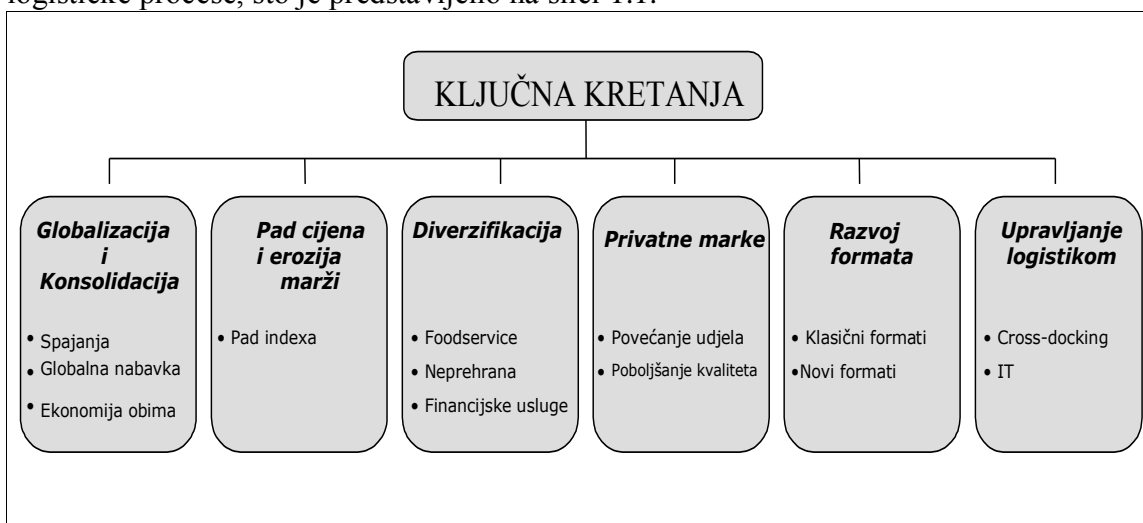
Sa ove vremenske distance može se reći da je glavni događaj koji je obilježio ubrzanje razvoja maloprodaje, osnivanje trenutno najvećeg svjetskog maloprodajnog lanca Wal-Mart 1962. godine u Bentonville, Arkansas, SAD. Prva faza razvoja ovog maloprodajnog lanca bila je otvaranje maloprodajnih objekata u manjim gradovima i na taj način izbjegavanje konkurencije sa većim i jačim kompanijama. Druga faza je bila direktna konkurencija sa ostalim maloprodavcima na tržištu SAD-a, a sljedeća faza je faza internacionalizacije poslovanja koja je počela 1991. godine (međunarodna divizija osnovana 1994.). Već u drugoj fazi razvoja Wal-Mart je imao jak uticaj na maloprodaju globalno, jer je u maloprodajnu praksu unio nove načine poslovanja i pristupa krajnjem potrošaču. Svjesni da im može uskoro postati konkurent na tržištima na kojim posluju, ostali maloprodavci širom svijeta su počeli motriti na Wal-Mart-ov pristup poslovanju. Nažalost, i pored ovoga mnogi od njih su doživjeli bolna iskustva prilikom ulaska Wal-

⁶ Salali S., Božidarević D.: "Marketing istraživanje – informaciona osnova marketing managementa", Savremena administracija, Beograd, 1997, str. 242

Mart-a na njihova tržišta. Najpoznatiji slučaj je ulazak Wal-Mart-a na tržište Velike Britanije gdje je uveo strategiju svakodnevno niske cijene - EDLP (*Every Day Low Price*) i na taj način izazvao cjenovni rat koji je vodio snižavanju maloprodajnih marži na tržištu Velike Britanije i padu profitabilnosti ukupnog maloprodajnog sektora.

Na prostorima bivše Jugoslavije prvi je ubrzani razvoj ostvario Mercator, prvo u Sloveniji, a zatim i u susjednim zemljama – Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Srbiji. Primjer Mercatora su vrlo brzo počele slijediti kompanije “Delta” iz Srbije i “Konzum” iz Hrvatske. Ni jedan od tri pomenuta regionalna maloprodajna lanca, nije prisutan u svim republikama bivše Jugoslavije.

Osnovni faktori koji su uticali na ubrzanje razvoja maloprodaje su: globalizacija i internacionalizacija svjetskog maloprodajnog tržišta, pad cijena na policama prodajnih objekata i erozija maloprodajnih marži, diversifikacija usluga i proizvoda, razvoj privatnih robnih marki, razvoj maloprodajnih formata i uvođenje savremene tehnologije u logističke procese, što je predstavljeno na slici 1.1.



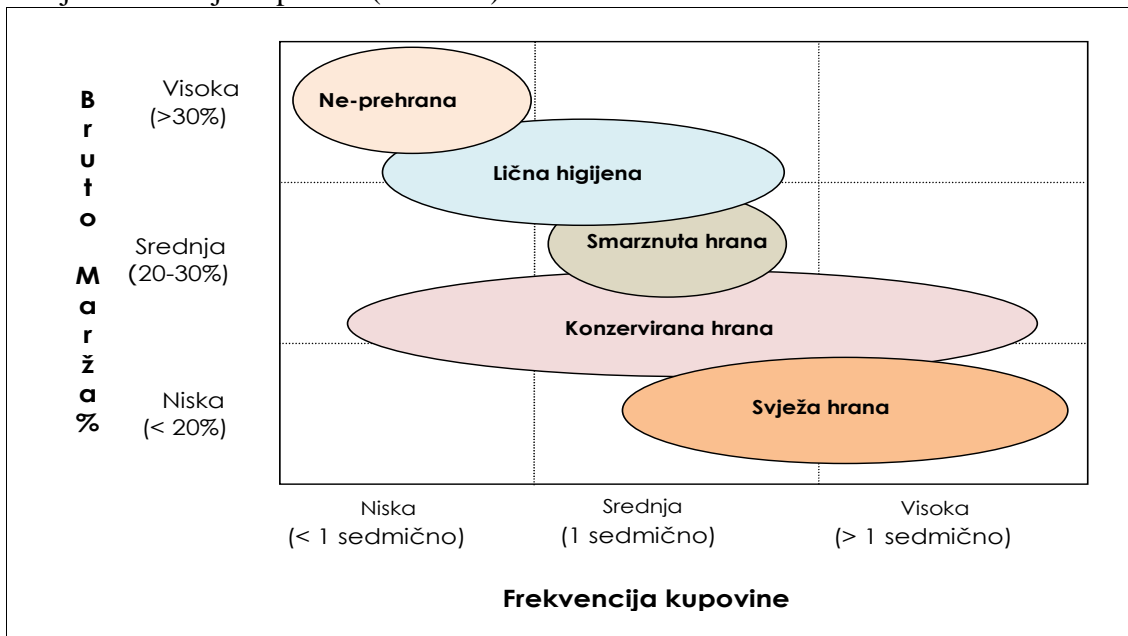
Slika 1.1. Osnovni faktori razvoja maloprodaje⁷

Lideri globalizacije i internacionalizacije su, uglavnom, bila tri najveća maloprodavca: Wal-Mart, Carrefour i Metro Group. Kako su se maloprodavci susretali sa sve većom koncentracijom na domaćem tržištu i, posljedično, pritiskom na snižavanje profitabilnosti, bili su prisiljeni na ulazak na nova tržišta, kako bi bili u mogućnosti osigurati dugoročne perspektive za razvoj svog poslovanja. To je usložilo i povećalo konkurenciju na novim tržištima, a u nekim zemljama dovelo do značajnih promjena u maloprodajnom sektoru. Mnogi domaći maloprodavci su korišteni kao ulaznica na dotično tržište, dok su drugi koji su odlučili da se samostalno bore, značajno unaprijedili performanse svog poslovanja ili su nestajali sa tržišnog horizonta.

Proces globalizacije i internacionalizacije je praćen, padom maloprodajnih cijena i maloprodajnih marži, obzirom da proizvođači nisu bili voljni, i pored jakih pritisa od

⁷ Muller J., Singh J. i grupa autora: “Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji”, Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 6

strane maloprodaje, financirati cjenovnu konkurenciju maloprodavaca. Ovo, naravno, vodi padu profitabilnosti, jer je bilo, gotovo, nemoguće snižavati troškove u obimu u kom je bilo potrebno da bi se održala profitna stopa. To je, neminovno, vodilo povećanju tzv. asortimana ne-prehrane na policama, gdje su, u osnovi, veće ukalkulisane marže, ali je i manja frekvencija kupovine (slika 1.2).



Slika 1.2. Bruto marže i frekvencija kupovine za određene kategorije⁸

Pored diversifikacije asortimana na policama u korist ne-prehrane dešava se i diversifikacija prema uslugama povezanim sa hranom (restorani brze hrane, kafići...), finansijskim uslugama, i internet kupovini. Sve ovo je vodilo većem angažovanju kapitala kako u obrtnim sredstvima, tako i u dugoročno vezanom kapitalu. Obzirom da izvor finansiranja datog poslovanja, uglavnom, nije sopstveni kapital, nego se on pribavlja na tržištu kapitala, isplativost ovakvih operacija se mora posmatrati u svjetlu inkrementalne neto profitabilnosti. Kako je inkrementalna neto profitabilnost u slučajevima gore pomenute diversifikacije u pravilu bila manja nego profitabilnost prije diversifikacije, to je vodilo pritisku na smanjenje troškova, daljnjoj internacionalizaciji i potrazi za profitabilnijim tržištima.

Privatne robne marke su značajno obilježile savremenu maloprodajnu praksu te će im na narednim stranicama biti posvećeno više prostora.

Diversifikacija tipova maloprodajnih objekata (maloprodajnih formata) je uslovljena pojačanom konkurencijom u oblasti maloprodaje, kupovnim navikama potrošača i zakonskom regulativom. Pojačana konkurencija je uslovlila približavanje krajnjem potrošaču i ponudu što pogodnijeg pristupa za trgovanje. U tom smislu se pojavilo nekoliko formata "kvartovskih" trgovina koji su nudili potrošačima kvalitetan odnos asortimana i cijene na uobičajenim rutama njihovog dnevnog kretanja.

⁸ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 9

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Tip dostavnog mjesta	Oznaka	Obrazloženje
HIPER MARKETI	SKA	prodajni prostor veći od 2.500m²
VELIKI SUPER MARKETI	KA	prodajni prostor 1.000m² - 2.500m²
SUPER MARKETI	A	prodajni prostor 300m² - 1.000m²
VELIKE PRODAVAONICE	B	prodajni prostor 100m² - 300m² ; najčešći tip prodajnog mjesta - samoposluge sa 2 kase
SREDNJE VELIKE PRODAVAONICE	C	prodajni prostor 40m² - 100m² ; najčešći tip prodajnog mjesta - marketi s 1-2 kase
MALE PRODAVAONICE	D	prodajni prostor od 10m² - 40m² ; najčešći tip prodajnog mjesta - mini marketi i trgovine s pultom (1 kasa)
MALE PRODAVAONICE	DM	prodajni prostor manji od 10m² ; najčešći tip prodajnog mjesta su trgovine s pultom
VELEPRODAJE	VP	u ovu kategoriju ubrajamo sve klasične veleprodaje i veleprodaje pića
KIOSK	K	vrlo mala prodajna mjesta (9m² - 12m²), nisu objekti čvrste gradnje;
VELIKA BENZINSKA POSTAJA	VBP	u ovu kategoriju ubrajamo pumpe sa marketom
MALA BENZINSKA POSTAJA	MBP	u ovu kategoriju ubrajamo pumpe bez marketa
LJEKARNE	LJ	u ovu kategoriju pripadaju isključivo ljeekarne koje u ponudi imaju lijekove sa i bez liječničkog recepta, biljne proizvode i preparate...
DROGERIJE	DR	prodaju proizvode za osobnu higijenu, kozmetiku, proizvode za čišćenje, deterdžent, lijekove bez liječničkog recepta i neke prehrambene proizvode (žitarice, čajeve, dječju hranu...); najveća razlika između parfimerije i drogerije je u tome što drogerije imaju u ponudi puno više proizvoda za čišćenje i ostalih kemijskih proizvoda (npr. DM, CM, Sam šop.)
PARFIMERIJE (prodavaonice kozmetike)	PA	ovi formati najčešće prodaju proizvode za osobnu higijenu, kozmetiku i parfeme; prodaju <u>jako malu količinu</u> proizvoda za čišćenje i održavanje kuće, ili uopće iste nemaju u ponudi
HO – RE – CA	HO	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta koja uglavnom obilaze trgovački putnici HORECA kanala (caffè barovi, kantine, restorani, pizzerie, hoteli...)
PETFOOD	MP	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta koja uglavnom obilaze trgovački putnici spec.kanala (pet shopovi, veterinarske stanice, uzgajivači, poljoprivredne prodavaonice...)
OSTALO	O	u ovu kategoriju spadaju dostavna mjesta (tehničke i elektro prodavnice, prodavnice građevinskog materijala i namještaja, knjižare, voćare, pekare, mesare...)

Tabela 1.1. Primjer podjele prodajnih formata na tržištu Bosne i Hercegovine⁹

⁹ Podjela ustanovljena od strane distriutivne kompanije Ataco doo Mostar, a napravljena po uzoru na AC Nielsen podjelu

Sve je to odgovaralo i navikama potrošača koji su određeni dio svog budžeta alocirali na manje dnevne kupovine (dnevne potrebe za svježim namirnicama i robom za koje se javila potreba između većih, uglavnom, sedmičnih kupovina). Zanimljivo je napomenuti da u Zapadnoj Evropi veći dio budžeta odlazi na potrošnju u velikim formatima, dok se u Centralnoj i Istočnoj Evropi veći dio budžeta alocira na potrošnju kroz manje formate trgovina.

Slika 1.3. prikazuje podjelu maloprodajnih formata na tržištu Bosne i Hercegovine, koju koriste pojedine kompanije da bi klasifikovale svoje kupce i njihove objekte prema tipu prodajnog mjesta. Na osnovu ove podjele se vrše prilagođavanja rada svakog dobavljača sa svojim kupcima. Obzirom na razvoj većih formata, njima se pristupa sa većom pažnjom, pogotovo ako dobavljač posluje sa proizvodima koji ne spadaju u osnovne životne potrebe.

Možemo zaključiti da maloprodajni lanci moraju formate svojih objekata prilagođavati tržištima na kojim posluju. Tako, naprimjer Carrefour, kao maloprodavac koji posluje u najvećem broju zemalja, se takmiči u četiri glavna formata: hipermarketi (*Hypermarkets*), supermarketi (*Supermarkets*), diskontni objekti (*Hard Discounts*) i kvartovske radnje (*Convenience stores*).

Zakonska regulativa u nekim zemljama je direktno uticala na razvoj manjih formata što je predstavljeno u tabeli 1.2.

Pregled radnog vremena trgovina u nekim EU zemljama			
	Ponedjeljak-Petak	Subota	Nedelja
Belgija	05.00-20.00	05.00-20.00	05.00-20.00*
Francuska	bez restrikcija	bez restrikcija	08.00-12.00
Njemačka	06.00-20.00	06.00-20.00**	zatvoreno, neki izuzeci postoje
Italija	06.00-22.00***	07.00-22.00	zatvoreno, izuzeci male trgovine
Nizozemska	06.00-22.00	06.00-22.00	zatvoreno, lokalne vlasti mogu odobriti rad
Španija	bez restrikcija	bez restrikcija	Bez restrikcija
Švedska	bez restrikcija	bez restrikcija	Bez restrikcija
Velika Britanija	bez restrikcija	bez restrikcija	10.00-18.00****

* samo trgovine prehrambenim proizvodima sa manje od 5 zaposlenih
** maksimalni broj radnih sati u sedmici je 80
*** maksimalni broj radnih sati u danu je 13
**** male trgovine do 280m² mogu biti otvorene bez restrikcija

Tabela 1.2. Pregled radnog vremena u nekim EU zemljama¹⁰

¹⁰ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 12

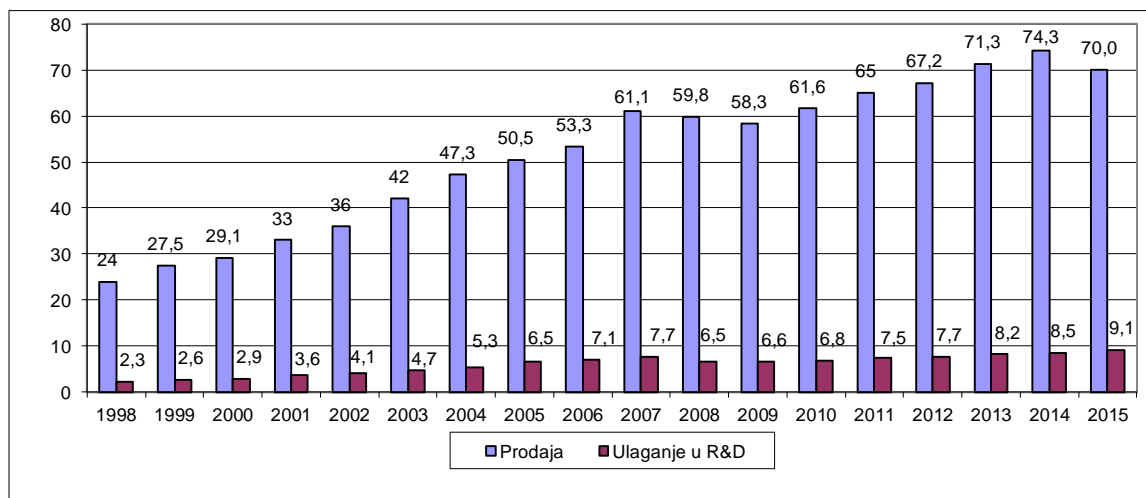
Unapređenje logističkih procesa predstavlja jedan od značajnih izvora rasta profitabilnosti maloprodajnog sektora. Asocijacija proizvođača i maloprodavaca ECR (*Efficient Consumer Response*) je iznijela podatak da je prosječni nedostatak robe na policama na razvijenim tržištima 8,3%. Iako je stvarno izgubljena prodaja nešto niža i dalje se radi o ogromnom potencijalu, te su se proizvođači i maloprodavci zajedno dali u iznalaženje boljih načina za servisiranje krajnjih potrošača. Među glavnim aktivnostima na poboljšanju logističkih procesa su izgradnja distributivnih centara (isplativo samo za maloprodajne kompanije sa značajnom ekonomijom obima) i u okviru ovoga uspostavljanje kvalitetnog upravljanja zaprimanjem i otpremanjem isporuka (*cross-docking*), upravljanje racionaliziranjem asortimana i uvođenjem snažne informatičke podrške u logističke procese (kao što je RFID tehnologija). RFID tehnologija se bazira na postavljanju čipova koji emituju radio talase putem kojih se može u bilo kom trenutku vršiti provjera lokacije robe (u proizvođačevom skladištu, transportu, maloprodajnom skladištu ili na maloprodajnoj polici). Najveći proizvođači (Johnson & Johnson, Procter&Gamble, Esprit...) su već počeli sa implementacijom navedene tehnologije, ali za sada samo na paletnim pakovanjima. Osnovna prepreka za masovnije uvođenje ove tehnologije je cijena pojedinog čipa koja se trenutno kreće oko 0,20-0,30 američkih dolara. Smatra se da je granica koja će omasoviti RFID tehnologiju 0,10-0,15 američkih dolara.

1.2. Proizvođački sektor u uslovima tranzicije i globalizacije

U zadnjim decenijama proizvođački sektor nije iskusio tako snažne stope razvoja kao što se to desilo sa maloprodajom. Osnovni razlozi za to su: ranija internacionalizacija poslovanja, ograničenja u daljem povećanju udjela na tržištu, veće fokusiranje na diferencijaciju vlastitih brendova nego na direktnu konkurenciju sa drugim proizvođačima u istim kategorijama i sve jači razvoj privatnih robnih marki.

Obzirom na manja potrebna ulaganja za ulazak na inostrana tržišta, proizvodne kompanije su ranije počele sa operacijama van svojih matičnih zemalja. Takođe, povezano sa manjim ulaganjima su i manji rizici poslovanja. To je uslovalo da je internacionalizacija poslovanja proizvodnih kompanija ranije započela, što se u zadnjim decenijama pojavilo kao ograničenje za nastavak snažnih stopa rasta iz prethodnih perioda. Takođe, ostvarenje određenog udjela na tržištu je prije moguće kod proizvodnih kompanija nego kod kompanija iz maloprodajnog sektora, prvenstveno zbog manjih dugoročno vezanih ulaganja. Međutim, prethodna dešavanja su se u posljednje vrijeme, pokazala kao prepreka osjetnijim stopama rasta proizvođačkog sektora. Zbog svega ovoga proizvodne kompanije su bile primorane na traženje načina za unapređenje svog poslovanja, pa su se tako sve više okretale akvizicijama drugih firmi i brendova, potrazi za nezadovoljenim tržišnim nišama, povećanim ulaganjima u istraživanje i razvoj i proširenje asortimana po širini, dužini i dubini. Na slici 1.3. vidimo da je ulaganje u

istraživanje i razvoj kompanije Johnson & Johnson u 1998. godini bilo ispod 10% od prihoda od prodaje, a u 2015. godini 13,0%.



Slika 1.3. Prodaja i investicije u istraživanje i razvoj kompanije Johnson & Johnson, mlrd američkih dolara¹¹

Slično kao i kod diversifikacije maloprodaje, navedeni koraci proizvodnih kompanija su vodili manjim profitnim stopama, ali sa jednom bitnom razlikom – sa manjim dugoročno vezanim kapitalom, pa prema tome i sa značajno manjim rizicima. Najveći dio rizika se odnosio na velika ulaganja u istraživanje i razvoj sa neizvjesnom budućnosti u smislu razvoja novih proizvoda. Mala stopa razvoja proizvoda – stvarnih noviteta i sve veći pritisak konkurencije, doveli su do toga da se lansiraju na tržište proizvodi koji imaju ograničen potencijal. To takođe, dovodi do smanjenja rentabilnosti, obzirom da lansiranje novih proizvoda mora biti podržano promotivnim ulaganjima. Stopa opstanka novih proizvoda na tržištu nakon tri godine od lansiranja je svega 8%. Ako se prethodno rečeno posmatra u kontekstu ulaganja u istraživanje i razvoj i ulaganja u lansiranje novih proizvoda na tržište, onda je to ogroman iznos koji ne doživljava svoj povrat. Ovako veliku “smrtnost” novih proizvoda izaziva i to što proizvodne kompanije više koriste strategiju guranja proizvoda prema maloprodaji i potrošačima (*push*), nego strategiju kreiranja tražnje kod krajnjih potrošača (*pull*), koji onda zahtijevaju konkretne proizvode od maloprodaje. Razlozi za mnogo veće korištenje strategije guranja se nalaze u tome što su u drugom slučaju neophodna daleko veća ulaganja u istraživanje tržišta, potreba krajnjih potrošača i promociju putem koje je potrebno stvoriti tražnju kod krajnjih potrošača. Novi proizvodi se takođe, uz pomoć promocije bore sa konkurentskim proizvodima za udio u glavama potrošača (*mind space*).

Većina proizvodnih kompanija je svoje kapacitete fokusirala na povećanje snage i vrijednosti svojih brendova. Jaka snaga brenda (*brand equity*) dopušta kompanijama reduciranje marketinških troškova zbog značajne upoznatosti sa brendom i lojalnosti brendu od strane krajnjih potrošača. To daje kompanijama više mogućnosti za pregovaranje sa distributerima i maloprodavcima, dozvoljava im postizanje viših cijena

¹¹ www.jnj.com, Johnson & Johnson Annual Report 2015, Mart 2016, Sales part

zbog velikog percipiranog kvaliteta brenda, kao i mnogo lakše lansiranje ekstenzije proizvoda zbog uspostavljenog povjerenja potrošača i odbranu od cjenovne konkurencije.¹² Prema Gašoviću može se zaključiti da:

- vrijednost brenda nastaje kao razlika u reakcijama kupaca
- vrijednost brenda je rezultat znanja kupaca o brendu
- vrijednost brenda odražava se u percepcijama, preferencijama i ponašanju kupaca¹³

Na prostorima bivše Jugoslavije, poslovanje proizvodnih kompanija u zadnje dvije decenije, obilježio je proces tranzicije sa modela privređivanja koji su mnogi praktičari nazivali “Jugoslovenski model”. Razlog za ovakav naziv je taj što je bio između socijalističkog i kapitalističkog modela privređivanja. Novi model privređivanja je odlikovala pojačana konkurencija obilježena otvaranjem i liberalizacijom tržišta. Jednim dijelom zbog gore navedenih faktora, a i uslova ratnih dejstava na nekim područjima, mnoge uspješne proizvodne kompanije nisu preživjele. One koje jesu, nastavljaju svoje poslovanje u znatno promijenjenim uslovima. Za njih osnovni izazov je promjena načina razmišljanja top menadžmenta i shvatanje potrebe radikalnih promjena shodno novim uslovima poslovanja, ali isto tako i određena pitanja kao što su nedostatak kapitala, nedostatak obrazovanog i iskusnog kadra, podrška države... Sve ovo dovodi do neravnopravne konkurencije velikih svjetskih i domaćih proizvodnih kompanija.

1.3. Jačanje pregovaračke moći maloprodaje

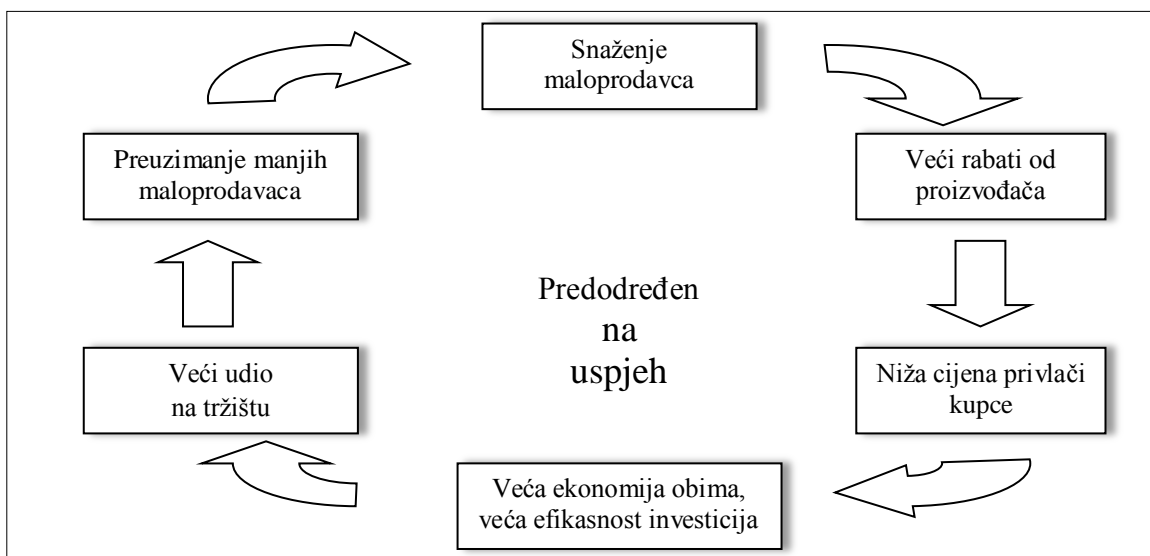
Prije nekoliko decenija postojali su snažni svjetski proizvođači i usitnjeni maloprodavci. To je, uzročno-posljedično, odgovaralo i stanju pregovaračke moći na relaciji proizvođač ili njegov distributer – maloprodavac. Zbog svoje usitnjenosti maloprodavci nisu bili u mogućnosti da bitno utiču na dešavanja u maloprodajnoj industriji. Takođe, manjak ponude u odnosu na potražnju je uticao na to da maloprodavci nisu odbijali proizvode novitete koji su stizali do njih, nego su ih zdušno prihvaćali u želji da svojim potrošačima ponude nešto novo. Ako je određena kompanija bila proizvođač, te ako je u svom portfoliju imala jak brend, njeni predstavnici su mogli mirno da idu na pregovore sa maloprodajom, bez bojazni da će se vratiti nezavršena posla.

Međutim, u zadnjim decenijama okolnosti su se jako promijenile. Pravila poslovanja su bitno pomjerena u korist maloprodaje. Jednostavno, velike maloprodajne kompanije su svjesne svoje snage i značaja na tržištu proizvoda široke potrošnje i to počinju obilatno da koriste. Svjesni zavisnosti proizvođača od glavnog resursa maloprodavaca - maloprodajnih polica, maloprodavci kroz godišnje pregovore počinju zahtijevati sve više i na taj način se nastoje izboriti za svoj konkurentniji položaj na sve više globalnom maloprodajnom tržištu. Ono što je posebno bolno za proizvođače je buduća neizvjesnost

¹² Kotler P.: “Marketing Management Milienium Edition”, Prentice Hall, New Jersey, 2000, str. 224

¹³ Gašović M.: “Menadžment proizvoda”, IntermaNet, Beograd, 2007, str. 54

postavljanja njihovih proizvoda na police maloprodaje. Naime, maloprodavci su dati proces preokrenuli od automatskog postavljanja novih proizvoda na svoje police, do odlučivanja o svakom pojedinom proizvodu da li može biti uvršten u njihov prodajni asortiman ili ne. Na to su uticala dva trenda. Prvi trend oslikava povećanu konkurenciju između maloprodajnih kompanija i na taj način vrši pritisak na efikasnost poslovanja. Naime, svaka maloprodajna kompanija ima ograničenu dužinu policica / površinu prodajnog prostora, tako da nisu u mogućnosti postaviti u svoje objekte sve što im se ponudi. One su prema vlasnicima kapitala i svojim potrošačima obavezne kreirati ponudu od najpoželjnijih proizvoda za grupe potrošača koje žele da privuku u svoje objekte. Drugi trend ukazuje na smanjene stope rasta proizvodnih kompanija što je dovelo do traženja novih načina rasta kroz povećanje broja proizvoda za tržište. To je dovelo do lansiranja sve većeg broja proizvoda sa upitnim potencijalom prodaje. U velikom broju slučajeva prisutna je ekstenzija postojećih proizvodnih linija gdje je prisutna značajna kanibalizacija i gdje je inkrementalna prodaja ne tako velika (kako na nivou brenda, tako i na nivou kategorije). Preduslov za ovakvo stanje bilo je okrupnjavanje i koncentracija maloprodajnih lanaca. Na slici 1.4. se prikazuje proces koncentracije maloprodaje, finansiran putem boljih uslova dobijenih od proizvođača. Na predstavljeni način su maloprodavci, putem boljih uslova od dobavljača, finansirali niže cijene na policama i na taj način podizali konkurentsku prednost. Ona je donosila veće udjele na tržištu, što je po automatizmu davalo veću snagu za preuzimanja manjih konkurenata i dalje poboljšavanje ponude krajnjem potrošaču. Naravno, maloprodaja je nove – veće udjele na tržištu iskoristila za povećane zahtjeve za rabatima prema dobavljačima. Na ovaj način se stvarao zamajac koncentracije maloprodaje.



Slika 1.4. Proces koncentracije maloprodaje u svjetlu odnosa sa proizvođačima¹⁴

Danilo Golijanin ističe da je ključni događaj za pomjeranje u navedenom smjeru bilo ukidanje preporučene cijene od strane proizvođača u SAD i sličnih sistema u Evropi¹⁵.

¹⁴ Koll O.: “Manufacturer – Retailer Relationship” presentation, Zagreb, 2006

¹⁵ Golijanin D.: “Marketing u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 10

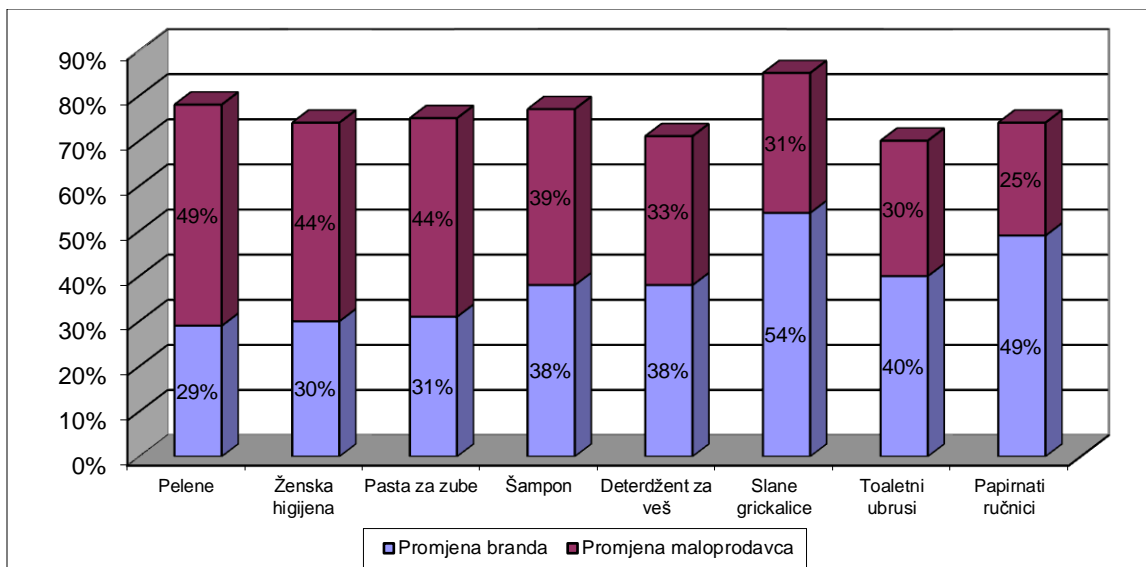
Judith i Marcel Corstjens u knjizi “*Store Wars: The battle for mindspace and shelfspace*”¹⁶ ističu dva osnovna područja na kojima se odigrava dugoročna bitka maloprodaje i proizvodnje. Bitka za udio u glavama potrošača (*mindspace*) je u domenu djelovanja proizvođača i oni nastoje putem svojih marketinških aktivnosti zauzeti što veći prostor u svijesti krajnjih potrošača i na taj način potisnuti konkurentske proizvode, nadajući se da bi se to trebalo na isti način reflektovati i na prodaju. Prostorom na polici (*shelfspace*) raspolažu maloprodavci i oni nastoje određivati prodaju u njihovim objektima, te time i odlučivati o odnosu snaga maloprodaja – proizvodnja. Međutim, maloprodavci sve više nastoje uticati i na udio u svijesti potrošača. Kao primjeri za ovakav stav se mogu navesti promotivne aktivnosti pred samim policama za čije sprovođenje je potrebno odobrenje maloprodavaca, a utiče na povećanje prodaje onog brenda koji provodi ovakve aktivnosti. Kao drugi primjer se može navesti uvođenje interne televizije u Wal-Mart-ove objekte, koja je promovisana u Junu 2008 godine. Trenutno, ovaj maloprodavac raspolaže sa desetinama hiljada ekrana u objektima koje, na mjesečnom, nivou posjete milioni potrošača. Na ovaj način, ovaj maloprodavac značajno utiče na udio u oglašavanju (*share of voice*) brendova na tržištima na kojim posluje.

Ipak, potrebno je napomenuti da nije u svima kategorijama proizvoda široke potrošnje prisutna ista pregovaračka moć na relaciji maloprodaja – proizvođač. U određenim kategorijama veću pregovaračku moć posjeduje maloprodaja, dok su u drugim kategorijama proizvođači zadržali i dalje značajan dio iste na svojoj strani. Odgovor zašto je to tako, naravno, leži u ponašanju krajnjeg kupca, odnosno u njegovoj odluci kom proizvodu će alocirati svoj budžet i kome će povećati ili smanjiti pregovaračku moć. Naime, postoje kategorije proizvoda gdje su kupci više vjerni poznatim brendovima i gdje nevoljno mijenjaju brend, pa čak i proizvod unutar istog brenda. U ovakvim slučajevima proizvođači su u prednosti jer imaju snažan adut prilikom pregovora. On se sastoji u tome da će krajnji potrošač, ako ne nađe proizvod iz date kategorije, radije promijeniti objekat u kom kupuje ili će odustati od njegove kupovine, nego što će kupiti drugi proizvod / brend. U nekim drugim kategorijama ova vezanost za određeni brend / proizvod je toliko niska da će potrošač kupiti prvu zamjenu, odnosno, proizvod koji mu je ponuđen. U datom slučaju maloprodaja je u prednosti nad proizvođačima. Za pojedine kategorije proizvoda, navedeno je prikazano na slici 1.5.

Proces odlučivanja kupca o tome da li će promijeniti maloprodajni objekat ili brend koji će kupiti u dotičnoj situaciji, može se predstaviti sa dvije varijable:

- ❑ CSS (*cost of switching store*) - trošak promjene maloprodajnog objekta
- ❑ CSB (*cost of swithcing brand*) - trošak promjene brenda

¹⁶ Muller, J.: “Category management u BiH – daleka budućnost ili nužna sadašnjost”, Maloprodajni forum, Sarajevo, April 2007



Slika 1.5. Gubici maloprodaje i proizvođača po kategorijama proizvoda usljed nedostatka proizvoda na policama¹⁷

U datom smislu, trošak predstavlja negativni materijalni i psihološki učinak na potrošače usljed promjene dotičnog mjesta kupovine ili dotičnog brenda. U zavisnosti od odnosa ove dvije promjenjive, mogu postojati sljedeće situacije:

- $CSB \ll CSS$: Ukoliko je trošak promjene brenda značajno manji od troška promjene objekta, tada će potrošač, bez problema, kupiti drugi proizvod (zamjenu), te neće asociirati neko negativno iskustvo usljed činjenice da nije našao željeni proizvod. U ovakvim situacijama pregovaračka moć maloprodaje je znatno jača od moći proizvođača i ne postoji ozbiljnija mogućnost da potrošač trajno promijeni mjesto kupovanja usljed nedostupnosti traženog proizvoda.
- $0 < CSB < CSS$: Ukoliko je trošak promjene brenda manji od troška promjene objekta, ali postoji i značajan je, tada će potrošač odgoditi svoju namjeravanu kupovinu. Međutim, on će asociirati negativno iskustvo jer nije pronašao željeni proizvod. U ovakvim situacijama maloprodajna kompanija je i dalje u prednosti u odnosu na proizvođača, ali je u opasnosti da trajno izgubi datog potrošača ako bi se ovakve situacije češće ponavljale.
- $CSB > CSS$: Ukoliko je trošak promjene brenda veći od troška promjene objekta u kom kupuje, potrošač će promijeniti objekat i željeni proizvod potražiti na drugom mjestu. Pošto se asociira negativno iskustvo, u slučaju češćeg ponavljanja ovakvih situacija velika je vjerovatnoća da će potrošač trajno promijeniti mjesto kupovanja. U ovakvim situacijama proizvođači imaju veću pregovaračku moć od maloprodaje.

¹⁷ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 44

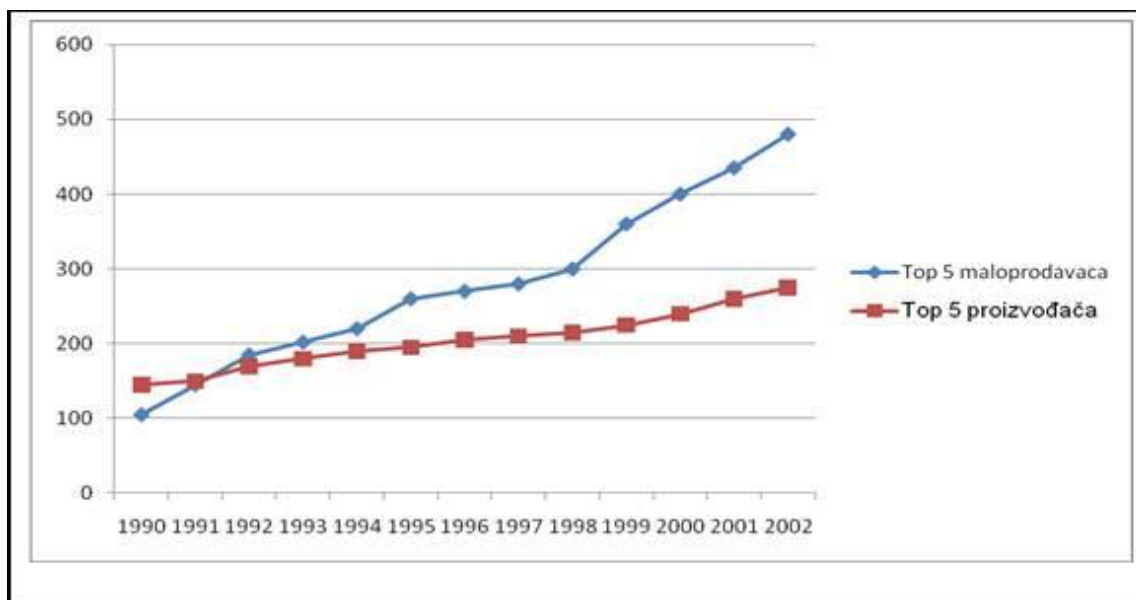
Reakcije potrošača na nedostupnost proizvoda se mogu sagledati i kao razne kombinacije oportunitetnog, supstitucijskog i transakcijskog troška koji potrošač ima pri kupovini određenog proizvoda (tabela 1.3)

<i>Oportunitetni trošak usljed nemogućnosti konzumacije proizvoda</i>	<i>Supstitucijski trošak za korištenje manje preferiranog proizvoda</i>	<i>Transakcijski trošak promjene objekta</i>	<i>Tada će potrošač...</i>
Visok	Visok	Nizak	Kupiti željeni proizvod u drugom objektu
Nizak	Visok	Nizak	Odgoditi kupovinu
Visok	Visok	Visok	Kupiti drugi artikal istog brenda
Visok	Nizak	Visok	Kupiti drugi brend
Nizak	Visok	Visok	Neće ništa kupiti

Tabela 1.3. Potrošačeve troškovne komponente i ponašanje pri nedostupnosti proizvoda¹⁸

Poznavajući oportunitetni, supstitucijski i transakcijski trošak povezan sa kupovinom pojedinih proizvoda u određenim radnjama, može se zaključiti kako će se potrošači ponašati u pojedinim situacijama nedostatka proizvoda na policama. Zaključna poruka može biti da je, svakako, nedostatke proizvoda na policama potrebno minimizovati koliko god je to moguće.

Sljedeća slika prikazuje kretanje prihoda od prodaje 5 najvećih maloprodavaca u svijetu i 5 najvećih proizvođača u svijetu u periodu između 1991. god i 2002. god (slika 1.6).



Slika 1.6. Kretanje prihoda od prodaje top 5 maloprodavaca i top 5 proizvođača u mlrd USD¹⁹

¹⁸ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 42

Sa prikaza je vidljivo da su top 5 proizvođača ostvarivali veći prihod od prodaje sve do 1992. godine, da bi već u 1993. godini bili preteknuti od strane top 5 maloprodavaca. Značajno je primijetiti stope rasta prihoda maloprodavaca i rasta prihoda proizvođača. Jasno se primjećuje “zaostajanje” proizvođača kada je u pitanju prihod od prodaje. Upravo iz ovog proističe značajan dio moći maloprodaje u odnosu na proizvođače u novijem razdoblju.

1.4. Privatne robne marke

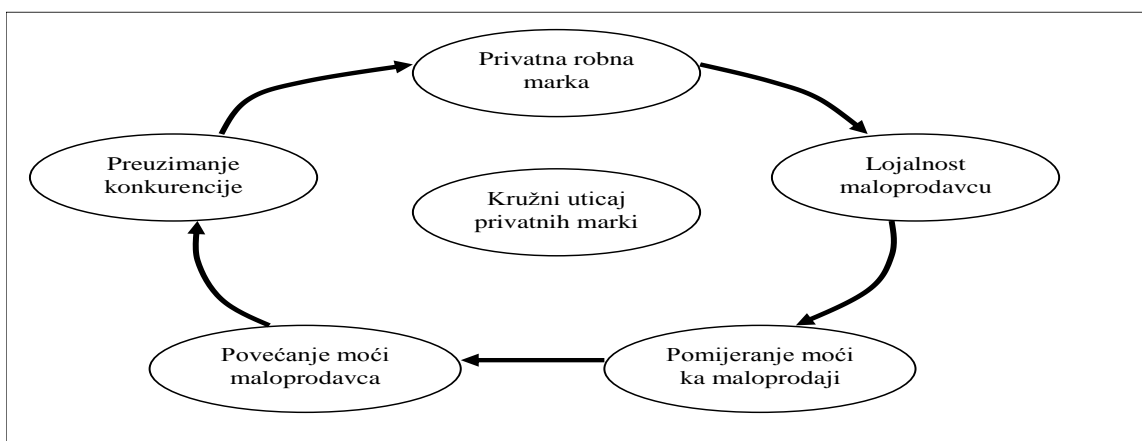
Privatne robne marke su linije proizvoda u određenoj kategoriji proizvoda koji se ekskluzivno proizvode za dati maloprodajni lanac i ekskluzivno prodaju u tom istom lancu. Za bilo koji maloprodajni lanac preduslov za pokretanje vlastite robne marke je postizanje ekonomije obima, koja će opravdati ulaganja u razvoj i proizvodnju. Prve robne marke koje su se pojavile na tržištu su, uglavnom, bile označene samo generičkim znakom. Cijena im je bila glavni adut i pretendovale su na cjenovno najosjetljiviji segment potrošača. Namjera je bila ponuditi krajnjem potrošaču nešto što će mu dati jasnu sliku koliko štedi kupovinom ovih proizvoda, komparirano sa brendiranim proizvodima. Cijena datih proizvoda je bila ispod cijene najjeftinijih brendiranih proizvoda. Međutim, ovo je bilo nešto što je imalo dvije strane medalje: jedna je bila da su potrošači željeli jeftin proizvod, a druga da nisu željeli da rizikuju kupujući proizvod nepoznatog proizvođača, nepoznatog kvaliteta i slično. Zbog toga je prva faza u razvoju robnih marki imala svoja ograničenja u smislu kategorija proizvoda koje su pogodne za razvoj privatnih robnih marki.

Nakon prve faze došlo je do razvoja sljedeće generacije robnih marki koje su pretendovale da ponude najbolji odnos kvaliteta i cijene. Naime, ove privatne robne marke su nastojale da postignu sličan kvalitet kao top brendovi u svojim kategorijama, ali su cijenu postavljali nešto niže. Na taj način su putem dopadljivog pakovanja, oznake proizvođača i često maloprodajnog lanca, sa polica sugerisali krajnjem potrošaču da su to proizvodi vrijedani pažnje, te da kupovinom baš tih proizvoda mogu uštedjeti novac. Date privatne marke najviše pogađaju proizvođače brendiranih proizvoda i trenutno su veoma rasprostranjene na tržištu.

Pored nabrojanih postoji i sljedeća generacija privatnih robnih marki koja je i kvalitetom i cijenom iznad internacionalnih brendova. Određeni maloprodavci su shvatili da postoji određeni segment potrošača koji prvenstveno traži najveći mogući kvalitet i za to su spremni platiti višu cijenu. Zbog toga su oni odlučili ponuditi takve proizvode svojim potrošačima i to iskoristiti kao moćno sredstvo diferencijacije u odnosu na konkurenciju.

¹⁹ Singh J. i Mandel H.: “Category management”, radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Pored diferencijacije u odnosu na konkurenciju, kao osnovne namjene privatnih robnih marki, one su i sredstvo smanjenja zavisnosti od dobavljača i povećanja ukupne profitabilnosti. Naime, maloprodajne marže privatnih robnih marki su znatno iznad marži brendiranih proizvoda. Pored uticaja na povećanje profitabilnosti, privatne robne marke su usmjerene i na povećanje lojalnosti potrošača. Ove dvije komponente su predstavljene sljedećom slikom (slika 1.7). Na slici je vidljivo da putem usvajanja privatni robnih marki, maloprodaja pojačava lojalnost kod svojih potrošača i podiže konkurentnost svog poslovanja u odnosu na konkurenciju.



Slika 1.7. Kružni uticaj privatnih robnih marki²⁰

Međutim, donošenje odluka maloprodavca o tome, u koje kategorije uključiti svoje privatne robne marke i na kojim tržištima nije nimalo jednostavno. Ako se, recimo, analizira tržište Njemačke, vidi se da je ono izuzetno pogodno za veliki udio privatnih robnih marki. Lanci koji pretenduju da imaju najnižu cijenu na tržištu Njemačke (hard discounters), kao što su Aldi i Lidl, imaju i do 95% prodaje kroz svoje vlastite robne marke. Međutim, kompanija Lidl kada je ulazila na tržište Hrvatske, od ukupnog asortimana, ponudila je svega 30% asortimana kroz privatne robne marke. Razlog, vjerovatno, leži u procjeni da su Hrvati više brend orjentisani potrošači i da će se teže odlučivati kupovati za njih još nepoznate proizvode. Već nekoliko godina nakon ulaska Lidl-a na tržište Hrvatske udio robnih marki u ovom lancu se nije značajno povećao, što ne znači da se to neće desiti u budućnosti. Biće vrlo interesantno vidjeti da li će Lidl primijeniti istu strategiju pri najavljenom ulasku na tržište Srbije.

U SAD-u u 2008. godini, 24% od ukupne potrošnje hrane i pića je bila potrošnja privatnih robnih marki²¹. Ovo znači da je četvrtina ukupne potrošnje hrane i pića na američkom tržištu odlazila na privatne robne marke. Imajući u vidu da se potrošači teže odlučuju na neproverene proizvode u segmentu lične potrošnje, navedeni podatak postaje još važniji. Obzirom da je navedeni postotak u 1999. godini iznosio 18%, može se zaključiti da postoji snažni rast privatnih robnih marki na najrazvijenijem tržištu svijeta.

²⁰ Musselius M., Executive Director ECR Russia: "Implementation of ECR Best practices in Russia" konferencija o brend menadžmentu, Zagreb, Avgust 2006

²¹ www.allbusiness.com, "Retail's Private Label Programs Take Off", Novembar 2009

Prema istraživanju tržišta u doba finansijske krize, predstavljenom od strane IRI Times & Trends²², u zadnjih dvanaest mjeseci, količinska prodaja privatnih robnih marki je porasla za 12% i to na 22,8%. U istom vremenu vrijednosna prodaja privatnih marki je porasla za 0,7% i to na 17,6%. Isto istraživanje navodi da je uočen osjetniji rast privatnih robnih marki tokom zadnje ekonomske recesije u SAD. Zaključuje se da su potrošači u doba krize prelazili sa potrošnje brendiranih proizvoda na potrošnju privatnih robnih marki. Međutim, zanimljivo je da sa izlaskom američkog tržišta iz recesije nije zabilježen suprotan trend, nego je i dalje nastavljen stabilan rast privatnih robnih marki.

Prema podacima koje je Nielsen predstavio na *PLMA's 2014 "World of Private Label"* u Junu 2014, prikazano je da su privatne robne marke na tržištima Velike Britanije, Njemačke, Francuske, Italije i Španije imale kombinovani rast od 3%, dok su internacionalni brendovi imali rast od svega 1%.

Iz navedenih pokazatelja za evropsko i američko tržište, može se zaključiti da je potencijal privatnih robnih marki nesumljiv, te da se sa razvojem tržišta u regiji može očekivati znatno veći promet proizvoda privatnih robnih marki.

Podjela privatnih robnih marki prema znaku na samom proizvodu je ponuđena od strane J. Singh i J. Muller i može dobro poslužiti radi procjene u kom stadiju razvoja se nalazi neka privatna robna marka, ali i u kom stadiju se nalazi maloprodavac u upravljanju portfoliom svojih privatnih robnih marki. Mnogi maloprodavci imaju više nego jednu privatnu marku, različito pozicioniranu, koja pretenduje da privuče različite segmente potrošača (slika 1.8).



Slika 1.8. Klasifikacija privatnih robnih marki²³

²² www.foodanddrinkeurope.com, "Private label: battle of the brands", Novembar 2009

²³ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 10

Golijanin navodi nešto detaljniju podjelu privatnih robnih marki, koja je prikazana u tabeli 1.4.

Metod	Opis	Primjeri
Preporuka trgovca	Koriste ime trgovca (ekstenzija brenda)	Tesco, IKEA
Pseudonim	Korišćenje aliasa	St Michael (Marks & Spencer) Premia (Delta Maxi) Massimo Dutti (Zara)
Generički	Commodity bez imena	No Frills (Kwik Save) XXXXX (Safeways)
Ekskluzivna nabavka	Brend napravljen samo za jednog trgovca	Goodmans (Comet)
Stand-alone	Brend proizvoda dominantniji nego brend trgovca	Novon (J. Sainsbury)
Specijal	Unikatni ili nišni proizvod	Organic ponuda (J. Sainsbury)
Premium	Velika vrijednost	Harrods

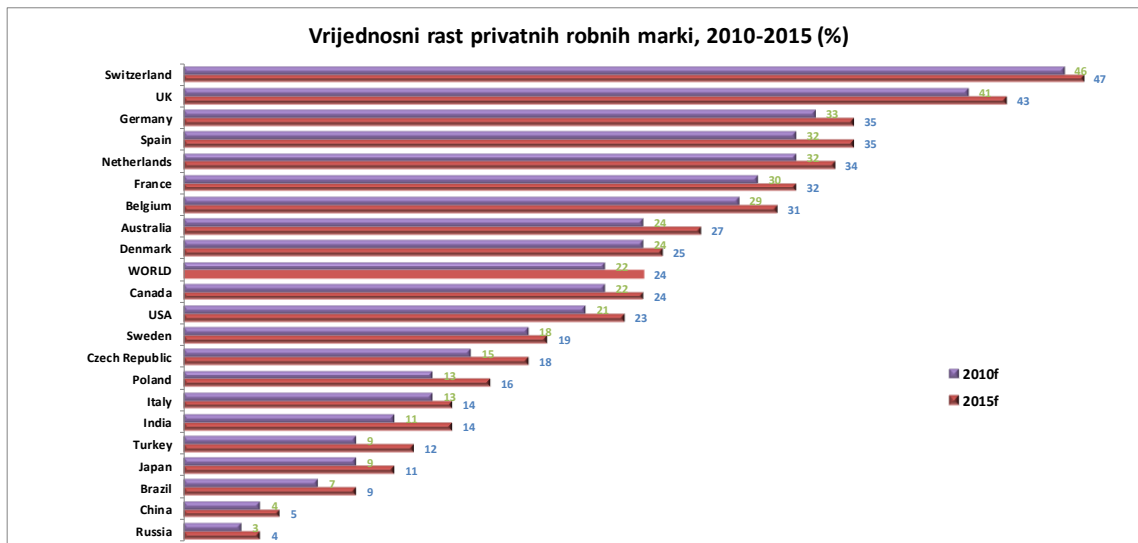
Tabela 1.4. Klasifikacija privatnih robnih marki²⁴

Prema istraživanju Gallup instituta provedenog 2011. godine, 65% ispitanih potrošača je izrazilo pozitivno mišljenje prema privatnim robnim markama, dok je u 1996. godini postotak ispitanika iznosio svega 31%. U SAD, svaka peta prodana jedinica je privatna robna marka, dok je u Evropi duplo veće učešće privatnih robnih marki u ukupnoj prodaji (oko 40%). Takođe, rast privatnih robnih marki u zadnje dvije godine je u SAD daleko veći – 8,6%, dok je rast prodaje brendiranih proizvoda svega 1,5%.²⁵

Za očekivati je da se pozitivan trend rasta privatnih robnih marki nastavi. Takođe, za očekivati je da taj rast bude veći na tržištima u razvoju. Ovo prvenstveno jer je njihova trenutna prodaja manja na tržištima u razvoju. Procijenjeni rast privatnih robnih marki napravljen od strane Planet Retail-a, potpomognut studijama AC Nielsen-a i GFK instituta, za period 2010-2015 godine je prikazan na slici 1.9.

²⁴ Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 57

²⁵ www.planteretail.com, Novembar 2008



Slika 1.9: Procijenjeni rast privatnih robnih marki²⁶

Ovo su, za proizvođače brendiranih proizvoda, alarmantni podaci i problem koji oni mogu pokušati prevazići putem:

- unutrašnjih restrukturiranja u cilju povećanja fokusa na svoje brendove i povećanja ušteda koje mogu biti reinvestirane u povećanje upoznatosti sa brendom (*brand awarness*)
- investiranja u povećanje snage brenda (*brand equity*)
- razvijanja inovativnih proizvoda sa dodatnom vrijednosti u kategoriji i koji su teži za kopiranje
- smanjenja cjenovne razlike između brendiranih proizvoda i proizvoda privatnih robnih marki
- pomaganja maloprodavcima da razviju komplementarnu robnu marku²⁷
- proizvodnje privatne robne marke za maloprodavce

Snaga brenda, prema Gašoviću, je određena poređenjem svakog brenda sa “modelom idealnog brenda” i to po sedam atributa:

- Tržište (10): ocjenjuje se po veličini, mogućnostima širenja, nepredvidivosti i barijerama za ulaz i sl.
- Stabilnost (15): ocjenjuje se prema stalnoj prisutnosti brenda, priznatom kvalitetu proizvoda i usluga, svijesti o brendu i lojalnosti kupaca. Radi se i ukupna ocjena konkurentskih brendova.
- Vođstvo (25): odslikava pozicioniranost brenda na tržištu. Pokazuje dio tržišnog učešća brenda, uticaj brenda na distributivne kanale, politiku cijena i lansiranje novih brendova na tržište.
- Trend (10): ocjenjuje se dugoročni trend brenda i njegova moć da ostvari dugu prisutnost na tržištu kako bi obezbijedila lojalnost potrošača. Povećanje učešća brenda na tržištu je veoma važno.

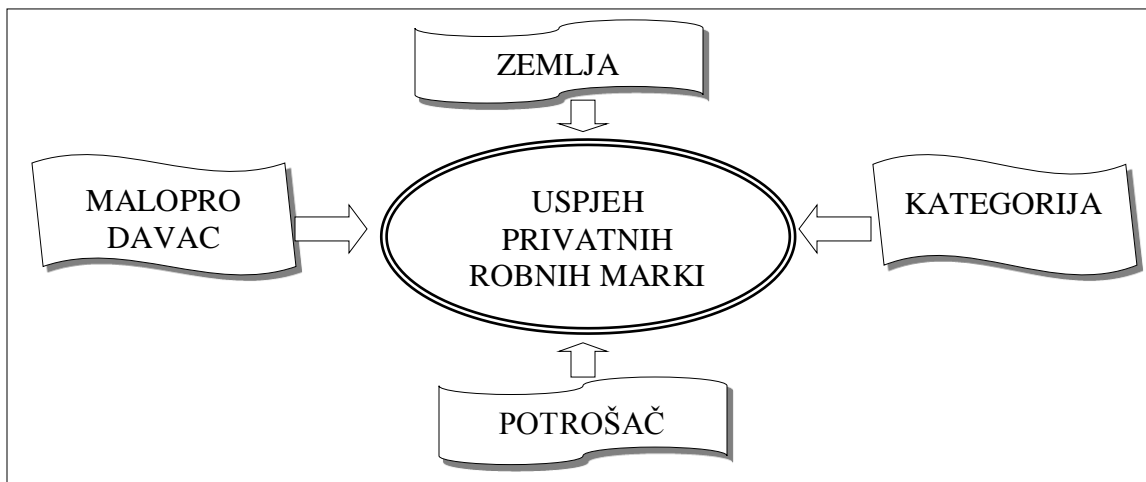
²⁶ www.planteretail.com, Novembar 2008

²⁷ Koll O.: “Manufacturer – Retailer Relationship” presentation, Zagreb, 2006

- ❑ Podrška (10): ocjenjuju se sva ulaganja u marketing brenda. Podrška podrazumijeva veličinu i kontinuiranost marketinških ulaganja, kao i dugoročnost poruke koju nosi brend.
- ❑ Geografija (25): uočava se sposobnost brenda da prevaziđe kulturne i nacionalne barijere i njegovu moć da zarade na geografski različitim tržištima.
- ❑ Zaštita (5): ocjenjuje se zaštita brenda od nelojalne konkurencije.²⁸

Uglavnom, kao i kod brendova, vrijednost privatnih robnih marki nisu iskazane u bilansima kompanija, ali prilikom njihovog eventualnog preuzimanja se, svakako, procjenjuje vrijednost i uključuje se u cijenu ukupne transakcije.

Faktori uspjeha privatnih robnih marki su nešto što je još pod lupom praktičara i teoretičara. Svakako je jasno, da se ovaj uspjeh ne zasniva na masovnom marketingu i da je više oslonjen na marketing tržišnih niša. To je omogućeno prilagođavanjem pojedinih karakteristika privatne robne marke ciljanim kupcima svakog pojedinog maloprodajnog lanca i njihovim geo-demografskim karakteristikama. Osnovni faktori uspjeha su predstavljeni na sljedeći način (slika 1.10).



Slika 1.10. Faktori uspjeha privatnih robnih marki²⁹

Sudarević³⁰ ističe da gubljenje identiteta proizvođača određenog proizvoda u svojoj osnovi ima ekonomske rezone poslovanja, obzirom da je:

- ❑ Konkurencija u domenu, tako reći svih kategorija proizvoda izuzetno intenzivna, što zahtijeva ogromne troškove za osvajanje tržišne pozicije koja omogućuje prosperitet;
- ❑ Pristup najvećem broju potrošača, uz snošljive troškove, moguć isključivo preko jakih trgovačkih kompanija koje sa velikim brojem prodajnih objekata široko pokrivaju ciljne teritorije;

²⁸ Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 64 (brojevi u zagradama predstavljaju poene za ocjenu)

²⁹ Pol F.: "Marketing strategy", Reed Educational & Professional Publishing Ltd, New York, 1998

³⁰ Sudarević T.: „Marketing poljoprivrednih proizvoda kao determinanta razvoja poljoprivrede u Jugoslaviji“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999, str 99

- ❑ Sve više i u domenu prehrambenih proizvoda, preferiranje trgovačkih marki proizvoda jače u odnosu na pojedinačne marke proizvođača i
- ❑ Stabilnost plasmana daleko sigurnija u odnosu na prodaju preko različitih kanala distribucije pod sopstvenom markom.

Privatne robne marke na području bivše Jugoslavije još uvijek zauzimaju relativno mali udio u ukupnim prometima maloprodaje. Razlozi za ovo su: maloprodajni lanci (*modern trade*) još zauzimaju relativno malo učešće na tržištu; nedostizanje ekonomije obima kod domaćih maloprodajnih lanaca koja bi mogla podržati snažniji prodor privatnih robnih marki; strani maloprodajni lanci koji na globalnom nivou imaju ekonomiju obima i koji u svom portfelju imaju veliki broj privatnih robnih marki, imaju malo učešće na tržištima regiona. Dati faktori će se u budućnosti mijenjati i svakako je uputno kako za maloprodaju, tako i za proizvođače da iz ovog procesa nastoje izvući *win-win* rezultat i da ovo ne smije biti proces sa nultom sumom. Samo tako će krajnji potrošač biti na dobitku, a zajedno sa njim i svi oni kojima je svrha servisiranje krajnjeg potrošača, tj. onoga ko raspolaže budžetom. Kao primjer nam može poslužiti tržište Njemačke gdje je maloprodaja snažno orjentisana na privatne robne marke i zbog toga, zadnjih godina, bilježi nulte stope rasta.

1.5. Vrijednosni lanac

U poslednjih nekoliko decenija je očito pomjeranje pregovaračke moći od proizvođača prema maloprodaji. U tom procesu nije nastajala nova vrijednost, nego se samo dešavalo pomjeranje uticaja u ukupnom procesu i posljedično prebacivanje pojedinih aktivnosti sa jednog subjekta na drugog, kao i pomjeranje moći zarade. Dakle, dešavalo se pomjeranje u lancu vrijednosti kroz kanale marketinga. Pod kanalima marketinga se podrazumijevaju putevi kojima se roba transportuje od dobavljača do kupca³¹. Pod lancem vrijednosti podrazumijeva se skup aktivnosti usmjeren na stvaranje vrijednosti počev od prve aktivnosti vezane za nastanak proizvoda, do zadnje aktivnosti vezane za ponudu proizvoda krajnjim potrošačima.

Ako se prethodno pomenuto pomjeranje aktivnosti sa maloprodaje na proizvođača pogleda iz ugla krajnjeg potrošača, vidjeće se da za njega to nema, gotovo, nikakve koristi. Za potrošača je to proces sa sumom nula, odnosno, ako ga posmatramo u kontekstu teorije igara, ovo je strategija win-lose u kojoj je maloprodaja bila dobitnik, a proizvođači gubitnici. Sa stanovišta krajnjeg potrošača, ali i privrede u cjelini, to nije

³¹ Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 2

dobro. Nije dobijena dodata vrijednost, nego su samo neka mjesta stvaranja te vrijednosti pomjerena u datom lancu.

U dvadeset prvom vijeku, kada je potrošač taj koji nagrađuje ili kažnjava, navedeni proces mora dobiti drugu dimenziju. Naime, mora doći do stvaranja dodate vrijednosti za krajnjeg potrošača, ako kompanije uključene u ponudu određenog proizvoda, žele da potrošači odaberu baš njihove proizvode. U tom smislu, maloprodaja i proizvođači se moraju fokusirati sa jednostavnog prebacivanja aktivnosti, na unapređenje ukupne ponude i eliminisanje nepotrebnih aktivnosti iz lanca vrijednosti. Jednostavno, u dvadeset prvom vijeku više neće biti konkurencije pojedinih kompanija, nego će postojati konkurencija različitih lanaca vrijednosti. Samo uz eliminisanje nepotrebnih aktivnosti i optimalizaciju onih neophodnih na nivou čitavog lanca vrijednosti, učesnici mogu očekivati da će ih krajnji potrošač nagraditi.

Obzirom da je u posljednje vrijeme, informaciona podrška snažno potpomagala poslovne procese i da stoji na raspolaganju za provođenje analiza koje su prije 30-tak godina bile nezamislive, potrebno je iskoristiti sve njene mogućnosti kako bi se odgovorilo na rastuće potrebe krajnjih potrošača. Optimalizacija transporta u čitavom lancu vrijednosti, optimalizacija zaliha i eliminisanje dupliranih radnih mjesta, samo su neke od aktivnosti koje mogu biti pod lupom unapređenja skoro svakog lanca vrijednosti.

U navedenoj optimalizaciji će kanali distribucije imati veliku ulogu. Sudarević³² navodi da “upravo kanali distribucije veoma često imaju presudnu ulogu da, čak, i proizvodi sa sjajnim karakteristikama, uz cenu koja je prihvatljiva od strane ciljanog segmenta potrošača i uz dobro osmišljenu i realizovanu promotivnu aktivnost, nađu ili ne nađu svoje mesto na visoko kokurentskom tržištu”.

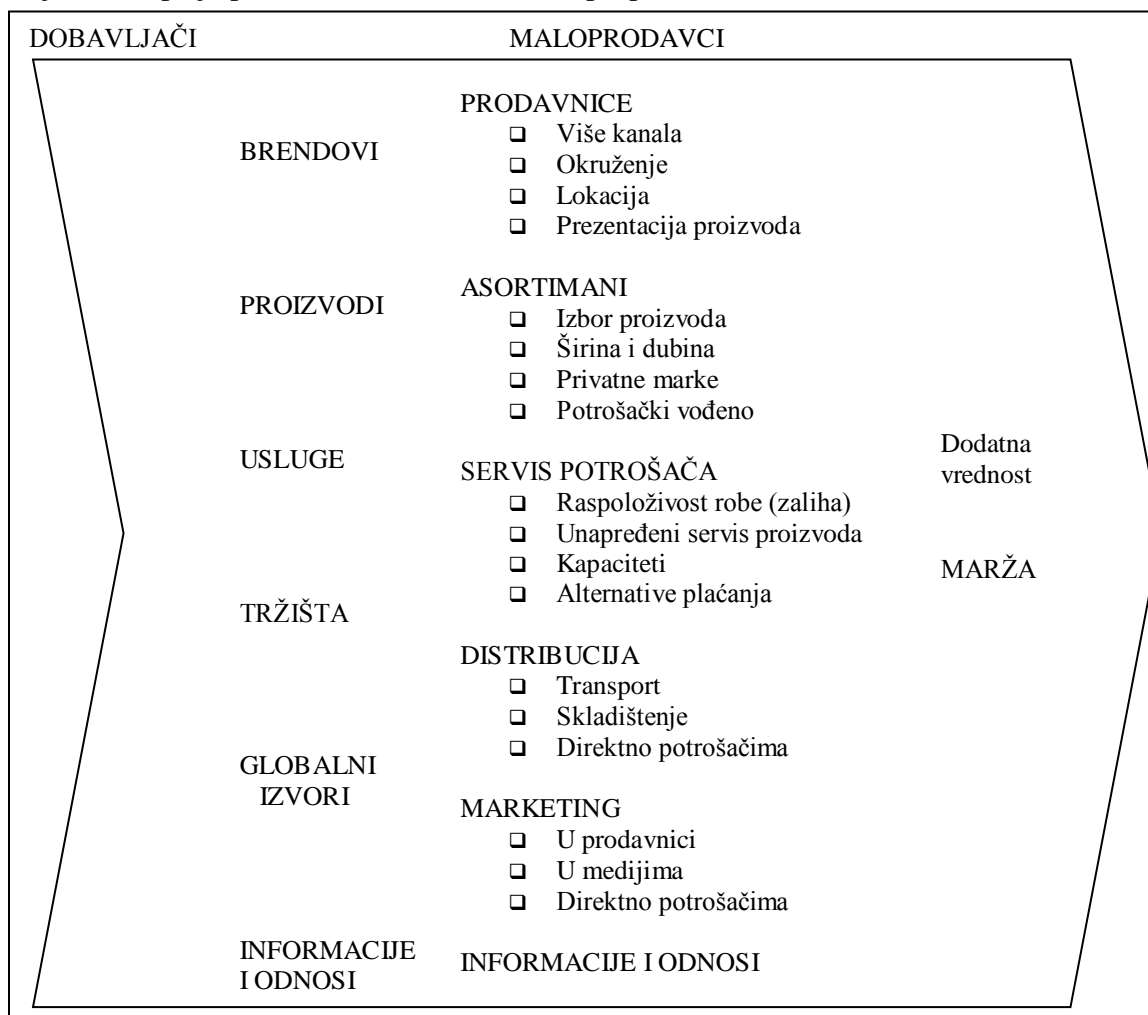
Koncept lanca vrijednosti prvi je predstavio harvardski profesor i guru menadžmenta Michael Porter u svojoj poznatoj knjizi iz 1985. godine *Competitive Advantage*³³.

Kompanija “Wal-Mart” sa svojim dobavljačima je već krenula u realizaciju određenih stvari koje doprinose unapređenju lanca vrijednosti čiji je ova maloprodaja član. Jedna od aktivnosti je elektronska razmjena podataka (EDI – Electronic Data Interchange). U suštini to je konstantna razmjena podataka između maloprodavca i njegovih dobavljača putem koje dobavljači imaju stalan uvid u zalihe i sami sugerišu maloprodavcu kada da naruči robu. Na ovaj način se postiže smanjenje potrebnih zaposlenih kod partnera i smanjuju se nedostaci robe na policama (*Out-of-Stock*). Preduslov za ovakav način saradnje je potpuno povjerenje između partnera i sagledavanje poslovanja na način kako da unaprijede svog partnera, jer na taj način unapređuju i sami sebe. Sa ključnim dobavljačima, kao što je Procter&Gamble, kompanija Wal-Mart je otišla korak dalje i povjerala svom dobavljaču kompletno upravljanje zalihama. U tom cilju Procter&Gamble je stvorio tim koji se preselio u sjedište Wal-Mart-a u Arkansasu, a sve u cilju kreiranja što bolje ponude za krajnje potrošače.

³² Sudarević T.: „Marketing poljoprivrednih proizvoda kao determinanta razvoja poljoprivrede u Jugoslaviji“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999, str 92

³³ Golijanin D.: “Menadžment u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 124

Bogetić u svojoj knjizi “Menadžment kategorije proizvoda” daje prikaz analize maloprodajnih aktivnosti kojima se dodaje vrijednost. Aktivnosti navedene na slici 1.11. moraju biti od posebne pažnje pri kreiranju strategija i taktika svake kompanije koja posluje u industriji robe široke potrošnje. Ove aktivnosti su ključni nosioci novostvorene vrijednosti, pa je potrebno ove aktivnosti nadproporcionalno imati u fokusu.



Slika 1.11. Kako maloprodavci dodaju vrijednost³⁴

Prema konceptu Activity-Based Costing (ABC)³⁵ sve aktivnosti u lancu vrijednosti se dijele na aktivnosti koje dodaju vrijednost u lancu vrijednosti i one koje to ne rade. Znači, u pitanju je novi način gledanja na preduzeće unutar lanca vrijednosti prema kome se preduzeće ne posmatra kao skup raznih odjeljenja na koje se alociraju troškovi, nego se gleda kroz aktivnosti koje preduzeće preduzima. Cilj je izbacivanje nepotrebnih aktivnosti i alociranje troškova na konkretne aktivnosti koje ih prouzrokuju, a ne na odjeljenja iza kojih se i dalje kriju različite vrste aktivnosti. “U zaključku, ABC nam

³⁴ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 47

³⁵ Muller J., Singh J. i grupa autora: “Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji”, Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 198

zapravo govori o tome koje aktivnosti vežu koje troškove. Kad se troškovi, promatrani na takav način, prepoznaju i dokumentuju u smislu njihove opravdanosti, mogu se nadzirati i upravljati”.³⁶ Ovdje je potrebno napomenuti da za implementaciju nije dovoljna samo interna odluka da se implementira ABC koncept i sprovede reorganizacija unutar preduzeća nego je potrebno da to podrže i važeći računovodstveni standardi.

Obzirom na trenutne trendove u svijetu vezane uz brigu za zaštitu životne okoline i na prijeteće nagovještaje oskudijevanja osnovnim resursima za život na Zemlji, za očekivati je da će postojati sve veća populacija potrošača koja će se u sve većem stepenu, pri alokaciji svojih budžeta, voditi idejama o održivom razvoju, smanjenju zagađenja okoline, očuvanju resursa i sl. Konkurentski lanci vrijednosti bi, svakako, trebali datim trendovima posvetiti pažnju i pripremiti se za, sve očiglednije, polje konkurentskog djelovanja. Konkretno je ponovo prva preduzela kompanija Wal-Mart koja je okupila u Pekingu preko 1.000 vodećih dobavljača, kineskih zvaničnika i nevladinih organizacija, predstavljajući zahtjeve pred svoje partnere koji žele u budućnosti da sarađuju sa njom. Zahtjevi se odnose na ispunjavanje visokih standarda iz oblasti očuvanja životne okoline, efikasnijeg upravljanja energetske potencijalima, kvaliteta i sigurnosti proizvoda, i veće transparentnosti vlasništva³⁷.

1.6. Elektronska trgovina

Elektronska trgovina je trend koji se posljednjih godina snažno razvija. Pogotovo u oblasti maloprodaje, odnosno u oblasti prodaje maloprodajnih kompanija prema krajnjim potrošačima (*B2C – buisness to consumer*). Počeo je prvenstveno kao istraživanje novih mogućnosti za unapređenje maloprodajnog biznisa u vrijeme kada se pojavila brza internet konekcija na pojedinim tržištima. Počeci su se odnosili na predstavljanje ponude maloprodajnih kompanija, da bi se kasnije te iste web platforme pretvorile u aplikacije za on line kupovinu.

Razvoj elektronske trgovine je impresivan u čitavom svijetu. Ipak, SAD su vodeće tržište na ovom polju. Drugo mjesto zauzima Japan, a onda je UK, ali ipak sa značajnim zaostatom za SAD. Tržište sa najvećim rastom je tržište Kine.

³⁶ www.kvaliteta.inet.hr, “Kome treba TQM”, Oktobar 2008

³⁷ www.planteretail.com, Novembar 2008

Golijanin navodi sljedeće faktore koji pozitivno utiču na razvoj elektronske trgovine u svijetu³⁸:

- ❑ Pogodnost
- ❑ Fleksibilnost
- ❑ Povoljnija cijena za potrošače i mogućnost komparativnog kupovanja
- ❑ Operativna i finansijska korist za maloprodavce
- ❑ Prošireni obuhvat za maloprodavce (veći doseg kupaca)
- ❑ Laka podesivost individualnim potrebama i navikama kupaca
- ❑ Razvoj tehnologije konstantno donosi nove pozitivne razloge

Pored ovoga, isti autor navodi i sljedeće negativnosti³⁹:

- ❑ Problemi mogu da nastupe sa isporukom robe kupcu
- ❑ Skriveni troškovi za trgovca mogu biti veliki
- ❑ Nedostatak (živog) kontakta sa kupcem
- ❑ Fizički kontakt robe i kupca ne postoji
- ❑ Teško je stimulisati impulsivnu kupovinu
- ❑ Problemi sa plaćanjem
- ❑ Ograničena sposobnost maloprodavca da utiče na potrošače

Sa pojavom tableta i smart telefona, elektronska maloprodaja je ušla u novu, naprednu fazu. Pojava ovih uređaja je unijela revoluciju u načinu odvijanja i stopama rasta elektronske maloprodaje. Podatak koji ukazuje na značaj smart telefona je broj njihovih korisnika, koji je, za period Jun 2010-Jul 2013 godine, predstavljen na slici 1.12.

Broj vlasnika smart telefona, starosti 13+ godina u SAD	
Jul 2010	Jun 2013
53.4 miliona	142.0 miliona

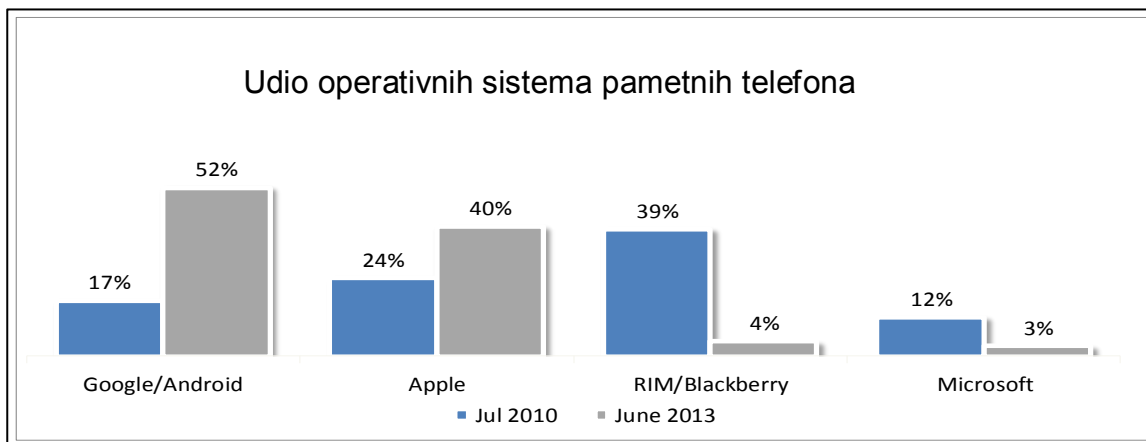
Slika 1.12. Broj vlasnika smart telefona u SAD za period 2010-2013⁴⁰

Pri tome, najveći udio u rastu, ali i značaj za razvoj elektronske maloprodaje, je imao Android operativni sistem. Naime, on je ostvario najveće povećanje broja korisnika, te na taj način dodao najviše novih korisnika maloprodajnih web aplikacija. Broj korisnika najznačajnijih platformi smart telefona, je predstavljen na slici 1.13.

³⁸ Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 145

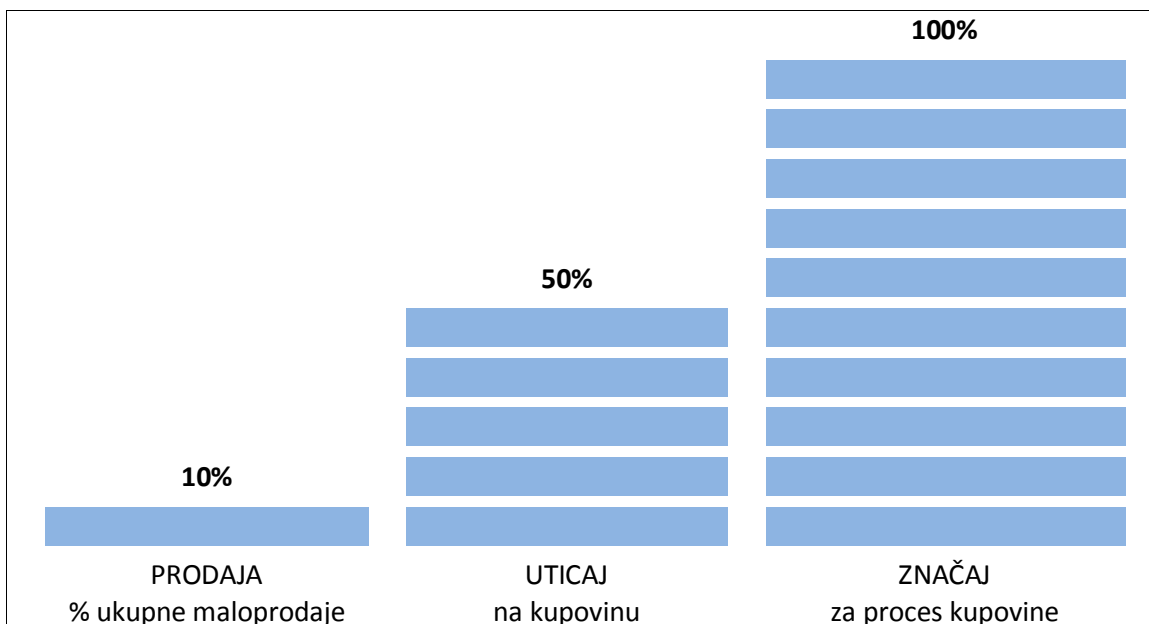
³⁹ Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 146

⁴⁰ Mary Brett Whitfield: "eCommerce – Mobile for Future", www.kantarretail.com, septembar 2013



Slika 1.13:Udio operativnih sistema pametnih telefona u SAD za period 2010-2013⁴¹

Anticipirajući ovaj trend rapidnog porasta smart telefona i tableta, maloprodavci su počeli prilagođavati svoje strategije elektronske maloprodaje, nudeći vlasnicima mobilnih uređaja značajne pogodnosti u cilju stimulisanja ovog načina prodaje. Oni koji su prvi krenuli u ovom smjeru već vide značajne koristi. Ipak te koristi se ne ogledaju samo u vrijednosnoj prodaji, obzirom da ovi uređaji imaju svoj značaj i uticaj na odluku o kupovini, ali i na sam proces kupovine. Uticaj, značaj i udio u ukupnoj maloprodaji koji se odvija putem ovih uređaja je predstavljen na slici 1.14.



Slika 1.14: Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima⁴²

⁴¹ Mary Brett Whitfield: “eCommerce – Mobile for Future”, www.kantarretail.com, septembar 2013

⁴² Anne Zybowski: “The State of E in Commerce: 100% Impact”, www.kantarretail.com, septembar 2013

Sa slike 1.14 je vidljivo da je trenutni udio maloprodaje koji se odvija putem mobilnih uređaja 10%. Ovo je veliki udio, koji se ubrzano povećava. Ipak, ovo nije jedini pokazatelj značaja mobilnih uređaja. Oni, pored udjela u ukupnoj maloprodaji, imaju snažan uticaj na samu kupovinu. Primijećeno je, recimo da preko 50% kupca dok kupuju u radnji, putem svojih pametnih telefona provjeravaju ponudu istih ili sličnih proizvoda na webu. Pored ponude, oni provjeravaju i karakteristike proizvoda koji ih interesuju, komentare korisnika, kao i sve druge informacije koje mogu naći na webu, a koje im mogu biti od pomoći pri kupovini. Pored toga što kupci koriste svoje mobilne uređaje dok su u kupovini, oni ih koriste i prije same kupovine, kako bi se informisali o proizvodima, ponudi, mjestima za kupovinu, promotivnim aktivnostima, isplativosti i slično. Na ovaj način, putem svojih uređaja, kupci postaju nezavisni donosioci odluka, te putem ovog procesa postaju potpuno pripremljeni za sam čin kupovine. Kada jednom uđu u prodajni objekat, oni znaju tačno šta žele i na koji način to žele.

Godine 2012, elektronska maloprodaja predstavljala je oko 8% ukupne maloprodaje. U roku od tri godine, dostići će 10% od svega što se kupuje i prodaje u Sjedinjenim Američkim Državama. Ipak udio elektronske maloprodaje varira po kategorijama. Za mnoge FMCG kompanije, udio prodaje se još kreće u jednocifrenim brojkama. Ovo bi trenutno bilo relativno lako zanemariti. Ipak imajući u vidu stope rasta i projekciju obima elektronske trgovine u narednim godinama, nijedna ozbiljna kompanija to ne smije napraviti.

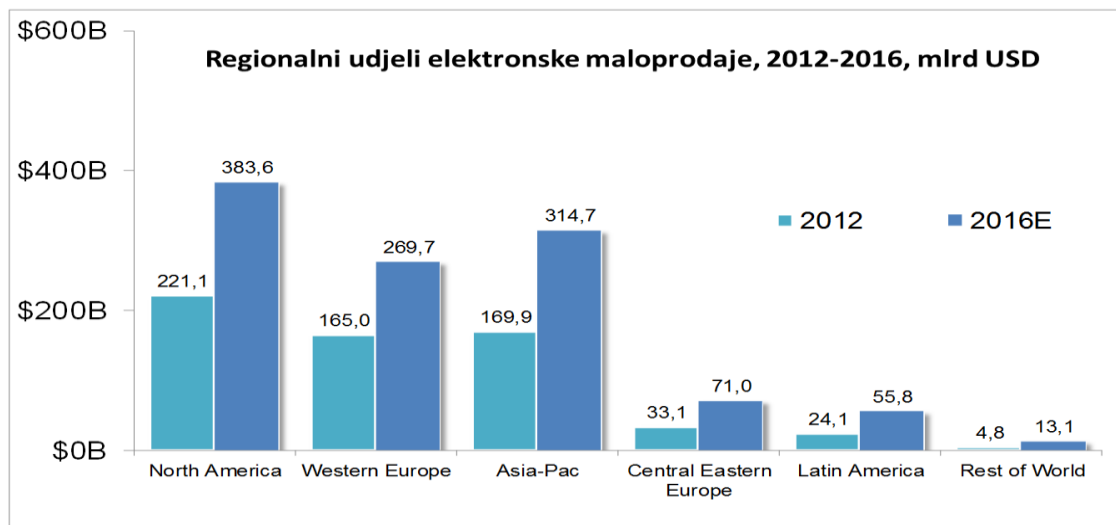
Kako se ne bi stekao pogrešan utisak da je trenutna elektronska maloprodaja zanemariva, na slici 1.15 je predstavljena njena vrijednost na 10 najvećih tržišta.

Rang	Top 10 "B2C" tržišta u 2016. godini	2012 Mlrd	2016E Mlrd	CAGR (12-16E)
1	USA	\$ 206	\$ 352	14.4%
2	Japan	\$ 74	\$ 123	13.6%
3	China	\$ 37	\$ 88	23.8%
4	United Kingdom	\$ 48	\$ 73	11.2%
5	Germany	\$ 35	\$ 55	12.5%
6	France	\$ 33	\$ 55	13.6%
7	South Korea	\$ 26	\$ 37	9.7%
8	Brazil	\$ 16	\$ 35	22.1%
9	Canada	\$ 15	\$ 30	19.7%
10	Russia	\$ 13	\$ 29	23.5%

Slika 1.15: Top 10 tržišta elektronske maloprodaje u 2012. i 2016. godini (procjena)⁴³

⁴³ Anne Zybowski: "The State of E in Commerce: 100% Impact", www.kantarretail.com, septembar 2013

Naravno, kao i u većini ekonomskih pitanja, značajno je pogledati distribuciju elektronske maloprodaje po regijama. Za očekivati je da je njen udio na razvijenim tržištima značajno veći. Jedan od razloga za to je veća sposobnost maloprodavaca sa tih tržišta za značajna finansijska ulaganja koja su potrebna za pokretanje ozbiljnijih operacija elektronske maloprodaje. Drugi značajan razlog je tehnološka osposobljenost pojedinih regija za uspostavljanje infrastrukture potrebne za elektronsku trgovinu. Treći razlog je zastupljenost mobilnih uređaja kod stanovništva, obzirom da su oni preduslov odvijanja elektronske trgovine. Globalna rasprostranjenost elektronske maloprodaje među regijama je predstavljena na slici 1.16.



Slika 1.16: Regionalni udjeli elektronske maloprodaje, 2012-2016, mlrd USD⁴⁴

Kompanije koje žale biti značajne u oblasti elektronske maloprodaje u budućnosti, danas moraju usvojiti mentalitet „100% značaj“ mobilnih uređaja. Jedino na ovakav način mogu napraviti iskorake, koji trenutno mogu biti neprofitabilni, ali koji u skorije vrijeme mogu značiti opstanak ili propadanje. U prilog ove tvrdnje je i podatak da elektronska maloprodaja u periodu 2007-2012. godina je imala uprosječni godišnji rast (*Compound Annual Growth, CAGR*) od 24%, a da se za period 2012-2017. godina očekuje 16%. Ove stope rasta, imajući u vidu trenutnu vrijednost elektronske maloprodaje se pokazuju impresivnim, te ukazuju da niko ozbiljan u FMCG industriji ih ne može zanemariti.

⁴⁴ Anne Zybowski: “The State of E in Commerce: 100% Impact”, www.kantarretail.com, septembar 2013

1.7. Multi channel diverzifikacija industrije robe široke potrošnje

Sa pojavom digitalizacije kupaca, industrija robe široke potrošnje se značajno usložila. Kupci su postali informisani više nego ikada. Na dohvat jednog klika je postala dostupna većina informacija koje kupci trebaju. Više nije dovoljno da se bude izvrsno na prodajnom mjestu, kako bi privukli kupce i osigurali da se oni ponovo vrate. Sada većina kupaca prikuplja informacije o proizvodima prije nego se odluče za kupovinu.

Slični trendovi su postojali i prije digitalizacije kupaca, ali su oni, u tom periodu, stvarnu kupovinu mogli napraviti samo u tradicionalnim radnjama. Sada, tu istu kupovinu, oni mogu napraviti na više različitih mjesta: u tradicionalnim radnjama, na web sajtu internet baziranog maloprodavca (Amazon, eBay, Ocado...), na web sajtu tradicionalnog maloprodavca koji posjeduje fizičke radnje, kod proizvođača ili njegovog predstavnika za neku regiju (u zavisnosti od tipa proizvoda)... Isto tako način fizičkog preuzimanja robe se sada razlikuje. Ranije se kupovina gotovo poistovjećivala sa fizičkim preuzimanjem robe, bar kada je u pitanju industrija robe široke potrošnje. Sada je i to drugačije, obzirom da se pojavilo više metoda preuzimanja proizvoda. U stvari, sa svim ovim promjenama pojavio se i novi način posmatranja procesa kupovine, tako da se sada internet kupovina posmatra kroz tri faze:

- Faza 1 u kojoj se vrši prikupljanje informacija vezanih za proizvode od interesa.
- Faza 2 u kojoj se dešava stvarna finansijska transakcija.
- Faza 3 u kojoj se dešava stvarno preuzimanje kupljene robe.

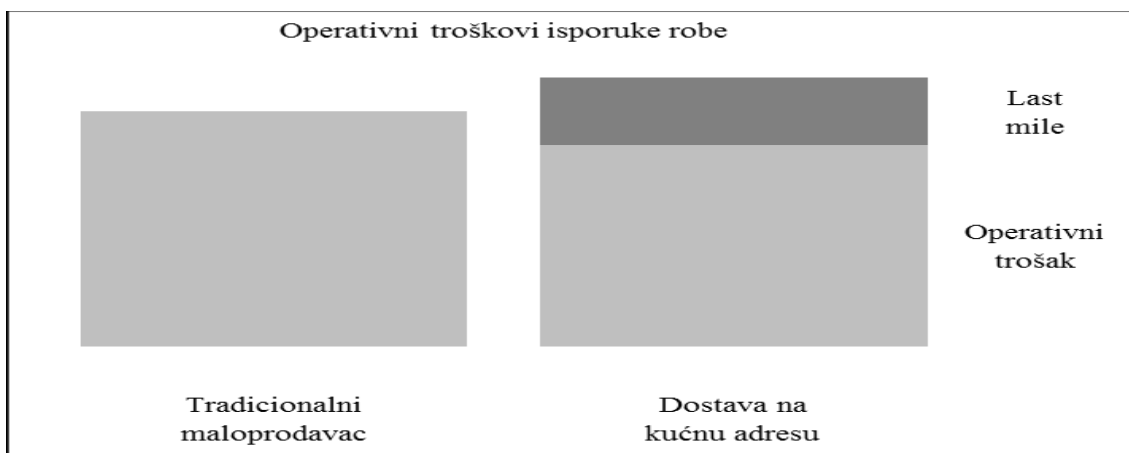
Faza 1 se odnosi na kupce, koji su već značajno postali *omni-channel* orjentisani, odnosno, oni već sada vrše prikupljanje informacija iz raznih izvora. U ovoj fazi je savremeni kupac pred ogromnim izborom podataka dostupnih digitalnim putem, prilikom kog nema vremenskog ograničenja za prikupljanje informacija ovog tipa. U usponu je „*On-the-Go*“ način prikupljanja informacija, koji se prvenstveno odvija putem pametnih telefona. Faza 2 se odnosi na plaćanje kupljenih proizvoda, i ona nikada, sa tehničko-tehnološkog aspekta, nije bila problematična. Problem koji se javljao u ovoj fazi, vezan za internet plaćanje, bila je sigurnost podataka. Sa pojavom web servisa za plaćanje (PayPal), ovaj faktor je značajno minimizovan. Obzirom da su se prve dvije faze pretežno dešavale na strani kupaca, te da su oni pokazali da žele biti *omni-channel*, maloprodavci su to morali uobziriti i počeli su tražiti kako da odgovore potrebama potrošača. Na tragu ovih iskazanih potreba, nastalo je nekoliko novih trendova u fazi 3:

- On line prodaja i dostava kupljene robe na adresu kupca
- On line prodaja i preuzimanje kupljene robe u fizičkim radnjama
- On line prodaja i preuzimanje robe u specijalnim ormarićima (*Click&Collect*)

Dostava robe na adresu kupca je prvi model isporuke robe kupljene on line. Ovaj model je i danas najzastupljeniji, pogotovo za robu veće cijene i koja ima srednje do nisku frekvenciju kupovine. Svakodnevne potrepštine nisu previše pogodne na ovaj model dostave, osim ako postoji rasprostranjena mreža fizičkih skladišta iz kojih se može vršiti dostava. Najbolji primjer ovog modela je Tesco na tržištu Engleske. Ipak, ovaj model je

povezan sa značajnim troškom „zadnje milje“. Ovo u stvari predstavlja trošak dostave proizvoda od najbližeg distributivnog centra do adrese kupca. Razlika u operativnim troškovima snabdijevanja kupaca robom kod tradicionalnog maloprodavca i kod dostave robe na adresu kupca je predstavljen slikom 1.17.

Obzirom da je trošak zadnje milje predstavljao problem za industriju robe široke potrošnje, počele su se uvoditi novosti na ovom polju. Tako je nastalo nekoliko modela, koji se trenutno bore za prevagu. Prvi od njih je naručivanje i plaćanje robe on line, a preuzimanje u fizičkim radnjama istog maloprodavca. Ipak ovo je moguće samo kod maloprodavaca koji imaju raširenu mrežu fizičkih radnji.



Slika 1.17: Operativni troškovi isporuke robe⁴⁵

Obzirom da su kupci pozitivno reagovali na ovu novinu, na sličan korak su se odvažili i internet maloprodavci koji su počeli uvoditi *Click&Collect* model preuzimanja kupljene robe. On se sastoji u instaliranju specijalnih ormarića, koji se otvaraju pomoću posebne šifre. Kada kupac obavi kupovinu putem web aplikacije, on odabere ponuđenu lokaciju ormarića, te mu web aplikacija dodijeli širu kojom se otvara ormarić i preuzimaju proizvodi.

U prvoj fazi *Click&Collect* ormarići su postavljani na frekventne lokacije pogodne za kupce. Amazon kao predstavnik ove inicijative, trenutno vrši instaliranje ovih ormarića u manjim nezavisnim trgovačkim radnjama. Ovo prvenstveno iz razloga što je uočeno da 74% kupaca koji preuzmu proizvode iz ovih ormarića, odlazi u supermarket da dopuni određene proizvode za koje se ukazala potreba u zadnjem trenutku. Na taj način izlazi se u susret anticipiranim potrebama kupaca, jer će oni jednim stajanjem preuzeti svoje proizvode i izvršiti potrebnu kupovinu. Takođe, na ovaj način Amazon snižava troškove projekta, jer nezavisnim maloprodavcima ne plaća trošak prostora na kojem su postavljeni ormarići. Nezavisni maloprodavci vrlo rado prihvataju ovakav model koji im ne donosi nadoknadu od strane Amazona, jer će 74% kupaca koji dođe preuzeti proizvode iz *Click&Collect* ormarića, otići u njihov supermarket da kupuje. Na taj način

⁴⁵ Stephen Mader: "The Click & Collect Revolution and the Future of the Supermarket", www.kantarretail.com, mart 2013

je Amazon izašao u susret potrebama svojih kupaca, snizio troškove poslovanja i kreirao dodatnu vrijednost za nezavisne maloprodavce povećavajući saobraćaj u njihove objekte. Trenutno Amazon eksperimentiše sa upotrebom dronova u dostavi robe do adrese kupaca. Na YouTube su se već pojavili video snimci malih dronova koji preuzimaju paket u skladištu Amazona, lete do adrese kupca i paket sa proizvodima ostavljaju na kućnom pragu. Da li će ovo postati budućnost dostave u procesu internet kupovine, ostaje tek da se vidi.

Prethodno iznesenim se ukazuje na značajnu novinu u industriji robe široke potrošnje: potaknuta evolucijom potreba kupaca u zadnjih 10 godina, ona postaje sve više multi channel orjentisana. Za očekivati je da se ovaj trend nastavi, obzirom da će se digitalizacija kupaca, kao osnovni trend koji je uslovio pojavu multi channel strategija, zasigurno nastaviti.

Rezimirajući prvo poglavlje, možemo reći da su ključni faktori koji su uticali na ubrzani razvoj maloprodaje: globalizacija i internacionalizacija svjetskog maloprodajnog tržišta, pad cijena i erozija maloprodajnih marži, diversifikacija proizvoda i usluga zaslugom privatnih robnih marki, razvoj velikih maloprodajnih formata i primjena savremene tehnologije u logističkim aktivnostima. Međutim, navedena dešavanja su išla u prilog jačanju maloprodaje koja postaje vodeća tržišna snaga. Istovremeno, dolazi i do okrupnjavanja i koncentracije maloprodaje, finansirano sredstvima dobijenim putem boljih ugovornih uslova sa dobavljačima. Privatne robne marke, posmatrane kao linije proizvoda u određenim kategorijama koje se ekskluzivno proizvode za neki maloprodajni lanac i ekskluzivno prodaju u tom lancu bilježe konstantan rast prodaje. Cijene datih proizvoda imaju niže cijene od nacionalnih brendova, dopadljivo pakovanje, oznake maloprodaje i adekvatan kvalitet. Privatne robne marke najviše pogađaju proizvođače brendiranih proizvoda. Zbog toga, kao i usljed ranije globalizacije tržišta i ograničenja u daljem povećanju tržišnog udjela, proizvođači nisu postigli tako visoke stope razvoja kao što ih je postigla maloprodaja. Lanac vrijednosti, kao skup aktivnosti usmjeren na stvaranje vrijednosti, počev od prve aktivnosti vezane za nastanak proizvoda, do zadnje aktivnosti vezane za ponudu proizvoda krajnim potrošačima predstavlja fokusnu tačku napora za stvaranje veće vrijednosti. U dvadeset prvom vijeku neće biti konkurencije među kompanijama, već između različitih lanaca vrijednosti, što će krajnji potrošači znati da nagrade, više kupujući proizvode koji postignu bolje performanse u okviru čitavog lanca vrijednosti.

Može se reći da je FMCG sektor u zadnjim decenijama doživio značajne promjene. One se prvenstveno ogledaju u načinu odvijanja poslovanja, ali i u odnosima među ključnim partnerima. Ove promjene su uticale na prilagođavanje strategija i taktika svih uključenih u FMCG sektor. Ovo je najvidljivije ako bi se pogledao današnji način odvijanja poslovanja i uporedio sa onim koji je bio prije dvije ili tri decenije.

Internationalizacija i globalizacija je generalni trend, ali je u FMCG sektoru doveo do "tektonskih" promjena. Sa internacionalizacijom svog poslovanja, maloprodavci su povećali obim svog poslovanja i stekli znatno veću pregovaračku moć prema

maloprodaji. Ovo je dovelo to toga da proizvođači više nisu imali odlučujuću ulogu u industriji, te da su morali tražiti nove izvore rasta svog biznisa.

Uporedo sa ovim dešavanjima, događala se proliferacija maloprodajnih formata i približavanje kupcima, odnosno, stavljanje krajnjih kupaca u središte posmatranja. Ipak, potrebno je napomenuti da u početnim faza ovog procesa, kako za maloprodaju, tako i za proizvođače glavni izvori rasta nisu bili kupci. Za maloprodaju je to bilo geografsko širenje maloprodajnih objekata, a za proizvođače su glavni izvor rasta bili njihovi brendovi i proliferacija proizvoda, ako u postojećim, tako i u novim kategorijama.

Značajno je napomenuti da maloprodavci počeli investirati u privatne robne marke, koje su im počeli smanjivati zavisnost od dobavljača, kao i pozitivno uticati na prosječnu maržu u pojedinim kategorijama.

Nešto skoriji trendovi pokazuju vrlo snažan zaokret FMCG industrije prema elektronskoj trgovini. Elektronska trgovina je nešto sa čim se industrija još bori i nastoji pronaći najbolje modele za servisiranje krajnjih potrošača. Ipak, već sada je jasno da će ona obilježiti budućnost, te da se svaki ozbiljniji maloprodavac mora upustiti u ovaj projekat (ako već nije).

Multi channel diverzifikacija je još jedan od trendova nastao na tehnološkom napretku i ubrzanom ulasku mobilnih tehnologija u svakodnevni život potrošača i kupaca.

Naprijed nabrojane promjene (i ne samo one), koje su se desile u, relativno, kratkom roku, dovele su do značajnog pomjerenja moći u lancu vrijednosti. Kako smo vidjeli, to pomjerenje se dešavalo od proizvođača prema maloprodavcima. Osnovni strateški razlozi koncentracija maloprodaje i jačanje njene pregovaračke moći, te stvaranje veće ponude nego je postojala potražnja, što je proizvođače stavilo u nezavidan položaj.

DRUGI DIO: CATEGORY MENADŽMENT

2.1. Koncept Category menadžmenta

Iz naprijed iznesenog može se zaključiti da su proizvođači proizvoda široke potrošnje, kao i maloprodavci, izloženi snažnom pritisku konkurencije, ali i sve zahtjevnijih krajnjih potrošača. U uslovima sve kompleksnijeg okruženja u kom posluju, privredni subjekti su se našli pred izazovom kreiranja dodatne vrijednosti za potrošače i to na način da potrošači mogu percipirati da to rade bolje nego njihova konkurencija. U tu svrhu su bili neophodni novi načini upravljanja proizvodima, koji mogu odgovoriti izazovima konkurentnijeg okruženja i zahtjevnijih krajnjih potrošača.

Osim toga, veliki svjetski brendovi su se našli pod udarom privatnih robnih marki, te nisko i srednje cjenovno pozicioniranih brendova na koje nisu imali efikasan odgovor. Jednostavno, njihov model poslovanja nije imao jasan odgovor za sve edukovanije potrošače, koji su sve više postajali zainteresovani za odnos vrijednost / cijena.

Iz prethodno rečenog, moglo bi se zaključiti da je maloprodaja bila dobitnik i nije se trebala brinuti za svoju budućnost. Međutim, realnost je bila nešto drugačija. Pored rapidno rastuće konkurencije među maloprodavcima, oni su se našli i pod udarom novih kanala prodaje kao što su internet prodaja, specijalizovane radnje, novi formati maloprodajnih objekata, ali i pred udarom novih načina podmirjenja određenih potreba (npr. pojava restorana koji nude pripremljenu hranu po vrlo pristupačnim cijenama uz besplatnu dostavu na kućnu adresu, čime se izbjegava pripremanje hrane kod kuće).

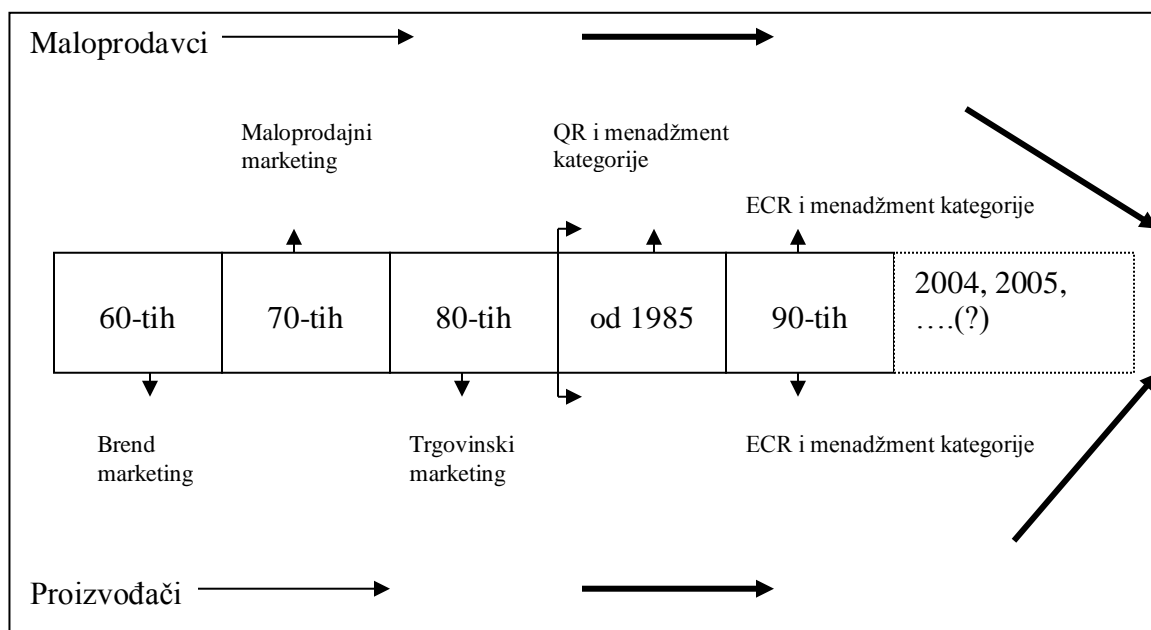
Naravno, sve ovo je, u stvari, bio odgovor na izmijenjeni način življenja i moderne životne stilove. Potrošači su postali obrazovaniji, više su pratili modne stilove, postali su mobilniji, pri čemu je promjena maloprodajnog objekta u kom se kupuje postala dostupnija nego ikada. Takođe, više su vremena provodili na poslu, a ostatak slobodnog vremena su željeli kvalitetnije iskoristiti, tražeći veću vrijednost za svoj novac, itd.

Kao odgovor na dio novonastalih potreba, u devedesetim godinama prošlog vijeka nastao je koncept upravljanja kategorijama proizvoda. Upravljanje kategorijama proizvoda je u stvari dalje pretakanje marketing principa u praksu – imati pravi proizvod, po pravoj cijeni, sa pravom promotivnom podrškom, na pravom mjestu – ali sada u izmijenjenim uslovima privređivanja. Odbor za efikasni odgovor potrošaču (*ECR – Efficient Consumer Response*) definiše Category menadžment kao proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, a kojima se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje vrijednosti potrošaču. Takođe, ista institucija definiše kategoriju proizvoda kao odvojenu i upravljivu grupu proizvoda / usluga koju potrošači opažaju kao međusobno povezane i/ili supstitutivne u zadovoljavanju potrošačevih potreba.⁴⁴ Partneri u industriji robe široke potrošnje,

⁴⁴ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str 187

maloprodaja i proizvođači, kroz upravljanje kategorijama proizvoda široke potrošnje, nastoje da upotrijebe neiskorišteni potencijal kategorija proizvoda kako bi privukli veći broj potrošača, povećali frekventnost kupovina i povećali vrijednost svake pojedine kupovine.

Prema Ruskinu⁴⁵ nastanak koncepta upravljanja kategorijama proizvoda se vezuje za saradnju profesora Harris Brian-a i maloprodajnog lanaca Schucks, SAD iz 1985. godine. Bogetić daje pregled pojave i razvoja Category menadžmenta (slika 2.1). Na navedenom prikazu se vidi da su počeci Category menadžmenta vezani za pojavu Brzog odgovora potrošaču (*Quick Response*) i godinu 1985.



Slika 2.1. ECR strategija i Category menadžment u prehrambenoj industriji⁴⁶

Singh⁴⁷ nastanak i razvoj Category menadžmenta povezuje sa uvođenjem bar kodova i bar kod čitača u masovnu upotrebu. Prema njemu, masovna upotreba bar kodova je dovela do bržeg protoka važnih podataka kroz lanac vrijednosti. Ovo je omogućilo da se putem menadžmenta maloprodajnim policama, (*Shelf space management*) bolje upravlja osnovnim resursom u maloprodaji – policama, te da se alokacija polica vrši u skladu sa željama potrošača. Nakon omasovljavanja bar kodova, sljedeći značajan događaj koji je prethodio pojavi Category menadžmenta je inicijativa pod nazivom Brzi odgovor, koja je imala za cilj dijeljenje informacija sa dobavljačima kako bi se postiglo unapređenje lanca vrijednosti. Pojava Efikasnog *ECR-a* u SAD-u se vezuje za 1993, u Evropi 1996, te u Latinskoj Americi i Aziji za 1999. godinu. ECR je nastojanje za isporukom veće vrijednosti krajnjim potrošačima kroz saradnju sa dobavljačima i distributerima, što

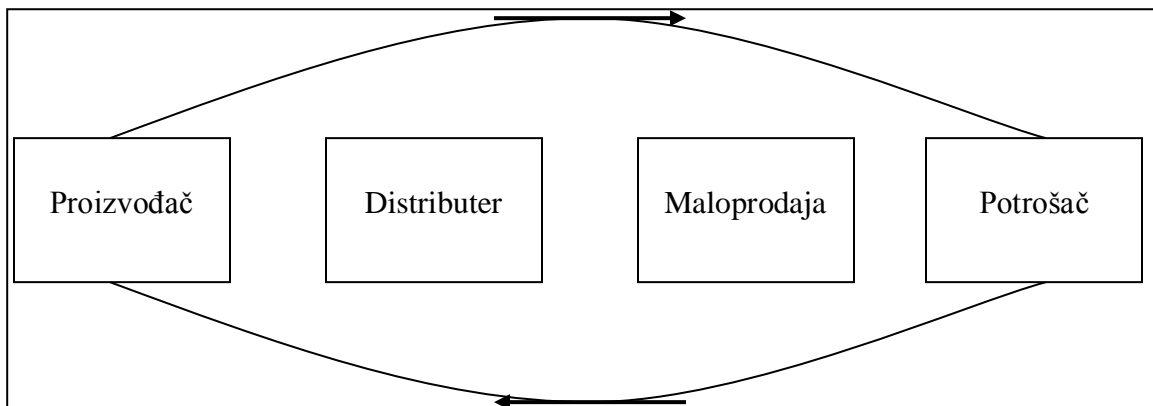
⁴⁵ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 27

⁴⁶ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 27

⁴⁷ Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str 63

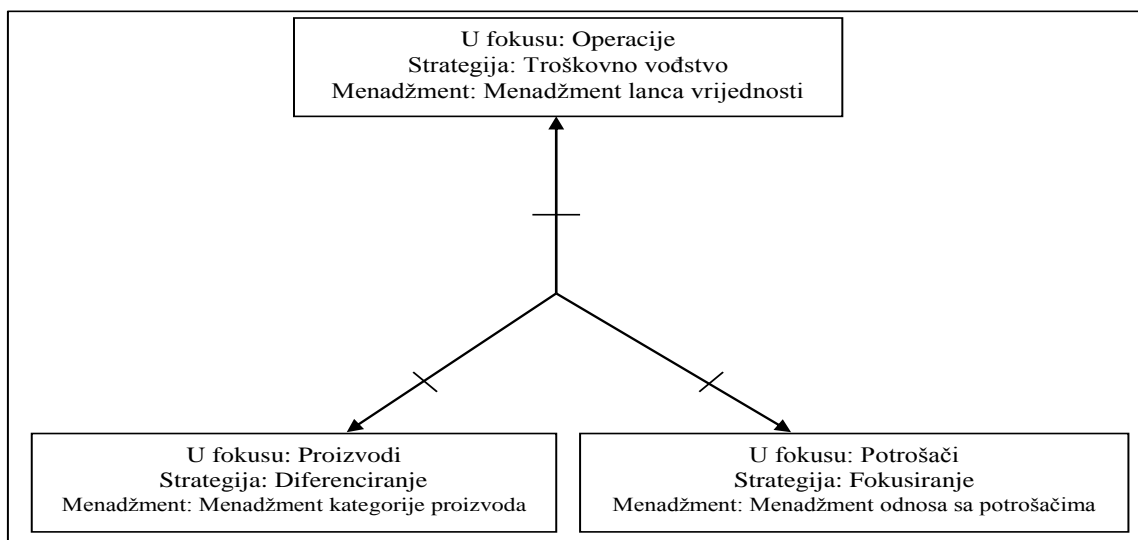
dovodi do unapređenja efikasnosti ukupnog lanca vrijednosti umjesto pojedinačnih komponenti – smanjenja ukupnog troška, zaliha i aktive.

ECR model je prikazan na slici 2.2. Slika pokazuje nastojanje proizvođača, da kroz angažovanje maloprodaje i distributera, ponudi unaprijeđeni proizvod/uslugu krajnjem potrošaču. ECR ima u fokusu sljedeća 4 polja unapređenja poslovanja: efikasno uvođenje novih proizvoda, efikasnost asortimana, efikasnost promocija i efikasna obnova zaliha. Iz prva tri područja se razvio Category menadžment, a iz četvrte je nastao menadžment lanca vrijednosti.



Slika 2.2. ECR model⁴⁸

Category menadžment je proces koji omogućuje maloprodavcima da upravljaju različitim kategorijama proizvoda kao zasebnim poslovnim jedinicama. Pozicioniranje Category menadžmenta u okviru tri generičke strategije – troškovno vodstvo, diferenciranje i fokusiranje predstavljeno je putem slike 2.3.



Slika 2.3. Category menadžment u okviru generičkih strategija⁴⁹

⁴⁸ Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Uočava se da je Category menadžment nastao u okviru strategije diferenciranja koja u fokusu djelovanja ima proizvode. Ostale dvije generičke strategije (fokusiranje i troškovno vođstvo) imaju različite fokusne tačke (potrošači i operacije).

U osnovi koncepta Category menadžmenta se nalaze: trošak, potrošač, konkurencija i pokretači kategorije (*4C – cost, consumer, competition, category drivers*). **Troškovi** se, uobičajeno, prate prema funkcijama u okviru preduzeća, a ne prema aktivnostima i proizvodima. Nasuprot alokaciji troškova na pojedina odjeljenja, poželjno je alociranje troškova prema metodu ABC (*Activity Based Costing*). U osnovi ove metode je potreba da se troškovi alociraju na svaku aktivnost koja prouzrokuje troškove kako bi se mogla izračunati profitabilnost koju ima svaki proizvod, a posljedično tome i svaka kategorija. To je, za pravu odluku o asortimanu kategorije vrlo bitan podatak, jer se veoma često može ispostaviti, da proizvodi na kojima postoji znatna ukalkulisana marža, nose i znatan trošak, tako da na kraju profit nije onoliki koliko se smatralo i da možda nije opravdano da se taj proizvod nalazi u asortimanu kategorije. Druga metoda koja se može koristiti je metoda Direktne Profitabilnosti Proizvoda (*DPP – Direct Product Profitability*). Navedenom metodom se ne vrši alokacija fiksnih troškova, nego samo direktnih. I pored očitih prednosti pomenutih dviju metoda i dalje se, često, koristi tradicionalna računovodstvena metoda, najčešće zbog teškoće implementacije i troškova povezanih sa uvođenjem ABC i DPP metoda. Za problematiku troškova bitno je napomenuti da je to osjetljivo pitanje, pogotovo u situacijama prezentovanja svih troškova koji nastaju u partnerskim organizacijama (maloprodaja i proizvođači), vezanim za konkretni proizvod. Između ostalog, uvid u troškove povećava povjerenje među partnerima, što je jedan od bitnih preduslova za implementaciju menadžmenta upravljanja kategorijama proizvoda. Osnovna korist od jasnog prezentovanja svih troškova je mogućnost njihovog reduciranja kod partnera u lancu vrijednosti i jasnog određivanja profitabilnosti za svaki pojedini proizvod.

Potrošači uvijek imaju svoje razloge pri opredjeljivanju za kupovanje određenog proizvoda u određenom maloprodajnom objektu. Vrijednost koju potrošaču donosi kupovanje u nekom objektu, određena je sa šest faktora: lokacija, cijena, kvalitet, asortiman, usluga i ambijent.⁵⁰

- Lokacija spada u red najvažnijih faktora pri odabiru mjesta kupovine uz postojanje varijacija u zavisnosti od tipa kupovine, predmeta kupovine, formata radnje i sl. Pod lokacijom se podrazumijeva i udaljenost od konkurencije i potencijal tržišta koje se opslužuje preko konkretnog maloprodajnog objekta i struktura potrošača (demografska struktura, platežna moć, kupovne navike), itd. U ukupnu cijenu koju će platiti, potrošači računaju i transakcijski trošak povezan sa putovanjem do maloprodajnog objekta.
- Cijena je vrlo važan faktor kod odluke gdje kupovati, jer potrošači nisu voljni platiti više nego što je potrebno. Maloprodajna kompanija će gubiti udio u

⁴⁹ Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kobilovo, Oktobar 2008

⁵⁰ Muller J., Singh J. i grupa autora: “Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji”, Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 201

- određenoj kategoriji, ako potrošači percipiraju njene cijene kao više od konkurentskih. Izuzetak je ako za to postoji, za potrošače, jasan razlog.
- Kvalitet od strane potrošača se percipira kroz brendove u asortimanu kategorije, ambijent u kom kupuju, te usluge koje su im pružene tokom kupovine (u prvom redu dužinom čekanja u redu na kasi).
 - Smatralo se da potrošači asortiman percipiraju kroz broj različitih proizvoda koji se nalazi na policama, ali to, vrlo često, nije tako. Uglavnom, potrošači percipiraju asortiman kroz ponudu proizvoda u različitim segmentima unutar kategorije. Posljedica ovog saznanja, je da kategorije u asortimanu najčešće imaju proizvode: brend lidera, dva – tri sljedbenika (u zavisnosti od formata objekta) i jednu – dvije privatne robne marke.
 - Usluga se prvenstveno povezuje sa dužinom čekanja u redovima na kasi, dostupnosti traženog proizvoda i rješavanja konkretnih problema (žalbi, povrata proizvoda...).
 - Ambijent u objektu se odnosi na dizajn, čistoću, osvjetljenje, muziku, snalaženje u objektu itd. Michael Morrison⁵¹, jedan od najvećih autoriteta na polju emocionalnog brendinga, naglašava značaj osvjetljenja za kategoriju svježih namirnica i muzike u čitavom maloprodajnom objektu. Ističe da se putem lagane i umirujuće muzike povećava zadržavanje kupaca u objektu, što je u direktnoj vezi sa iznosom obavljene kupovine.

Na odluku potrošača šta će kupovati prilikom posjete maloprodajnom objektu, utiču proizvođači putem promotivnih poruka – borbom za udio u svijesti potrošača (*Share of Mind*). Međutim, nije svaka kupovina unaprijed određena i potrošač, u samom maloprodajnom objektu, vrlo lako donese odluku šta će kupovati ili promijeniti odluku o proizvodima koje kupuje, u zavisnosti od uticaja u samom objektu i lojalnosti određenom proizvodu / brendu. Upravo zbog ovoga, proizvođači nastoje da se izbore za što veći udio u svijesti potrošača za svoje brendove, ali isto tako i da budu dominantni na mjestima prodaje. U tu svrhu se u procesu upravljanja kategorijom proizvoda nastoji postići pravedan udio na polici za pojedine brendove. Snažni brendovi imaju budžete kojima finansiraju dodatne pozicije u objektima (čeoone pozicije, stalke, paletna mjesta), te razne promotivne akcije usmjerene na krajnjeg potrošača koje se vrlo često vezuju za aktuelno TV oglašavanje. Brendovi koji su niže cjenovno pozicionirani, uglavnom, se bore naglašavanjem cijene, kao svojim glavnim adutom.

Konkurencija se vrlo često doživljava kao nešto negativno. Međutim, konkurencija, uglavnom, ima pozitivan uticaj na poslovanje. Ona tjera na bolje rezultate i usavršavanje, bogatiju ponudu i odnos prema potrošačima. Takođe, često ne znači da povećana prodaja konkurencije u određenoj kategoriji znači smanjenje naše prodaje. Ovo je očigledno u kategorijama koje još nisu dovoljno penetrirale. Naime, kada konkurencija pokrene snažno oglašavanje ili se pojavi sa značajnim novitetima, vrlo često, raste i prodaja druge kompanije i to kao rezultat povećanja ukupne kategorije.

⁵¹ Morrison, M.: “Emotional Branding conference”, Zagreb, Maj 2007

Iz prakse se da zaključiti da proizvođači bolje poznaju svoju konkurenciju, nego što je to slučaj sa maloprodajom. Oni više naručuju istraživačke studije, više prate konkurenciju, a u svakoj kategoriji imaju manji broj konkurenata i, uglavnom, lakše odgovaraju na konkurentske akcije nego maloprodavci (brža mogućnost reagovanja i uočljivija akcija za krajnjeg potrošača). Maloprodavci, najčešće poznaju svoju konkurenciju kroz svoje dobavljače. Iz tog razloga poznavanje konkurencije u maloprodaji je veće na nivou cijelog tržišta nego na lokalnom nivou.

Pokretači kategorije su:

- Ponudeni asortiman – menadžeri kategorije u maloprodajnim kompanijama zajedno sa menadžerima kategorije u proizvodnim kompanijama u procesu uvođenja Category menadžmenta (i redovne revizije) odlučuju šta će biti asortiman određene kategorije
- Cijena – izmjenom politike visoka-niska cijena (*Hi-Low Strategy*) ili svakodnevno niske cijene (*EDLP – Every Day Low Price*) nastoji se na najbolji način odgovoriti na preferencije potrošača. Zanimljivo je da se potrošači, često, ne sjećaju apsolutnog iznosa koji su platili za neki proizvod, već zapamte da li je to više ili niže u odnosu na neku referentnu cijenu
- Prostor na polici – u procesu uvođenja Category menadžmenta se određuje koliko će se dati prostora pojedinom proizvodu, ali isto tako i njegova pozicija unutar kategorije i brend bloka. Na ovaj način se utiče na vidljivost proizvoda, a shodno tome i na prodaju. Jedan od bitnih parametara pri određivanju prostora na polici je prodavanost određenog proizvoda, gdje se za bolje prodavane proizvode mora obezbijediti više prostora na polici kako bi se izbjegli nedostaci robe na polici (*Out-of-Stock*)
- Promocija proizvoda – sprovođenje promotivnih aktivnosti se dogovara između maloprodaje i proizvođača. Strategija kategorije koja je dodijeljena u procesu uvođenja Category menadžmenta se mora poštovati i shodno tome se trebaju provoditi određeni tipovi promocija.

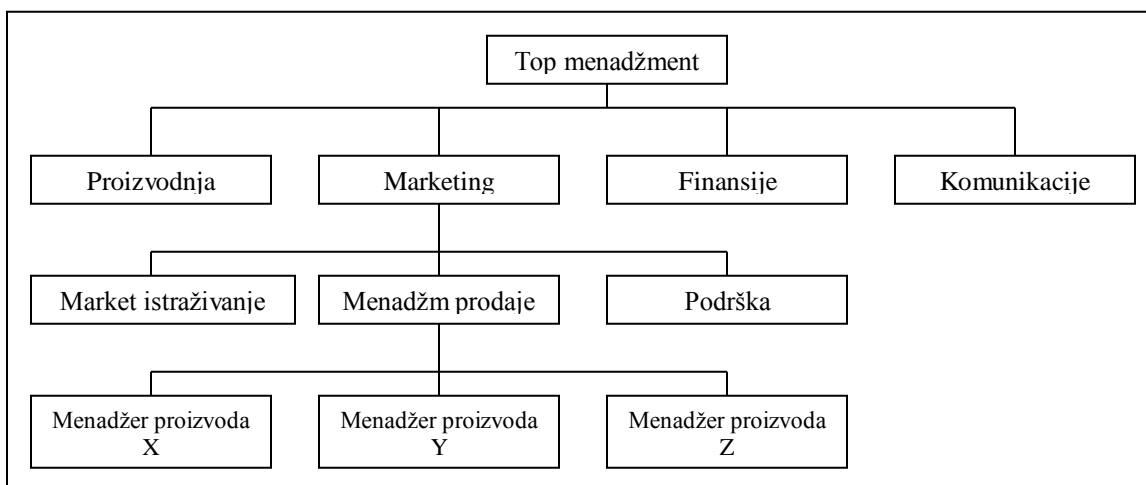
Glavna ograničenja sistema Category menadžmenta su⁵²:

- Organizovanje
- Ljudi
- Informacioni sistemi
- Preveliko oslanjanje na proizvođače
- Nedostatak kreativnosti
- Ograničeno poznavanje potrošača
- Nedostatak znanja o pokretačima kategorija
- Loša implementacija

⁵² Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 209

Uvođenje Category menadžmenta zahtijeva prilagođavanje organizovanja i organizacione strukture novom načinu poslovanja. Na strani maloprodaje se mora postići mnogo veći stepen koordinacije između službi nabavke, logistike, izlaganja na policama i osoba odgovornih za promotivne akcije. Shodno tome, proizvođači svoj način organizovanja moraju pomjeriti od geografskog modela organizovanja prema organizaciji prema kupcima i kategorijama proizvoda. Organizovanje menadžera proizvoda u okviru marketing odjeljenja pokazuje slika 2.4. U tom slučaju veći značaj dobijaju menadžeri proizvoda (*Product Managers*). Obzirom na bitnost ove funkcije, osobe koje se nalaze na mjestu menadžera proizvoda moraju posjedovati sljedeće sposobnosti:

- ❑ Sposobnosti za timski rad
- ❑ Vještine komuniciranja
- ❑ Analitičke sposobnosti⁵³



Slika 2.4. Marketing organizovanje prema kategorijama proizvoda⁵⁴

Nakon projektovanja željene organizacione strukture, date pozicije se popunjavaju ljudima koji će obavljati posao. Ovo je vrlo bitna faza, obzirom da pravi ljudi mogu mnogo toga stvoriti, a pogrešni ljudi mogu mnogo više uništiti. I pored najboljeg odabira ljudi za predviđene pozicije ne smije se zapostaviti kontinuirano unapređenje ljudskih potencijala (edukacije i obuke). Najbolja komparativna prednost koju jedno preduzeće može imati je u ljudima.

Informacioni sistemi su jedan od zahtjevnijih koraka u implementaciji Category menadžmenta. Vrlo često se implementiraju informacioni sistemi koji ne mogu podržati sve potrebne operacije. Informacioni sistemi zasnovani na bazama podataka (*Data*

⁵³ Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 101

⁵⁴ Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 103

Warehouse) trebaju biti projektovani tako da mogu odgovoriti na gotovo sve zahtjeve Category menadžmenta.

Iako su proizvođači i maloprodavci partneri u ovom procesu, preveliko oslanjanje na proizvođače nije dobro, kao što nije dobro ni zanemarivanje sugestija proizvođača. Vrlo često, zbog operativne opterećenosti, menadžeri kategorija nisu u mogućnosti da se detaljnije posvete procesu uvođenja Category menadžmenta i polako postaju sve više zavisni od inicijativa koje dolaze od strane proizvođača.

Odsustvo kreativnosti je nešto što ima sličnu posljedicu kao i preveliko oslanjanje na proizvođače. Definitivno, potrebno je u procesu uvođenja Category menadžmenta stimulisati kreativnost.

Ograničeno poznavanje potrošača i kupaca je nešto što ima dvije dimenzije – poznavanje od strane proizvođača i od strane maloprodavca. Prva dimenzija je, često, na višem nivou nego druga. Ako je kapetan kategorije (proizvođač-partner) pravilno odabran, onda on raspolaže sa dosta informacija o potrebama potrošača. Uloga kapetana kategorije se može shvatiti kao veće posvećivanje maloprodavcu i kategoriji nego što to rade drugi konkurenti. Takav proizvođač razvije najbolje poznavanje potrošača i kupaca, ima najbliži i najregularniji kontakt sa maloprodavcem, te unapređuje poslovanje kategorije, tako da ona donosi najveći prihod po kvadratnom metru⁵⁵. Maloprodavci, uglavnom, ne naručuju istraživačke studije o ponašanju potrošača, nego se više orjentišu na praćenje kupovnih navika postojećih kupaca u njihovim prodajnim objektima.

Nedostatak znanja o pokretačima i troškovima kategorije može čitav proces skrenuti sa željenog pravca. Za informacije o pokretačima kategorije, maloprodavci se mogu osloniti na proizvođače, dok za troškove kategorije se moraju samostalno boriti i biti spremni podijeliti aktuelne podatke.

Dobar plan sam po sebi ne znači ništa. Plan bez kvalitetne implementacije je samo zbir finih ciljeva. Da bi imali što manji raskorak između planova i implementacije potrebno je imati što kvalitetniju kartu ciljeva (*Scorecard*) i aktivno ju koristiti u procesu uvođenja Category menadžmenta.

Na kraju bi mogli navesti da je Category menadžment:

- Poslovna filozofija sa kupcem kao ishodišnom tačkom
- Poslovni proces između dobavljača i maloprodaje
- Poslovna strategija koja utiče na organizacionu strukturu i kulturu organizacije

Navedenim se ističe koncept Category menadžmenta koji treba biti sveobuhvatan, kako bi bio u mogućnosti dati rezultate koji se od njega očekuju i zbog kojih se vrše značajna ulaganja.

⁵⁵ Golijanin D.: "Menadžment u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str 107

2.2. Informaciona tehnologija kao pretpostavka Category menadžmenta

Implementiranje informacione tehnologije za potrebe Category menadžmenta je obiman i zahtjevan posao. Pored velikih iznosa novca i dugog vremenskog perioda, potrebno je angažovanje stručnjaka koji imaju iskustva i znanja u ovoj oblasti.

S obzirom na zahtjevnost čitavog procesa, preporučuje se implementacija po fazama. Na taj način se smanjuje rizik od neuspjeha i lakše se kontrolišu dostignuća, kao i preduzimaju, eventualne, korektivne akcije.

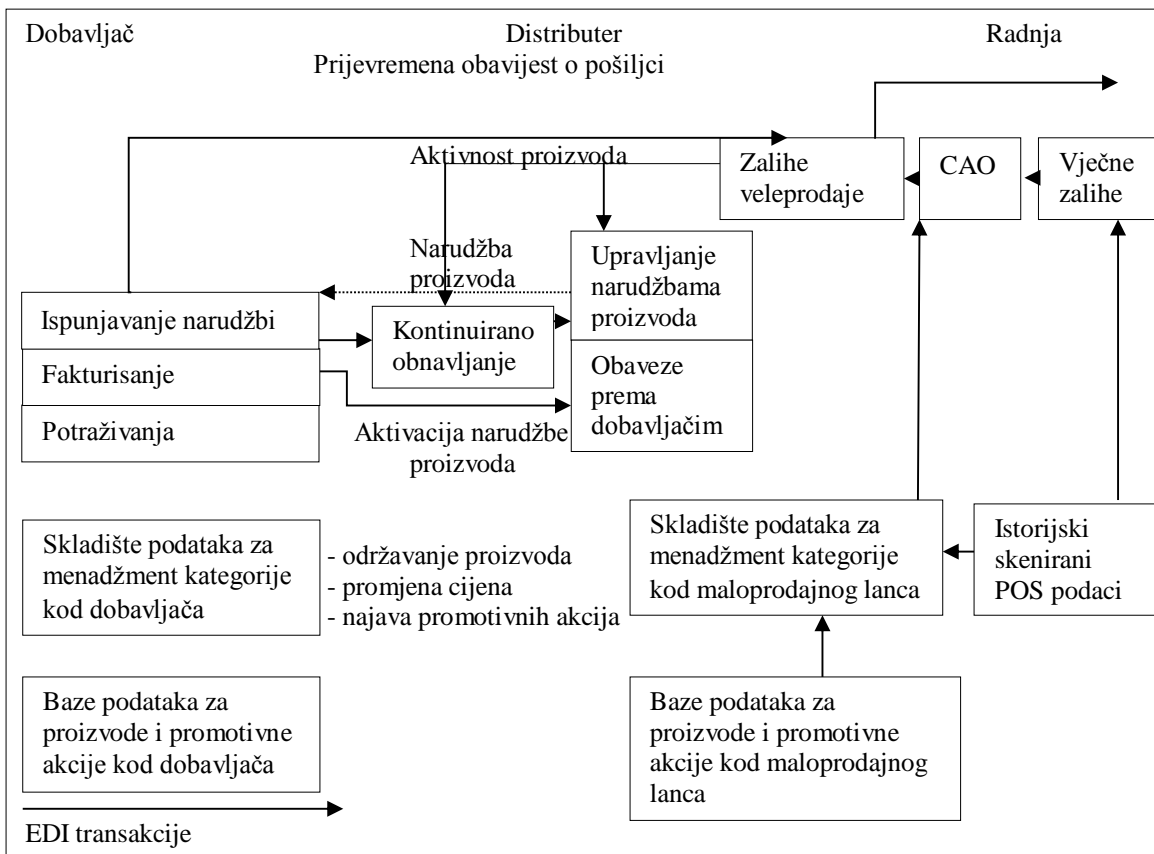
Informaciona infrastruktura obuhvata računarsku platformu, komunikacijsku platformu, softver i baze podataka. Hardver, softver i neophodno umrežavanje čine računarsku i komunikacijsku infrastrukturu. Sistemi na mjestima prodaje, takođe, čine dio ove infrastrukture. Bez njih ne bi bilo omogućeno prikupljanje podataka iz prodajnih objekata. Naravno, podrazumijeva se da su oni opremljeni bar kod čitačima.

Softver koji se upotrebljava u procesu Category menadžmenta se dijeli na sljedeće komponente:

- ❑ aplikacije za razvoj planova kategorije i
- ❑ aplikacije za praćenje ostvarenja plana i implementacije taktika.

Najpoznatije softverske firme koje nude navedene aplikacije su: IRI/MEMRB sa proizvodom Apollo, AcNielsen sa proizvodom Spaceman i JDA sa proizvodom Intactix.

Baza podataka bi morala odgovoriti svom osnovnom cilju, a to je objedinjavanje podataka iz raznih izvora. Najčešći izvori podataka su mjesta prodaje dotičnog maloprodavca, mjesta prodaje reprezentativnog uzorka dotičnog tržišta, agencije za prikupljanje podataka i dobavljači. Pošto se vidi da se radi o raznovrsnim podacima iz različitih izvora, javlja se neophodnost njihove standardizacije i integracije, radi njihovog korištenja u procesu Category menadžmenta. Pored navedenih izvora podataka, u porastu je i uključivanje podataka o transakcijama potrošača, koji se koriste u raznim programima lojalnosti i drugim marketinškim programima. Da bi se sve navedeno moglo implementirati, te uskladištiti ovako veliki obim podataka, potrebno je imati implementirano skladište podataka (*Data Warehouse*). Ipak, potrebno je napomenuti da se skladište podataka implementira samo kada se ima u planu interna i eksterna interakcija sa partnerima u procesu Category menadžmenta i kada se na osnovu informacija iz skladišta podataka trebaju donositi operativne odluke. Implementacija skladišta podataka predstavlja treću i najnapredniju fazu u procesu uvođenja informacione tehnologije u procesu Category menadžmenta. Puna implementacija skladišta podataka je predstavljena na slici 2.5. Bitno je uočiti da se razvijaju skladišta podataka za menadžment kategorije na strani dobavljača i na strani maloprodavca. U ovaj proces su uključene sve tri strane: dobavljač, distributer i maloprodajni objekat.



Slika 2.5. Skladište podataka sa vezama prema drugim sistemima⁵⁶

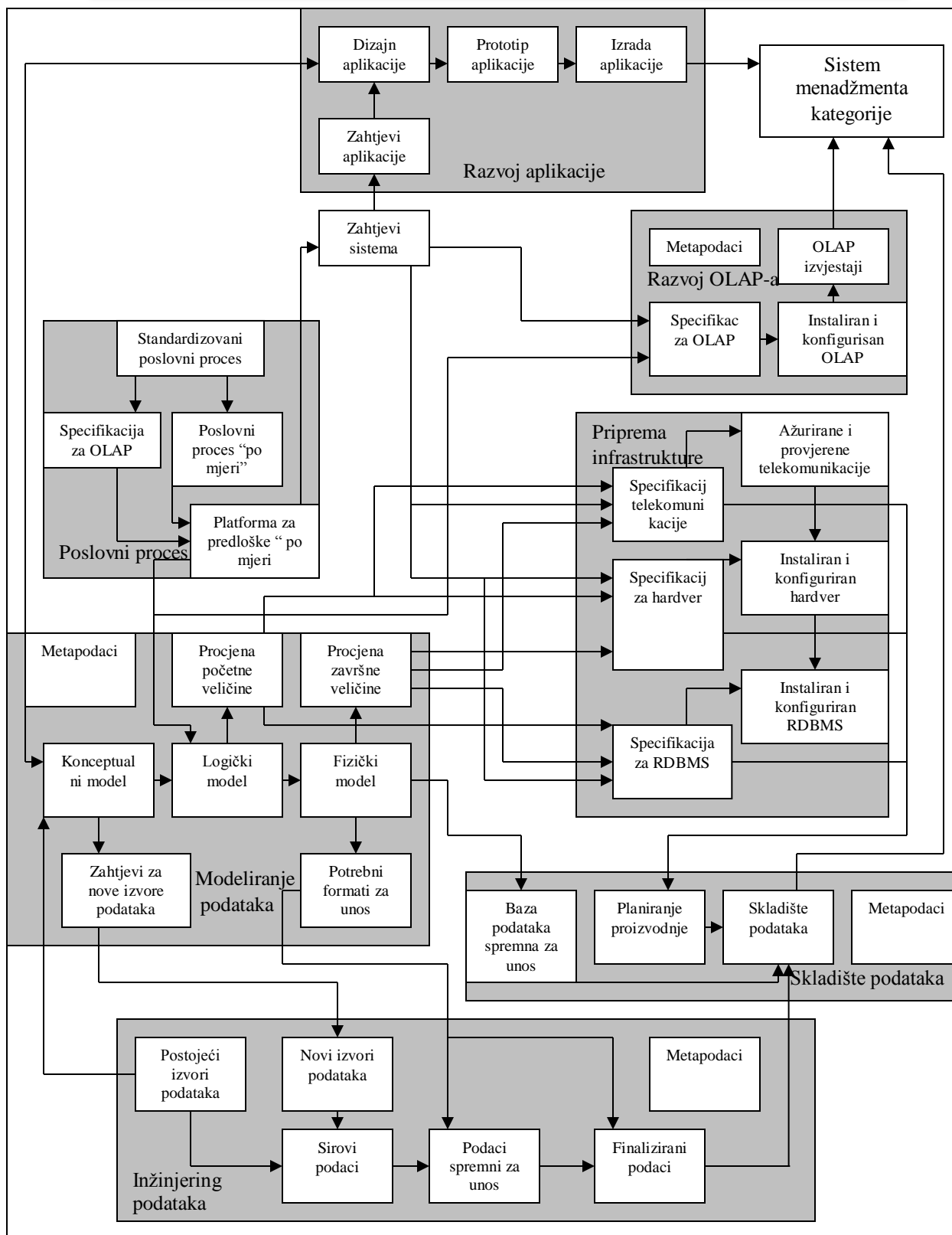
Implementacija informacionog sistema koji se bazira na skladištu podataka je proces koji se sastoji od sedam odvojenih aktivnosti⁵⁷:

- ❑ specifikacija poslovnog procesa
- ❑ razvoj aplikacija
- ❑ priprema infrastrukture
- ❑ razvoj *on-line* analitičkog procesuiranja (OLAP)
- ❑ modeliranje podataka
- ❑ inženjering podataka
- ❑ skladište podataka

Kako izgleda ta implementacija, kakvi su odnosi između pojedinih faza i veze u procesu implementacije, predstavljeno je na slici 2.6. Zbog kompleksnosti čitavog procesa, potrebno je angažovanje profesionalaca, koji imaju znanje i iskustvo u ovoj oblasti. Ovo postaje bitnije kada se uzme u obzir potrebno vrijeme i finansijska sredstva potrebna za implementaciju sistema predstavljenog na slici 2.6.

⁵⁶ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 259

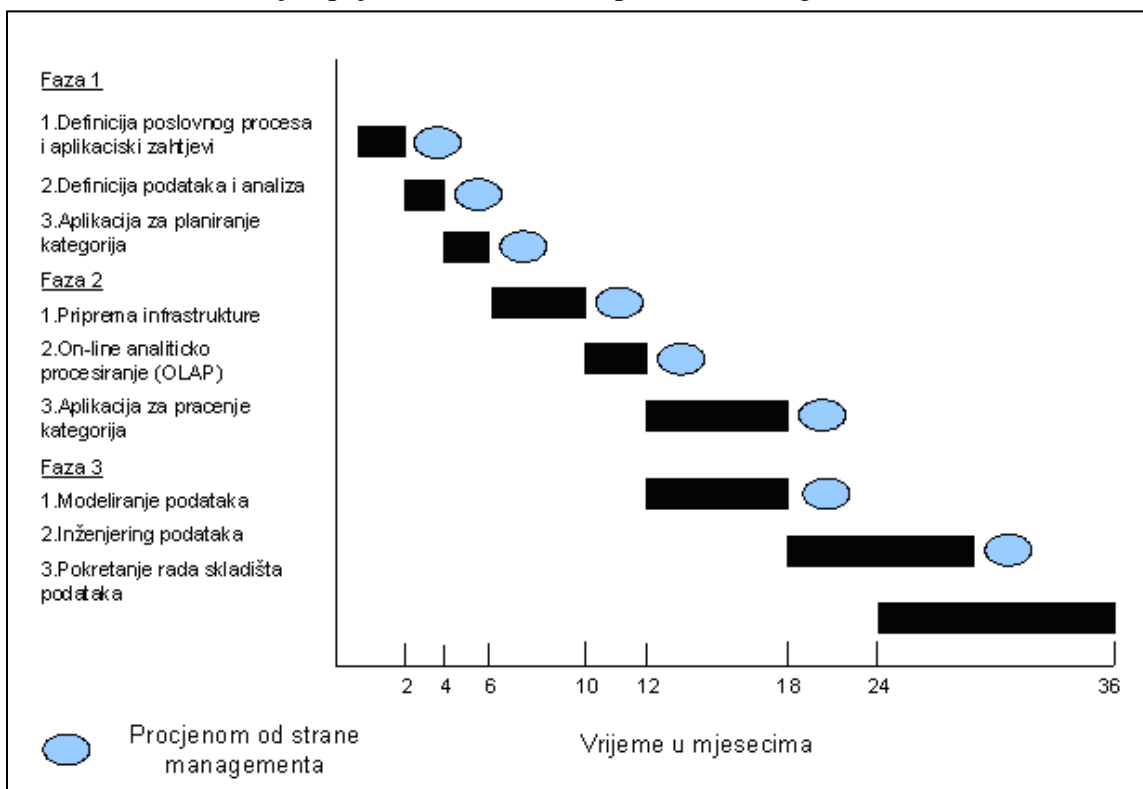
⁵⁷ Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str. 165



Slika 2.6. Detaljni pogled na proces implementacije⁵⁸

⁵⁸ Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001, str. 166

Vremenski slijed pojedinih aktivnosti u periodu od tri godine vidi se na slici 2.7.



Slika 2.7. Vremenski raspored implementacije sistema Category menadžmenta⁵⁹

Na prethodnoj slici se vide aktivnosti neophodne za implementaciju Category menadžmenta zasnovanog na skladištu podataka i to podijeljene u tri faze. Pored podjele neophodnih aktivnosti u faze, vrlo korisno je primijetiti da se samo aktivnost razvoja aplikacije za praćenje kategorije i aktivnost modeliranja podataka mogu preklapati i odvijati uporedo. Sve ostale aktivnosti zahtijevaju da prethodne moraju biti završene kako bi se otpočelo sa narednom aktivnosti. U ovakvoj konstelaciji odnosa, veoma je bitno da se ne kasni sa izvršavanjem aktivnosti, obzirom da to povlači i kašnjenje svih narednih aktivnosti. Veoma je važno uočiti zaostajanje u odnosu na planirano prolazno vrijeme. Ako se uoči zaostajanje, moguće je, uz angažovanje dodatnih resursa, ubrzati proces implementacije aktivnosti koja kasni.

Određena, gotova informatička rešenja, mogu se prilagoditi da odgovaraju potrebama konkretne organizacije. To, vrlo često, može biti brži i jeftiniji način za implementaciju nego razvijanje kompaniji prilagođenih (*tailor-made*) rešenja. Odluka, da li koristiti gotova rešenja ili razvijati sopstvena, donosi se na osnovu poslovnog procesa i zahtjeva koji se javljaju u procesu Category menadžmenta. Ako se gotova rešenja ne mogu prilagoditi na način da mogu odgovoriti zahtjevima onda se razvija *tailor-made* rešenje.

⁵⁹ Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006, str. 354

Informaciona tehnologija na strani dobavljača se vrlo često uvodi kao komponenta koja unapređuje istovremeno Category menadžment i lanac snabdijevanja. Zbog prethodno iznesenih stavova o visokim nedostacima proizvoda na policama, potencijalno unapređenje putem informacione tehnologije je imponantno. U tu svrhu, većina dobavljača uvodi planiranje proizvodnje tri-šest mjeseci unaprijed. Ovaj proces planiranja treba da uključuje sve oscilacije na tržištu, promotivne aktivnosti, sezonalitet itd. Putem ručnih kompjutera (*hand held*) putem kojih prave narudžbe, dobavljači nastoje postići unapređenje efikasnosti snabdijevanja, ali i putem dostupnosti većeg obima informacija u momentu pravljenja narudžbi bolje upravljati procesom Category menadžmenta za svako prodajno mjesto. Navedeni računari su posebno značajni u malim nezavisnim radnjama (*traditional trade*), gdje vlasnici ne raspolažu gotovo nikakvim istorijskim informacijama o prodaji, u momentu pravljenja narudžbi. Prednost ovih uređaja je, isto tako, što se putem GPRS veze prenose informacije o napravljenj narudžbi, odmah nakon izlaska iz radnje. Prijem informacija se vrši na server u centrali, koji automatski pravi izlazne dokumente i daje nalog skladištu za pripremu robe. Na ovaj način se prave znatne uštede u lancu snabdijevanja.

Na kraju, potrebno je istaći da je podrška i angažovanje menadžmenta od presudnog značaja prilikom uvođenja informacionog sistema. Samo sa snažnom i nedvosmislenom podrškom od strane top menadžmenta se može očekivati uspjeh i ispravna implementacija informacione tehnologije. Činjenica koja ističe značaj angažovanja top menadžmenta je da je ovo vrlo skup proces i da u velikim kompanijama može iznositi i do 100 mil USD. Pored toga, vrijeme koje je potrebno za implementaciju, je još jedan faktor koji naglašava potrebu angažovanja top menadžmenta. Fokus na dati proces tokom vremena može se održati samo uz stalnu pažnju top menadžmenta.

2.3. Category menadžment u tržišno razvijenim privredama

Privredni subjekti u oblasti robe široke potrošnje na razvijenim tržištima, obzirom na nivo koncentracije tržišta i izraženu konkurenciju, počeli su primjenjivati koncept Category menadžmenta već od ranih 90-tih godina prošlog vijeka. Kroz inkorporaciju dostignuća ovog koncepta u svoje strategije, nastojali su odgovoriti novim izazovima poslovanja i povećanim zahtjevima potrošača sa jedne strane, a sa druge strane pojačane konkurencije.

Kao i u svemu, prvi koraci su bili najteži, budući da nije postojala ustanovljena teorija niti praksa. Koncept je bio novi i trebalo ga je razviti. Od tih dana do danas napredak je impresivan. Danas imamo manje-više definisane teorijske poglede na koncept Category menadžmenta. Praksa je, takođe, u punom zamahu, što samo potvrđuje rezultate koji se dobijaju primjenom Category menadžmenta. Istraživanje koje je provedeno u SAD-u za

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

kanal supermarketa je pokazalo velike ostvarene uštede, dobijene primjenom menadžmenta kategorije proizvoda i menadžmenta lanca vrijednosti (tabela 2.1)

Vrsta menadžmenta	Strategija	Ušteda
Category menadžment	Efikasan asortiman	1.5%
Category menadžment	Efikasne promocije	4.3%
Category menadžment	Efikasno uvođenje novih proizvoda	0.9%
Menadžment lanca vrijednosti	Efikasna obnova zaliha	4.1%
	TOTAL:	10.8%

Tabela 2.1. Ostvarene uštede u kanalu supermarketa putem praktikovanja Category menadžmenta i menadžmenta lanca vrijednosti⁶⁰

Ako se saberu moguće uštede u strategijama koje su dio menadžmenta kategorije proizvoda (efikasan asortiman, efikasne promocije i efikasno uvođenje novih proizvoda) dobijamo 6,7% mogućih ušteda. Navedeno predstavlja ogroman potencijal unapređenja poslovanja i povećanja profitabilnosti.

Takođe, studija u kojoj su predstavljeni pilot projekti koje je proveo ECR, pokazala je značajne koristi od implementacije Category menadžmenta. Ove koristi, odvojeno iskazane za proizvođače i distributere, a odvojeno za maloprodavce i veleprodavce, prikazane su na slici 2.8.

Proizvođači i distributeri	
Prodaja	+6.8%
Broj proizvoda	-3.9%
Alokacija prostora	+1.8%
Zalihe	-5.3%
Bruto profit	+1.25%

Maloprodavci i veleprodavci	
Prodaja	+3.7%
Broj proizvoda	-4.9%
Alokacija prostora	-1.0%
Zalihe	-4.3%
Bruto profit	+1.1%

Slika 2.8. Koristi uvođenja Category menadžmenta prema ECR Committee⁶¹

Smatra se da predstavljene koristi proizilaze iz:

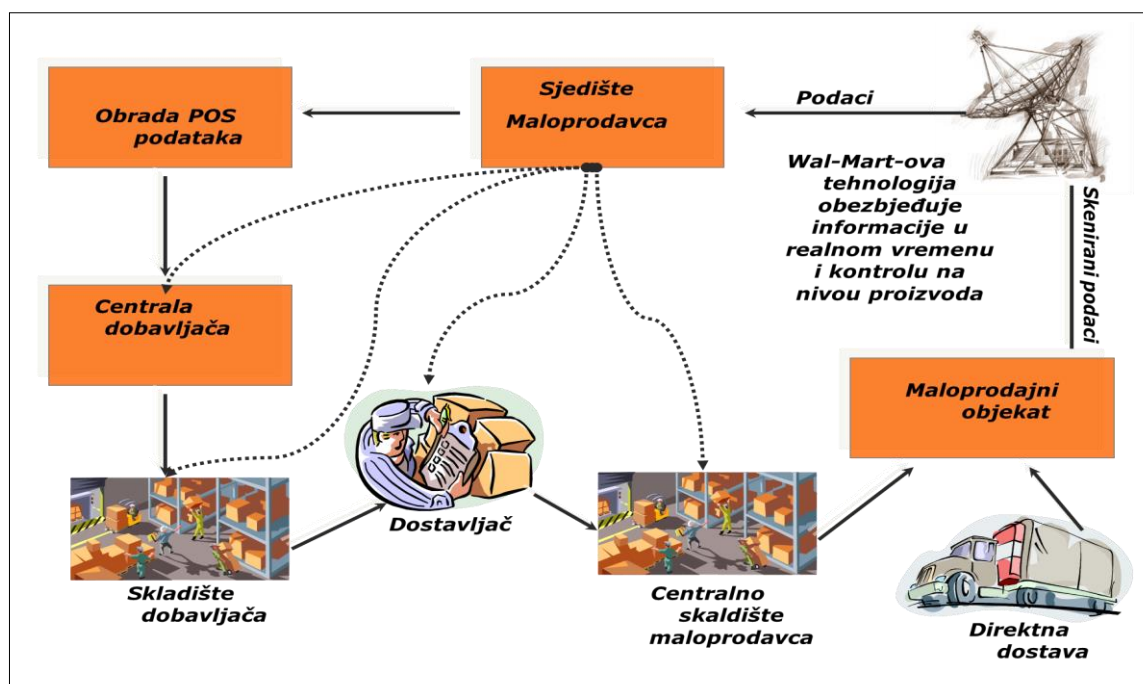
- Kvalitetnije strategijske alokacije resursa
- Poboljšanog fokusa i prioritizacije od strane menadžment timova
- Optimizacije strategija i taktika kroz regularna mjerenja i kontrole

⁶⁰ Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

⁶¹ Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Za obje navedene grupe partnera u Category menadžmentu, još jednom, prikazana je učinkovitost Category menadžmenta. Kao najznačajnije pozitivne efekte treba istaketi povećanje prodaje i bruto profita. Isticanje ove dvije stavke je naravno posljedica ekonomskog bitisanja svakog privrednog subjekta i njihovih težnji za unapređenjem prodaje i profita.

Podržavajući strategije navedene u tabeli 2.1, kompanija Wal-Mart je jako mnogo investirala u informacione tehnologije koje su neophodne za ostvarenje navedenih koristi. Wal-Mart-ov informacioni sistem pod nazivom Retail Link se smatra jednim od najrazvijenijih informacionih sistema u maloprodaji u svijetu. Sve transakcije koje su obavljene u Wal-Mart-ovim radnjama se agregiraju, a podaci su dostupni u roku od 6 sati, te spremni za slanje partnerima ovog maloprodavca. Iz tih podataka se mogu dobiti informacije na nivou radnje, artikla, cijena, demografskih karakteristika potrošača i promocija, što predstavlja veoma snažan alat u rukama menadžera kategorija u Wal-Mart-u, kao i brend (*product*) menadžera proizvođača. Da bi se to postiglo, Sam Walton, osnivač i vlasnik Wal-Mart-a, posjetio je najprestižnije svjetske škole informatike i regrutovao najveće potencijale – diplomirane studente, kako bi uveo najbolji mogući informacioni sistem u svoju kompaniju i na taj način osigurao komparativnu prednost nad konkurencijom. Mnogi ozbiljni svjetski stručnjaci se slažu da je komparativna prednost Wal-Mart-a u sljedećem: prednost u informacionoj tehnologiji i prednost u vlasništvu nad transportnim i distributivnim sistemom. Kako izgleda napredna informaciona struktura, radi podrške odlučivanju u Category menadžmentu u Wal-Mart-u, prikazuje slika 2.9.

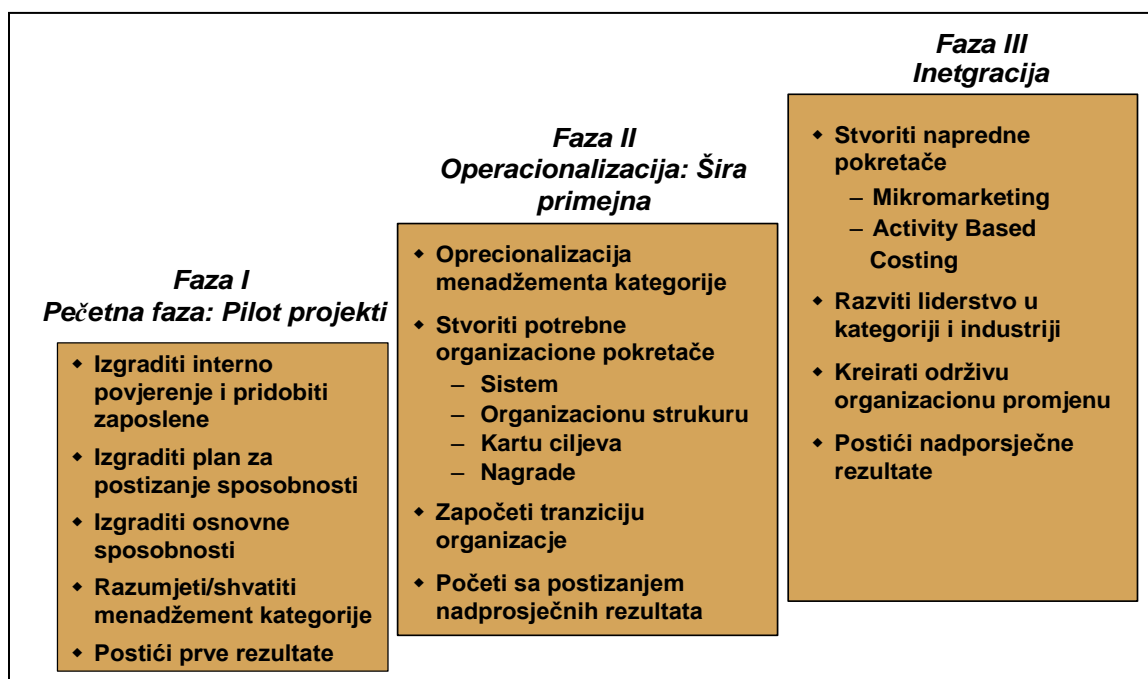


Slika 2.9. Informaciona infrastruktura kao napredni oblik podrške u procesu Category menadžmenta⁶²

⁶² Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kobilovo, Oktobar 2008

Singh razlikuje 3 faze u implementaciji Category menadžmenta: početnu fazu u kojoj maloprodavac pokreće pilot projekte, kako bi se upoznao sa Category menadžmentom i pripremio se za masovnu upotrebu ovog koncepta, u drugoj fazi se iskustva iz pilot projekata koriste kako bi se Category menadžment primijenio na većinu kategorija u kojima posluje maloprodavac, a u trećoj fazi se nastoji postići integracija Category menadžmenta sa naprednim tehnikama u odlučivanju i upravljanju radi dobijanja veće koristi iz integrisanog procesa (slika 2.10).

Ozbiljni maloprodavci u SAD i Evropi se nalaze u trećoj fazi praktikovanja Category menadžmenta. Glavna nastojanja u ovoj fazi su usmjerena na postizanje naprednih pokretača (mikromarketing i *Activity Based Costing*), postizanje liderstva u kategoriji i industriji, stvaranje održive organizacione promjene sposobne za postizanje nadprosječnih rezultata u dužem vremenskom periodu. Mnogi od njih idu i ispred ustaljene prakse i prisutne teorije, te nastoje razviti integracije Category menadžmenta sa menadžmentom odnosa sa potrošačima i menadžmentom lanca vrijednosti. Pogotovo je aktuelno razmatranje primjene ove tri koncepcije na poslovanje putem interneta kao kanala marketinga i integraciju internet prodaje sa maloprodajnim objektima.



Slika 2.10. Faze u praktikovanju Category menadžmenta⁶³

Kao potvrda uspješnosti koncepta Category menadžmenta, u nastavku će biti navedeni stavovi top menadžmenta poznatih maloprodajnih kompanija i poznatih svjetskih proizvođača o prednostima koje proizilaze iz primjene Category menadžmenta (tabele 2.2 i 2.3)

⁶³ Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Ime i pozicija	Maloprodavci
	Schnuck
Craig D. Schnuck, Predsjednik i generalni direktor	Kontinuirano popunjavanje je dovelo do značajnog povećanja obrta i smanjenja zaliha kategorije. Potrošači imaju koristi od manjih investicija u zalihe kategorije.
	J. Sunsbury
David Jankins, Direktor	Više robe na policama koje potrošači traže; integracija znanja o potrošačima sa boljim asortimanom, tako da kategorija odražava širi asortiman proizvoda koje potrošači zaista žele da kupe. Roba je svježija, jer se značajan dio artikala eliminiše.
	Kroger
Don Dufek, Bivši stariji potpredsjednik kompanije	Put za bolju efikasnost i efektivnost. Uštede i vrijednost za kupca. Mnogo više od dobre cijene za kupca. Unapređenje ukupnog servisa, uključujući cijene, udobnost kupovine, razumniji i kvalitetniji izbor. Zadržavanje kupaca.
	Veleprodavac/Fleming Companies
Robert Stauth, Predsjednik i generalni direktor	Drugačije viđenje posla. Drugi pristup troškovima. Praćenje troškova na nivou ukupnog sistema lanca snabdijevanja. Smanjenje troškova. Brži protok robe i unapređenje svježine isporučene robe. Smanjenje rizika od rasta cijena. Najefikasniji i najkonkurentniji način rada – kompanija sa kojom je najlakše raditi.

Tabela 2.2. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta⁶⁴

Ime i pozicija	Proizvođači
	Procter & Gamble
D. I. Jager, Predsjednik i generalni direktor	Bolji proizvodi, bolja vrijednost za potrošača, kroz eliminaciju nepotrebnih troškova; rezultat su bolje cijene, reinvestiranje i bolji prinosi za akcionare. Postiže se ubrzani poslovni proces, što dovodi do brže isporuke i popunjavanja prodajnih polica, svježijih proizvoda i zadovoljnijih potrošača. Racionalan izbor za potrošača koji vodi lojalnosti.
Mark Nagle, Direktor sistemi isporuke	Menadžment kategorije donosi manje sigurnosne zalihe i manje zalihe u čitavom lancu snabdijevanja. Cross-docking za brzu isporuku stotinu vodećih artikala (na dnevnoj osnovi).
	Quaker Oats
Phil Marineau, Bivši predsjednik i generalni direktor	Značajno smanjenje zaliha, obrtnog kapitala, oslobođenje kapaciteta, manje angažovanje kapitala i smanjenje troškova (efikasnija proizvodnja, smanjenje zaliha, troškovi skladištenja i logistički troškovi). Integracija lanca snabdijevanja i eliminacija nepotrebnog.
	Nabisco
John Greenians, Predsjednik i generalni direktor	Korist za maloprodajnog partnera, oslobađanje prostora, kapitala, smanjenje troškova, smanjenje problema povraćaja robe. Višestruki efekti, u više pravaca. Povećanje prodaje sekcije s proizvodima za kuvanje, u prosjeku, za 10%.

Tabela 2.3. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta (nastavak)

Ono što je bitno istaći, je da su svi intervjuisani menadžeri, kako oni na strani maloprodavaca, tako i oni na strani proizvođača, jednoglasni da Category menadžment pozitivno utiče na njihovo poslovanje i ima pozitivne uticaje na konkurentnost preduzeća.

⁶⁴ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 310

Trenutna fokusiranja maloprodavaca i proizvođača, u tržišno razvijenim privredama, se kreću u dva smjera:

- Postizanje kooperativnog menadžmenta kod oba partnera, kako bi se postigli sinergetski efekti i dobili što bolji rezultati iz obostranog ulaganja u Category menadžment
- Postizanje integracija Category menadžmenta i drugih savremenih koncepata koji su u mogućnosti da daju pozitivne efekte u kombinaciji sa Category menadžmentom (u prvom redu se misli na integracije menadžmenta kategorije proizvoda i menadžmenta odjeljenja; menadžmenta kategorije proizvoda i internet prodaje i menadžmenta kategorije proizvoda i marketinga usmjerenog na lojalnost kupaca).

Budući da je Category menadžment u tržišno razvijenim privredama dobio svoju potvrdu kroz rezultate, za očekivati je dalje širenje implementacije ovog koncepta i usvajanje napredne privredne prakse u oblasti industrije proizvoda široke potrošnje.

2.4. Category menadžment na tranzicionim tržištima Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine

Obzirom na dešavanja u zadnje dvije decenije prošlog vijeka, zemlje u regiji su prošle kroz vrlo težak period. Posljedično, tržišta ovih zemalja su bila pogođena dešavanjima koja nisu u domenu ekonomske moći, tako da nisu bila u mogućnosti da se razvijaju kao npr. tržišta Centralne Evrope, čija je industrija robe široke potrošnje do 1990. godine, po mnogim kriterijima, zaostajala za posmatranim zemljama.

Međutim, i pored navedenih dešavanja, danas na tržištima ovih zemalja postoje uspješni primjeri u oblasti praktikovanja Category menadžmenta. Pošto imaju iskustvo koje su prošle kompanije iz tržišno razvijenih privreda, vremenski period prilagođavanja poslovanja principima Category menadžmenta je kraći nego što je to bilo u Wal-Mart-u, Carrefour-u ili Tesco-u... Kao svijetle primjere praktikovanja Category menadžmenta treba istaći regionalno prisutne maloprodajne lance, kao što su: Mercator iz Slovenije (sada u vlasništvu Konzuma iz Hrvatske), Deltu iz Srbije (sada u vlasništvu belgijanskog Delhaize-a) i Konzum iz Hrvatske. Ipak, njihova praksa u domenu Category menadžmenta zaostaje za savremenom svjetskom praksom, prvenstveno zbog naprijed pomenutih dešavanja.

Jedan od glavnih razloga nešto slabije primjene koncepta Category menadžmenta na tržištima regije je borba maloprodavaca za što bržu ekspanziju i brže pokrivanje tržišta. Naime, maloprodavci žele da osvoje nove segmente tržišta i da povećaju svoje učešće

putem tzv. numeričke distribucije. Svjesni su da će konkurenti teže ući na mjesta koja su oni već zauzeli. Kada se završi ova faza ekspanzije maloprodajnih objekata (a završice se kada dođe do zasićenja tržišta prodajnim objektima), na red će doći faza u kojoj će se maloprodavci nastojati izboriti za tržišno učešće putem povećavanja tržišnog udjela svakog pojedinog maloprodajnog objekta. To je faza kada će i na tržištima regije Category menadžment doživjeti punu afirmaciju.

Pored maloprodavaca, za praktikovanje Category menadžmenta su, takođe, bitni i proizvođači, koji moraju imati osposobljene kadrove, materijalna sredstva i poznavati proces (*know-how*). Takvih proizvođača / dobavljača u regiji je malo. Uglavnom se izbor svodi na multinacionalne kompanije, koje, vrlo često, imaju materijalna sredstva i *know-how* (ili im je vrlo lako napraviti transfer sa razvijenih tržišta), ali im nedostaje ljudskih resursa da bi doveli do kraja ovaj radno intenzivan proces. Jedan od razloga zašto je to tako, je i manje koncentrisano i zasićeno tržište. Naime, još i dalje postoje mogućnosti rasta i razvoja poslovanja kroz otvaranje novih objekata maloprodaje. Tako dolazi do povećanja obima prodaje kako maloprodavaca, tako i proizvođača.

Polazeći od prethodnih stavova, može se reći da je uvođenje Category menadžmenta iznimno vremenski zahtjevan proces. Prema tvrdnji Singh-a⁶⁵ ovaj proces uz jaku motivaciju i podršku unutar preduzeća, prvenstveno top menadžmenta se, uglavnom, proteže na vremenski period od 36-60 mjeseci. To je jedan od bitnijih razloga zašto se većina domaćih pokušaja uvođenja Category menadžmenta, često, završava na planogramima za slaganje polica, što je, u stvari, samo potrošaču vidljivi “vrh ledenog brijega”.

Ipak, potrebno je istaći da i pored slabijeg praktikovanja Category menadžmenta, shvatanje ovog koncepta postoji, a u nekim preduzećima se o njemu razmišlja kao o potencijalu za unapređenje poslovanja. Kao primjer možemo navesti poimanje ciljeva koji se očekuju od Category menadžmenta u kompaniji Delta⁶⁶:

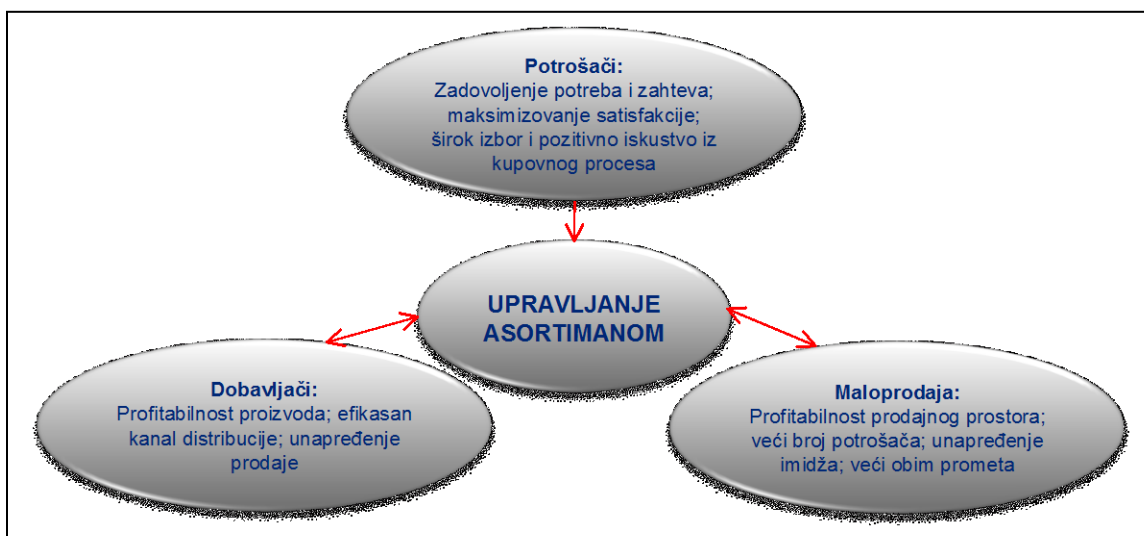
- optimizacija asortimana
- unapređenje procesa uvođenja novih proizvoda
- maksimiziranje efekata mjesečnih akcijskih sniženja
- kreiranje vrijednosti za potrošače
- dalje unapređenje i razvoj odnosa strateškog partnerstva sa dobavljačima
- unapređenje operativne efikasnosti poslovanja na svim nivoima
- povećanje prometa uz istovremeno unapređenje zadovoljstva potrošača
- povećanje efikasnosti i optimizacija troškova za maloprodaju i proizvođače i
- redukovanje propuštene prodaje.

U kontekstu prethodno navedenih ciljeva, upravljanje asortimanom u okviru Category menadžmenta kompanije Delta, dato je putem slike 2.11. Na slici se uočava sveobuhvatan pristup u razmatranju i zadovoljavanju težnji potrošača, dobavljača i

⁶⁵ Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

⁶⁶ Ristić M.: “Delta Maxi Grupa – Uspešna primena Category managementa u maloprodaji”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

maloprodaje. Kompanija Delta je već napravila otklon od strategije zadovoljavanja samo ličnih interesa i u svoju strategiju upravljanja asortimanom uvrstila ciljeve potrošača i dobavljača.



Slika 2.11. Upravljanje asortimanom u kompaniji Delta⁶⁷

Bogetić navodi sljedeće osnovne probleme vezane za Category menadžment na koje partneri u ovom procesu u regiji treba da obrate pažnju:

- Turbulentno poslovno okruženje
- Problem korupcije
- Preduzetnička logika vođstva brojnih srednjih i velikih kompanija (nepovjerenje u saradnike)
- Nedostatak profesionalno-poslovnog povjerenja
- Problem kadrova
- Problem nedostatka planiranja (problematične vještine) i razvoja poslovnog sistema
- Kratkoročno posmatranje poslovanja u kanalima distribucije
- Sporadično dvostruki standardi međunarodnih igrača i lokalne primjene "jeftinih" rešenja
- IT kultura i prisutna rješenja
- Problematičan pristup računovodstvu (nepoznavanje ABC pristupa)
- "Parohijalni" pristup domaćih organizacija (npr. odnos prodaja-marketing, marketing-finansije, nabavka-prodaja,...)
- Problem vizije-značaja podrške slabijih a perspektivnih partnera (kratkoročna poslovna kultura)
- Carinske i necarinske barijere
- Putna, ptt, internet... infrastruktura⁶⁸

⁶⁷ Ristić M.: "Delta Maxi Grupa – Uspešna primena Category managementa u maloprodaji", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Isti autor daje i 5 preporuka / koraka za domaće praktičare Category menadžmenta:

1. korak: jasna vizija o značaju i pravcima strategijskog pozicioniranja i diferenciranja do nivoa prodajne police i kategorije proizvoda
2. korak: učenje filozofije, koncepcije i poslovnog procesa, suštine i zamki menadžmenta kategorije proizvoda, pa onda eventualni ulazak u praksu
3. korak: neophodnost konsenzusa na nivou preduzeća da je neophodan reinžinjerin na osnovu koncepta menadžmenta kategorije proizvoda
4. korak: redefinisane informacionog sistema, računovodstva, izvještajnog sistema, mjerenja rezultata i stimulisanja zaposlenih i redefinisane organizacije u preduzeću
5. korak: fokus na prioritetne kategorije, sa potencijalom partnerskog rada

Autor, putem navedenih preporuka, daje konceptualni okvir za promišljanje o Category menadžmentu, prije početka njegovog uvođenja. Na ovaj način se može steći bolji uvid u osnove koncepta prije donošenja odluke o implementaciji.

2.5. Partneri u sprovođenju Category menadžmenta

Partneri u procesu Category menadžmenta su maloprodaja i dobavljači. Obzirom na samo dvije uključene strane, moglo bi se zaključiti da je vrlo lako ostvariti potpunu saradnju potrebnu za uspješno sprovođenje Category menadžmenta. Međutim, stvarnost je nešto drugačija. Kao osnovne prepreke ostvarenja potpune saradnje se mogu navesti: nepovjerenje između partnera; nedovoljno poznavanje važnosti partnera u procesu Category menadžmenta; organizaciona struktura u kojoj menadžeri kategorije proizvoda nemaju odobrenja za dijeljenje informacija sa dobavljačima; nedovoljno poznavanje samog procesa Category menadžmenta, itd.

Radi uspješnosti ukupnog procesa ove i slične prepreke moraju biti otklonjene. Kao ključni preduslov uvođenja Category menadžmenta je međusobno povjerenje između partnera u datom procesu. Samo uz puno obostrano povjerenje može se očekivati da proces “isporučiti” očekivane rezultate i da kompanije maloprodavca i proizvođača u budućnosti, nastave ubirati plodove uloženog truda. Povjerenje mora biti prisutno kako između timova koji uvode Category menadžment u svoje poslovanje, ali isto tako i između top menadžmenta oba preduzeća.

Kada se govori o top menadžmentu, vrlo je bitno naglasiti da za ukupan proces uvođenja Category menadžmenta je izuzetno bitna nedvosmislena podrška top menadžmenta. Takođe, mora se znati da je ovo proces koji zahtijeva dosta vremena i resursa, te da

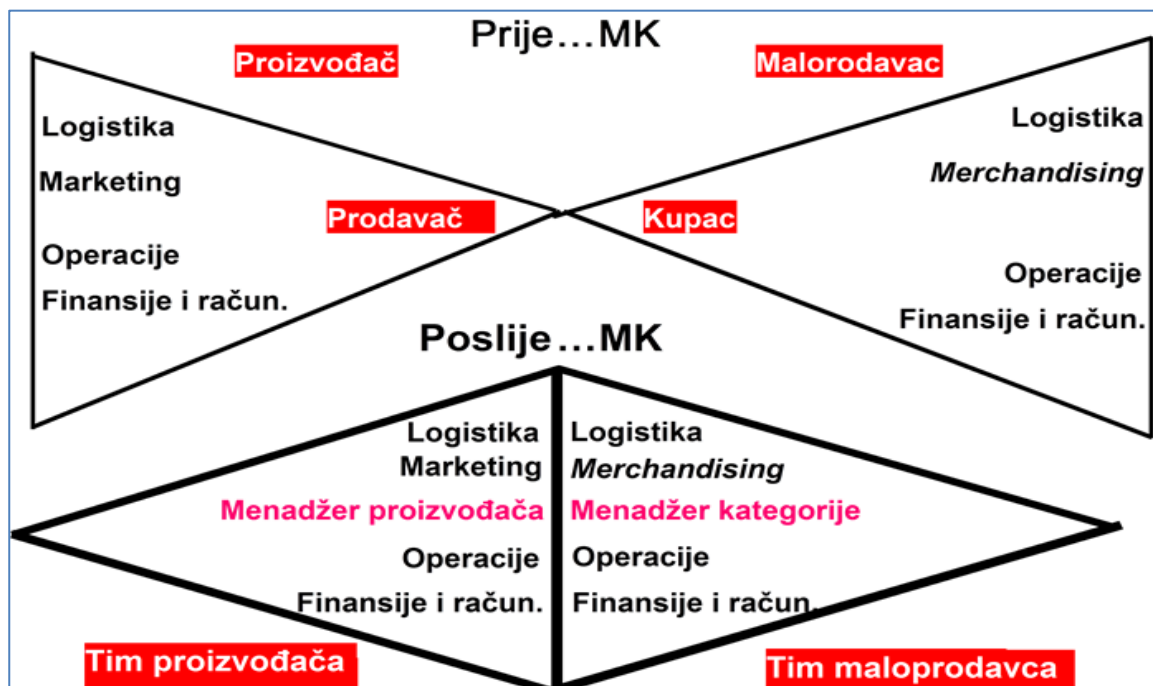
⁶⁸ Bogetić P. Z.: “Category management – Menadžment kategorije proizvoda u Srbiji”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

rezultati nisu vidljivi od samog početka. Ako postoji takva konstelacija odnosa, da se ne može nakon šest mjeseci ulaganja resursa, ustvrditi da su rezultati vidljivi i jasno mjerljivi, projekat može spasiti samo top menadžment koji je ubijeđen u neophodnost uvođenja Category menadžmenta. U takvim trenucima samo uz jasnu podršku, a često i inicijativu, od strane top menadžmenta čitav proces može biti uspješno implementiran. Zbog toga, jedna od važnih preporuka je: ne otpočinjati proces uvođenja menadžmenta kategorije prije nego se obezbijedi jasna i nedvosmislena podrška od strane top menadžmenta.

Još jedna od bitnih pretpostavki uspješnosti procesa je angažovanje profesionalaca u okviru timova koji će se baviti uvođenjem Category menadžmenta. Oni trebaju imati potrebna znanja i vještine potrebne za izvršenje dodijeljenog im zadatka. Ako ne postoje potrebna znanja i iskustva unutar preduzeća, preporuka je da se angažuju profesionalci izvan preduzeća.

Preduslov potpunog uvođenja Category menadžmenta je transformacija organizovanja proizvođača i organizovanja maloprodavca prema multifunkcijskom pristupu. To znači da partneri u ovom procesu moraju mijenjati dosadašnju praksu da kontakte ostvaruju samo prodavac ispred dobavljača sa nabavom ispred maloprodavca. Novi način organizovanja podrazumijeva redovne kontakte između logistike, marketinga, operacija i finansija, a u nekim slučajevima i drugih predstavnika u oba privredna subjekta (slika 2.12).

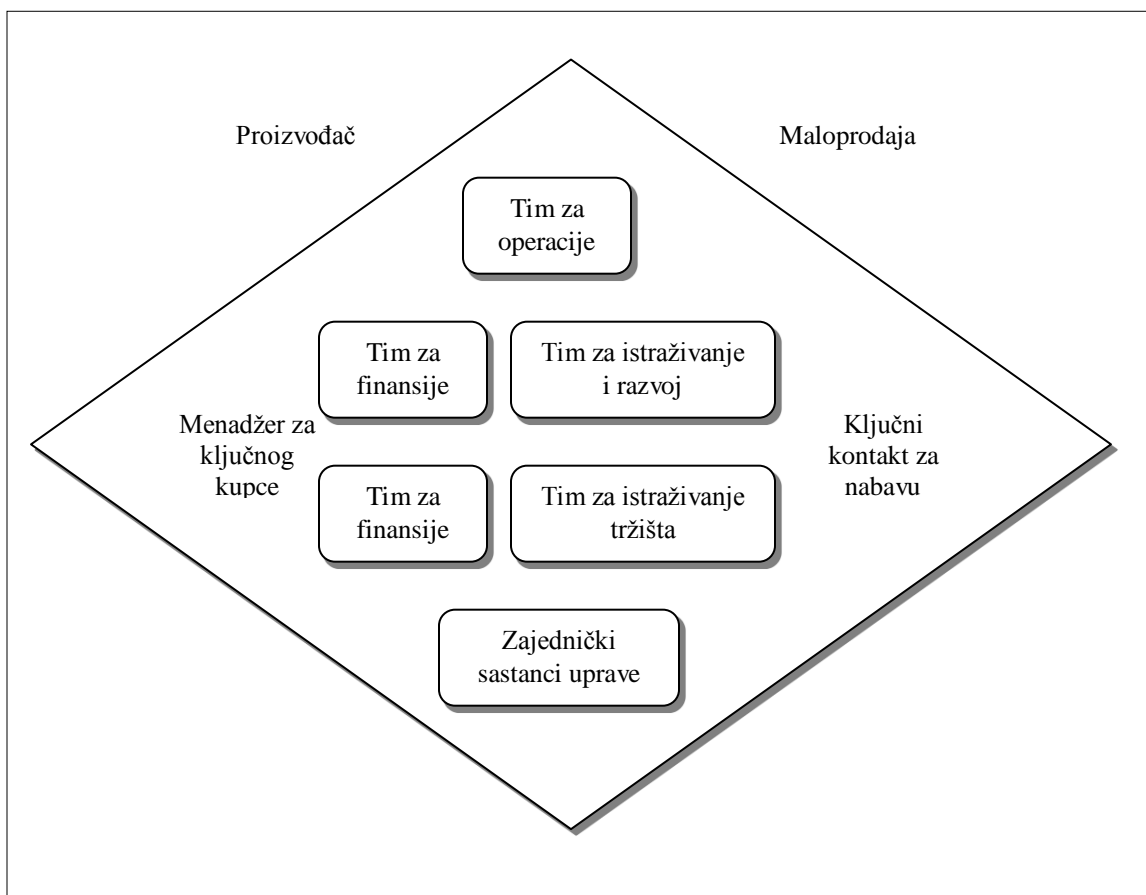


Slika 2.12. Dizajn organizovanja prije i poslije uvođenja koncepta Category menadžmenta⁶⁹

⁶⁹ Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Sa gornjeg prikaza se vidi da nakon uvođenja Category menadžmenta više ne komuniciraju samo dvije osobe (prodavac i nabavljač), nego da je to sada multifunkcijski pristup gdje su u redovnim kontaktima zaposleni i iz drugih funkcija, a po pitanju tema koje su iz domena njihovog rada.

Mc Donald i Rogers⁷⁰ idu dalje i daju prijedlog sinergijskog odnosa maloprodaje i proizvođača (slika 2.13). Ipak i sami autori naglašavaju da je njihov model moguće primijeniti kod jednog ili samo nekoliko ključnih kupaca na određenom tržištu. Kao primjer ostvarenog sinergijskog odnosa između maloprodavca i proizvođača se može navesti saradnja kompanija Procter & Gamble i Wal-Mart. Naime, prva kompanija je sastavila tim od svojih istaknutih stručnjaka i zaposlila ih da rade sa svojim najbitnijim kupcem. Međutim ono što dati primjer izdvaja iz sličnih je to da je taj tim baziran u Wal-Mart-u (radno mjesto – kancelarije im se nalaze kod maloprodavca). Na taj način, ove dvije kompanije izvlače veću sinergiju iz međusobne saradnje.



Slika 2.13. Sinergijska faza upravljanja odnosima⁷¹

⁷⁰ Mc Donald M., Rogers B.: "Key Account management: Learning from supplier and customer perspectives", Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998, str 17

⁷¹ Mc Donald M., Rogers B.: "Key Account management: Learning from supplier and customer perspectives", Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998, str. 17

Bogetić u svojoj knjizi “Menadžment kategorije proizvoda” govori o tri moguće strategije na strani maloprodavca i na strani dobavljača iz čega dobijamo ukupno šest strategija saradnje između partnera pri uvođenju koncepta Category menadžmenta:

- nekooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- polukooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- kooperativni menadžment kategorije koju vodi maloprodavac
- nekooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač
- polukooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač
- kooperativni menadžment kategorije koju vodi dobavljač⁷²

Zajedničko za prve tri strategije je da je Category menadžment iniciran od strane maloprodavca, a u zavisnosti kolika je ostvarena saradnja može postojati nekooperativni, polukooperativni ili kooperativni menadžment. Zajedničko za zadnje tri strategije Category menadžmenta koji je iniciran od strane dobavljača, a u zavisnosti koliko tu saradnju prihvata maloprodavac sa tim konkretnim dobavljačem, možemo imati nekooperativni, polukooperativni ili kooperativni menadžment.

Postoje mišljenja da je Category menadžment iniciran od strane maloprodaje i da su tim konceptom proizvođači bili zatečeni, te da su nakon početne faze u kojoj je maloprodaja imala dominaciju, u drugoj fazi prešli u inicijativu postajući inicijatori uvođenja Category menadžmenta – obzirom da posluju u manjem broju kategorija nego maloprodavci, te da im je zbog toga lakše ostvariti fokus. Smatra se da su proizvođači na ovaj način za sebe željeli postići što bolje rezultate u procesu koji im, u suštini, ne ide “na ruku”.

Međutim, obzirom na diversifikaciju proizvođačkog sektora, neophodna je dublja analiza koja će pokazati da Category menadžment ima različit uticaj na različite grupe brendova i na različite grupe proizvođača. U prvu grupu se mogu svrstati proizvođači sa brendovima koji imaju leadersku poziciju na tržištu u okviru neke kategorije. Tim proizvođačima je, svakako, u cilju da se u poslovanje uvede koncept Category menadžmenta, obzirom da oni od ovog procesa mogu samo profitirati. Jednostavno, datim konceptom se sugerše dodjeljivanje prostora i pozicije na policama prema rotaciji proizvoda i doprinosu profitabilnosti (što je vrlo često u direktnoj korelaciji), tako da su “jaki” brendovi na dobitku. Jedan od njihovih dobitaka u procesu sprovođenja ovog koncepta je prostor i pozicija na polici, a drugi je eliminisanje konkurencije sa polica koja ima mali udio na tržištu, ali koja i dalje odvlači potrošačku pažnju i budžet. Proizvođači iz ove grupe su i najaktivniji u uvođenju menadžmenta kategorije, jer on i njima i maloprodaji daje mogućnosti za unapređenje prometa i profitabilnosti.

U drugu grupu bi se mogli svrstati proizvođači koji u svom portfoliju imaju brendove koji imaju leadersku poziciju na tržištu i brendove koji su slabije pozicionirani na tržištu, a nalaze se u okviru iste ili srodnih kategorija. U svrhu ilustracije mogu poslužiti proizvodi za intimnu zaštitu žena - ulošci za menstrualnu zaštitu i ulošci za svakodnevnu zaštitu.

⁷² Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 290-294 i 300-305

Navedene kategorije treba da su razdvojene, jer zadovoljavaju različite potrebe žena, te se koriste u različitim periodima i ono što je najvažnije žene ih percipiraju kao odvojene proizvode. Međutim, pojedine kompanije proizvođači bore se protiv razdvajanja ovih kategorija jer putem snage jednog brenda obezbjeđuju bolju poziciju na polici za slabiji brend. Pogotovo ako obje kategorije proizvoda jednog proizvođača nose isti brend onda to pogoduje ovakvom načinu izlaganja na polici. Ako se uvede Category menadžment, onda je slabiji brend na gubitku.

U treću grupu bi se mogli svrstati proizvođači koji imaju u svom portfoliju samo brend(ove) koji imaju slabiju poziciju na tržištu. Ovim proizvođačima nije u cilju uvođenje Category menadžmenta, osim ako nisu bitni određenoj manjoj grupi potrošača koja je važna za maloprodajni lanac. Ako jesu, tom slučaju, oni imaju mogućnost da kažu maloprodaji da će, eliminisanjem tih brendova sa njihovih polica, određena grupa potrošača koja ih kupuje, preseliti se kod konkurencije.

2.6. Potrošač u centru Category menadžmenta

“Kupac je kralj” je sintagma primjenjiva u velikom broju poslovnih situacija, ali rijetko gdje sa tolikom tačnošću kao u Category menadžmentu. Kupac / potrošač raspolaže svojim budžetom sa kojim nagrađuje kvalitetne i kažnjava manje kvalitetne kompanije. Od datog nagrađivanja zavisi uspjeh ili neuspjeh kompanija i ona se posljedično bore za što veći udio u potrošačevom budžetu. Kako je Category menadžment prvenstveno nastao kao težnja za unapređenjem poslovanja, tako je i potrošač postavljen kao ishodišna tačka svih promišljanja i aktivnosti vezanih za Category menadžment.

Prema jednoj od definicija kategorije se kaže da ona predstavlja “posebnu upravljivu grupu proizvoda / usluga koje potrošači vide kao povezane i/ili zamenljive u zadovoljavanju potrošačkih potreba”.⁷³ Dakle, posrijedi je potrošačko viđenje i shvatanje proizvoda kao i njihove upotrebe.

Ipak, pored načelnog opredjeljenja da je potrošač ishodišna tačka ovog koncepta, moraju se ostvariti i određeni preduslovi. Najznačajniji od njih su: dostupnost podataka o potrošačima u obimu koji omogućava smislene analize; mogućnost deriviranja informacija o potrošačima i njihovim različitim segmentima na efektivan i efikasan način; mogućnost praćenja ostvarenja ciljeva postavljenih za određene grupe potrošača i sl. Sve navedeno je postalo dostupno sa uvođenjem bar kod čitača i programa lojalnosti,

⁷³ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str.89

kao i moćnih informacionih rešenja koja su uz razumne troškove ponudili ogromne mogućnosti čuvanja i unakrsne analize prikupljenih podataka. Bar kod čitači su omogućili prikupljanje informacija na nivou proizvoda i prodajnog objekta, a programi lojalnosti na nivou potrošača. Unakrsna analiza podataka iz ova dva izvora daje svakom privrednom subjektu fantastične mogućnosti za unapređenje vlastitog poslovanja.

Najočitija potvrda da je potrošač centar od koga polaze sva nastojanja usmjerena prema Category menadžmentu je prvi korak u procesu uvođenja ovog koncepta. Prvi korak pod nazivom "Definisanje kategorije" je proces u kom se za svaku kategoriju nastoje odrediti podkategorije, segmenti, podsegmenti i na kraju proizvodi koji će činiti budući asortiman kategorije. U datom određivanju, kamen temeljac je potrošačevo viđenje pojedinih proizvoda i njegovo "smiještanje" u jednu ili drugu kategoriju, podkategoriju, segment ili podsegment, odnosno, zadovoljavanje različitih potreba potrošača. Kao primjer se mogu navesti proizvodi koji se koriste pri organizovanju različitih vrsta proslava. U datom primjeru potrošač koji kupuje ukrase, balone, razne trake i sl. želi da na istom odjelu nađe i prskalice, a ne na odjelu pirotehničkih sredstava. Iz prostog razloga što je njegova upotreba prskalica vezana za proslave i taj proizvod je tako pozicioniran u njegovoj svijesti. Kao drugi primjer se može navesti duplo pozicioniranje Johnson's Baby šampona koje ova kompanija postavlja i na sekciju šampona za odrasle, iako su šamponi za bebe. Razlog za dato pozicioniranje je što veliki broj odraslih koristi dječije šampone koji su po svom sastavu blagi i ne oštećuju kosu. Potrošač kada dođe pred kategoriju šampona želi da tu ima ukupnu ponudu šampona i da bira između šampona protiv peruti, šampona protiv opadanja kose, šampona sa regeneratom, blagih šampona koji ne oštećuju kosu... Podaci iz prakse pokazuju da su maloprodavci koji su implementirali duplo pozicioniranje šampona za bebe, ostvarili rast ukupne kategorije za 2,3%. Druga studija provedena na ovu temu na tržištu BiH, pokazuje da 25% prodatih bebi šampona ovog brenda (svaki četvrti) je prodat sa sekcije za odrasle. Kao još jedan primjer možemo navesti maramice za lice i maramice za intimnu njegu žena. Prve se trebaju slagati zajedno sa ostalim proizvodima za njegu lica (kreme, kupke za lice, losioni...), a druge sa intimnim kupkama, ulošcima i tamponima. Česti su slučajevi da se navedene dvije vrste maramica slažu zajedno sa bebi maramicama, pod "devizom" da su sve to maramice.

Prethodno potvrđuje i izjava Al Fan-a direktora menadžmenta rashlađenih i smrznutih kategorija u General Millsu: "Osnova našeg programa Category menadžmenta je u promišljanju o sposobnosti shvatanja kako potrošač kupuje proizvode iz kategorije".⁷⁴

Kreiranje kategorije mimo uvažavanja potrošačevih želja može, u dužem vremenskom periodu, značiti eroziju baze potrošača i pad prodaje, pogotovo ako se radi o kategorijama bitnim za određene grupe potrošača.

Ako je informacioni sistem kvalitetno prilagođen potrebama konkretnog privrednog subjekta i kategoriji, onda je menadžer kategorije u mogućnosti da prati rezultate koje postiže čitava kategorija, ali isto tako i pojedine podkategorije, segmente i podsegmente. Na ovaj način, upoređivanjem sa ciljevima kategorije postavljenim tokom uvođenja

⁷⁴ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 204

Category menadžmenta, mogu se, vrlo lako, uočiti odstupanja pojedinih segmenata. Ovo je jasan signal da nešto nije urađeno kako potrošači žele i da je potrebno preduzeti korektivne akcije.

Svim kategorijama se ne može dati isti značaj, niti je razumno na sve kategorije proizvoda rasporediti resurse u istom obimu. Pošto je jasno da se moraju utvrđivati prioritetne kategorije, to se obavlja na osnovu važnosti potrošača koji će kupovati tu kategoriju. U zavisnosti da li želi i može privući platežno sposobnije potrošače, porodice sa većim brojem članova ili možda samce koje će kupovati skupe proizvode, ona mora praviti odabir kategorija u svom portfoliju i strukturu unutar kategorija. Takođe, shodno potrošačima koji se žele privući u objekat, daje se uloga pojedinoj kategoriji. Tako recimo, ako se u objekat žele privući porodice sa malom djecom, koje u prosjeku kupuju 150% više nego porodice bez male djece, onda će bebi kategorija dobiti destinacijsku ulogu.

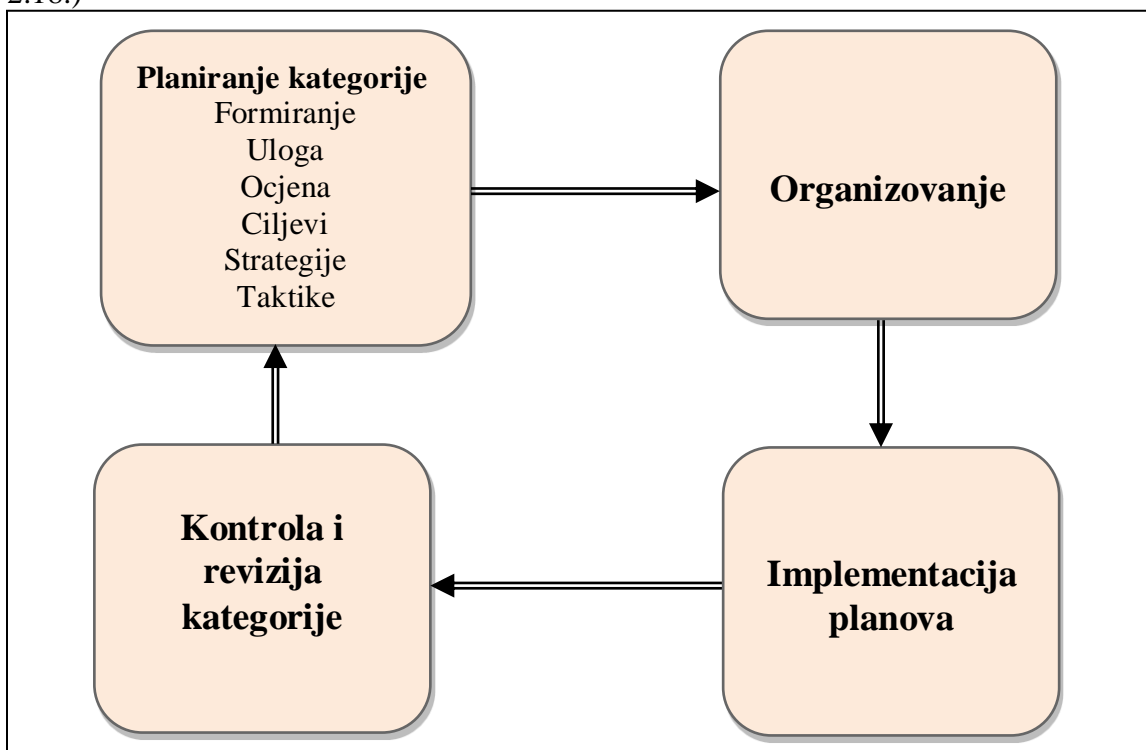
2.7. Proces Category menadžmenta

2.7.1. Planiranje kategorije proizvoda

Planiranje je jedna od najvažnijih menadžment aktivnosti. Ona uključuje izbor misija i ciljeva, kao i aktivnosti za njihovo ostvarivanje.

Planiranje iziskuje donošenje odluka, odnosno, izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planovi, zato, obezbjeđuju racionalan pristup realizovanju prethodno donesenih ciljeva.

Planiranje kategorije proizvoda je prva funkcija Category menadžmenta. Nakon ove faze, slijede faza organizovanja, faza implementacije planova i faza kontrole i revizije kategorije. Bitno je naglasiti jaku uzročno-posljedičnu povezanost ove četiri faze (slika 2.18.)



Slike 2.18. Faze procesa Category menadžmenta⁷⁵

Kao što je prethodno navedeno, fazu planiranja u procesu Category menadžmenta čine sljedeći koraci: formiranje kategorije; određivanje uloge kategorije; ocjena potencijala kategorije; određivanje ciljeva kategorije; utvrđivanje strategija kategorije i utvrđivanje taktika kategorije. Strukturiranost planske faze Category menadžmenta predstavlja jednu od bitnih olakšavajućih okolnosti pri uvođenju koncepta Category menadžmenta.

⁷⁵ Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 87

2.7.1.1 Formiranje kategorije proizvoda

Formiranje kategorije je prvi korak u planiranju i predstavlja određivanje proizvoda koji će sačinjavati kategoriju, podkategoriju, segmente i podsegmente kategorije. Skup proizvoda koji će činiti ponudu kategorije zavisit će od strukture ciljanih potrošača i njihovih potreba. Pod pojmom ciljanih potrošača podrazumijevamo sadašnje, ali i potrošače koje kompanija želi privući.

Ako se radi o proizvođaču, može se definisati da u okviru kategorije i brenda / brendova koje posjeduje u dotičnoj kategoriji, želi imati ponudu za potrošače iz određenog segmenta za koje je do sada nije imao. Nakon te odluke, daje se nalog odjeljenju istraživanja i razvoja da se pristupi razvoju proizvoda koji će zadovoljiti definisanu grupu potrošača ili se traže mogućnosti za akviziciju. U procesu definisanja kategorije, proizvođačka kompanija može doći do zaključka da određeni proizvodi koji se sada nalaze u njenom asortimanu ne zadovoljavaju kriterije profitabilnosti i da sa stanovišta ciljanih potrošača nisu neophodni, te da se treba pristupiti njihovom eliminisanju. U toj situaciji se može pristupiti trenutnom eliminisanju iz asortimana ili se može preduzeti povećanje cijena i ukidanje marketinške podrške i na taj način izvršiti prelazak na strategiju “krava muzara”, kojom se želi napraviti dotične proizvode što profitabilnijim.

Ako se pak radi o maloprodaji, ona se, slično kao i proizvođači, opredjeljuje koje potrošače želi privući u svoje objekte, te na osnovu toga kreira asortiman koji će ih zadovoljiti. U datom slučaju asortiman se kreira od raspoložive ponude na tržištu i portfolia privatnih marki. Naravno, kreiranje asortimana se radi za pojedine klasterne sličnih objekata, jer nije moguće imati isti asortiman u maloprodajnom objektu od 1.000m² i onom od 100m². Prilikom definisanja asortimana maloprodaje od velikog značaja su i dobavljači koji raspolažu ekspertizom u svojim kategorijama.

U oba, naprijed navedena, slučaja je uočljivo da se pri definisanju asortimana kategorije polazi od potrošača i njihovog shvatanja supstitabilnosti i kompatibilnosti proizvoda, kao i njihovog načina kupovanja istih. Da bi se izbjeglo subjektivno definisanje asortimana kategorije, potrebno je aktivno uključivanje maloprodaje i dobavljača, kao i donošenje odluka na osnovu relevantnih istraživačkih informacija o potrošačima.

Relevantne istraživačke informacije su podaci koji se mogu uzeti iz panela trgovine, panela domaćinstava i motivacionih istraživanja potrošača. Panel trgovine se dobija na način da se od ukupno raspoloživog broja maloprodajnih subjekata na određenom tržištu kreira reprezentativni uzorak i da se od tako sačinjenog uzorka, redovno prikupljaju informacije koje su dostupne na mjestu prodaje. Na osnovu dobijenih podataka se mogu kreirati informacije o: vrijednosnoj prodaji; količinskoj prodaji; nedostatku proizvoda u maloprodaji (*Out of Stock*); numeričkoj distribuciji; težinskoj distribuciji i ono što je najvažnije, o udjelima na tržištu pojedinih brendova, segmenata proizvoda u okviru brendova i pojedinačnih proizvoda. Ono što se ne može dobiti panelom trgovine su informacije o demografskim karakteristikama kupaca koji su obavili kupovinu i potrošača koji koriste proizvode za zadovoljavanje svojih potreba. U tu svrhu služi panel

domaćinstava. Putem panela domaćinstava se mogu dobiti informacije o: kupovnim navikama grupe potrošača; maloprodajnom lancu u kom kupuju neku kategoriju; u kojim još maloprodajnim lancima kupuju; kakve su im demografske karakteristike itd. Panelom domaćinstva se dobija odgovor na četiri osnovna pitanja⁷⁶:

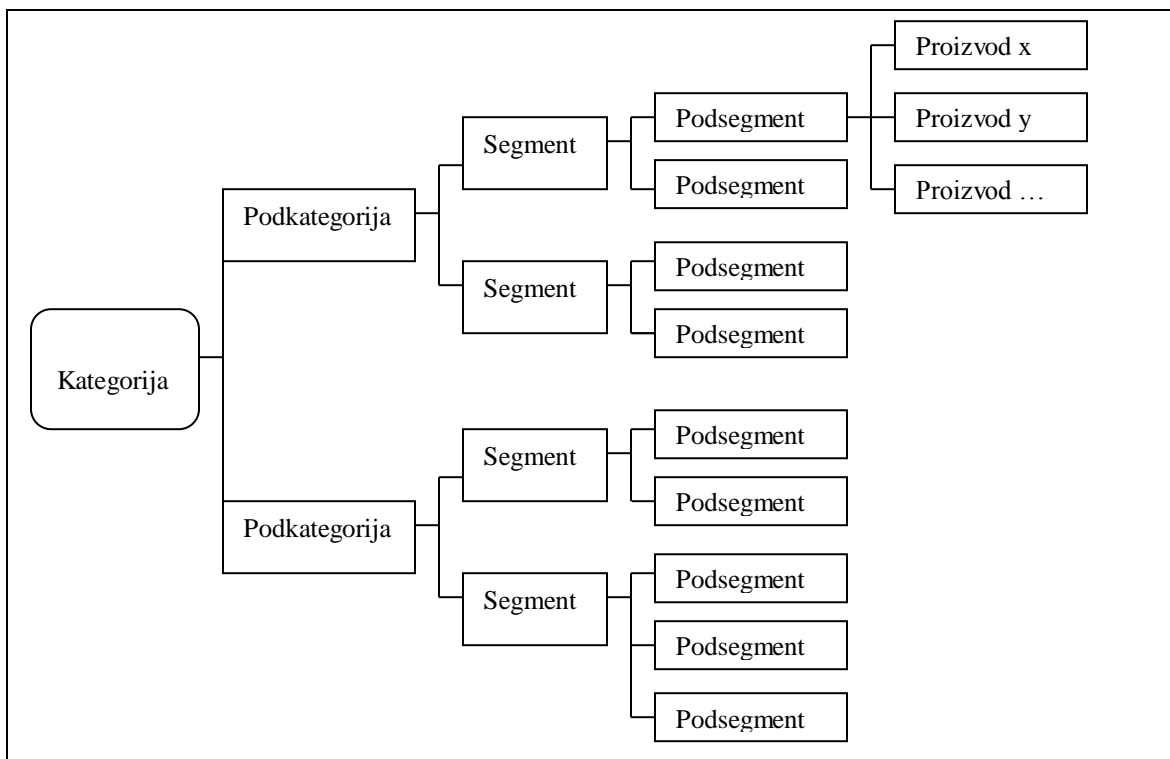
- Potencijal potrošača
- Prodajni potencijal
- Kupcima kategorije u maloprodajnom lancu (*Closure Rate*)
- Stvarni promet u određenom lancu (*Loyalty*)

Pod potencijalom potrošača se podrazumijeva procenat potrošača kategorije koji kupuju proizvode u određenom trgovačkom lancu. Prodajni potencijal pokazuje procenat ukupne prodaje na određenom tržištu za koji su zaslužni potrošači određenog trgovačkog lanca. Na poboljšanje prethodna dva pokazatelja se može uticati samo povećanjem baze potrošača. Potrošačima kategorije u određenom maloprodajnom lancu se smatraju oni koji pored toga što posjete maloprodajni objekat stvarno i kupuju dotičnu kategoriju proizvoda u tom maloprodajnom objektu. Ako su određeni potrošači posjetioci maloprodajnog lanca, a kategoriju kupuju kod konkurencije, razlog može biti asortiman dotične kategorije, neadekvatna izloženost kategorije ili cijena proizvoda unutar kategorije. Podešavanjem ova tri faktora dobija se željena stopa zaključenja kupovina (*Closure Rate*). Ukoliko je lojalnost kupaca preniska, onda se pribjegava promotivnim aktivnostima i podešavanju cijene, kako bi se ona povećala.

Predstavljene instrumente je neophodno aktivno upotrebljavati u procesu definisanja asortimana kategorije iz razloga što od ovog koraka u mnogome zavisi responzivnost ciljanih potrošača, buduća saradnja maloprodaje i dobavljača i budući uspjeh kategorije kao diferencirane poslovne jedinice. Jednostavno, ovo je početni korak planiranja – temelj svih narednih koraka Category menadžmenta.

Kao što je već naglašeno, prilikom definisanja asortimana kategorije polazi se od potrošačevog shvatanja supstitabilnosti proizvoda i njihove kompatibilnosti, te potrošačevog načina kupovanja istih. Iz tih razloga se, pri određivanju asortimana, proizvodi smiještaju u određene podkategorije, segmente i podsegmente (slika 2.19). Na slici su jasno uočljive pojedine cjeline u okviru kategorije. Ove cjeline, kao i čitava kategorija, moraju biti odvojive u informacionom sistemu maloprodaje i pogodne za upravljanje. Naime, u upravljanju kategorijom se javlja potreba za alokacijom prostora na polici, alokacijom resursa kompanije, promotivnim aktivnostima itd. na nivou pojedinog segmenta ili podsegmenta. Vrlo često se može javiti potreba da se, putem favorizovanja jednog segmenta unutar kategorije, privuče određeni segment potrošača.

⁷⁶ D. Vaselić: "Informacioni paneli: teoretski osvrt na informacione panele", seminarski rad, Subotica, 2007



Slika 2.19. Razdvajanje asortimana kategorije na podkategorije, segmente i podsegmente⁷⁷

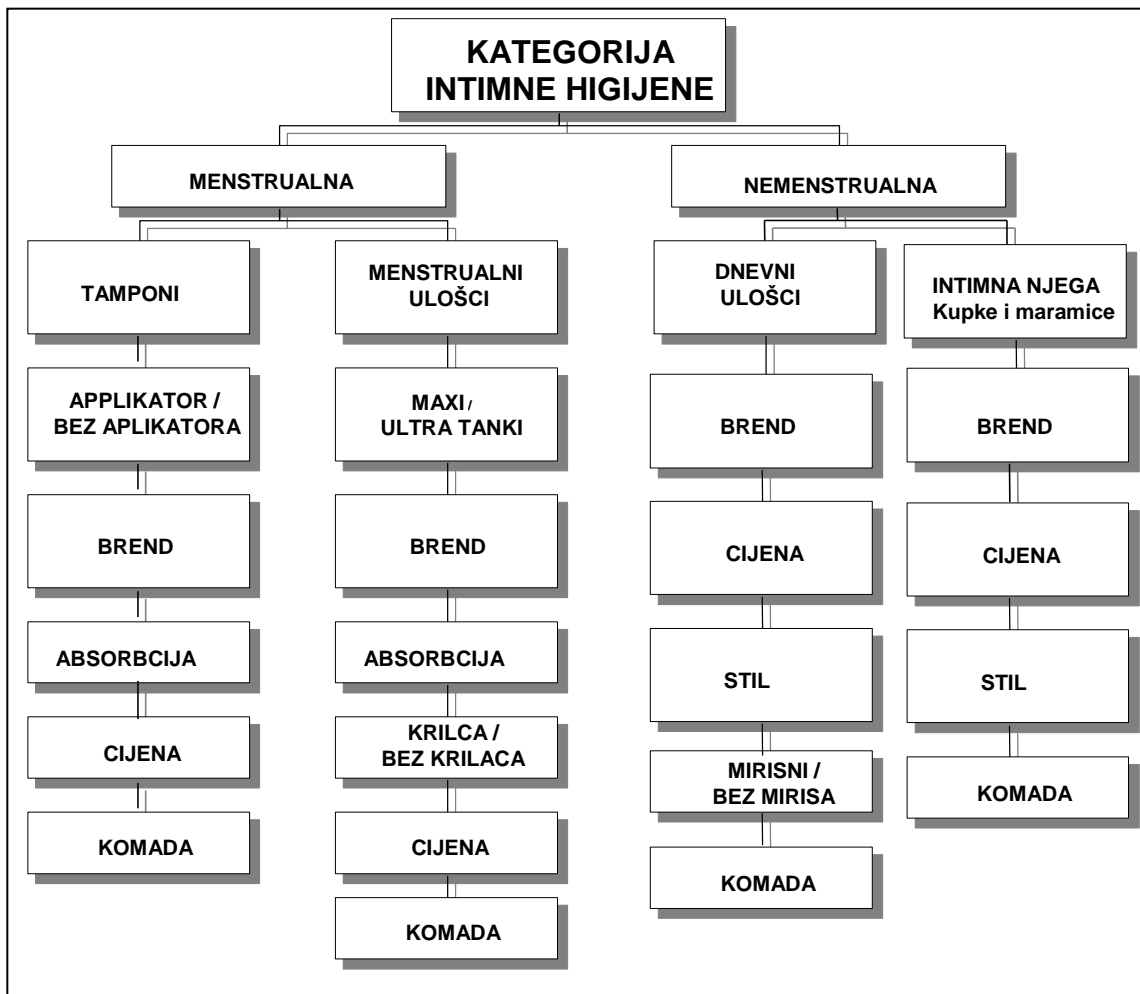
Međutim, važno je naglasiti da jednom definisan asortiman kategorije je pod uticajem povremenih izmjena i revizija. Samo neki praktični razlozi koji dovode do navedene potrebe su: promjene efikasnosti pojedinih proizvoda, promjene potrošačkih navika kupovanja, promjene fokusa dobavljača, promjene u marketinškoj podršci, itd.

- Praktični osvrt -

Ako pogledamo praksu, prvi korak prilikom planiranja kategorije, odnosno, formiranja kategorije proizvoda se može analizirati kroz primjer iz kompanije Johnson&Johnson. Naime, putem slike br. 2.20 je predstavljena segmentacija kategorije intimne higijene za žene koju je razvila data kompanija i koju koristi u svom svakodnevnom radu. Kao što se može vidjeti kategorija intimne higijene se dijeli na podkategorije tampona, menstrualnih uložaka, dnevnih uložaka i intimne njege. Ovakva podjela je usvojena iz razloga što žena kada se nađe u procesu kupovine, kupuje proizvod koji rješava njenu stvarnu potrebu, a to može biti potreba za menstrualnom zaštitom (tamponi i menstrualni ulošci), dnevnom zaštitom (dnevni ulošci) ili intimnom njegom (intimne kupke i maramice). Stvarno

⁷⁷ Pripremljeno prema Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

slaganje na polici je takvo da su ove podkategorije apsolutno odvojene i svaka je složena u svoj odvojen vertikalni blok.



Slika 2.20. Stablo odlučivanja žena prilikom kupovine proizvoda iz kategorije intimne higijene⁷⁸

Slaganje bi trebalo biti takvo da se tamponi slažu do menstrualnih uložaka iz razloga što su to proizvodi supstituti, koji služe za istu namjenu. Takođe, postoji jedan segment žena koji ih posmatra kao komplementarne i koristi istovremeno. Drugi segment žena kao komplementarne posmatra tampone i dnevne uloške i koristi ih istovremeno. Ipak, oni se razdvajaju u posebne podkategorije zbog različitosti upotrebe i zbog upravljanja ovim podkategorijama u smislu upravljanja prostorom na polici, troškovima, profitabilnosti i sl. Do ove dvije podkategorije bi se trebali slagati dnevni ulošci, a odmah do njih intimne kupke i intimne maramice koje čine podkategoriju intimne njege (slika 2.21). Razlog za navedeno je vezana kupovina (Cross Selling) dnevnih uložaka i proizvoda intimne njege. Naime, pokazalo se da zajedničkim pozicioniranjem ove dvije podkategorije, dolazi do vezane kupovine mnogo češće nego pozicioniranjem do menstrualnih uložaka ili tampona. Ako bi intimna njega bila pozicionirana u nekom dislociranom dijelu

⁷⁸ Switching and Loyalty study, Johnson&Johnson Purchase Observation study, 2001

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

maloprodajnog objekta, vezana kupovina bi bila propuštena. Znači, potrebno je izbjeći slaganje intimnih maramica zajedno sa bebi maramicama ili maramicama za čišćenje lica, te izbjeći slaganje intimnih kupki sa kupkama za tijelo i gelovima za tuširanje, odnosno slaganje proizvoda prema vrsti, a ne prema potrebi koju zadovoljava. Samo zajedničkim slaganjem svih proizvoda iz kategorije intimne higijene može se postići vezana kupovina i zadovoljstvo potrošača, jer će na jednom mjestu pronaći sve proizvode vezane za potrebe koje su za njih srodne (slika 2.21).

	Podkateg intimne njege	Podkategorija dnevni uložaka	Podkateg tampona	Podkategorija menstrualnih uložaka
Maloprodajne police				

Slika 2.21. Predloženi način slaganja kategorije intimne higijene⁷⁹

Dati primjer kategorije proizvoda intimne higijene može poslužiti za isticanje važnosti ispravnog pozicioniranja pojedinih podkategorija / podsegmenata u svjetlu njihovog značaja za pojedine grupe potrošača. Na primjer, ako partneri prilikom uvođenja koncepta Category menadžmenta definišu da je bitno da se u maloprodajne objekte privuku žene koje su: veće kupovne moći, obrazovanije od prosjeka i sa višom kulturom potrošnje proizvoda intimne higijene, onda će podkategorije tampona, dnevnih uložaka i intimne njege svjesno favorizovati. Ako je cjenovna strategija maloprodajnog lanca da bude najjeftiniji na tržištu, te da u svoje objekte privuče cjenovno osjetljive potrošače, onda će, svjesno, favorizovati uloške za menstrualnu zaštitu. Ako se sagleda demografski profil žena kupaca tampona, može se vidjeti da su to, uglavnom, žene više kulture potrošnje, višeg obrazovanja, kojima cijena nije najbitniji faktor pri odluci o kupovini, te da su to uglavnom predvodnici trendova i rani usvajači. Veliki broj maloprodajnih lanaca želi u svoje objekte privući upravo ovakav segment potrošača. Takođe, lojalnost u kategoriji intimne higijene je veoma visoka (slika 2.20). Zato je vrlo bitno ispravno

⁷⁹ Johnson&Johnson Consumer Zug, "Recommended planogram for Sanpro category", Maj, 2009

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

definisati asortiman kategorije, jer ako žena ne pronade željeni proizvod na policama (i to se ponovi nekoliko puta), vrlo je izvjesno da će dotični maloprodajni lanac izgubiti datog potrošača zajedno sa čitavom potrošačkom korpom.

Pored prilagođavanja asortimana grupama potrošača koje maloprodajni lanac želi imati u svom portfoliju, ponuda se mora prilagoditi i trendovima koji se žele pratiti ili kreirati. Kada je kategorija proizvoda intimne higijene u pitanju, na razvijenim tržištima je važeći trend povećanja potrošnje tampona na uštrb menstrualnih uložaka i povećanje potrošnje dnevnih uložaka. Ako maloprodajni lanac procijeni da će se i tržište na kom posluje razvijati u istom pravcu ili želi da se tržište razvija u tom pravcu, onda će svjesno favorizovati podkategorije tampona i dnevnih uložaka. Na taj način će privući predvodnike i rane usvajače trendova, koji su, uglavnom, veći potrošači od kasnih usvajača i onih koji se suprotstavljaju novim trendovima.

Ono što je važno za određivanje asortimana podkategorija / segmenta / podsegmenta, je i analiza troškova, odnosno, profitabilnost pojedinih grupa proizvoda. Tako, za podkategoriju tampona je zanimljivo da oni prouzrokuju manje troškova, obzirom da su manjih gabarita, te zauzimaju manje prostora prilikom logističkih operacija. Takođe, zbog dimenzija pakovanja zauzimaju manje prostora na policama, pogotovo ako su implementirani stalci koji dopuštaju slaganje pakovanja tampona u dva nivoa. Na to se nadovezuje i mogućnost većih marži, budući da, uglavnom, kupci tampona nisu previše cjenovno osjetljivi.

Obzirom na konstelaciju udjela predstavljenih podkategorija u kategoriji intimne higijene (78% menstrualni ulošci, 14% dnevni ulošci, 4,3% tamponi i 3,7% intimna njega), maloprodavcu iz prethodnog primjera se preporučuje da u prve dvije podkategorije uključi širok dijapazon brendova i proizvoda. Razlog za to je respektabilna vrijednost podkategorije sa značajnim nivoom lojalnosti. Preporuka je da se u obje podkategorije zastupi asortiman proizvoda sa varijetetom cijena i kvaliteta (premium brands, mid-tier brands i low-tier brands), kako bi se odgovorilo potrebama kupaca spremnih platiti više za željeni kvalitet, ali i kako bi se ponudili cjenovno povoljniji proizvodi potrošačima osjetljivijim na cijenu.

U druge dvije podkategorije, koje imaju vrlo ograničenu ponudu na tržištu, preporuka je ponudu sačiniti od premium brendova, obzirom da su potrošači ove dvije kategorije manje osjetljivi na cijenu, te imaju naprijed navedene karakteristike. Iz tih razloga je, vrlo bitno, imati odgovarajuću ponudu za dati segment kupaca, što povećava ukupnu potrošnju u maloprodajnom objektu.

2.7.1.2 Definisane uloge kategorije proizvoda

Određivanju uloge kategorije proizvoda, je posao top menadžmenta maloprodajnih kompanija. Samo top menadžment može biti pozvan da sačini portfolio uloga pojedinih kategorija. Naravno za određivanje uloga pojedinih kategorija se blisko kontaktiraju proizvođači / dobavljači, iz razloga što oni posjeduju ekspertizu svojih kategorija i u mogućnosti su dati kvalitetne inpute u procesu određivanja uloga pojedinih kategorija. Svakako, određivanje uloga kategorija, nije proizvoljno-subjektivni proces, te se stoga u sprovođenju ovog procesa koriste sljedeći instrumenti i alati: analiza potrošačke korpe; analiza frekvencije potrošačkih kupovina; podaci iz panela domaćinstava; podaci sa mjesta prodaje; analize uticaja sezone; analize udjela na tržištu; nezadovoljene tražnje; finansijske analize, itd.

Dakle, korporativna strategija mora biti podržana od strane pojedinih kategorija, a uloge tim kategorijama se dodjeljuju u svjetlu korporativne strategije. Ova strategija se može razlikovati za različite formate objekata koje posjeduje maloprodavac. Tako naprimjer, jedan maloprodajni format može imati strategiju najnižih cijena na tržištu (*Discounter*), a uloge dodijeljene kategorijama proizvoda u ovom formatu će se razlikovati od uloga dodijeljenih kategorijama proizvoda u hipermarket (*Hypermarket*) formatu – pogotovo ako se koristi strategija različitog brendiranja različitih formata objekata (multiformat-multibrend strategija). U ova dva formata se žele privući različiti segmenti potrošača, pa će se razlikovati i uloge koje će imati te kategorije. Takođe, njihovo razmiještanje u objektu, zbog različitih formata je, vrlo često, različito.

U svjetlu kompleksnosti i važnosti dodjeljivanja uloga kategorijama proizvoda, Bogetić⁸⁰ navodi principe razvoja uloga kategorija koje bi top menadžment trebao razmotriti u cilju dobijanja efikasne i efektivne strukture uloga kategorija:

- ❑ Podržavanje željene pozicije maloprodavca
- ❑ Orjentisanost na potrošača
- ❑ Koordinisanje uloga kategorija
- ❑ Razumljivost uloga kategorija

Podržavanje željene pozicije maloprodavca govori da svaka kategorija mora da daje sinergiju drugim kategorijama i da one zajednički doprinose ostvarivanju ciljeva postavljenih pred maloprodavca, kojima se želi ostvariti određena pozicija na tržištu.

Orjentisanost na potrošača je princip koji ne treba puno objašnjavati. Dovoljno je pomenuti da kompletan proces upravljanja kategorijama proizvoda ima ishodište u potrebama i željama potrošača.

Koordinisanje uloga kategorija je princip koji se odnosi na to da kategorije u kojim posluje maloprodavac moraju biti usklađene i stvarati određenu sinergiju, kako bi se dobio veći efekat nego što je njihov prosti zbir.

⁸⁰ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 103

Razumljivost uloga kategorija se odnosi na shvatanje uloge pojedine kategorije od strane potrošača / kupaca. U datom slučaju vrijedi pravilo jednostavnosti koje sugerira laku razumljivost i prepoznatljivost uloga pojedinih kategorija.

Navedeni autor ukazuje da pri određivanju uloga kategorija se može poći od potrošačevog ugla gledanja, kao i od maloprodavčevog ugla gledanja. Iz potrošačevog ugla gledanja uloge kategorija se mogu određivati unakrsnom analizom kategorija i primjenom matrice penetracija / frekvencija.

Unakrsnom analizom kategorija dobijaju se četiri vrste uloga:

- Destinacijska / odredišna
- Rutinska / preferirana
- Povremena / sezonska
- Uloga pogodnosti / prigodna

Destinacijska / odredišna uloga kategorije bi trebala da: pravi najtješnju vezu između maloprodavca i potrošača; da postavi standarde potrošačkog zadovoljstva / satisfakcije, prodaje, tržišnog udjela, nivoa usluga i upravljanja troškovima. Po datoj kategoriji / kategorijama maloprodavac treba biti prepoznatljiv u očima potrošača. Maloprodajna kompanija mora nastojati da bude ključno mjesto gdje se potrošači snabdijevaju proizvodima date kategorije. Mora se nastojati postići diferenciranost u odnosu na konkurenciju i izgradnju tržišnog liderstva u navedenim kategorijama. Osnovne karakteristike tih kategorija su: veliki obim prodaje, visoka penetracija, velika frekvencija kupovine i mogućnost diferenciranja.

Rutinska / preferirana uloga kategorije je ona putem koje maloprodavac želi da bude preferiran pri kupovini proizvoda iz te kategorije. Ono što on treba sa svoje strane učiniti je da isporučuje konzistentnu i konkurentnu vrijednost krajnjim potrošačima. Takođe, kategorije sa navedenom ulogom bi trebale dati glavni doprinos generiranju imidža maloprodavca, *cash flow-a* i profita. Osnovne karakteristike ovih kategorija su: visok ili umjeren obim prodaje; visoka frekvencija kupovina i visoka penetracija.

Povremena / sezonska uloga kategorije je ona kojoj nije prevashodan cilj generiranje finansijskih pokazatelja, nego privlačenje potrošača koji žele da kupe sezonske proizvode. Obzirom da se takvi proizvodi tokom sezone prodaju na mnogim mjestima, ostvarivanje visokih marži je nemoguće. Međutim, budući da postoji visoka tražnja, a često i visoka frekvencija kupovina, vrlo je lako, putem ovih kategorija, vršiti privlačenje potrošača. Navedenom cilju svakako doprinose česte promocije. Međutim, ako je u nekoj geografskoj regiji očito da je potrebno kategoriji dati sezonsku ulogu, u drugoj geografskoj regiji to može biti preferirana ili destinacijska kategorija. Karakteristike date kategorije su: sezonska prodaja, prosječna penetracija i sezonska frekvencija kupovina.

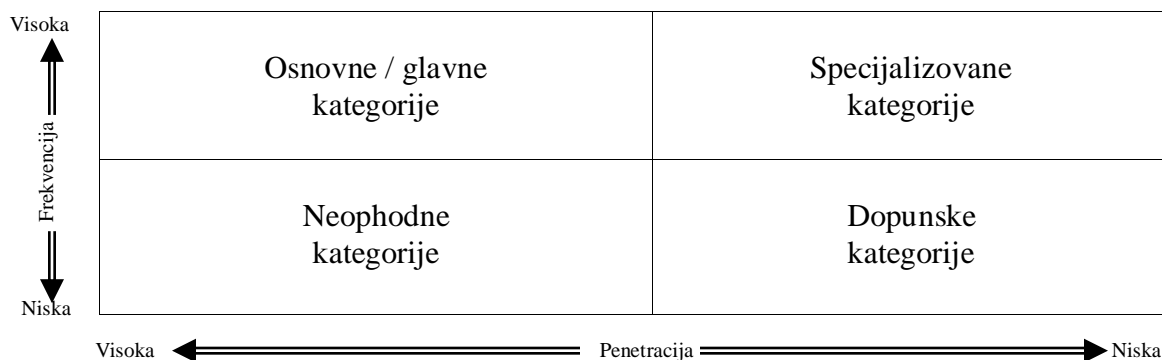
Uloga pogodnosti / prigodnosti je namijenjena za kategorije koje nude potrošačima povoljan odnos uloženo – dobijeno, te tako grade imidž kompletne ponude maloprodavca i utiču na poboljšanje prosječne marže. Karakteristike ove kategorije su: prosječan obim prodaje, prosječna penetracija i mala frekvencija kupovina.

Budući da svaka od ovih uloga zahtijeva različit iznos resursa, neophodno je napraviti pravilan odabir uloga za svaku kategoriju u kojoj maloprodavac posluje. Preporuke o podjeli uloga među kategorijama sa kojima posluje maloprodavac su različite, a postoje dva različita pristupa ovom pitanju (tabela 2.6). Uočljivo je da ECR pristup, za razliku od Blattberg-Fox pristupa, naglašava rutinsku ulogu kategorija proizvoda.

Uloga	Procenat kategorija	
	Prema Blattbergu i Foxu	Prema ECR Europe
Odredišna	10-30%	5-7%
Rutinska	10-25%	55-60%
Sezonska/povremena	25-40%	15-20%
Pogodnost	25-40%	15-20%

Tabela 2.4. Predloženi raspored uloga kategorija⁸¹

Pored već iznesene podjele kategorija sa stanovišta unakrsne analize, moguća je i podjela kategorija prema matrici penetracija / frekvencija (slika 2.22).



Slika 2.22. Uloge kategorija prema matrici penetracija / frekvencija⁸²

U osnovne kategorije spadaju ključni i visoko cjenovno osjetljivi artikli. Specijalizovane kategorije čine važni i visoko cjenovno osjetljivi proizvodi. U neophodne kategorije spadaju artikli koji moraju biti na raspolaganju kada su potrebni i koji su cjenovno osjetljivi. Dopunske kategorije grade artikli koje koriste određene grupe potrošača, proizvodi sezonskog karaktera i oni manje cjenovne osjetljivosti.

⁸¹ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 107

⁸² Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 109

Prema Bogetiću⁸³ moguća je podjela kategorija i prema viđenju maloprodavca. Pomenuta podjela može biti izvedena prema kvadratnoj portfolio analizi i matrici uloga kategorija (slika 2.23).

↑ Tržišno učeće maloprodavca ↓	<p>Spavači</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikuj ključne proizvode u kategoriji - Eliminiši proizvode koji se slabo prodaju - Daj više prostora proizv. koji se više prodaju - Nedovoljno promovisanje u odnosu na tržišni prosek - Uskladi promocije sa pobednicima - Optimizuj marketing miks i DPP 	<p>Pobednici</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nastavi aktuelnu politiku - Budi spreman za uvođenje novih proizvoda - Povećaj promotivnu podršku - Minimizuj operativne probleme, poput nestale robe - Optimizuj marketing miks i DPP
	<p>Pod znakom pitanja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ograniči miks proizvoda na ključni asortiman i eliminiši marginalne proizvode - Proveri povećanje cena - Nedovoljno promovisanje u odnosu na tržište - Minimizuj prostor na policama na nivou kategorije - Prepusti logistički i operativni rad drugima 	<p>Šanse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uskladi marketing miks sa trendovima - Da li držimo sve dobro prodavane proizvode - Unapredi cenovni imidž putem niskih cena za ključne proizvode - Maksimalizuj prostor na policama na nivou kategorije - Daj promotivnu podršku ključnim artiklima, posebno onim s većom maržom

→ Rast tržišta

Slika 2.23. Moguće alokacije shodno šansama kategorija⁸⁴

U svakom od prikazana četiri kvadranta su date osnovne smjernice za unapređenje kategorije kao strateške poslovne jedinice. Date smjernice predstavljaju set vrlo upotrebljivih aktivnosti koje su na raspolaganju menadžeru kategorije, kako bi konkretnim akcijama doprinio uspjehu kategorije, ali i ukupnog maloprodajnog biznisa.

↑ Procentat bruto marže ↓ Nizak	<p>Vodeće</p> <p>Relativno profitabilne, doprinose prodaji i profitu</p>	<p>Osnovni saobraćaj</p> <p>Dovode potrošače u prodavnicu i održavaju prodaju</p>	<p>Keš mašine</p> <p>Pomažu nadoknadi propuštenog od strane kategorija zaduženih za saobraćaj</p>
	<p>Pod pritiskom</p> <p>Pod snažnim pritiskom drugih maloprodajnih formata ili istovjetne konkurencije; zahtijeva se od maloprodavca da brani poziciju ili da postane primarni konvenijentni snabdjevač</p>	<p>Rast / Održavanje</p> <p>Manje kategorije koje mogu predstavljati prave šanse za rast</p>	<p>Oporavak</p> <p>Pad prodaje nije opasan za maloprodavca; postoje šanse za unpređenje prodaje</p>

Nizak → Vrijednost prodaje → Visok

Slika 2.24. Podjela uloga kategorija na osnovu matrice uloga kategorija⁸⁵

⁸³ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 113

⁸⁴ Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 114 i 115

⁸⁵ Pripremljeno prema Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 114 i 115

Na slici 2.24. dat je pregled mogućih uloga u svjetlu matrice uloga kategorija, kao drugog mogućeg pogleda iz ugla maloprodavca. Ovo je nešto detaljniji pogled na moguće uloge kategorija proizvoda, shodno ukalkulisanoj marži i vrijednosti prodaje pojedine kategorije. Prikaz predstavlja vrlo korisno praktično sredstvo za odabir najpogodnijih uloga pojedinih kategorija u zavisnosti od konkretnih okolnosti u kojima posluje maloprodajna kompanija.

- Praktični osvrt -

U svrhu praktičnog osvrta će se krenuti od podjele kategorija iz ugla potrošača prihvatajući podjelu kategorija na osnovu unakrsne analize kategorija. Ako smo u poziciji da biramo između 4 vrste uloga (destinacijska, rutinska, povremena i uloga pogodnosti), u slučaju kategorije intimne higijene, shodno prethodno iznesenom, razumno je birati između prve dvije kategorije. Razlog zašto se bira između prve dvije kategorije su karakteristike datih kategorija: visoki obim prodaje, visoka penetracija i visoka frekvencija kupovina. Na osnovu ovog bi se moglo zaključiti da bi kategoriji intimne higijene trebalo dati destinacijsku ulogu. Ipak, prije te odluke bi trebalo pogledati da li se putem navedene kategorije može ostvariti diferencijacija (ako kategorija dobije destinacijsku ulogu) te koliko je ova uloga zahtjevna po pitanju resursa maloprodajnog lanca.

Ako se razmatra diferencijacija onda se mora početi iz ugla žena-potrošača datih proizvoda. Potrebno je razmotriti kako žene percipiraju tu kategoriju proizvoda i koliko joj važnosti pridaju, te način na koji kupuju, kao i lojalnost u toj kategoriji.

Percipiranje i pridavanje važnosti kategoriji intimne higijene ne treba posebno isticati. Obzirom da se radi o proizvodima za intimnu upotrebu, svakako da će sve žene, izuzetno, voditi računa o proizvodima koje koristi. Ovo potvrđuje i prikaz 2.20. gdje se vidi da se brendovi koji se kupuju nalaze pri samom vrhu ljestvice odlučivanja.

Iz velike važnosti kategorije intimne higijene za žene potrošače, proizilazi i visoka lojalnost prema pojedinim proizvodima i brendovima iz ove kategorije. Ako je lojalnost prema pojedinim proizvodima date kategorije veća nego lojalnost prema maloprodajnom lancu, onda proizilazi da će maloprodavac biti na gubitku u slučaju da ne ispunjava očekivanja žena kao potrošača.

Naprijed izneseno je još bitnije iz razloga što su, u 95% slučajeva, žene, kupci proizvoda u kategoriji intimne higijene, ali su istovremeno i potrošači. Znači, u slučaju kategorije proizvoda intimne higijene, ista osoba odlučuje i o mjestu kupovine i o brendu / proizvodu koji će kupiti. Iz tog proizilazi, da se lako može desiti da će potrošači promijeniti maloprodajni objekat, ako u njemu ne nalaze proizvode koje žele kupovati.

Budući da žene pridaju značajnu pažnju proizvodima iz navedene kategorije, diferencijacija se, lako, može ostvariti. Obzirom da se sastavljanje liste za kupovinu, uglavnom, upotrebljava za veće kupovine koje se obavljaju u formatu hipermarketa ili supermarketa, pokazuje se da je bitno za maloprodajni lanac imati žene kao lojalne

potrošače. Svaka žena će sastaviti listu prema svojim navikama i prethodnim kupovinama. U slučaju da muškarac obavlja kupovinu on će "biti poslat" da kupovinu obavi u "određenom" maloprodajnom lancu, i na taj način će biti samo "izvršioc", dok je stvarni donosioc odluka žena.

Navedena konstatacija da je moguće ostvariti diferencijaciju, pomaže da se sagleda zahtjevnost kategorije intimne higijene sa stanovišta resursa maloprodavca. Ako se uđe u bilo koji maloprodajni objekat formata hipermarketa ili supermarketa, vidjeće se da je kategoriji intimne higijene dodijeljeno nekoliko metara polica sa više vertikalnih nivoa. Vidjeće se da ta kategorija ne zauzima veće površine kao što je to slučaj, recimo, sa bebi kutkom ili odjeljenjem svježeg voća i povrća. Takođe se lako uočava da su proizvodi iz ove kategorije prilično malih gabarita, te da na policama zauzimaju relativno malo prostora. Zato je moguće izvesti zaključak da je zauzimanje kvadratnog metra maloprodajnog objekta, odnosno, dužnog ili kvadratnog metra police, relativno skromno. Isto tako, zauzimanje skladišnog prostora nije veliko. Takođe, obzirom na male gabarite proizvoda, nema potrebe za prečestim dopunjavanjem police, kao što je slučaj sa nekim drugim proizvodima slične frekvencije kupovine. Znači, od radnika u maloprodajnom objektu se ne zahtijeva prečest angažman u toku dana kada je u pitanju dopunjavanje police. Takođe, oštećenja su minimalna, budući da su ulošci za menstrualnu zaštitu i maramice za intimnu njegu pakovani u najlonsku ambalažu, dok su tamponi i dnevni ulošci u kartonskoj ambalaži. Isticanje rokova gotovo da ne postoji jer se rokovi trajanja mjere u godinama, a frekvencija kupovanja je velika. Isto tako, nema kala, ne postoji potreba za dodatnim rashlađivanjem ili zagrijavanjem. Iz svega ovoga se zaključuje da kategorija intimne higijene ne zahtijeva preveliko angažovanje resursa maloprodajnih preduzeća.

Zbog prethodno navedenih razloga: velika vrijednost kategorije, velika frekvencija kupovina, velika penetracija, mogućnost diferencijacije, visoka lojalnost, žene u regiji koje dominantno odlučuju o kupovinama robe široke potrošnje, žene kao kupci, data kategorija ne zahtijeva velika angažovanja resursa maloprodavca, može se preporučiti maloprodajnim kompanijama da kategoriji intimne higijene dodijele destinacijsku ulogu.

Ako analiziramo podkategorije onda je u okviru kategorije potrebno naglasiti ulogu dnevnih uložaka, tampona i proizvoda intimne njege. Razlozi su sljedeći: to su rastuće kategorije, dok kategorija menstrualnih uložaka je u blagom padu i za očekivati je da će se ovaj trend nastaviti u dugom vremenskom roku; žene potrošači dnevnih uložaka, tampona i proizvoda intimne njege su, uglavnom, boljeg materijalnog stanja, višeg nivoa kulture potrošnje i manje su osjetljive na cijenu. Taj segment potrošača je, upravo, onaj koji maloprodavci žele privući u svoje maloprodajne objekte.

2.7.1.3 Ocjena potencijala kategorije proizvoda

U navedenom koraku planiranja se vrši analiza kategorije, podkategorija, brendova i pojedinih proizvoda na osnovama potrošačevog, tržišnog, maloprodavčevog i dobavljačevog viđenja kategorije. Želi se odrediti potencijal za rast kategorije i doprinos profitabilnosti, odnosno, potrebno je utvrditi jaz između onoga šta je kategorija sada i onoga što može biti u određenom maloprodajnom lancu. Dati korak je osnova za kreiranje strategija i taktika za kategoriju koje će poslužiti u daljnjem poslovanju i zatvaranju jaza između potencijala i onoga što kategorija trenutno jeste.

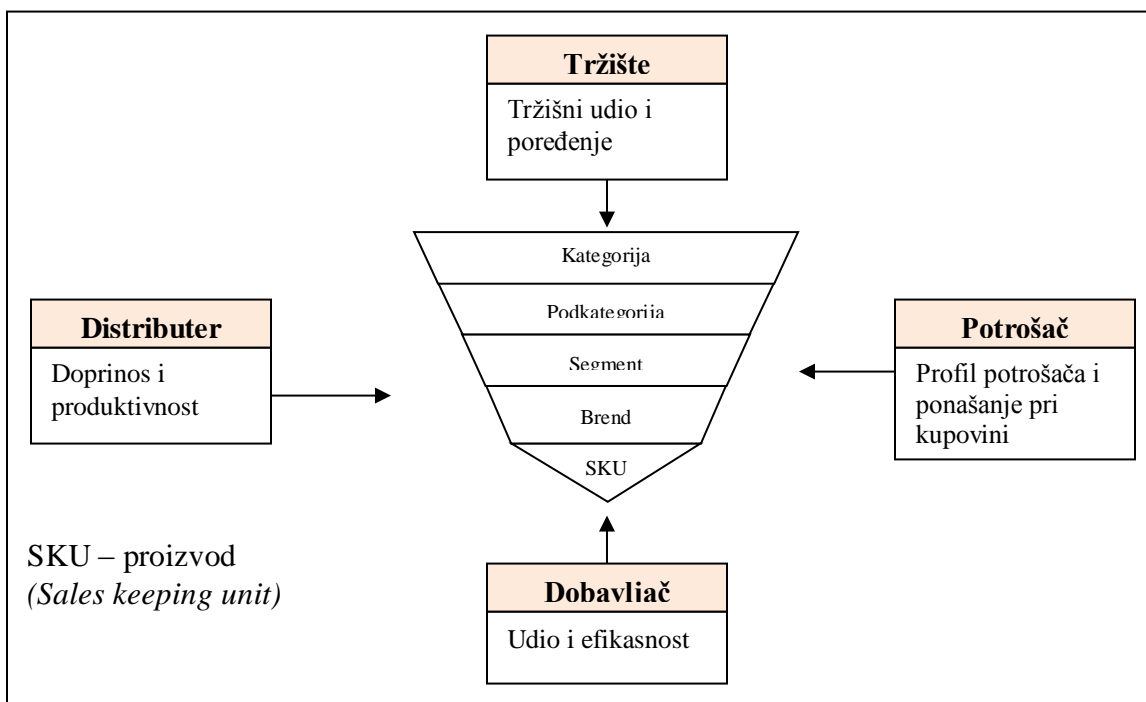
Putem navedenih aktivnosti dolazi do punog afirmisanja saradnje maloprodavca i dobavljača. Naime, ovde se, u punom kapacitetu, iskazuje neophodnost za ekspertizom u svakoj pojedinoj kategoriji, koju posjeduju, uglavnom, dobavljači. Oni posluju sa manjim brojem kategorija nego maloprodavci, mogu ostvariti veći fokus na svoje kategorije i imaju širi obuhvat tržišta – kako domaćeg tako i inostranog. Takođe, dobavljači su, vrlo često, dosta dobar izvor spoznaje o konkurenciji u oblasti maloprodaje, prvenstveno misleći na dotične kategorije. Još jedan spektar koji dobavljači (uglavnom) bolje poznaju su kupci / potrošači kategorije.

Kroz ocjenu potencijala kategorije, još jednom, se afirmiše obaveza sagledavanja ovog procesa iz ugla potrošača. Sama činjenica da određeni maloprodavac ima određene proizvode na svojim policama, ne znači da se ti proizvodi trebaju nalaziti i na policama konkurencije. Eliminisanje određenih proizvoda sa polica nekih konkurenata ne znači da isto treba uraditi sva konkurencija. Takođe, ne znači da se treba uvesti neki od noviteta na tržište, samo zato što je dobijena ponuda za taj proizvod i što je to učinio konkurent. Početna analiza polazi od toga: gdje potrošač kupuje proizvode iz kategorije; zašto kupuje baš tamo; koliko kupuje kod konkurenata; koliko u objektima analizirane kompanije itd. Ako se pokaže da se kod konkurenata ostvaruje veća kupovina to je jasan pokazatelj da postoji jaz u performansama kategorije. Međutim, ispravna analiza jaza u performansama kategorije je, u odnosu na potencijal kategorije, a ne na konkurenciju. Nakon kvantifikacije potencijala, potrebno je spoznati razloge postojanja jaza i mogućnosti za njegovo popunjavanje putem rasta vlastitih kategorija.

Pored potrošačkog ugla ocjenjivanja potencijala kategorije, postoje još tri ugla posmatranja (slika 2.25):

- Informacije o potrošaču omogućavaju spoznaje ko kupuje kategoriju, na koji način, gdje se obavljaju kupovine i zašto kupuju baš tu;
- Informacije o tržištu omogućavaju poređenje kategorije u našem maloprodajnom lancu sa ukupnim tržištem i konkurentima na određenom tržištu;
- Informacije o maloprodaji omogućavaju spoznaju o cijenama u kategoriji, maržama, profitabilnosti, obrtu pojedinih proizvoda i pozicioniranju kategorije unutar maloprodajnih objekata;
- Informacije dobavljača upućuju u logističke, marketinške i promotivne performanse pojedinih proizvođača, kao i njihovu namjeravanu podršku pojedinim brendovima na tržištu na kom posluje maloprodavac. To je

bitno za odabir kapetana kategorije (glavnog partnera maloprodavca u analiziranoj kategoriji), ali isto tako i za procjenu performansi kategorije u sljedećoj godini. Performanse kategorije umnogome zavise od pružene podrške brendovima od strane kompanije proizvođača, odnosno dobavljača.



Slika 2.25. Ocjena potencijala kategorije iz četiri perspektive⁸⁶

Spoznaja informacija sa ova četiri polja je od krucijalnog značaja za ispravno sprovođenje ocjene kategorije. Da bi taj proces bio sistematizovan i kako ne bi bio prepušten slučaju i subjektivnom razmatranju, postoji nekoliko pokušaja sistematizacije procesa i informacija za uspješnu ocjenu kategorije. Tako se došlo i do određenog skupa pitanja vezanih za sva četiri pomenuta polja (tabela 2.7). Navedenim pitanjima se želi postići kvalitetnija provjera potencijala svake pojedine kategorije. Pitanja su osmišljena tako da daju upute i vode marketare kroz sva četiri polja ocjene potencijala kategorije, kako bi im omogućili najbolju moguću procjenu potencijala koji postoji u pojedinoj kategoriji. Navedeno je vrlo značajno, jer će se u kasnijim fazama, na osnovu procjene potencijala kategorije, vršiti alokacije resursa na pojedine kategorije.

⁸⁶ Karolefski J., Heller A.: “Consumer-Centric Category Management”, AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 98

Ocena potrošača	Ocena tržišta	Ocena maloprodavca	Ocena dobavljača
<p><i>Zašto potrošači kupuju kategoriju?</i></p> <p>-Šta je od primarnog, sekundarnog, a šta od tercijarnog značaja?</p> <p><i>Ko kupuje kategoriju?</i></p> <p>-Šta je demografski profil potrošača?</p> <p>-Gde potrošači žive?</p> <p>-Šta je psihografski profil potrošača?</p> <p>-Šta je njihov životni stil?</p> <p>-Koliki je nivo penetracije kategorije?</p> <p><i>Kada potrošači kupuju kategoriju?</i></p> <p>-Da li sezona utiče? Godišnje? Mesečno? Nedeljno? Dnevno?</p> <p>-Kolika je frekvencija kupovina?</p> <p><i>Kako potrošači kupuju kategoriju?</i></p> <p>-Kolika je veličina kupovina?</p> <p>-Ima li vezanih kupovina?</p> <p>-Kolika je veličina potrošačke korpe kada potrošači kupuju kategoriju?</p> <p>-Kakav tip odlaska u kupovinu je u pitanju kada potrošači kupuju kategoriju?</p> <p>-Da li je kupovina planirana ili neplanirana?</p> <p>-Kolike su veličine kupovina kada je kategorija promovisana?</p> <p>-Da li su potrošači lojalni? Da li postoji neki model po kome menjaju prodavnicu ili brend?</p> <p><i>Gde potrošači kupuju kategoriju?</i></p> <p>-Da li se kategorija obično kupuje u supermarketu? U drugom maloprodajnom formatu?</p> <p>-Šta su trendovi kupovina kategorije vezani za različite maloprodajne formate i kanale distribucije?</p>	<p>-Kakvi su tržišni trendovi prodaje i potrošnje kategorije, potkategorija, segmenata, brendova i sl.?</p> <p>-Kakvo je tržišno učešće maloprodavca po pitanju kategorije, brendova i sl.?</p> <p>-Gde se nalaze najveće neiskorištene šanse maloprodavca po pitanju kategorije?</p> <p>-Kakav je odnos cena maloprodavca u odnosu na ključne konkurente?</p> <p>-Kakvo je izlaganje maloprodavca na policama u poređenju sa ključnim konkurentima?</p> <p>-Kakav je odnos asortimana maloprodavca u odnosu na ključne konkurente?</p> <p>-Kakav je odnos promotivnih aktivnosti maloprodavca u odnosu na ključne konkurente?</p>	<p>-Kakvi su trendovi prodaje maloprodavca?</p> <p>-Kakvi su profitni trendovi maloprodavca?</p> <p>-Kakvi su trendovi troškova obezbeđenja proizvoda?</p> <p>-Kakvi su troškovi poslovanja za datu kategoriju?</p> <p>-Kakav je nivo usluge?</p> <p>-Kakav je prihod na investirano i izložbeni prostor kategorije?</p> <p>-Koliko su produktivne strategije snabdevanja (obezbeđivanje i distribucija) kategorijom?</p> <p>-Koliko je produktivan aktuelni asortiman kategorije?</p> <p>-Koliko je efektivno izlaganje kategorije?</p> <p>-Da li su aktuelni programi cena efektivni?</p> <p>-Koliko su efektivne maloprodajne promocije?</p>	<p>-Kakvi su prodajni trendovi i trendovi tržišnog učešća među dobavljačima kategorije?</p> <p>-Koliko su efikasni dobavljači kategorije?</p> <p>-Da li su informacioni tokovi dobavljača efikasni?</p> <p>-Da li su fizički tokovi dobavljača efikasni?</p> <p>-Da li su novčani tokovi dobavljača efikasni?</p> <p>-Koji brendovi dobavljača su najmanje i najviše profitabilni za maloprodavca?</p> <p>-Koje programe snabdevanja /punjenja nude dobavljači? Da li maloprodavac koristi prednosti tih programa?</p> <p>-Koliko su pouzdani različiti dobavljači kategorije?</p> <p>-Šta se dešava sa razvojem brendova dobavljača kod maloprodavca? Na tržištu?</p> <p>-Da li će dobavljač imati neki značajniji novi proizvod sljedeće godine?</p> <p>-Koje su predstojeće promocije dobavljača i koji se marketing fondovi na raspolaganju?</p>

Tabela 2.5. Ključna pitanja za ocenu kategorije vezana za potrošača, tržište, maloprodavca i dobavljača⁸⁷

⁸⁷ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 113

Kao što je već navedeno, uočavanje neiskorištenog potencijala kategorije je osnovni zadatak ovog koraka u procesu Category menadžmenta. U tu svrhu nam mogu poslužiti sljedeća 3 dijagrama koja sistematizuju kategorije prema određenim pokazateljima i ujedno predlažu koja područja treba podvrgnuti kontroli kako bi se ispitalo da li baš na tom polju leži neiskorišteni potencijal.

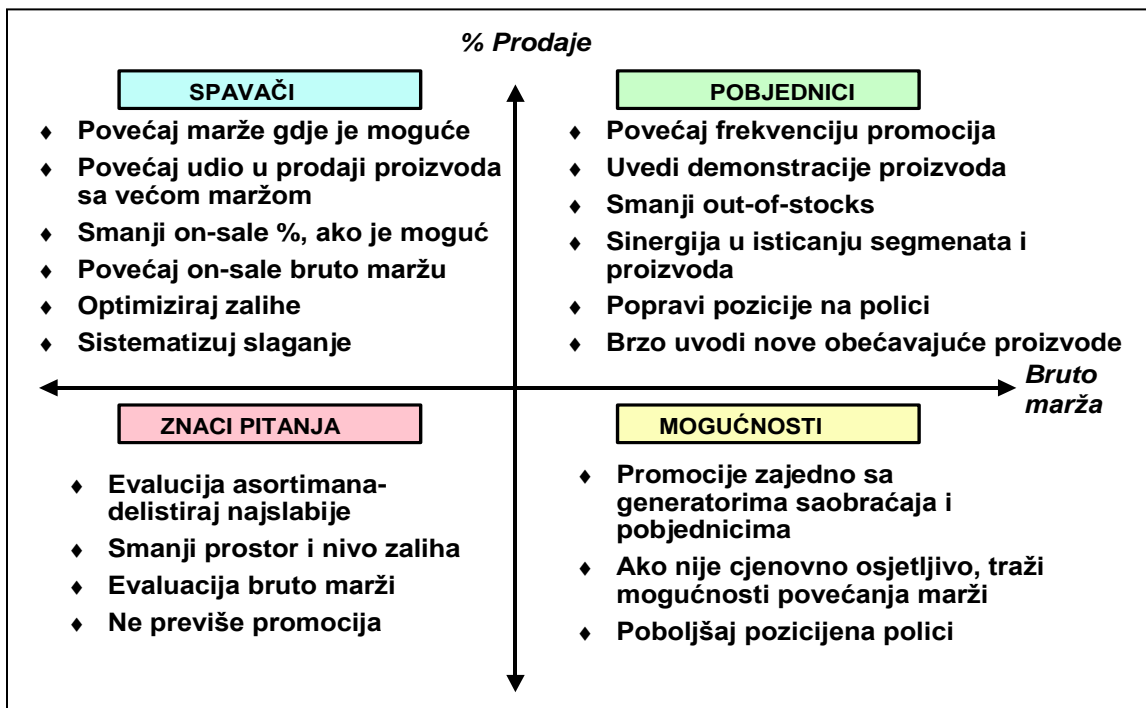


Slika 2.26. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu tržišni udio – rast kategorije⁸⁸

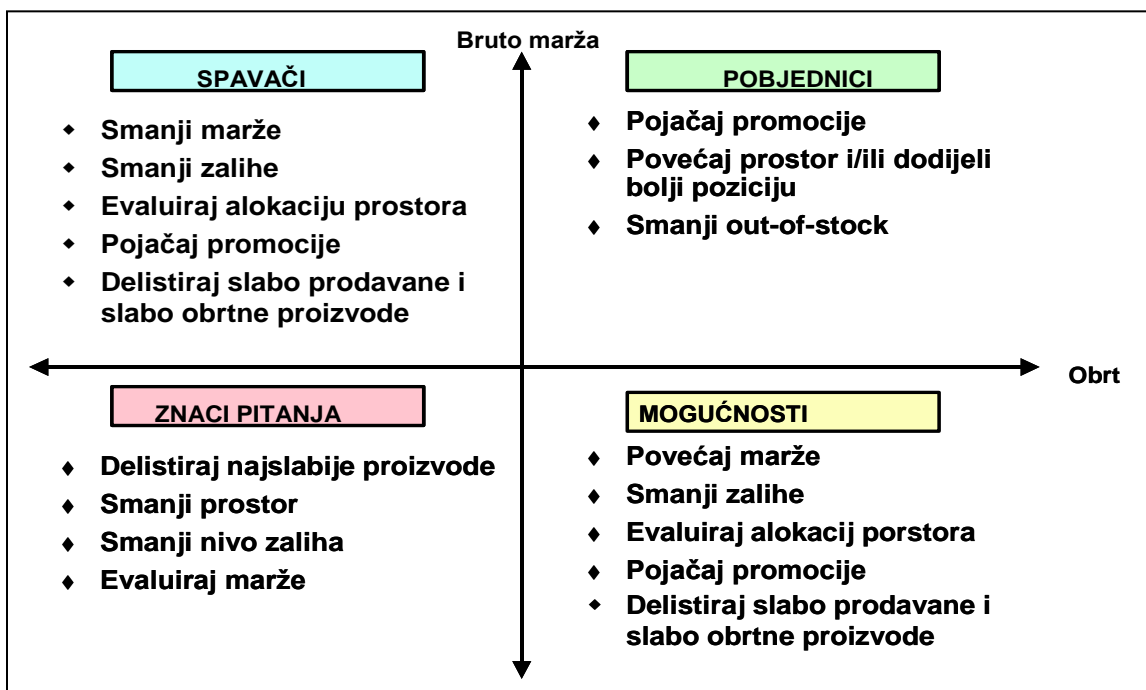
Kroz analize kategorija ponuđenih na prikazima 2.26, 2.27 i 2.28 dolazi se do spoznaje da li postoji jaz u odnosu na potencijal kategorije i na kom području se taj jaz nalazi. Ako se predstavljene analize ispravno sprovedu, dolazi se do vrlo korisnog instrumentarija za upravljanje kategorijama. Taktički i operativni pokazatelji pomažu u odabiru pravca prema kom treba usmjeravati kategoriju. Isto tako, potrebno je naglasiti da se ovi pokazatelji mogu koristiti i za ocjenu podkategorija i segmenata kategorija u zavisnosti od toga o kojoj kategoriji / podkategoriji / segmentu je riječ. Naravno, potrebno je imati u vidu da su ovo finansijski pokazatelji, te da je potrebno u konačnu analizu uključiti i marketinški aspekt, pogotovo kada se bude pristupalo racionalizaciji asortimana kategorije. U ovom slučaju je, svakako, potrebno konsultovati, TSI index⁸⁹.

⁸⁸ Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kobilovo, Oktobar 2008

⁸⁹ TSI indeks pokazuje koliko, određena grupa potrošača lojalna dotičnom maloprodavcu, kupuje određeni proizvod u odnosu na ostatak kategorije kojoj pripada taj proizvod. Na osnovu vrijednosti TSI indeksa se dobija uvid koliko je određeni proizvod bitan grupi potrošača koja je lojalna maloprodajnom lancu.



Slika 2.27. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu udio u prodaji – bruto marža⁹⁰



Slika 2.28. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu bruto marža – obrt proizvoda⁹¹

⁹⁰ Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kobilovo, Oktobar 2008

⁹¹ Singh J.: "Category management – Past, Present, Future", konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kobilovo, Oktobar 2008

Polazeći od prethodnih ocjena potrebno je prikupiti informacije po pojedinim područjima analize kako bi se donijela ocjena kategorije u odnosu na potencijal kategorije.

Oblast analize	Neophodne informacije za ocenu kategorije
Učinci kategorije	Tržišno učešće i trend tržišnog učešća po podkategorijama
	Neiskorišćene šanse po podkategorijama
	Prodaja (vrednost i broj jedinica) i trendovi prodaje po podkategoriji, dobavljaču i brendu
	Tržišni trendovi po podkategoriji
	Profit i profitni trendovi po podkategoriji, dobavljaču i brendu
	Nedeljne prodaje i profiti podkategorije po jedinici dužine police
	Informacije o snabdevanju podkategorijom
	Kvadratna portfolio analiza
Potrošači	Penetracija, ciklus kupovine, prosečna veličina kupovine, godišnji izdaci domaćinstva o podkategoriji
	Nivo impulsivnih kupovina i mogućnosti proširenja kategorije
	Demografske informacije i informacije o životnim stilovima potrošača za maloprodavca, kategoriju i odabrane podkategorije
	Lojalnost brendu, merena prosečnim učešćem zahteva za kategoriju
	Ocena cenovne osetljivosti kategorije
	Reagovanje na promocije po podkategorijama
	Faktori koji utiču na unapređenje promotivne aktivnosti
Konkurencija	Cene konkurenata po podkategorijama i artiklima
	Promocije konkurenata po podkategorijama i artiklima
	Asortiman konkurenata po podkategorijama
	Konkurentske taktike upravljanja prostorom
Sumarna ocena	Sumarni pregled informacija sve tri oblasti analize

Tabela 2.6. Oblasti analize i neophodne informacije za ocjenu kategorije⁹²

U tabeli 2.8. su predstavljene informacije grupisane u pojedine kategorije, koje je potrebno prikupiti i analizirati, kako bi se provela kvalitetna analiza potencijala kategorije u kojima posluje maloprodavac. Analiza se provodi u tri oblasti: učinci kategorije, potrošači i konkurencija, na osnovu čega se donosi sumarna ocjena.

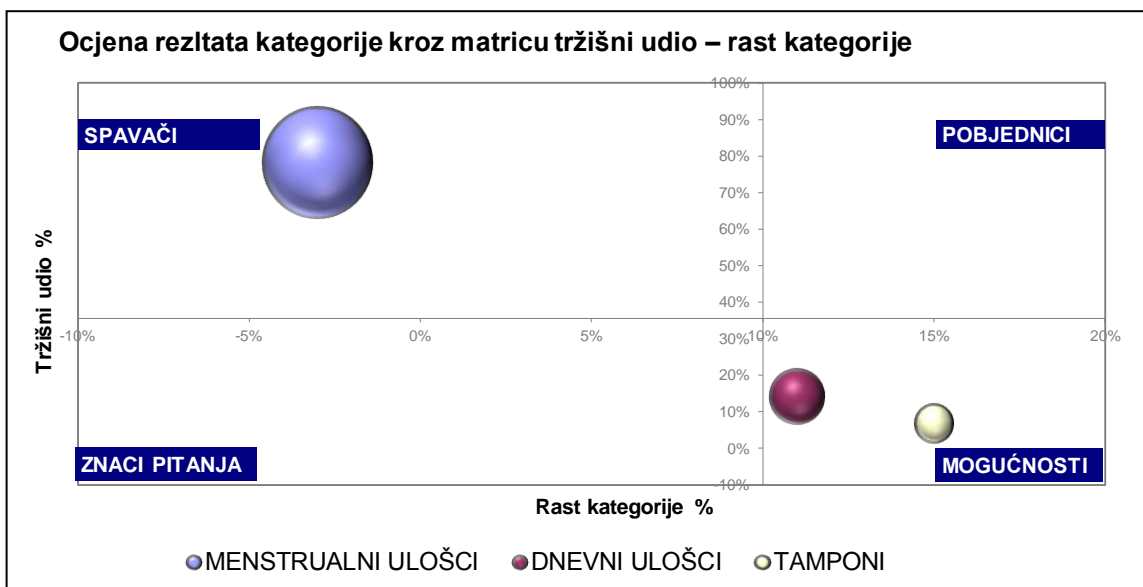
- *Praktični osvrt* -

U cilju pravilnog ocjenjivanja potencijala kategorije mora se raspolagati sa relevantnim informacijama. Za obezbjeđivanje tih informacija maloprodavac ima na raspolaganju sljedeće izvore podataka:

- ❑ *Podatke sa mjesta prodaje koji su dostupni preko sopstvenog informacionog sistema;*
- ❑ *Podatke koji se kupuju od istraživačkih agencija. Ovi podaci se, uglavnom, odnose na obim prodaje, udjele na tržištu i sl. Isto tako to su i podaci o ponašanju potrošača, preferencijama potrošača, kupovnim navikama i sl.*

⁹² Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 130

- Podatke kojima raspolažu dobavljači. Ovi podaci su veoma pouzdani, a ujedno i najjeftiniji, te zajedno sa znanjima kojima raspolažu dobavljači daju značajan doprinos ukupnom sagledavanju potencijala kategorije.



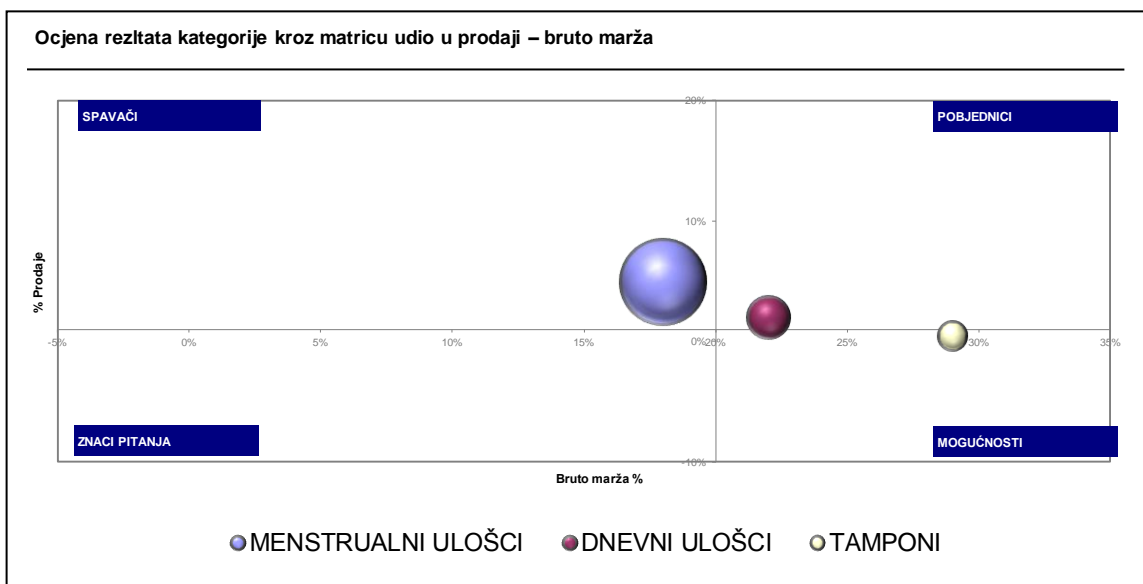
Slika 2.29. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice tržišni udio – rast kategorije⁹³

Na slici 2.29. veličina kruga predstavlja vrijednosnu veličinu podkategorije. Na osnovu rasta kategorije po x-osi i tržišnog udjela po y-osi, dobijaju se četiri kvadrata (spavači, znaci pitanja, mogućnosti i pobjednici). Unoseći pokazatelje o tržišnom udjelu i rastu (padu) podkategorija dobija se raspored ove tri podkategorije u četiri kvadrata. Iz prikaza se vidi da najveći tržišni udio imaju menstrualni ulošci (78%). Potom slijede dnevni ulošci (14%) i na kraju su tamponi (4,3%). Međutim, kada se posmatra rast kategorije, menstrualni ulošci imaju pad od 3%, dnevni ulošci imaju rast od 11% i tamponi rast od 15%.

Iz ovakvog rasporeda podkategorija po kvadratima u okviru matrice mogu se dati sljedeće preporuke za menstrualne uloške: potrebna je evaluacija miksa proizvoda, što znači da je nužno provjeriti asortiman proizvoda u potrazi za proizvodima koji trenutno nisu u asortimanu, a prodaju se dobro ili proizvodima koji jesu u asortimanu, a prodaju se slabo te ih treba eliminisati; proizvodima koji rastu treba dati više prostora na polici; preusmjeriti promotivnu podršku prema podkategorijama koje rastu (u ovom slučaju prema dnevnim ulošcima i tamponima); povećati marže u datoj podkategoriji (obzirom da maloprodavac želi da privuče grupu potrošača kojima cijena nije najbitniji faktor pri odluci o kupovini).

⁹³ Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

Zajedničke preporuke za dnevne uloške i tampone bile bi: provjeriti da li datim podkategorijama dodijeliti još prostora na polici; podkategorije koje su u porastu moraju imati konkurentne cijene u odnosu na ostale maloprodavce; uložiti više u promociju navedenih podkategorija obzirom na njihov budući potencijal i segment potrošača koji se privlači; ponuditi proizvode sa višim koeficijentom obrta koji nisu zastupljeni u asortimanu.



2.30. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice % prodaje – bruto marža⁹⁴

Iz prikaza 2.30. se vidi da najmanju maržu imaju menstrualni ulošci (18%), slijede dnevni ulošci (22%), dok najveću maržu imaju tamponi (29%). U ukupnoj prodaji maloprodavca menstrualni ulošci učestvuju sa 5%, dnevni ulošci sa 1% i tamponi sa 0,3%.

Prema rasporedu ove tri podkategorije po kvadratima matrice, mogle bi se dati sljedeće preporuke za menstrualne uloške: povećati marže gdje je moguće, što znači da je potrebno provjeriti visine marži po brendovima i proizvodima i nastojati ih povećati; povećati prodaju proizvoda sa većom maržom; povećati ukalkulisanu maržu; optimizirati zalihe obzirom da se zbog veličine kategorije i asortimana može dosta gubiti u stock out situacijama ili držanju povećanih zaliha; sistematizovati slaganje na polici prema prodaji i moći upijanja, te ostalim prednostima koje utiču na kreiranje segmenata i podsegmenata u okviru podkategorije.

Preporuke za dnevne uloške su: povećati frekvenciju promocija u ovoj podkategoriji sa ciljem privlačenja novih potrošača i povećanja lojalnosti postojećih; uvesti demonstracije proizvoda koje imaju za cilj privlačenje novih potrošača; smanjiti out-of-

⁹⁴ Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

stock situacije obzirom da je lojalnost brendovima i proizvodima u ovoj kategoriji visoka; popraviti pozicije na polici kako bi odgovarale potrošačevom načinu donošenja odluka u kupovini; brzo uvesti nove, obećavajuće proizvode koji mogu biti dalji generator rasta podkategorije, te na taj način kreirati imidž inovativnog mjesta za kupovinu.

Preporuke za tamponne bi bile: promocije treba koncentrisati samo na artikle sa najvećim obrtom; tražiti mogućnosti povećanja marži; poboljšati pozicije na polici u cilju bolje izloženosti i povećanja vidljivosti, te maksimizirati vjerovatnoće cross-sell i up-sell kupovina.

2.7.1.4 Karta ciljeva kategorije proizvoda

Suština četvrtog koraka kategorije je uspostavljanje ciljeva kategorije oko kojih se slažu maloprodavac i glavni dobavljači. U suštini, ciljevi kategorije su set pokazatelja koji govore kuda treba usmjeravati poslovanje kategorije i mjerila koja ukazuju da li se krećemo u željenom smjeru.

Uspostavljanje odgovarajućih ciljeva za kategoriju omogućava da se prilikom regularnih revizija ostvarenja ciljeva, izvede zaključak da li se poslovanje ostvaruje u željenom pravcu i željenim smjerom. Praćenje rezultata kategorije na regularnoj osnovi predstavlja ključni dio kontrole kategorije i daje mogućnost preduzimanja korektivnih akcija kako bi se poslovanje nastavilo prema utvrđenim ciljevima.

Bogetić⁹⁵ navodi: “Da bi se ciljevi kategorije ocenili kao kvalitetni, pored toga što moraju odgovarati ulozi i oceni kategorije, neophodno je da poseduju i sljedeće karakteristike:

- *Balansirana arhitektura ciljeva kategorije* – ciljevi kategorije morali bi da sadrže internu i eksternu komponentu, a da se pri tom istovremeno tretiraju i kratkoročni i dugoročni rezultati kategorije. Kada su ovi preduslovi zadovoljeni, za ciljeve kategorije se kaže da imaju balansiranu arhitekturu.
- *Da obuhvataju ukupan marketinško-logistički sistem* – ciljevi kategorije bi trebalo da omoguće usmeravanje i merenje rezultata svih faza Category menadžmenta. Ovde se ima u vidu ukupan sistem lanca snabdevanja, uključujući proizvodnju, distribuciju i mesto prodaje (POS). Sistemski pristup ciljevima kategorije upućuje na punu primenu Category menadžmenta i namere postizanju punih rezultata, odnosno koristi koje se mogu postići datim menadžment pristupom. Ciljevi kategorije moraju biti sistemski razvijani, uključujući, pored marketinških ciljeva i ciljeve optimizacije lanca snabdevanja kategorije.
- *Poređenje rezultata kategorije u vremenu* – ciljevi kategorije predstavljaju i mere učinka kategorije, što navodi na zaključak da bi rešenje moralo omogućiti poređenje ranijih, aktuelnih, prognoziranih i planiranih rezultata kategorije. Kada se rezultati kategorije uporede u vremenu, planiranje kategorije je pouzdanije, a angažovanje limitiranih resursa racionalnije.

⁹⁵ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 140

- *Pravovremenost, aktuelnost i razumljivost ciljeva kategorije* – ciljevi kategorije moraju omogućiti menadžeru kategorije da donosi dobre odluke, u skladu sa ukupnim ciljevima i strategijama kompanije. To, između ostalog, podrazumeva da za ciljeve kategorije važi sljedeće: moraju biti pravovremeno definisani, odgovarati aktuelnom trenutku i biti u potpunosti jasni. Pravovremenost, aktuelnost i razumljivost ciljeva kategorije, osnov je uspešnog planskog procesa menadžmenta kategorije.”

Doba savremene informacione tehnologije omogućava lakše postavljanje i praćenje ciljeva kategorije. Naime, savremene i napredne tehnologije zasnovane na bazama podataka omogućavaju veoma lako i brzo generiranje informacija koje služe za praćenje rezultata poslovanja i utvrđivanja odstupanja. Međutim, kada se pominje informaciona tehnologija u službi praćenja rezultata poslovanja, jako je bitno naglasiti važnost prilagođenosti ovih tehnologija stvarnim potrebama konkretnih maloprodajnih organizacija, odnosno postavljenim ciljevima za njihove kategorije. Dakle, neophodno je definisanje ciljeva i mjerila za ocjenjivanje dostizanja ciljeva, zahtijevanje i generisanje raznih izvještaja i informacija. Naravno, potrebno je izbjeći situaciju u kojoj se polazi od mogućnosti informacionih tehnologija u preduzeću, te prilagođavanja mjerila, a ponekada i ciljeva njihovim mogućnostima.

Ako se pogleda sistematizacija ciljeva kategorije, može se vidjeti da postoje dva ekstrema kod određivanja ciljeva kategorije. Na jednoj strani se nalazi pristup po kome se vrši univerzalno određivanje ciljeva za sve kategorije, a na drugoj strani je pristup po kome se za svaku kategoriju definišu specifični ciljevi koji odgovaraju samo toj kategoriji. Prednost prvog pristupa je u tome da se lakše vrši praćenje ciljeva koji su univerzalni za sve kategorije i da je lakša podrška informacionih tehnologija zaduženih za generisanje informacija potrebnih za ocjenu poslovanja u kategoriji. Nedostatak pristupa je u tome da neke specifičnosti pojedinih kategorija nije moguće realno prikazati. Prednost drugog pristupa je da specifičnosti kategorije dolaze do izražaja, ali je nedostatak u mogućnosti praćenja ciljeva. Ono što se nameće kao rešenje, sa stanovišta operacionalizacije, je usvajanje četiri grupe ciljeva, gdje bi svaka grupa odgovarala jednoj od četiri uloge kategorija (destinacijska, rutinska, sezonska, prigodna). Na taj način bi se uvažavale specifičnosti kategorija prema ulogama koje su im dodijeljene. Obzirom da se za istu ulogu definišu slične strategije, daleko je primjerenije postaviti set ciljeva koji bi bili relevantni za jednu ulogu. Time bi se došlo do četiri grupe ciljeva koji bi bili univerzalno primjenjivi za sve četiri uloge. To bi bilo moguće podržati informacionim tehnologijama, obzirom da bi postojali tipizirani ciljevi po pojedinoj ulozi. Tako bi se postigao kompromis između prevelikog broja teško mjerljivih, specifičnih ciljeva i malog broja univerzalno primjenjivih ciljeva. Osnovno je da bi se na ovakav način ostvarila mogućnost mjerenja ciljeva, koji bi, u datom slučaju, odražavali specifičnosti svake pojedine uloge kategorije.

Postavlja se pitanje koliko često je dovoljno vršiti revizije i provjere ciljeva. Odgovor, svakako, zavisi o kojoj kategoriji je riječ. Ako se radi o kategorijama sa visokom frekvencijom kupovine, onda je potrebno i tromjesečno sagledavanje i revizija ciljeva.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Međutim, ako se radi o kategorijama sa nižim koeficijentom obrta, onda se može govoriti o šestomjesečnom ili, čak, godišnjem odvijanju revizija.

Kada je riječ o konkretnim ciljevima koji se postavljaju za mjerenje poslovanja kategorije, onda se može reći da su najčešće korišteni oni iz oblasti prodaje, profita i tržišnog učešća kategorije. Bogetić putem tabelarnog prikaza daje širu listu ciljeva (tabela 2.9) sistematizovanih po pojedinim grupama. Iz ponuđene grupe ciljeva potrebno je odabrati one koji najbolje odgovaraju kategoriji i kompaniji i utvrditi numeričke odrednice za svaki od odabranih ciljeva.

	Cilj kategorije	Objašnjenje
Prodaja	Vrednost prodaje	Prodaja koju generiše kategorija
	Količina (broj jedinica) prodaje	Transakcije i tražnja za kategorijom
	Rast prodaje	Trend (vrednosti) prodaje
	Sedmična prodaja u prodavnicama	Distribucija tražnje između grupa prodavnica
	Sedmična prodaja u grupi prodavnica	Efikasnost korišćenja prostora
	Sedmična prodaja po dužini, kvadratnom li kubnom metru	Efikasnost korištenja prostora
	Godišnja prodaja po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Efikasnost korištenja prostora
Profit	Procenat bruto marže	Stopa profitabilnosti kategorije
	Vrednost bruto profita	Doprinos kategorije profit
	Rast profita	Trend profita
	Neto profit	Doprinos kategorije profit
	Profit po artiklu	Doprinos artikla profit
	Sedmični profit po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Profitna efikasnost prostora na policama
	Godišnji profit po dužini, kvadratnom ili kubnom metru	Profitna efikasnost prostora na policama
	Bruto marža na investirana sredstva (GMROI)	Bruto profit koji generiše jedinica sredstava investiranih u zalihe
	Activity-Based Costing (ABC)	Potpuno obuhvaćeni/obračunati troškovi
	Direktna profitabilnost proizvoda(DPP)	Profitabilnost proizvoda, uključujući sve troškove
Učešće	Učešće u maloprodaji prehrane	Učešće u vrednosti prodaje prehrambenih maloprodavaca
	Učešće u ukupnom tržištu	Učešće maloprodavaca u vrednosti prodaje svih kanala marketinga
	Rast tržišnog učešća	Trend tržišnog učešća
	Učešće u prodaji odeljenja	Vrednost prodaje kategorije kao procenat prodaje odeljenja
	Učešće u ukupnom poslu maloprodavca	Vrednost prodaje kategorije kao procenat ukupne prodaje maloprodavca
Snabdevanje proizvodima	Dani (dinamika) snabdevanja/dani zaliha	Efikasnost korišćenja prostora za zalihe
	Obrt zaliha	Efikasnost obrta zaliha
	Nivo servisa	Zadovoljstvo servisom snabdevanja

Ponašanje potrošača	Učešće artikla u zahtevima potrošača	Lojalnost brendu
	Penetracija	Procenat domaćinstava koja kupuju kategoriju
	Frekvencija	Koliko često potrošači kupuju kategoriju
	Satisfakcija potrošača	Procenat potrošača zadovoljnih kupovinom kategorije
	Analiza potrošačke korpe	Prosečna vrednost kupovine kategorije
	Broj jedinica po kategoriji	Sklonost potrošača ka pravljenju zaliha
	Potrošači koji jure promotivne prodaje vs. lojalni potrošači	Vrednost različitih potrošača za maloprodavca
Odgovor potrošača	Cenovna elastičnost	Odgovor potrošača na promene cena
	Promotivna elastičnost	Odgovor potrošača na promotivne aktivnosti
	Promotivno unapređenje prodaje	Uticaj promocija artikla na njegovu prodaju
	Indeks uticaja promocije na povećanje prodaje kategorije	Uticaj promocije artikla na prodaju ukupne kategorije
	Indeks efektivnosti promocije	Efektivnost konkretne promocije u podizanju dodatne prodaje jedinice
Mere ukupnih potrošača prodavnice	Broj transakcija	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na broj transakcija
	Prodaja po potrošaču	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na prodaju po potrošaču
	Posećenost prodavnice	Uticaj ukupne marketinške aktivnosti u prodavnici na saobraćaj u prodavnici

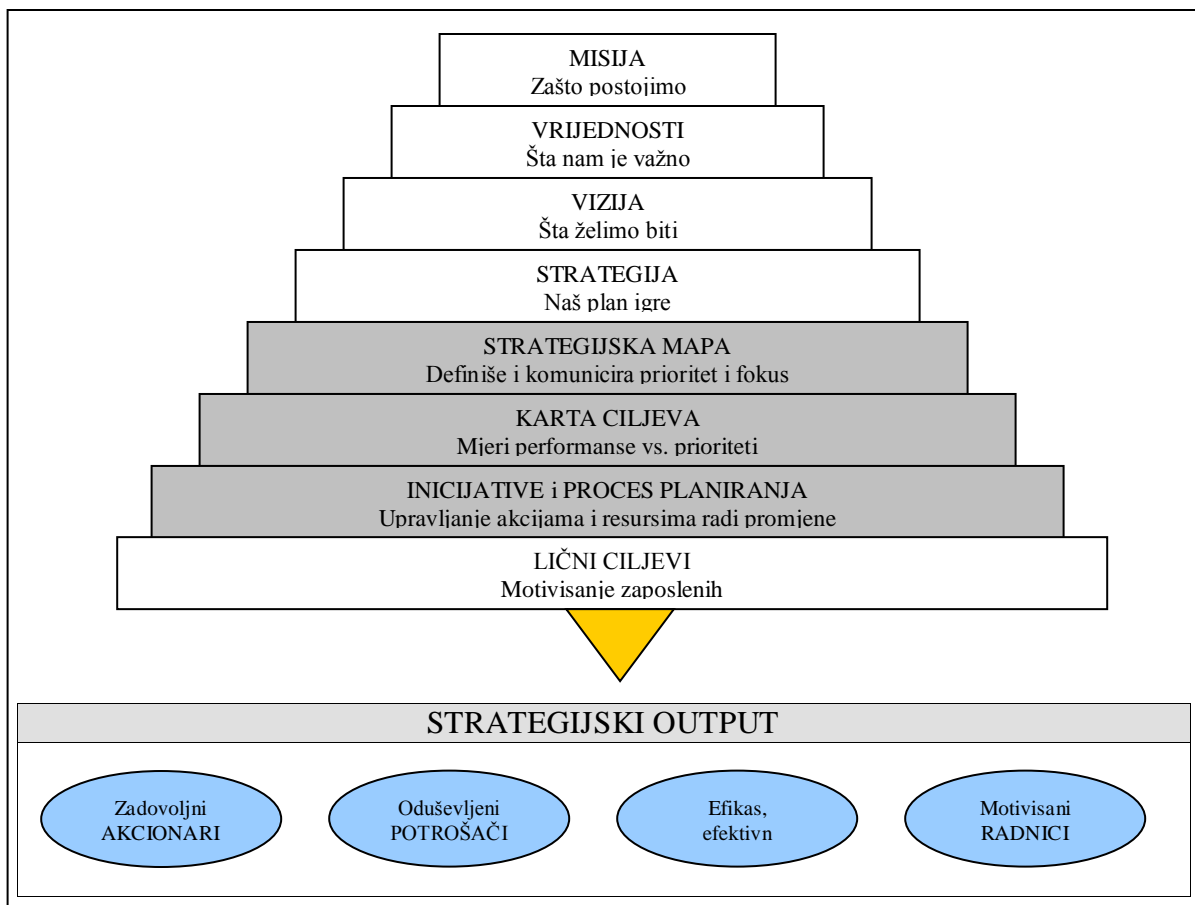
Tabela 2.7. Najčešći ciljevi kategorije⁹⁶

Mjesto karte ciljeva u okviru ukupnih aktivnosti menadžmenta određene organizacije je analizirao ugledni profesor na Harvard Busienss School – Robert Kaplan, inače tvorac koncepta *Balanced Score Card*. Prema Kaplanu, u upravljanju organizacijama ili velikim projektima postoji jedan određeni jaz između misije, vizije i strategija na jednoj strani i operacionalizacije planiranih aktivnosti na drugoj strani. Znači, dešava se da se, često, i odlične strategije loše implementiraju i zbog toga dolazi do izostajanja rezultata. U tu svrhu, Kaplan navodi i sljedeće: “Rađe bi imao prosječnu strategiju koja je dobro sprovedena, nego odličnu strategiju koja je slabo sprovedena”⁹⁷.

Popunjavanje jaza između zamisli top menadžmenta i sprovođenja u djelo tih zamisli od strane izvršnih funkcija, šematski je predstavljeno putem slike 2.31. Znači, ishodište je u generalnim smjernicama, kakve su misija, vrijednosti i vizija, a završetak u pojedinačnom motivisanju zaposlenih. U davanju dovoljno specificiranih smjernica konkretnim izvršiocima, ključnu ulogu ima karta ciljeva.

⁹⁶ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 142-143

⁹⁷ Kaplan R.: “Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy”, konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008



Slika 2.31. Popunjavanje jaza konceptom Balanced Score Card⁹⁸

Prateći ovakav način postavljanja ciljeva, te praćenja njihovog izvršenja, stižu se uslovi za pravovremeno uočavanje potrebe za korektivnim akcijama. Putem pravovremeno preduzetih korektivnih akcija će se obezbijediti da projekti budu izvršeni na vrijeme uz minimiziranje negativnih efekata. Ovo treba da dovede do zadovoljstva akcionara, oduševljenih potrošača, efikasnih i efektivnih procesa i motivisanih radnika.

Iz prethodnog grafičkog prikaza se može vidjeti vertikalna zavisnost od spoznaje preko internih pokazatelja i potrošača do finansijskih dobitaka u poslovanju. Isto tako se može primijetiti uzročno posljedična zavisnost operativne efikasnosti i njenih ciljeva, mjerila i inicijativa za ostvarenje operativne efikasnosti.

- Praktični osvrt -

Na narednom prikazu ćemo nastojati razviti tri koraka iz koncepta Balanced Score Card za kategoriju intimne higijene za naš hipotetski maloprodajni lanac. Bez pretenzije da se ponudi sveobuhvatno rešenje, nego samo sa namjerom da se bar malo

⁹⁸ Kaplan R.: "Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy", konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008

STRATEGIJSKA MAPA		KARTA CILJEVA		AKCIONI PLAN	
Operativna efikasnost		Cilj		Inicijativa	
Cilj		Mjerilo	Cilj	Budžet	
Finansijski 	<ul style="list-style-type: none"> * Profitabilnost * Rast prihoda * Manji asortiman 	<ul style="list-style-type: none"> * GMROI * Rast operativnog prihoda * Broj artikala 	<ul style="list-style-type: none"> * 20% * 15% * 200 		
Potrošač 	<ul style="list-style-type: none"> * Out of stock situacije smanjene * Smanjeno čekanje na blagajnama * Niže cijene nego trenutno * Privući i zadržati više potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> * Procenat Out of stock-a * Broj min čekanja u redu * Najjeftiniji na tržištu * Broj stalnih potrošača * Broj ukupnih potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> * 5% * Do 5 min * 5% iznad najjeftinijeg * 65% * Rast za 17% 	<ul style="list-style-type: none"> * Program lojalnosti (<i>Customer Loyalty Program</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * xxx KM
Interni 	<ul style="list-style-type: none"> * Povećan obrt proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> * Prosječan koeficijent obrta zaliha u mjesec dana 	<ul style="list-style-type: none"> * 1,5 	<ul style="list-style-type: none"> * Kataloške objave * Promotivne akcije 	<ul style="list-style-type: none"> * xxx KM * xxx KM
Spoznaja 	<ul style="list-style-type: none"> * Usaglašenost menadžera kategorije i ključnih dobavljača * Razvijanje potrebnih znanja * Razvijanje kvalitetnog informacionog sistema 	<ul style="list-style-type: none"> * % usaglašenosti menadžera kategorije i ključnih dobavljača * Sposobnost održavanja strategije * % kompatibilnost informacionih tehnologija 	<ul style="list-style-type: none"> * 100% * god 1 - 30% * god 2 - 70% * god 3 - 100% * god 1 - 50% * god 2 - 100% 	<ul style="list-style-type: none"> * Interna i eksterna obuka zaposlenih * Uvođenje novog informacionog sistema 	<ul style="list-style-type: none"> * xxx KM * xxx KM
				Total budžet	xxx KM

Slika 2.32. Strategijska mapa, karta ciljeva i akcioni plan za kategoriju intimne higijene

približi koncept karte ciljeva praktičnim potrebama domaćih maloprodajnih kuća i njihovih dobavljača (slika 2.32)⁹⁹.

Vrlo bitna činjenica je da se na ovaj način ostvaruje mogućnost mjerenja ostvarenja zacrtane strategije i definisanja odstupanja od željenog pravca. Na osnovu ovakvih alata je lako definisanje korektivnih akcija (ako su potrebne) koje trebaju organizaciju vratiti na željeni kurs. Samom spoznajom prirode i veličine odstupanja smo više nego na pola puta do definisanja korektivnih akcija.

Ovako definisana karta ciljeva nam omogućuje da novac (koji je izražen u zadnjoj koloni) bude racionalno upotrijebljen i da se postignu maksimalni efekti njegovim ulaganjem.

Takođe, postoji poznata izreka “u nedostatku jasnih ciljeva svaki put je dobar”. Kako bi ovo bilo izbjegnuto kroz kartu ciljeva se jasno definišu ciljevi, te nakon proteka određenog vremena imamo jasnu sliku o ispunjenju postavljenih ciljeva. Ako ciljevi nisu ispunjeni zadovoljavajućom stopom razloge trebamo tražiti u operativnoj ili planskoj dimenziji upravljanja.

2.7.1.5 Strategije za kategoriju proizvoda

Prema Bogetiću strategije na nivou kategorije kao strateške poslovne jedinice se dijele na marketing strategije i strategije snabdijevanja. Ovim autor želi naglasiti da je pored marketinške orijentacije na potrošača za Category menadžment bitna i strategija snabdijevanja, putem koje će biti omogućeno efikasno i efektivno snabdijevanje maloprodajnih polica.

Naprijed pomenuti autor navodi, da marketing strategije kategorije predstavljaju svojevrsni set odluka o tome kakve će funkcije imati pojedine podkategorije u poslovnom portfoliju kategorija, kao i na planu realizacije uloge i ciljeva kategorije. Na taj način, on naglašava uloge podkategorija u ostvarivanju strategije kategorije, što znači da samo orkestrirana saradnja podkategorija dovodi do sinergije, odnosno djelotvorne realizacije strategije kategorije. Karolefski i Heller navode sedam mogućih strategija za kategoriju:

- Kreiranje saobraćaja: Privući potrošače u radnju, odjele i kategorije
- Generisanje transakcija: Povećati vrijednost prosječne kupovine
- Generisanje profita: Povećanje profita
- Generisanje gotovine: Poboljšanje tokova gotovine
- Kreiranje uzbuđenja: Stvaranje interesa i entuzijazma među potrošačima
- Kreiranje imidža: Jačanje imidža maloprodavca u očima potrošača

⁹⁹ Pripremljeno prema Kaplan R.: “Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy”, konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008

- Zaštita tržišnog udjela: Snažno pozicioniranje kategorije nasuprot konkurenata¹⁰⁰

Bogetić, ipak, ide korak dalje i strategiju kreiranja imidža predstavlja sa dvije opcije: strategija kreiranja cjenovnog imidža i strategija kreiranja imidža izbora. On, takođe, povezuje strategije kategorije sa stratejskim fokusom i potrebnim karakteristikama podkategorija da bi strategija bila efektivna (tabela 2.10). Na ovaj način se pojedine strategije / uloge kategorije približavaju stvarnosti i daje se instrumentarij za odlučivanje u praksi. Za svaku ulogu se pojašnjava fokus koji uloga treba ostvariti, ali se i navode karakteristike koje kategorija treba posjedovati kako bi uloga bila primjenjiva u datom slučaju.

Strategija kategorije/ Uloga potkategorija	Stratejski fokus	Zahtevane karakteristike potkategorija da bi strategija bila efektivna
<i>Generisanje gotovine</i>	Unapređenje cash flow-a kategorije, odeljenja ili prodavnice.	<input type="checkbox"/> Visok obrt <input type="checkbox"/> Visoka frekvencija kupovine
<i>Kreiranje uzbuđenja</i>	Kreiranje osjećaja mogućnosti za potrošača	<input type="checkbox"/> Visoke impulsivne kupovine <input type="checkbox"/> Proizvodi za odgovarajući životni stil <input type="checkbox"/> Izražen sezonski karakter
<i>Unapređenje cenovnog imidža</i>	Poruka potrošačima da maloprodavac nudi niske cene	<input type="checkbox"/> Česte kupovine <input type="checkbox"/> Česte promocije
<i>Generisanje profita</i>	Povećanje procenta bruto marže i vrednosti bruto profita	<input type="checkbox"/> Visoka bruto marža
<i>Unapređivanje saobraćaja</i>	Unapređenje potrošačkog saobraćaja u prodavnici i u pojedinim prolazima između gondola	<input type="checkbox"/> Česte kupovine <input type="checkbox"/> Česte promocije <input type="checkbox"/> Visoka prodaja kategorije <input type="checkbox"/> Visoko tržišno učešće kategorije
<i>Unapređivanje vrednosti transakcija</i>	Povećanje veličine prosečne prodaje kategorije ili transakcije u prodavnici	<input type="checkbox"/> Relativno visoka cena artikla <input type="checkbox"/> Visoke impulsne kupovine
<i>Zaštita</i>	Odbrana prodaje i tržišnog učešća od agresivne konkurencije	<input type="checkbox"/> Česte kupovine <input type="checkbox"/> Relativno visoka cena artikla
<i>Unapređivanje imidža izbora</i>	Poruka potrošačima da maloprodavac nudi širok izbor	<input type="checkbox"/> Visoke impulsne kupovine <input type="checkbox"/> Jedinstveni proizvodi ili brendovi <input type="checkbox"/> Sezonski karakter

Tabela 2.8. Pregled mogućih marketing strategija kategorije/uloga podkategorije¹⁰¹

Takođe, Bogetić nudi i vezu između uloga kategorija i strategija kategorija/uloga podkategorija, što predstavlja tabela 2.11.

¹⁰⁰ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 124

¹⁰¹ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 148

Uloga kategorije	Marketing strategija kategorije/ Uloga potkategorije
<i>Odredišna</i>	<input type="checkbox"/> Unapređenje saobraćaja <input type="checkbox"/> Zaštitna <input type="checkbox"/> Unapređenje transakcija <input type="checkbox"/> Kreiranje uzbuđenja <input type="checkbox"/> Unapređenje imidža
<i>Rutinska</i>	<input type="checkbox"/> Unapređenje transakcija <input type="checkbox"/> Generisanje profita
<i>Povremena/sezonska</i>	<input type="checkbox"/> Unapređenje saobraćaja <input type="checkbox"/> Kreiranje uzbuđenja <input type="checkbox"/> Generisanje profita <input type="checkbox"/> Zaštita
<i>Pogodnost</i>	<input type="checkbox"/> Unapređenje transakcija <input type="checkbox"/> Generisanje profita <input type="checkbox"/> Unapređenje imidža

Tabela 2.9. Uloga kategorije i skup odgovarajućih marketing strategija/uloga potkategorije¹⁰²

U prethodnoj tabeli se primjećuje da različitim ulogama kategorije odgovaraju različite strategije kategorije / uloge potkategorija. Kao što je vidljivo, najveći raspon mogućih strategija odgovara odredišnoj ulozi kategorije. To je i razumljivo, obzirom da je odredišna uloga nešto po čemu maloprodavac nastoji da se razlikuje od svoje konkurencije. Prema odredišnoj kategoriji se, usmjerava i najveći dio budžeta maloprodavca, energije i vremena menadžera kategorije. Iz tog razloga je vrlo bitno imati jasne prioritete u upravljanju različitim kategorijama, sa njihovim različitim ulogama. Razlog je ograničenost svih resursa, gdje se samo putem jasnog portfolio upravljanja resursima može postići optimalan rezultat.

Ono što je bitno napomenuti u dijelu marketinških strategija kategorije, je da se ne smije zaboraviti fokus na krajnjeg kupca / potrošača. Vrlo se lako osloniti na veliki izbor podataka koji se mogu pribaviti, ali je to i vrlo riskantno. Podaci ne znače istovremeno informacije. Informacije ne znače nedvosmislene akcije. Tako da prije konačne odluke o strategijama koje će se primjenjivati za kategoriju, bitno je sagledati raspoložive podatke i informacije sa stanovišta ciljanih potrošača i još jednom napraviti provjeru strategija.

Komunikacija i usaglašavanje strategija za kategoriju sa ključnim dobavljačima je vrlo bitna stavka u procesu Category menadžmenta. Naime, vrlo je teško razvijati kategoriju bez podrške ključnih dobavljača. Prvo što je važno, je bolje poznavanje specifičnosti kategorije od strane dobavljača, kao i to što oni svojom ekspertizom mogu dati pozitivan impuls u definisanju strategija za kategoriju. Isto tako putem saglasnosti sa ključnim dobavljačima oko marketing strategije, postiže se i saglasnost o strategiji nabavke. Takođe, dobavljači, uglavnom, raspolažu određenim budžetima za unapređenje svog poslovanja, a time i maloprodavčevog, dok maloprodavci rjeđe planiraju budžete za ulaganje u razvoj pojedinih kategorija. U ovom dijelu oni se, uglavnom, oslanjaju na dobavljače. Iz tog razloga, ako ne postoji podrška ključnih dobavljača, nema ni njihovog budžeta za ulaganje u promocije, posebne događaje vezane za kategorije, spuštanja cijena

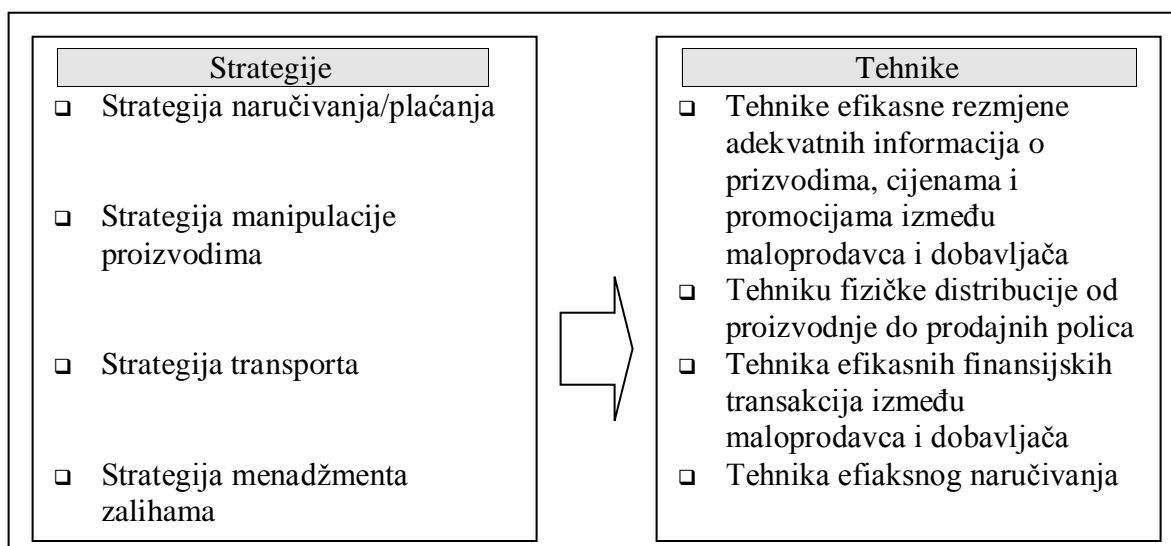
¹⁰² Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 149

na policama itd. Uz to, određene kategorije se ne razvijaju, primarno, na maloprodajnim policama, nego izvan maloprodajnih objekata.

Strategije snabdijevanja kategorije se javljaju kao bitan činioc u ostvarivanju efikasnog i efektivnog poslovanja maloprodaje. Naime, od dostupnosti proizvoda na policama zavisi zadovoljstvo potrošača, a posljedično i održavanje / povećanje baze kupaca / potrošača određenog maloprodajnog objekta. Sa druge strane, od pravovremene dostave zavisi efikasnost poslovanja i profitabilnost maloprodavca. Ako se posmatra druga strana, odnosno proizvođač, (ne)efikasno snabdijevanje za njega znači prodaju ili izgubljenu prodaju, a u krajnjoj liniji može značiti i izgubljenog kupca (maloprodavca). Iz navedenog se zaključuje da obje strane imaju interesa za kvalitetnim snabdijevanjem maloprodajnih polica. Ono što je bitno reći, je da se pregovori oko strategije snabdijevanja ne smiju posmatrati kao “igra sa nultom sumom” (u teoriji igara se nultom sumom naziva ishod u kojem dobitak jednog učesnika je automatski gubitak za drugog učesnika). Naime, ako maloprodavac zahtijeva češće isporuke, dobavljač to ne treba posmatrati kao povećan trošak češćeg isporučivanja, nego zajednički sa maloprodavcem treba napraviti analizu smanjenja *out-of-stock* situacija usljed češćih isporuka i na temelju toga povećane prodaje. Od toga se, onda, oduzima trošak isporuke i trošak vezivanja kapitala koji je u ovom slučaju manji.

Primjenom adekvatnih strategija snabdijevanja se mogu postići znatne uštede u lancu vrijednosti, a posljedično tome se mogu ostvariti i veće uštede za krajnje potrošače. To je posebno značajno na velikim tržištima i kod velikih maloprodajnih kompanija što može biti jedna od konkurentskih prednosti. Najbolji primjer za ovo je Wal-Mart i njegova saradnja sa dobavljačima. Sve uštede u lancu vrijednosti ovaj maloprodavac prenosi na svoje kupce i na taj način postiže lidersku poziciju na tržištu.

Najčešće korištene strategije i tehnike snabdijevanja predstavljene su putem slike 2.33.

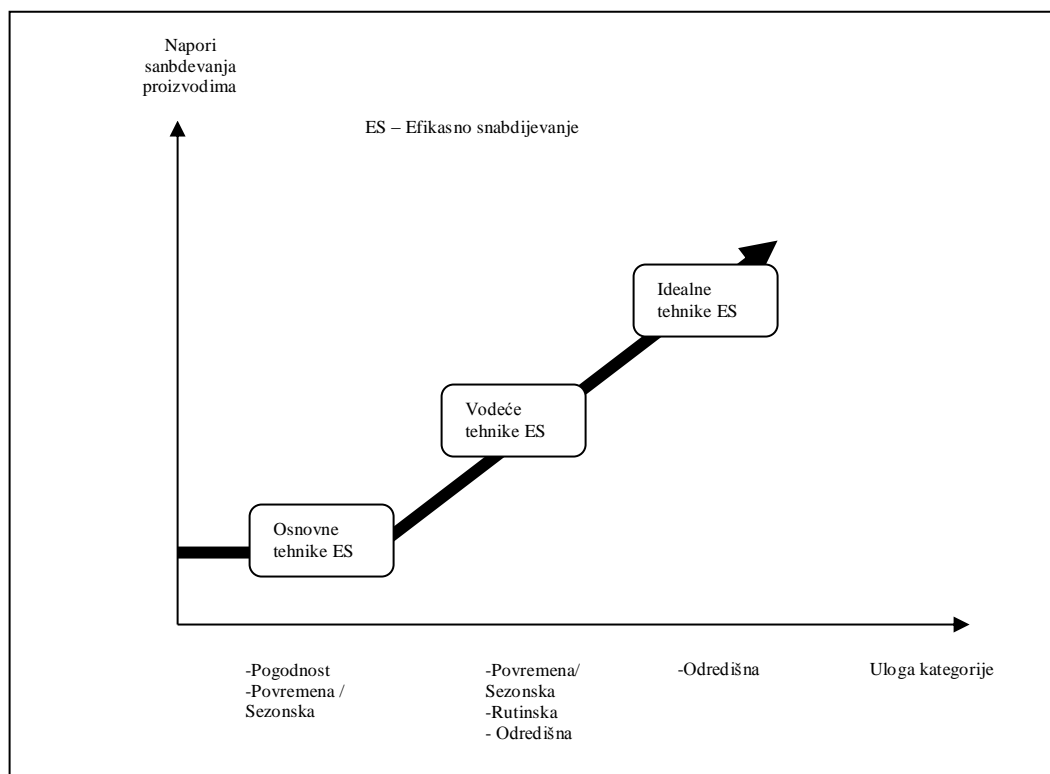


Slika 2.33. Strategije snabdijevanja i tehnike koje proizilaze iz tih strategija¹⁰³

¹⁰³ Pripremljeno prema: Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 153

Strategija naručivanja / plaćanja se odnosi na postizanje efikasnog i efektivnog načina obnavljanja zaliha i plaćanja dospjelih dugovanja. Jedan dio ove strategije se odnosi na efikasnu obnovu zaliha kako bi se izbjegle *out-of-stock* situacije, a druga na uštede u troškovima koji nastaju u procesu naručivanja / plaćanja. Kao primjer iz prakse se opet može navesti primjer saradnje kompanija Wal-Mart i Procter&Gamble gdje je upravljanje maloprodajnim zalihama prepušteno dobavljaču. Za ovakav vid saradnje je potrebno veliko, obostrano, povjerenje. Strategija manipulacije proizvodima bi se mogla odnositi recimo na paletizaciju robe koja je spremna da se na tako pripremljenim paletama izlaže u prodajnom prostoru. Ovo je jedan od vidova ušteda u lancu vrijednosti i odnosi se na manipulaciju proizvodima. Strategija transporta ima za cilj uštede u lancu vrijednosti, prvenstveno na velikim tržištima. Strategija menadžmenta zaliha se odnosi na smanjenje troškova držanja zaliha u čitavom lancu vrijednosti.

Odnos uloga kategorije i tehnika efikasnog snabdijevanja se prikazuje putem dijagrama (slika 2.34).



Slika 2.34. Veza uloga kategorije i nivoa tehnika efikasnog snabdijevanja¹⁰⁴

Sa prethodnog dijagrama je vidljivo da se sa povećanjem značaja uloge kategorije u portfoliju kategorija maloprodavca, povećava i složenost tehnika efikasnog snabdijevanja. To znači da se kod odredišne kategorije moraju primjenjivati “najbolje” tehnike, dok je

¹⁰⁴ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 154

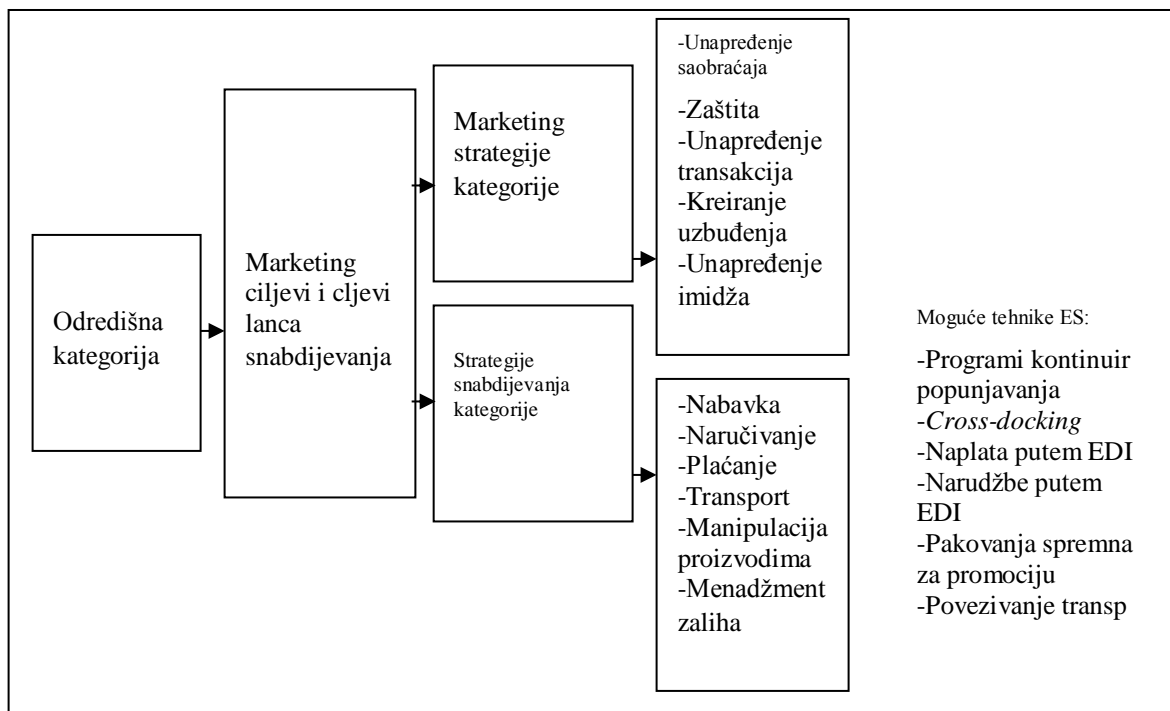
kod kategorije pogodnosti moguće primjenjivati i neke bazične tehnike. To je naročito izraženo ako se za određenu kategoriju odabere kategorija u kojoj se pojavljuje manjak ponude u odnosu na tražnju.

Polazeći od prethodno iznesenih stavova, moguće je, putem jedinstvenog prikaza razmotriti veze između ciljeva kategorije, marketing strategija i tehnika efikasnog snabdijevanja, što je predstavljeno u tabeli 2.12.

Ciljevi kategorije	Primijenjene marketing strategije	Primijenjene tehnike ES
Rast tržišnog učešća	Zaštita Unapređenje saobraćaja	Programi kontinuiranog snabdijevanja
Povećanje obrta	Zaštita Unapređenje saobraćaja	Programi kontinuiranog snabdijevanja
Povećanje bruto profita	Unapređenje transakcija Generisanje profita	Direktna isporuka prodavnici (DSD- <i>direct store delivery</i>)
Povećanje prinosa na angažovana poslovna sredstva (ROA)	Generisanje gotovine	Sve tehnike ES
Unapređenje satisfakcije potrošača	Kreiranje uzbuđenja Unapređenje imidža	Sve tehnike ES

Tabela 2.10. Ciljevi kategorije i primijenjene marketing strategije i tehnike ES¹⁰⁵

Po odabiru strategija za kategoriju potrebno je provjeriti validnost odabranih rešenja. Postoje kvalitativni i kvantitativni načini provjere validnosti strategija. Potrebno je da se oba načina uzmu u obzir prilikom sprovođenja provjere, ali, ipak, na kraju su brojčani pokazatelji oni koji daju krajnji sud o opravdanosti napravljenog izbora.



Slika 2.35. Stratogram određene kategorije¹⁰⁶

¹⁰⁵ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 154

¹⁰⁶ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 157

Stratogram slikovito povezuje ulogu kategorije, ciljeve kategorije i uloge podkategorija sa marketing strategijama, strategijama nabavke i mogućim tehnikama efikasnog sanbdijevanja. Razvoj stratograma kategorije je moguć i putem matrice uloga kategorije / strategije kategorije. Faktički, u ovoj matrici se putem analize lanca vrijednosti, odnosno njegovih sastavnih aktivnosti – obezbjeđivanja proizvoda, distribucije, marketinga i servisa, predstavljaju strategije pogodne za svaku pojedinu ulogu kategorije. Na taj način se dobija podjela strategija na primarne i sekundarne vezano za datu ulogu kategorije. To predstavlja vrlo korisno sredstvo za praktično razvijanje strategija za kategorije, koje svakom menadžeru daje jasan uvid u polje gdje njegov fokus treba biti usmjeren. Za praktičare Category menadžmenta, u njihovom svakodnevnom radu, to je svojevrsna vodilja, instrumentarijum koji treba obezbijediti držanje određenog konzistentnog kursa u određivanju uloge kategorije i sa ovim procesom povezanih aktivnosti obezbjeđivanja, distribucije, marketinga i servisa u prodavnici.

Instrumentarij koji treba biti nezaobilazno sredstvo u određivanju uloge kategorije, predstavljen je u tabeli 2.13. U tabeli su za četiri uloge kategorije prikazane osnovne strategije obezbjeđivanja, strategije distribucije, strategije marketinga i strategije servisa u prodavnici. Ujedno su naznačene strategije koje trebaju imati primarnu ulogu u procesu poslovanja. Predstavljeni prikaz daje sistematizaciju strategija po oblastima poslovanja i ulogama kategorije, te predlaže koje strategije bi trebale imati glavnu ulogu u poslovanju na osnovama koncepta menadžmenta kategorije.

Bogetić¹⁰⁷ navodi da proces počinje od uloge i ciljeva kategorije i da ga čine sljedećih pet koraka:

- Određivanje strategijskih opcija za kategoriju
- Proučavanje nalaza koraka ocjene kategorije
- Selekcionisanje strategije za realizaciju uloge i ciljeva kategorije
- Određivanje strategije (uloge) pojedinih potkategorija
- Provjera validnosti odabranih rešenja

Navedeni koraci, takođe, trebaju obezbijediti sistematičnost u određivanju uloge kategorije, kao jedne od bitnih odluka u procesu Category menadžmenta. Kao što je bio slučaj sa određivanjem potencijala kategorije, uloga kategorije, takođe, značajno utiče na alokaciju resursa kompanije u praktikovanju Category menadžmenta.

¹⁰⁷ Woolf B.: “Loyalty marketing – The Second Act”, Teal Books, Richmond 2002, str. 56

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Uloga Kategorije	Strategija kategorije			
	Obezbjedi vanje	Distribucija	Marketing	Servis u prodavnici
Odredišna	Strategija obezbjeđivanja -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi Strategija transakcija -Sve EDI i EFT	Preuzimanje u DC / prodavnici -Automatsko popunjavanje Transport -Direktna isporuka prodavnici, povlačenje Manipulacija u DC / prodavnici - <i>Cross-docking</i> -Pakovanja spremna za promociju	Strategija privlačenja -Unapređenje saobraćaja -Unapređenje imidža Strategija izgradnje lojalnosti -Unapređenje transakcija -Zaštita Mikromarketing	Pun servis (Ako je neophodno) Diferenciran (Od konkurencije)
Rutinska	Strategija obezbjeđivanja -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi Strategija transakcija -Uglavnom EDI i EFT	Preuzimanje u DC / prodavnici -Automatsko popunjavanje Transport -Direktna isporuka prodavnici, povlačenje Manipulacija u DC / prodavnici -Minimiziranje manipulacije -Smanjenje štete	Strategija izgradnje lojalnosti -Unapređenje transakcija -Zaštita Cluster marketing	Poluservis (Ako je neophodno) Nediferenciran (Od konkurencije)
Povremena/ sezonska	Strategija obezbjeđivanja -Najbolji kvalitet/ Pouzdanost -Najniži troškovi i najbolji uslovi Strategija transakcija -Donekle EDI i EFT	Transport -Smanjiti trajanje tranzita Manipulacija u DC/ prodavnici -Smanjenje štete -Pakovanja spremna za promociju	Strategija privlačenja -Unapređenje saobraćaja -Kreiranje uzbuđenja Cluster marketing	Samoposluga (Ako je neophodno) Nediferenciran (Od konkurencije)
Pogodnost	Strategija obezbjeđivanja -Niski troškovi	Preuzimanje u DC / prodavnici -Automatsko popunjavanje Manipulacija u DC/ prodavnici -Minimiziranje manipulacije -Smanjenje štete	Strategija izgradnje lojalnosti -Unapređenje transakcija Jedinstven marketing	Samoposluga (Ako je neophodno) Nediferenciran (Od konkurencije)

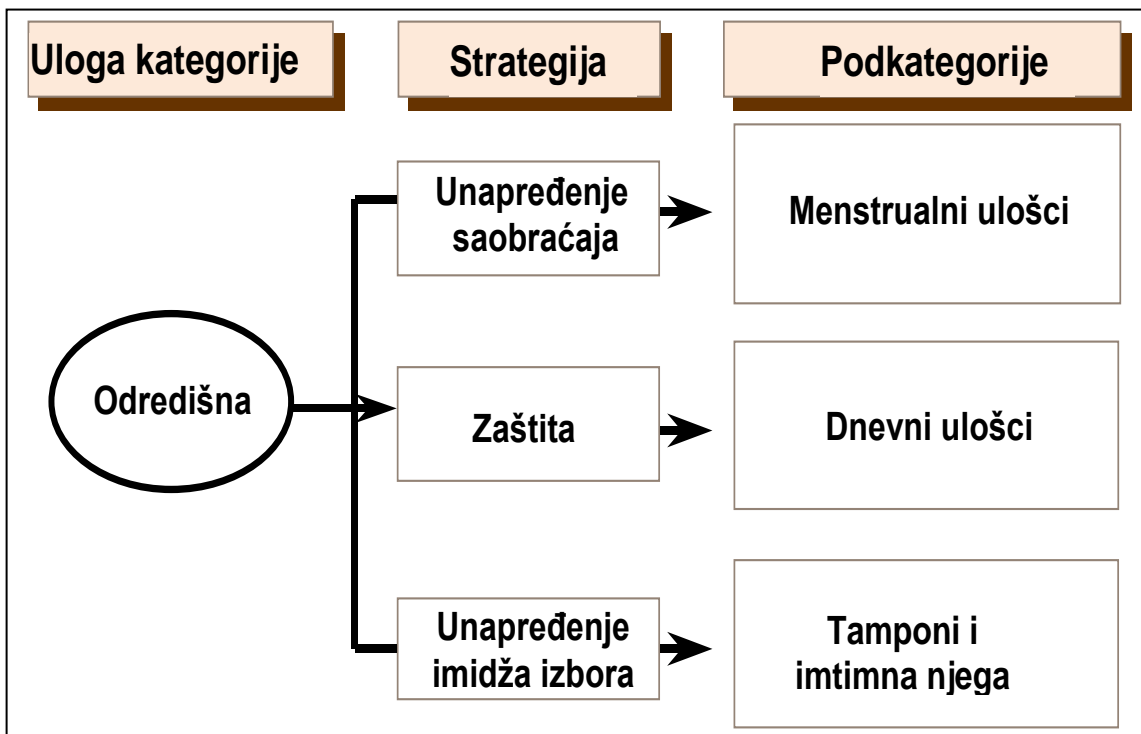
Primarne strategije kategorije

Tabela 2.11. Uloga, lanac vrijednosti i primarne i sekundarne strategije kategorije¹⁰⁸

¹⁰⁸ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 159

- Praktični osvrt -

Ako se pođe od toga da je u prethodnim koracima određena određna / destinacijska uloga za kategoriju intimne higijene, onda je sada potrebno odrediti strategiju za kategoriju, odnosno podkategorije u skladu sa ulogama podkategorija. Moguće rešenje je ponuđeno na sljedećem prikazu stratograma za kategoriju intimne higijene (slika 2.36).



Slika 2.36. Stratogram kategorije intimne higijene¹⁰⁹

Za podkategoriju menstrualnih uložaka je predviđena strategija unapređenja saobraćaja. Razlozi zašto je odabrana ova strategija su karakteristike predmetne podkategorije: česte kupovine; česte promocije; visoka prodaja kategorije; visoko tržišno učešće kategorije; važnost podkategorije za ciljnu grupu potrošača maloprodajnog lanca; mogućnost ostvarenja diferencijacije.

Zbog nabrojanih karakteristika, navedeni proizvodi predstavljaju odličnu kategoriju za privlačenje kupaca u objekte. Pozicioniranjem ove podkategorije na suprotan kraj od ulaza u maloprodajni objekat, postiže se potreba da kupci prođu pored kategorija sa manjim koeficijentom obrta kako bi došli do podkategorije menstrualnih uložaka. Ovo je česta strategija i za npr. bebi kategoriju. Pomenuta kategorija ima slične karakteristike i obaveza je kupovine pri skoro svakoj posjeti maloprodajnom objektu za porodice koje imaju djecu. Optimalnim razmještanjem ovakvih kategorija / podkategorija u objektu se postiže optimalan saobraćaj unutar objekta, te se na taj način znatno povećava

¹⁰⁹ Pripremljeno prema Johnson&Johnson Consumer Zug, "J&J Way, Potential for SanPro category", June 2007

mogućnost kupovine proizvoda koji, inače, ne bi bili kupljeni. Pored navedenog kreiranja saobraćaja u samom objektu, navedena podkategorija utiče na povećanje broja potrošača koji posjećuju maloprodajni objekat, budući da je vrlo visoka zastupljenost proizvoda iz ove podkategorije pri svakoj kupovini.

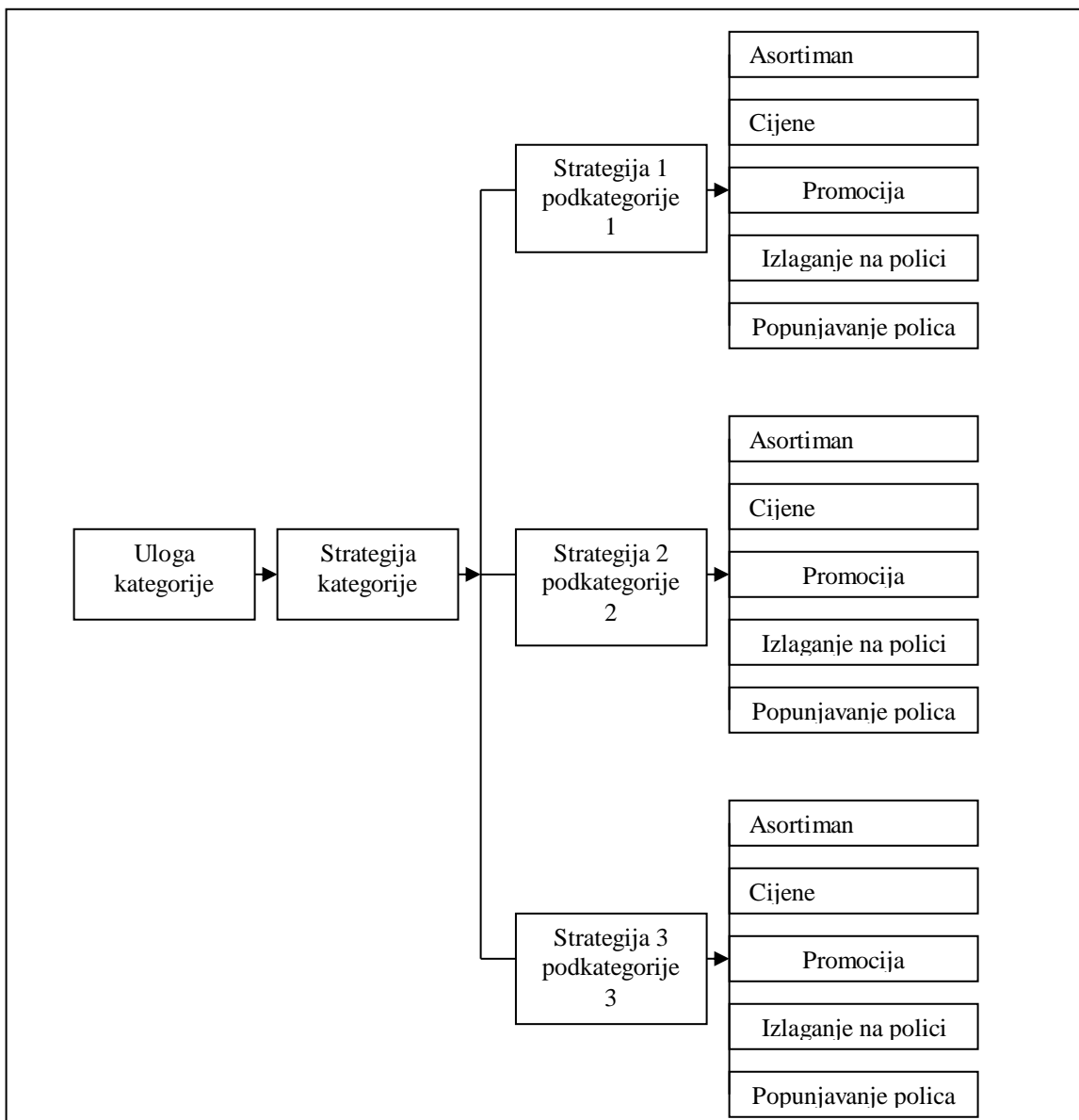
Za podkategoriju dnevnih uložaka je dodijeljena uloga zaštite. Njom se želi postići zaštita dostignutog i postići dodatno povećanje tržišnog udjela. Naime, želi se biti jak / dominantan u podkategoriji koja ima "budućnost", odnosno koja trenutno ima kritičnu masu, ali od koje se očekuje daljnji rast. Dakle, želi se biti jak (povećavati tržišni udio) u podkategoriji koja raste. Ove dvije stvari (povećanje tržišnog udjela i povećanje podkategorije) dovešće do multiplikacije prodaje. Takođe, kupci ove podkategorije se u znatnoj mjeri poklapaju sa ciljanim kupcima maloprodajnog lanca.

Za tamponi i intimnu njegu bi bila pogodna strategija unapređenja imidža izbora. Putem ove strategije će se postići da žene kao donosioci odluka vezanih za kupovine percipiraju datu kompaniju, kao maloprodavca sa širokim izborom asortimana i dobrom ponudom. Tamponi i intimna njega su vrlo zahvalne podkategorije za ovakvu strategiju sa stanovišta troškova. Naime, kao što je već navedeno, tamponi zauzimaju izuzetno malo prostora na polici, tako da proširenje asortimana neznatno zahtijeva dodatne police. Takođe svi manipulativni i skladišni troškovi su minimalni. Proizvodi su, relativno, skupi tako da je otplata po m² police sasvim dobra.

Dakle, ako se posmatraju kao jedinstvene pomenute tri strategije za kategoriju intimne higijene, dobijaju se tri orkestrirane strategije koje doprinose postizanju boljih rezultata kako samih podkategorija, tako i maloprodavca uopšte. Za podkategoriju menstrualnih uložaka primjenjiva je strategija generisanja saobraćaja koja pomaže drugim kategorijama u objektu. Sa ranijim preporukama o povećanju marže i usvajanju taktike "krava muzara" dobija se asortiman na kome se želi graditi profitabilnost, ali isto tako i putem generisanja saobraćaja, pomoći prodaju drugih kategorija u objektu. Putem strategije zaštite za podkategoriju dnevnih uložaka želi se biti i ostati jak u podkategoriji koja raste i od koje se u budućnosti očekuju veći prihodi. Putem odabrane strategije za tamponi i proizvode intimne njege želi se kod velikog postotka donosioca odluka o kupovini kreirati imidž maloprodajnog mjesta sa dobrim asortimanom.

2.7.1.6 Taktike za kategoriju proizvoda

Nakon definisanja strategija za kategoriju, potrebno je definisati i taktike, kao zadnji planski element u procesu Category menadžmenta. Taktičkim planom se želi postići konkretizacija akcija, koje će se preduzimati u cilju ostvarenja zacrtanih ciljeva kategorije. Znači, akterima procesa Category menadžmenta se na ovaj način predočavaju jasne smjernice za osnovne elemente taktičkog plana: asortiman, cijene, promocije, izlaganje na policama i popunjavanje polica. Kako se razvijaju taktike za pojedine kategorije, prikazuje slika 2.37.



Slika 2.37. Taktike kategorije prema pojedinim strategijama podkategorija¹¹⁰

¹¹⁰ Pripremljeno prema Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008

Menadžeri kategorije pri kreiranju taktičkog plana kategorije i njegovih pojedinih elemenata, polaze od ciljanih potrošača i njihovih demografskih i psiholoških karakteristika i kupovnog ponašanja sa jedne strane, kao i mogućnosti maloprodavca, maloprodajnog objekta i dobavljača da podrže zacrtane elemente taktičkog plana, sa druge strane. Zbog navedenog, se može doći u situaciju da se razlikuju pojedini (ili svi) elementi taktičkog plana za svaki prodajni objekat maloprodajnog lanca. Optimalno je upravljati elementima taktičkog plana na nivou klastera ili formata maloprodajnih objekata. Klasteri ili formati su grupe maloprodajnih objekata grupisanih prema zajedničkim karakteristikama: kvadratura; karakteristike ciljanih potrošača; druge karakteristike tržišta koje mogu biti značajne za ukupno poslovanje.

Bogetić navodi da se taktički planovi razvijaju u dva koraka:

- razvijanje opštih smjernica za razvoj taktičkih planova većeg broja kategorija;
- iz opštih smjernica se razvijaju konkretna akciona rešenja za pojedine kategorije

Isti autor tvrdi da se daljim postupkom utvrđuje proces razvoja taktičkih planova, sistematizovan u četiri koraka:

- “razmatranje po instrumentima marketinga i snabdevanja kojima se kreiraju odgovarajuće smernice i kriterijumi akcionog dejstva na nivou potkategorija kategorije;
- sagledavanje odgovarajućih taktičkih mogućnosti;
- odabir taktičkih rešenja za kategoriju;
- pojedinačna, po instrumentima i potkategorijama, i ukupna provera taktičkih rešenja za kategoriju, pre konačnog usvajanja i implementacije”¹¹¹

Asortiman je prvi element taktičkog plana. To je, ujedno i najvažniji element. Asortiman proizvoda ili usluga jednog maloprodajnog preduzeća Golijanin definiše kao skup svih artikala robe ili set usluga koje su predmet trgovanja, odnosno servisiranja. Ovde se radi o vrsti, tipu i kvalitetu proizvoda, dizajnu, pakovanju, veličini pakovanja, brendu i dopunskim sadržajima ponude kao što su transportne, finansijske, servisne, savjetodavne i druge usluge¹¹².

Potrošači su najosjetljiviji na izbor proizvoda koji mogu naći na maloprodajnim policama. Pri uvođenju novog proizvoda u asortiman, maloprodavci ne posmatraju isključivo prodaju tog proizvoda na drugim tržištima ili kod konkurenata, nego se najčešće pitaju koliko dotični proizvod može donijeti inkrementala u prodaji kategorije. Znači, maloprodavci ne žele izazvati kanibalizaciju drugih proizvoda u kategoriji, nego

¹¹¹ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 166

¹¹² Golijanin D.: “Marketing u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 71

žele imati inkrementalnu prodaju od proizvoda koji je uključen u asortiman. Za realizovanje datog pristupa potrebno je poznavati svoje ciljne potrošače i odgovoriti njihovim potrebama na najadekvatniji način. Kao primjer se može istaći kategorija šampona. Dodavanjem još jednog brenda koji ima nešto drugačiji miris neće donijeti mnogo inkrementala u prodaji. Ali, ako se postojećim šamponima dodaju šamponi za djecu, moguće je privući potrošače koji vode računa o zdravlju svoje kose i koji ne žele da je pretjerano oštećuju “jakim” šamponima. Dakle, tako je moguće privući potrošače, predvodnike “zdravih” trendova.

Dobavljači su, bez sumnje, zainteresovani za što veću stopu uključivanja njihovih proizvoda u asortiman maloprodavca. Za takva nastojanja oni imaju svoje argumente. Na menadžerima kategorije maloprodavca i menadžerima dobavljača, je da dođu do najprihvatljivijeg asortimana koji omogućava ostvarenje ciljeva kategorije. Upotrebljiv pokazatelj su i podaci o prodaji proizvoda na dotičnom tržištu i mogu se kupiti od istraživačkih agencija koje se bave panelima trgovine. Za nove proizvode se, vrlo često, praktikuje uvođenje onih koji “obećavaju” na probni period od 3-6 mjeseci. Ako ti proizvodi zadovolje postavljene kriterijume oni ostaju u asortimanu, u suprotnom će biti eliminisani.

Golijanin navodi da su dimenzije proizvoda ili usluga¹¹³:

- ❑ Širina asortimana koja se odnosi na prisutnost grupa proizvoda u ponudi maloprodajnih kompanija. Kao primjer se mogu navesti hrana, sredstva lične i kućne higijene, tekstilna roba, suđe, alat, tehnička roba, itd. Ovakve objekti se označavaju kao maloprodaja univerzalne ponude.
- ❑ Dužina asortimana označava stanje zaliha pojedinih proizvoda, odnosno koliko komada istih artikala maloprodajni objekat ima na zalihi.
- ❑ Gustina asortimana obuhvata zastupljenost različitih artikala unutar određene robne grupe. Objekat koji ima odgovarajuću gustinu asortimana naziva se specijalizovanom. Kao primjer ovog tipa se navodi prodavnica građevinskih okova gdje se mogu naći svi mogući varijeteti šarafa, kukica, baglama itd.
- ❑ Dubina asortimana označava zastupljenost različitih marki, modela, veličina, boja, dezena istog ili sličnog proizvoda (npr. prodavnica cipela ima ženske, muške i dječije cipele različitih modela, boja, veličina i materijala).
- ❑ Konzistentnost asortimana je usklađenost ponuđenog asortimana sa stvarnim potrebama kupaca u vremenu i prostoru. Ovo se predstavlja kao najvažniji marketinški aspekt ponuđenog asortimana prodajnih artikala

¹¹³ Golijanin D.: “Marketing u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str 71-72

privatne marke ili određenih maloprodajnih objekata, jer ne moraju svi objekti unutar iste kompanije imati identičan asortiman. Konzistentnost označava da li i u kom obimu i strukturi, ponuđeni asortiman odgovara stvarnim potrebama i željama kupaca. Potrebno je pažljivo analizirati i programirati, treba ga kreirati da odgovara ispoljenim ili prikrivenim potrebama kupaca.

Na području asortimana postoji pet mogućih odluka:

- ❑ zadržati postojeći asortiman proizvoda
- ❑ smanjiti broj proizvoda u asortimanu kategorije
- ❑ povećati broj proizvoda u asortimanu kategorije
- ❑ zamijeniti određene proizvode sa onima koji se trenutno ne nalaze na policama
- ❑ uključiti u asortiman, povećati prisustvo ili smanjiti prisustvo privatne marke

Prilikom donošenja odluka o asortimanu kategorije postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno provode sljedeće analize¹¹⁴:

- ❑ koji proizvodi će zadovoljiti potrebe ciljanih potrošača
- ❑ kakav je trenutni imidž maloprodavca kompariran sa konkurentima
- ❑ da li je strategija kategorije konzistentna sa krovnom strategijom maloprodavca i sa ulogom kategorije
- ❑ koliki je trošak/korist index pri različitim nivoima asortimana
- ❑ koji su kriteriji za prihvatanje novih proizvoda
- ❑ koji su kriteriji za eliminisanje proizvoda
- ❑ kakve su performanse proizvoda po pitanju prodaje, profita i ostalih finansijskih pokazatelja
- ❑ analiza koja pokazuje zavisnost prodaje od veličine asortimana
- ❑ lojalnost potrošača prema određenim proizvodima/brendovima
- ❑ navike povezane sa substitucijom različitih proizvoda

Opšte smjernice za donošenje odluka o asortimanu kategorije, polazeći od definisanih uloga pojedinih podkategorija se mogu šematski predstaviti na način kako je to učinjeno u tabeli 2.14.

¹¹⁴ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 137

Uloga podkategorije	Opšti taktički pristup asortimanu podkategorije
Unapređenje saobraćaja	Selekcija proizvoda – artikala mora uključiti stavke sa izrazitom lojalnošću najvećih potrošača Drži najbolje prodavane artikle u svakoj podkategoriji ili segment
Generisanje profita	Poseban tretman dati: <ul style="list-style-type: none"> - artiklima sa najvećom cenom - artiklima sa najvećom maržom - izlaganju privatne marke
Zaštita	Visoka učestalost promocije odabranih artikala da bi se istakla njihova raspoloživost i konkurentnost na tržištu Pratiti i biti bolji od cena konkurencije Usresređenost na medijske događaje

Tabela 2.12. Ilustracija opštih smjernica odluka o asortimanu kategorije¹¹⁵

Predstavljena tabela daje opšte, ali vrlo korisne smjernice praktičarima Category menadžmenta prilikom odlučivanja o asortimanu kategorije. U predstavljene smjernice su uključene marketinške, ali i finansijske smjernice, koje trebaju pomoći praktičarima u odlučivanju o asortimanu.

Cijene potrošači percipiraju na tri načina: svjesnost, poređenje sa nekom referencom, odgovor na njihovo povećanje ili sniženje. Iako je cijena, često, glavni kriterijum za kupovinu određenog proizvoda, potrošači se ne mogu uvijek sjetiti apsolutnog iznosa plaćenog za taj proizvod. Oni, najčešće, procjenjuju da li plaćaju fer cijenu za određeni proizvod. Fer cijena je ono što potrošači percipiraju kao razuman iznos novca za neki proizvod i formira se, najčešće, putem iskustva iz ranijih kupovina. Ako je cijena veća od fer cijene potrošač smatra da je ona previsoka i obrnuto. Studije potrošačevog ponašanja na promjene cijena ukazuju da su potrošači znatno više zabrinuti povećanjem cijena, nego što su oduševljeni njihovim smanjenjem.

U maloprodaji su najčešće u upotrebi sljedeći modeli cjenovne politike:

- Kontinuirano niske cijene (*EDLP – Every Day Low Price*) sve do najnižeg nivoa, kako bi se krajnjim potrošačima poslala poruka o cjenovnom liderstvu. Na taj način se pojednostavljaju interne operacije vezane za cijene.
- Visoka – Niska cijena (*Hi-Low*) gdje se putem čestih promocija nastoje privući potrošači i ponuditi im proizvode po povoljnim uslovima.
- Hibridne cijene (*Hybrid pricing*) gdje se na određenom broju udarnih proizvoda implementira EDLP strategija, a na ostatku asortimana Hi-Low uz sprovođenje povremenih promocija.

¹¹⁵ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 168

U navedene tri strategije neki maloprodavci često inkorporiraju veće redovne popuste za vlasnike njihovih kartica lojalnosti (*Loyalty cards*).

Kada odlučuju o cijenama proizvoda u kategoriji / podkategoriji menadžeri kategorije, u stvari, razmišljaju o dvije stvari:

- kako se kompanija može diferencirati i pozicionirati kao povoljno mjesto za kupovinu u odnosu na konkurenciju?
- koju ulogu igraju cijene kada je u pitanju određena radnja i određena kategorija posmatrano u odnosu na lokalnu konkurenciju¹¹⁶

Politika cijena je daleko lakše sprovodiva ako imamo formirane klastere maloprodajnih objekata. Česti su primjeri da postoje klasteri radnji pod različitim brendovima koji imaju različitu cjenovnu strategiju.

Kada je u pitanju problematika cijena, menadžeri kategorija mogu donijeti neku od sljedećih odluka:

- zadržati isti nivo cijena
- sniziti sadašnje cijene
- povećati sadašnje cijene

Polazeći od navedenog, postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno provode sljedeće analize:

- kolika je vrijednost koju se obezbjeđuje krajnjem potrošaču u određenoj kategoriji, podkategoriji, segmentu...
- kolika je konkurentnost na polju cijena i da li je data kompanija percipirana kao cjenovni lider
- koja cjenovna politika je najkonzistentnija sa ukupnom marketinškom strategijom – *EDLP, Hi-Low, Hybrid*
- da li se postižu ciljevi postavljeni na polju cijena
- kako se cijene odražavaju na bruto maržu
- da li će sniženje ili povećanje cijena značajnije uticati na prodaju i profit
- da li najprodavaniji artikli imaju adekvatnu maržu
- koliki je tržišni udio, prodaja, profit... u procentima i apsolutno
- kakav je doprinos bruto marži
- kakva je cjenovna elastičnost

Ilustracija opštih smjernica za donošenje odluka o cijenama u kategoriji je vidljiva u tabeli 2.15.

¹¹⁶ www.winstonweber.com, Win Weber: "Category Management Needs New Life", Januar 2009

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristup cenama kategorije
Zaštita	Paritetne maloprodajne cene Održavanje cena drugih artikala tako da budu konkurentne na tržištu
Unapređenje transakcija	Ukupne maloprodajne cene bi morale biti konkurentne na tržištu Određeni proizvodi/segmenti bi mogli imati agresivne cene, kao bi se stimulisala unakrsna prodaja proizvoda sa višim cenama
Unapređenje saobraćaja	Proizvodi sa visokom lojalnošću bogu biti ponuđeni po diskontnim cenama kao bi se stimulisao saobraćaj potrošača Većina cenovno osetljivih artikala trebalo bi da ima cene na nivou ili ispod nivoa cena ključnih konkurenata
Generisanje profita	Maloprodajne cene bi trebalo da obezbede maksimalne marže, uz istovremenu konkurentnost na tržištu Razmotriti selektivno menjanje marži bazirano na potrošačkoj tražnji
Kreiranje uzbuđenja	Periodična limitirana promotivna ponuda odabranih proizvoda / segmenata, kako bi se kreirala tenzija i kupovno raspoloženje

Tabela 2.13. Ilustracija opštih smjernica za odluke o cjenovnoj taktici kategorije¹¹⁷

Promocija, kao taktički instrument unapređenja poslovanja, postaje sve bitnija u sektoru robe široke potrošnje. Upravo zbog toga, za svaku kategoriju se definiše polugodišnji / godišnji plan promotivnih aktivnosti. Na ovom planu, vrlo tijesno saraduju dobavljači i maloprodavci, iz prostog razloga što većinu promotivnih aktivnosti finansiraju dobavljači a odvijaju se u maloprodavčevim objektima. Generalno, promocije možemo podijeliti na tri grupe:

- ❑ isključivo prodajno orjentisane (npr. kupi dva proizvoda i dobijaš treći gratis ili cjenovni popust...)
- ❑ isključivo za gradnju brenda / imidža (npr. degustacije ili dijeljenje uzoraka bez poziva na kupovinu)
- ❑ kombinacija prethodna dva vida, što je i najčešći oblik (npr. kupi dva proizvoda i dobijaš određeni brendirani poklon koji ostaje u kući potrošača i podsjeća ga na brend)

Prema načinu izvođenja postoje promotivne aktivnosti koje se sastoje od sniženja cijena na kratki ili duži rok i naturalne gratisne ponude za krajnjeg potrošača. To može biti komunicirano krajnjem potrošaču putem displeja u samom objektu, promo djevojaka i/ili kataloga koje izdaje maloprodavac.

¹¹⁷ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 169

Odluke koje je potrebno donijeti prilikom odlučivanja o promocijama u pojedinim kategorijama su:

- ❑ tip promocije
- ❑ proizvod(i) koji će biti na promociji
- ❑ kako često će se održavati promocija
- ❑ trajanje svake pojedinačne promocije
- ❑ period kada će se održavati promocija
- ❑ lokacija gdje će se održavati promocija
- ❑ unakrsno izlaganje u toku promocije

Shodno prethodno navedenom, postavljaju se sljedeća pitanja, odnosno sprovode sljedeće analize:

- ❑ koje promocije su konzistentne sa ukupnom strategijom i ulogom kategorije
- ❑ kako targetirana grupa potrošača odgovara na promociju
- ❑ koji su glavni razlozi zbog kojih će potrošač pozitivno reagovati na promociju
- ❑ da li će promocija privući nove potrošače date kategorije proizvoda
- ❑ da li promocija gradi lojalnost prema kategoriji ili ju erodira
- ❑ kako će reagovati konkurenti
- ❑ kakvi finansijski rezultati se očekuju (prodaja, profit, tržišni udio...)
- ❑ analiza promocije u odnosu na slične aktivnosti konkurencije

Česte cjenovne promocije koje krajnjim potrošačima nude veće cjenovne popuste, u pravilu, erodiraju lojalnost krajnjih potrošača. Na ovakav način potrošači stvaraju naviku da kupuju date proizvode samo kada su na promocijama (*Cherry picking*). Ovo je, pogotovo, izraženo kod proizvoda koji nemaju visoku frekvenciju kupovine. Isto tako za više cjenovno pozicionirane brendove je potrebno izbjegavati česte cjenovne promocije. Razlog za navedeno je, da potrošači datih brendova nisu previše cjenovno osjetljivi i sniženje cijena im ne znači previše. Za te brendove su prihvatljivije *image building* promocije i tematske promocije. Potrebno je imati na umu da redovni kupci premium brendova žele određenu vrstu ekskluzivnosti. Kod premium brendova je prihvatljivije potrošačima ponuditi veće pakovanje proizvoda po cijeni manjeg pakovanja, nego sniziti cijenu na polici.

Ilustracija opštih smjernica promotivnih aktivnosti prema ulogama kategorije je vidljiva u tabeli 2.16.

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristupi promociji potkategorije
Unapređenje transakcija	Primeni promocije u prodavnici kako bi podstakao potrošače na kupovinu većih pakovanja ili kvalitetnijih artikala Pomoću promocije omogući unakrsni merčendajzing (prodaje)
Unapređenje saobraćaja	Često oglašavaj prodaju proizvoda visoke lojalnosti i penetracije po neodoljivim cenama Potrošaču ponudi uštedu ili neku drugu vrednost za ponovni dolazak u prodavnicu; to bi trebalo da bude deo kontinuelnog programa
Generisanje profita	Limitiraj promocije na artikle sa natprosečnim profitom Pomoću promocije omogući unakrsni merčendajzing (prodaje) za visoko maržirane artikle Koristi sredstva promocije koja se ne oslanjaju na cenovna sniženja
Kreiranje uzbuđenja	Odaberi nove / uočljive proizvode koje podržava dobavljački marketing Angažuj sredstva koja podstiču uzbuđenje potrošača Promocije organizuj na najboljim lokacijama u prodavnici

Tabela 2.14. Ilustracija opštih smjernica promotivnih akcija po ulogama potkategorija¹¹⁸

Izlaganje na maloprodajnim policama postaje u zadnjim godinama sve bitniji dio programa marketing miksa u industriji robe široke potrošnje. Ljudi imaju sve više obaveza i sve manje slobodnog vremena.

Jasno je da svako ko je zaposlen i raspolaže određenim budžetom za redovne kupovine, ima sve manje vremena za obavljanje kupovina, te da sve više uticaja ima maloprodajno mjesto i ponuda unutar mjesta gdje se kupovina stvarno obavlja. Ovo pogotovo, ako se pođe od činjenice da u nedostatku vremena za obavljanje kupovina, najviše trpe spiskovi koji se sastavljaju prije ulaska u radnju. Znači, sve veći dio kupovina postaje impulsivan i podložan uticaju na prodajnom mjestu.

Kratki period vremena koji potrošač provede pred policom u potrazi za proizvodom koji će kupiti se zove trenutak istine.¹¹⁹ U tom kratkom intervalu vremena najveću šansu za kupovinu imaju oni proizvodi koji **privlače pažnju potrošača**. Ne ulazeći u raspravu o bitnosti cijene, kvaliteta, snage određenog brenda / privatne robne marke, možemo reći da najveći izgled imaju proizvodi koji prvi privuku pažnju kupca. Zbog toga se ulažu veliki naponi u ostvarivanju fer udjela na polici. Pod ovim fer udjelom se podrazumijeva udio na polici jednak udjelu na tržištu. Mnogi dobavljači, kao ciljeve udjela na polici, postavljaju udio na tržištu plus određeni procenat (npr. 3%, 5%). Za privlačenje pažnje potrošača je

¹¹⁸ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 172

¹¹⁹ Ovo se u suštini naziva prvi *Moment-of-Truth*. Njega je prvi u ovoj industriji u javnosti propagirao Alan Lafley, CEO u P&G, 2005. godine. Drugi je proces potrošnje i zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje se javlja u procesu potrošnje/upotrebe proizvoda. Treći *moment-of-truth* je prilikom ponovljene kupovine proizvoda iz iste kategorije, odnosno, da li ćemo imati ponovo kupovinu istog proizvoda ili će potrošač kupiti konkurentski proizvod.

važna primarna i sekundarna komunikacija. Primarnom komunikacijom se pokušava sa veće udaljenosti sugerisati potrošaču da je baš tu kategorija i da su baš tu određeni proizvodi u kategoriji. Ovo se postiže dominacijom jedne boje na pakovanju za sve proizvode jednog brenda u kategoriji. Na taj način, složeni proizvodi istog brenda u jedan jasan blok, postaju primjetni sa veće udaljenosti i već tada mame poglede potrošača. Tako naprimjer, brend Carefree svojom pink bojom se ističe u odnosu na konkurenciju i na ovaj način postaje brend koji označava ovu kategoriju (*Sign-post Brand*). Sekundarnom komunikacijom se daju kupcu potrebne informacije sa male udaljenosti (do 3 metra).

Takvo izlaganje na polici koje omogućava lako snalaženje kupca pred policom, znatno povećava vjerovatnoću kupovine. Na ovaj način se gradi imidž premium mjesta za kupovinu. Pod tim se podrazumijeva jasno svrstavanje proizvoda u kategorije kojima pripadaju, vertikalno slaganje u brend blokove, horizontalno slaganje po režimima upotrebe, cijena pored svakog artikla, a kategorije koje su podložne unakrsnoj kupovini izlažu se jedna do druge (*Cross Merchandising*)...

Procenat neplaniranih kupovina varira od kategorije do kategorije, ali se, generalno, može zaključiti, da se on povećava za skoro sve kategorije iz industrije robe široke potrošnje i da znatno utiče na poslovanje kako maloprodavaca tako i dobavljača.

Shodno navedenom, ako postoji situacija u kojoj kupac dolazi u radnju sa pripremljenim spiskom, na tom spisku se nalazi veliki broj proizvoda gdje nisu unaprijed definisani brendovi (obično se navede npr. šampon, grickalice, deterđent za veš itd.) što i u ovakvoj konstelaciji daje veliki značaj uticaju unutar prodajnog objekta.

U svrhu postizanja kvalitetnijeg izlaganja na policama maloprodaje, menadžeri kategorija maloprodavaca i menadžeri kategorija dobavljača postavljaju sljedeća pitanja / provode analize:

- da li izloženost na policama odgovara potrebama ciljanih potrošača i da li se čini logičnim i prihvatljivim
- da li je izloženost konzistentna sa dodijeljenom ulogom, strategijama i ciljevima iz karte ciljeva. Da li se na ovaj način maksimizira profit, prodaja...
- da li to diferencira prodajne objekte u odnosu na konkurenciju
- da li to osnažuje širinu asortimana i cjenovni imidž koji se nastoji postići
- koji je potencijal za *out-of-stock* situacije i da li će potrošači kupiti supstitut ili će otići iz radnje bez kupovine
- da je realno da se pojave problemi u implementaciji
- gdje u okviru prodajnog objekta trebamo postaviti kategoriju kako bi maksimizirali njene rezultate i rezultate čitavog prodajnog objekta
- koji nivo usluge implicira ovakvo izlaganje
- kako konkurenti izlažu kategoriju
- koji je *out-of-stock* prosjek u kategoriji na tržištu¹²⁰

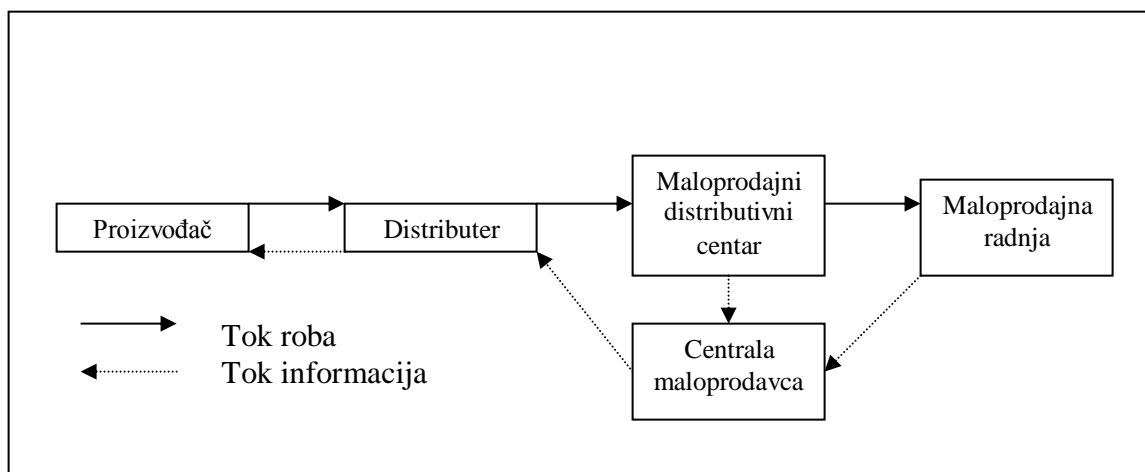
¹²⁰ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 154

Opšte smjernice za izlaganje proizvoda u zavisnosti od uloga podkategorija, su predstavljene u tabeli 2.17.

Uloga potkategorije	Opšti taktički pristup izlaganju potkategorija na prodajnim mjestima
Unapređenje transakcija	Izlaganje na policama trebalo bi da usmerava pažnju potrošača na skuplje artikle - mešanje / kombinovanje skupljih artikala, kako bi se povećala izloženost potrošaču i kupovina
Unapređenje saobraćaja	Kvalitet lokacije, uz dodelu aktuelnog prostora u kategoriji Ukupno izlaganje bi trebalo da bude atraktivno, tako da se potrošači vraćaju u prodavnicu Poseban naglasak na segmentima artikala sa izraženom lojalnošću
Generisanje profita	Planogram bi trebalo da usmerava pažnju potrošača na artikle sa većom maržom - treba kapitalizovati na proizvodima impulsnih kupovina - lociraj kategorije s većom maržom u prolaze sa velikim saobraćajem potrošača Razmotri kombinovanje / mešanje skupljih artikala kako bi se povećala izloženost potrošaču i kupovina Maksimalizuj vidljivost privatne marke i visokoprofitabilnih artikala / segmenata

Tabela 2.15. Ilustracija opštih smjernica izlaganja proizvoda podkategorija¹²¹

Snabdijevanje polica se može odvijati kroz četiri modela procesa popunjavanja maloprodajnih polica u industriji robe široke potrošnje. Oni su prikazani slikama 2.38, 2.39, 2.40 i 2.41.

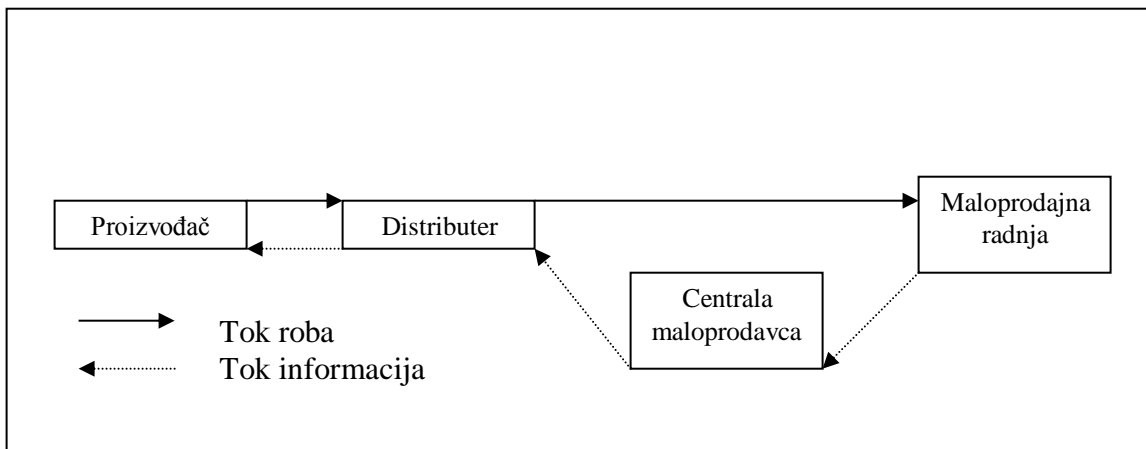


Slika 2.38. Tok roba i informacija model 1¹²²

¹²¹ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 178

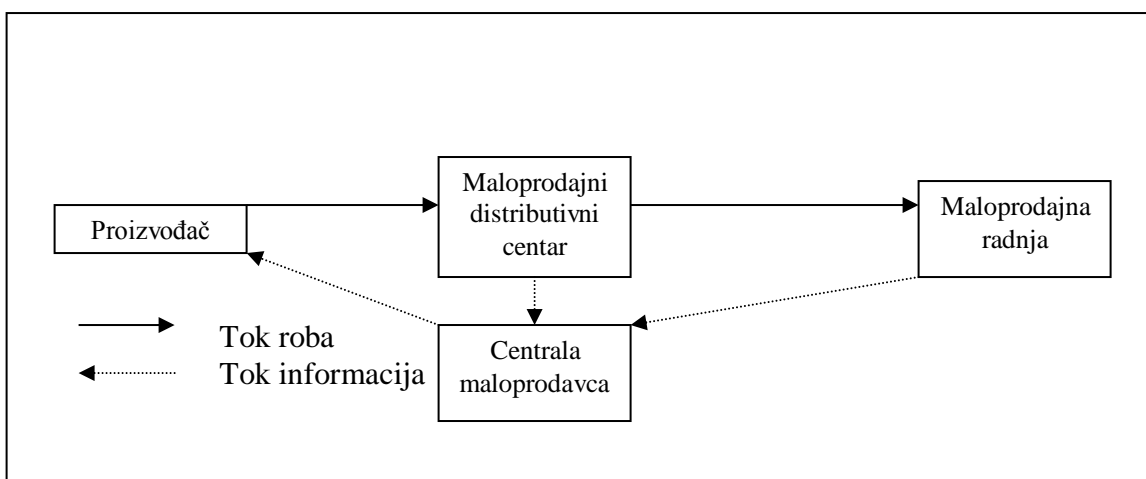
¹²² Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Na slici 2.38 je prikazano kretanje robe od proizvođača, preko distributera, kroz maloprodajni distributivni centar do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodaje, preko centrale maloprodavca i distributera prema proizvođaču. Navedeni model često koriste inostrane firme na tržištu ograničenog potencijala, na kom maloprodavac ima sopstveni distributivni centar.



Slika 2.39. Tok roba i informacija model 2¹²³

Slika 2.39 prikazuje tok robe od proizvođača, preko distributera do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodajne radnje, preko centrale maloprodavca i distributera do proizvođača. Navedeni model često koriste inostrane firme na tržištu ograničenog potencijala na kom maloprodavac nema izgrađen distributivni centar.

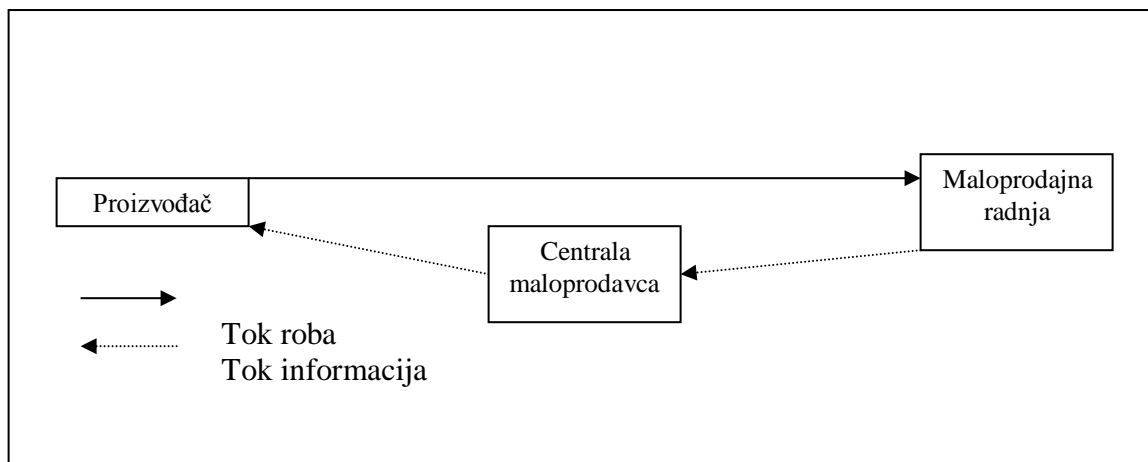


Slika 2.40. Tok roba i informacija model 3¹²⁴

¹²³ Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

¹²⁴ Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Slika 2.40 prikazuje tok robe od proizvođača preko distributivnog centra do maloprodajnih polica. Tok informacija ide od maloprodajnog objekta, preko centrale maloprodavca do proizvođača. Navedeni model često primjenjuju domaće kompanije prema maloprodavcima koji imaju izgrađen distributivni centar.



Slika 2.41. Tok roba i informacija model 4¹²⁵

Slika 2.41 prikazuje tok robe od proizvođača do maloprodajnih polica, bez posrednika. Tok informacija ide od maloprodajnog objekta, preko centrale maloprodavca prema proizvođaču. Navedeni model često koriste domaći proizvođači prema maloprodavcima koji nemaju izgrađen distributivni centar.

Koji od ponuđenih modela će biti usvojen u svakodnevnoj praksi zavisi od više faktora. Postavlja se pitanje kako svaki od ponuđenih modela utiče na visinu troškova i da li je sprovediv sa operativnog stanovišta.

Izvodiv model, umnogome, opredjeljuje postojanje centralnog skladišta maloprodavca. Ako je maloprodavac izgradio svoje distributivno skladište on će nastojati da u pregovorima izdejstvuje popunjavanje polica putem centralnog skladišta. Za datu uslugu on će tražiti određenu nadoknadu, a dobavljače će pritiskati da prihvate dati način. Kritičan moment kod operacionalizacije ovog modela je upravljanje *out-of-stock* situacijama. Naime, pokazalo se da se *out-of-stock* situacije javljaju, češće, nego u direktnom snabdijevanju maloprodajnih radnji.

Snabdijevanje maloprodavca od strane proizvođača ili njegovog distributera je, uglavnom, pitanje ekonomije obima proizvođača na dotičnom tržištu. Naime, ako je proizvođač dovoljno snažan da drži troškove sopstvene distribucije na onom procentu koji bi, inače, davao distributeru kao nadoknadu, onda je opravdano osnivanje vlastite distribucije. Ovo podrazumijeva da novoosnovana distribucija proizvođača ostvaruje iste ili veće performanse distribucije, oličene u broju vrata, brzini dostave, brzini ulistanja novih artikala itd.

¹²⁵ Singh J. i Mandel H.: "Category management", radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

Kvalitetno upravljanje logistikom je bitno iz najmanje dva razloga koji mogu opredijeliti pozitivno ili negativno poslovanje. Prvi je da logistika uzrokuje veliki dio troškova (direktnih i indirektnih), te da je, istovremeno, jedan od glavnih izvora za smanjivanje troškova u maloprodaji. Upravljanjem nivoom zaliha kao jednim od bitnih stavki u radu logistike, se može znatno uticati na troškove poslovanja. Ovde se očekuje tijesna saradnja menadžera kategorije i menadžera logistike. Primjer ovakve saradnje može biti držanje većih zaliha proizvoda određenih proizvođača, ako oni nude veće rabate za kamionske isporuke.

Isto tako, kvalitet logistike znatno utiče na *out-of-stock* situacije. Za sagledavanje troškova koji se trebaju alocirati na logistiku, imperativ je uvođenje *Activity Based Costing-a*. Samo na taj način se može doći do dobrih zaključaka o opravdanosti određenog modela i ocjene kvaliteta poslovanja logistike.

Pitanja i analize koje se provede u slučaju donošenja odluka o popunjavanju polica su:

- ❑ da li se postiže maksimalna efikasnost u procesu dopremanja proizvoda do maloprodajnih polica
- ❑ da li su iscrpljene sve mogućnosti za unapređenje procesa logistike
- ❑ da li se upotrebljava ABC metoda analize pri donošenju odluka
- ❑ da li se zajedno sa dobavljačima planiraju promotivne aktivnosti i posljedično tome, aktivnosti na popunjavanju polica
- ❑ da li se radi na unapređenju čitavog lanca vrijednosti ili se samo nastoje prebaciti troškovi na partnera u lancu vrijednosti

- *Praktični osvrt* -

Asortiman za podkategoriju menstrualnih uložaka je preporučljivo kreirati iz širokog spektra visoko cjenovno pozicioniranih, srednje cjenovno pozicioniranih i nisko cjenovno pozicioniranih brendova (premium brands, low-tier i mid-tier brands). Ako se za datu podkategoriju definiše strategija unapređenja saobraćaja, onda je potrebno imati širok asortiman koji će privući u maloprodajne objekte veliki broj potrošača. Zato je preporučljivo imati ponudu za cjenovno manje osjetljive potrošače, koji žele maksimalan kvalitet, za one koji žele dobar odnos vrijednost / uloženi novac, kao i za potrošače koji žele najjeftiniji mogući proizvod na tržištu. Uključivanje privatne robne marke je, svakako, preporučljivo. Dnevne uloške treba uključiti u bogatijem asortimanu iz razloga što je odabrana strategija zaštite, putem koje se želi zadržati i unaprijediti tržišni udio. Za to je, svakako, potrebna zadovoljavajuća širina asortimana. Gledano iz ugla potrošača, asortiman mora odražavati njihove potrebe, te je preporučljivo kreirati ponudu na sljedeći način: 50% premium brendovi; 30% low-tier brendovi i 20% mid-tier brend (maksimalno jedan mid-tier brend). Objašnjenje za ovakav prijedlog je da će potrošači mid-tier brenda imati jedan brend u ponudi, a ako nisu zadovoljni njime oni će prijeći ili na premium brendove ili na low-tier brendove. Za podkategoriju tampona treba ponuditi premium brendove (to pogotovo jer trenutno, u zemljama u regiji, postoji samo jedan internacionalni brend) i eventualno uključiti privatnu robnu marku. Ipak treba

znati da je ovo specifičan proizvod, a povjerenje u privatnu robnu marku i maloprodajni lanac mora biti snažno kako bi se zabilježili ozbiljniji rezultati u prodaji datih artikala privatne robne marke.

Cijene su nešto na što su potrošači vrlo osjetljivi, pogotovo u zemljama u regiji. Ali, cijene su isto tako, nešto što opredjeljuje profit ili gubitak u poslovanju i čemu se mora posvetiti adekvatna pažnja. U pravilu, postoje dva metoda donošenja odluka o cijenama. Prema prvom metodu se polazi od troškova proizvodnje / nabavke i na to se dodaje marža kako bi se došlo do prodajne cijene. Drugi metod polazi od tržišta i nivoa cijena koje ima konkurencija, kako bi se definisala prodajna cijena. Time se opredjeljuje i marža, ako su troškovi proizvodnje / nabave fiksirani.

Preporuka maloprodavcu je da za podkategoriju menstrualnih uložaka utvrdi nešto veću prosječnu maržu, kako bi se implementirala strategija "krava muzara". Ipak, u okviru ove podkategorije se preporučuje diferenciranje marži (proizvodi u sastavu premium brendova se mogu maržirati više nego proizvodi low-tier brendova iz prostog razloga što su zadnji namijenjeni cjenovno najosjetljivijim potrošačima). Privatna robna marka treba imati maržu toliko visoko, koliko to obezbjeđuje da je ipak jeftinija od low-tier brendova. Preporuka za marže dnevnih uložaka je da one budu nešto ispod prosjeka na tržištu. Razlog je zadržavanje i povećanje tržišnog udjela, a to je vrlo teško sa visokim maržama. Preporuka je različite marže premium brendova i low-tier brendova. Podkategorija tampona može imati marže iznad prosjeka. Saradnju maloprodaje i dobavljača svake godine opterećuju pregovori oko rabata i neto cijene po kojoj će biti komercijalizovani proizvodi. Preporuka je da se ovi pregovori ne pretvaraju u priču o što većim rabatima, već kako se zajednički može uticati na efikasnost ukupnog lanca snabdijevanja i na taj način postizanja niže cijene za krajnjeg potrošača.

Promocije podkategorije higijenskih uložaka se preporučuju i to više kod premium brendova nego kod low-tier. Cjenovne promocije i naturalni gratisi su prihvatljiviji, ali se ne isključuje i predstavljanje performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža. Za podkategoriju dnevnih uložaka su prihvatljivije prezentacije performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža, pa potom cjenovne promocije i naturalni gratisi. Za potkategoriju tampona se, gotovo isključivo, preporučuju prezentacije performansi proizvoda i promocije orjentisane na građenje imidža. Pored ovih generalnih smjernica, moguće je pokretanje promotivnih aktivnosti koje imaju za cilj postizanje određenih ciljeva bitnih za ukupno poslovanje. Te promocije mogu biti organizovane po regijama, maloprodajnim formatima ili pojedinačnim kupcima, u zavisnosti šta je cilj konkretne promotivne aktivnosti.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Izlaganje na policama je već objašnjavano u prethodnim poglavljima. Princip je sljedeći: podkategorije trebaju biti razdvojene; slaganje higijenskih uložaka i tampona treba biti jedno do drugoga; slaganje dnevnih uložaka i intimne njege treba biti jedno do drugoga, prvenstveno zbog veće mogućnosti unakrsne kupovine i načina donošenja odluka od strane kupaca. Ono što je, takođe, pominjano, je da se proizvodi trebaju slagati u vertikalne brend blokove, a horizontalno slaganje sprovesti po platformama (npr. kod dnevnih uložaka su to normalni ulošci, flexi ili duo form, tanga...). Alociranje prostora na policama, će zavisiti od apsolutnog broja proizvoda koji će se nalaziti u asortimanu, ali je potrebno naglasiti da je shodno odabranim strategijama i definisanoj ciljnoj grupi potrošača, potrebno više prostora dati premium brendovima. Najbolje prodavani proizvodi trebaju biti izloženi u visini očiju. Na snalaženje potrošača pred policom, najveći uticaj ima način izlaganja proizvoda, a pravilno slaganje proizvoda povećava vjerovatnoću kupovine. Prethodne stavove je moguće šematski prikazati uzimajući kao primjer podkategoriju dnevnih uložaka (tabela 2.18)

<u>VIDJETI</u> Odjel lične higijene	1. Da li postoje jasni i vidljivi napisi iznad polica koji su primjetni sa ulaza u objekat i koji pokazuju u kom smjeru kupac treba da se kreće	<input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/>
<u>PRIMIJETITI</u> Kategoriju intimne higijene	1. Da li su proizvodi intimne njege, dnevni ulošci, tamponi i menstrualni ulošci složeni jedni do drugih	<input type="checkbox"/>
<u>SKENIRATI</u> Podkategoriju dnevnih uložaka	1. Da li dnevni ulošci imaju udio na polici najmanje kao udio u prodaji 2. Da li je brend lider izložen tako da je sign post brend kategorije 3. Da li je brend lider najbolje izložen na polici	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<u>PRONAĆI</u> Određeni brend	1. Da li postoje jasni vertikalni brend blokovi unutar dnevnih uložaka 2. Da li brendovi imaju svoj fair share na osnovu udjela u prodaji	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<u>FOKUSIRATI</u> Platforme proizv.	1. U okviru brendova da li su uočljive platforme pojedinih proizvoda – npr. Aloa, Cotton...	<input type="checkbox"/>
<u>IZABRATI</u> Veličinu pakov.	1. Da li su jasno razdvojena pakovanja na policama – manja pakovanja višlje, a veća pakovanja na niže police ili obrnuto	<input type="checkbox"/>
<u>KUPITI</u> Određeni proizv.	1. Da li kupci mogu lako pronaći željeni proizvod	<input type="checkbox"/>

Tabela 2.16. Predložena forma za ocjenu kvaliteta izloženosti podkategorije dnevnih uložaka¹²⁶

Predložena forma u tabeli 2.18. treba poslužiti za unapređenje izlaganja na policama kategorije intimne higijene. Ova forma može poslužiti kao svojevrsna check lista za provjeru i unapređenje pojedinih segmenata efektivnog izlaganja kategorije i podkategorija na policama.

Snabdijevanje polica je, kao što je već napomenuto, opredijeljeno jednim od navedenih modela, koji prvenstveno zavise od toga da li proizvođač prodaje proizvode direktno ili

¹²⁶ Johnson&Johnson Consumer Zug, “Recommended visibility checking in pantyliner category”, Januar 2009

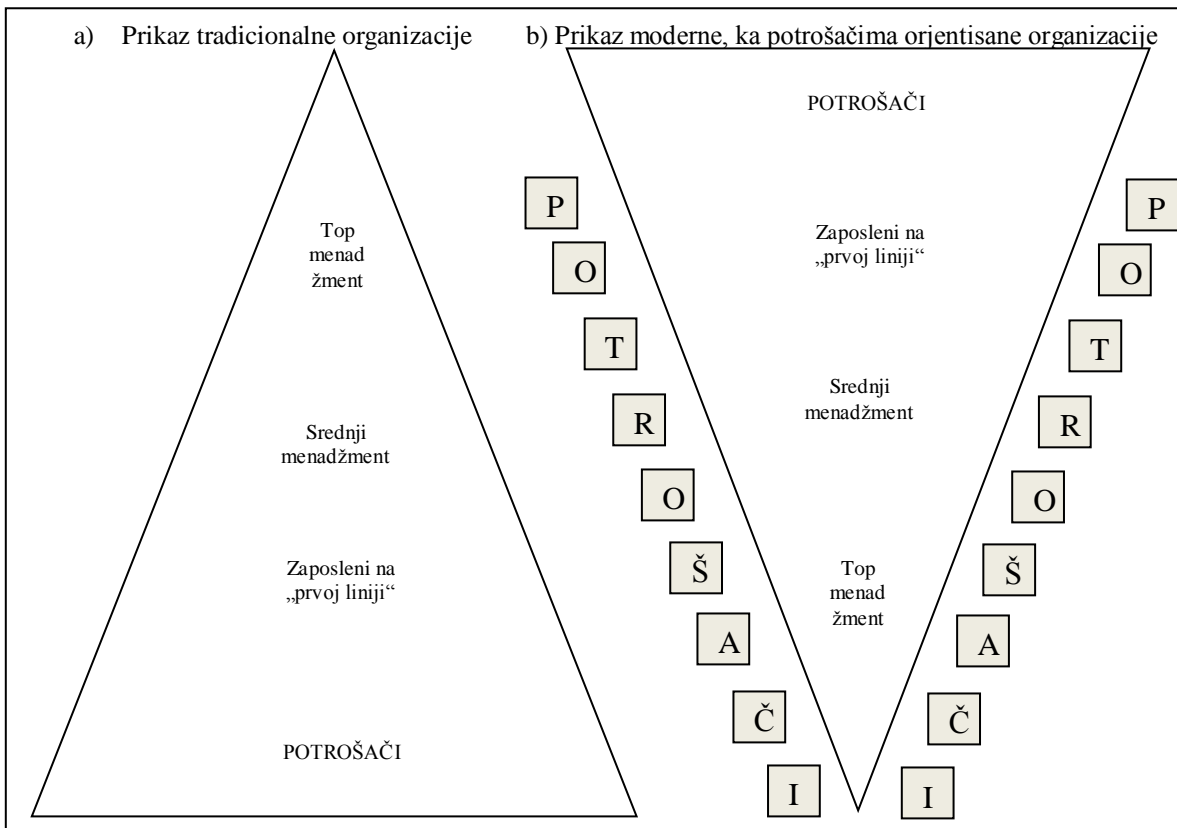
preko distributera i da li maloprodavac posjeduje distributivni centar. Ukoliko postoji maloprodajni distributivni centar preporuka je ići preko datog centra, ali u tom slučaju zahtijevati profesionalnost u logistici od maloprodajnog distributivnog centra do maloprodajnih polica. Osoblje dobavljača koje se stara o popunjavanju maloprodajnih polica proizvodima je nešto što rasterećuje troškove maloprodaje, ali isto tako pomaže dobavljačima u osiguravanju da njihova roba nije u stock-out-u. Popunjavanje polica postaje kritično u momentima određenih promotivnih aktivnosti, kada se prodaja proizvoda koji su na promociji povećava i po nekoliko puta. U takvim okolnostima je potrebno obezbijediti fleksibilnost zaliha i mogućnost brzog reagovanja, iako je prilično teško napraviti tačnu procjenu povećane prodaje u vrijeme promocije. U ovakvim situacijama se, vrlo često, pokaže da snabdijevanje preko maloprodajnog distributivnog centra povećava vrijeme reagovanja i dopreme robe do maloprodajnih polica¹²⁷.

2.7.2. Organizovanje kao faza u procesu Category menadžmenta

Nastojanja modernih kompanija su usmjerena ka što većoj orjentisanosti organizacione strukture ka njihovim potrošačima i kupcima. Organizovanje, ustvari, predstavlja usmjeravanje resursa kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Usmjeravanje je podjela poslova na određena odjeljenja i ljude, kao i formiranje vlasti i mehanizama za koordinisanje različitih organizacionih zadataka. Organizovanje je važno i zbog toga što se uz pomoć njega usmjeravaju strategije. Pri tome, strategije ukazuju na to šta treba da se radi, a organizovanje kako da se radi. Organizaciona struktura je sredstvo koje menadžeri koriste kako bi se mobilisali resursi u cilju obavljanja poslova i zadataka.

Organizovanje, kao faza upravljanja kategorijom (grupom) proizvoda, ima za pretpostavku temeljno poznavanje i shvatanje: poslova, zadataka, obaveza i odgovornosti svih menadžera, kao i izvršilaca koji će biti zaduženi za realizovanje datog procesa. Djelotvorno organizovanje upravljanja kategorijama zahtijeva primjenu određenih pristupa i principa. Naime, novo organizovanje treba da pomogne sprovođenje datog koncepta. Takođe, kategorija ili najčešće grupa kategorija, kojom upravljaju pojedini menadžeri, mora biti tako formirana, da ide u susret zahtjevima potrošača. Kreatori organizovanja kategorije treba da uključe i određene komponente kao što su: organizaciona struktura upravljanja kategorijom, uloge i odgovornost radnih mjesta, znanje i stručnost, kao i mjerenje rezultata.

¹²⁷ Brzina reagovanja putem distributivnog centra može biti zadovoljavajuća samo ako se u distributivnom centru drže povećane zalihe. Ovo naravno nije dobro sa finansijskog stanovišta i ovo je nešto na šta treba računati prilikom ocjene isplativosti osnivanja sopstvenog distributivnog centra.



Slika 2.42. Tradicionalno i moderno organizovanje orjentisano ka potrošačima¹²⁸

Sa slike 2.42 se vidi da je tradicionalna organizacija bila ustrojena tako da su samo zaposleni na prvoj liniji komunicirali sa svojim potrošačima. Moderno organizovanje je takvo da, pored zaposlenih, svi nivoi menadžmenta komuniciraju sa krajnjim potrošačima, što predstavlja značajno unapređenje poslovnog modela u odnosu na tradicionalno organizovanje.

Uvođenje Category menadžmenta u poslovanje, nalaže prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija novom načinu upravljanja. Jedna od osnovnih promjena je uvođenje pozicije menadžera kategorije, odnosno zapošljavanje osobe kojoj će osnovni zadatak biti vođenje kategorija kao zasebnih poslovnih jedinica.

Ipak, ovo nije jedina promjena u organizacionoj strukturi. Značajno je napomenuti da je potrebno kreirati timove na čelu sa menadžerima kategorija, koji će imati funkciju upravljanja kategorijama. Članovi tima su funkcijski menadžeri i specijalisti. Na taj način se uvodi timski pristup u upravljanju.

Bogetić¹²⁹ navodi kako kreiranje novog organizovanja podrazumijeva implementaciju sljedeća tri koraka:

¹²⁸ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 209

- ❑ Određivanje grupa kategorija koje vode pojedini menadžeri kategorija
- ❑ Ocjena neophodnog rada na menadžmentu svake individualne grupe kategorija
- ❑ Adekvatna organizaciona struktura kojom će biti realizovan menadžment grupe kategorija

Obzirom na bitnost navedene tri teme za proces Category menadžmenta i organizovanje u okviru menadžmenta kategorije proizvoda, na narednim stranama će biti više riječi o svakom od navedenih koraka.

2.7.2.1 Grupisanje kategorija i rad neophodan za upravljanje grupom kategorija

Čest je slučaj da se kategorije grupišu prema poziciji u maloprodajnim objektima ili prema dobavljačima, zanemarujući ciljne potrošače. Na taj se način zanemaruju potrošači kao ishodišna tačka Category menadžmenta. Menadžer koji upravlja ovako grupisanim kategorijama, nije u stanju da postigne ekspertizu potrebnu za kvalitetno obavljanje svog posla. Na pomenuti način, maloprodajna kompanija će se udaljavati od svojih potrošača obzirom da neće biti u stanju da prati promjene koje se dešavaju na strani potrošačke tražnje, niti će moći da kreira za potrošače najpoželjniju ponudu.

Grupisanje kategorija je potrebno izvršiti polazeći od ciljanih potrošača za pojedine kategorije i njihovih sličnosti. Kao primjer efektivnog grupisanja kategorija mogu se navesti kozmetika za bebe, pelene za bebe, hrana za bebe, igračke, odjeća i oprema za bebe. Samo ako se grupe kategorija formiraju prema potrošačkim karakteristikama, može se očekivati da menadžeri kategorija postignu ekspertizu po pitanju pojedinih grupa potrošača. Na ovaj način maloprodajne kompanije kreiraju konkurentsku prednost, što, u krajnjoj liniji, treba pozitivno uticati na njihovo poslovanje.

Neophodan rad se odnosi na procjenu napora koji je potrebno uložiti za upravljanje formiranim grupama kategorija. Na osnovu ove procjene se formiraju timovi koji će upravljati pojedinim kategorijama. Naime, sve grupe kategorija ne zahtijevaju isti uloženi napor, tako da je za svaku grupu kategorija potrebno izvršiti odvojene procjene. Prvo se uzima u obzir kompleksnost, kvantitet i kvalitet potrebnog rada za upravljanje grupom kategorija. Na osnovu tako definisanog zahtjeva, određuje se tim na čelu sa menadžerom kategorije, koji će rukovoditi grupom kategorija. Pri formiranju tima se vodi računa o

¹²⁹ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 214

potrebnim sposobnostima i znanjima. Na osnovu toga se u tim uključuju pojedinci iz različitih funkcijskih područja. Oni trebaju obezbijediti ekspertizu i kvalitet u upravljanju grupom kategorija.

Pojedini timovi će se razlikovati po strukturi i broju članova. Ovo će zavisiti od broja kategorija, ali i kompleksnosti upravljanja pojedinom grupom kategorija. U pravilu, kompleksnost upravljanja pojedinom grupom kategorija je različita kod, gotovo, svake maloprodajne kompanije.

Isto tako, struktura i broj članova tima za upravljanje grupom kategorija će zavisiti od uloga koje su dodijeljene pojedinim kategorijama u okviru grupe kategorija. Ako je za jednu ili više njih određena destinacijska uloga, onda će tim koji upravlja datom grupom kategorija morati obavljati više posla, te zbog toga će biti ekipiran tako da može odgovoriti zadatku.

2.7.2.2 Organizaciona struktura u okviru Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi

Savremeno poslovno okruženje utiče na kreiranje novih i fleksibilnijih organizacionih struktura kompanija. Napuštaju se tradicionalne vertikalne organizacione strukture, a autoritet se spušta na niže upravljačke nivoe.

Zbog toga je, prilikom uvođenja procesa Category menadžmenta, potrebno izvršiti prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija novim principima poslovanja.

Tradicionalne maloprodajne kompanije imale su funkcionalnu organizacionu strukturu sa nedovoljnom usmjerenošću na potrošače, sa relativno autonomnim poslovnim funkcijama (nabavka, marketing, kadrovi, finansije, razvoj, investicije i dr.), koje je koordinisao generalni direktor.

Maloprodajne kompanije koje primjenjuju upravljanje kategorijama nastoje da kreiraju organizacionu strukturu fokusiranu na ključne procese stvaranja i isporuke vrijednosti za potrošače. Upravljanje kategorijom, kao zasebnom poslovnom jedinicom podrazumijeva integrisanje odgovornosti po pitanju nabavke, merčedajzinga i drugih aktivnosti, kao i razvijanje partnerskih odnosa sa snabdjevačima. Prema tome, Category menadžment ima za pretpostavku punu odgovornost i autoritet menadžera kategorije za cio proces od planiranja do kontrole.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

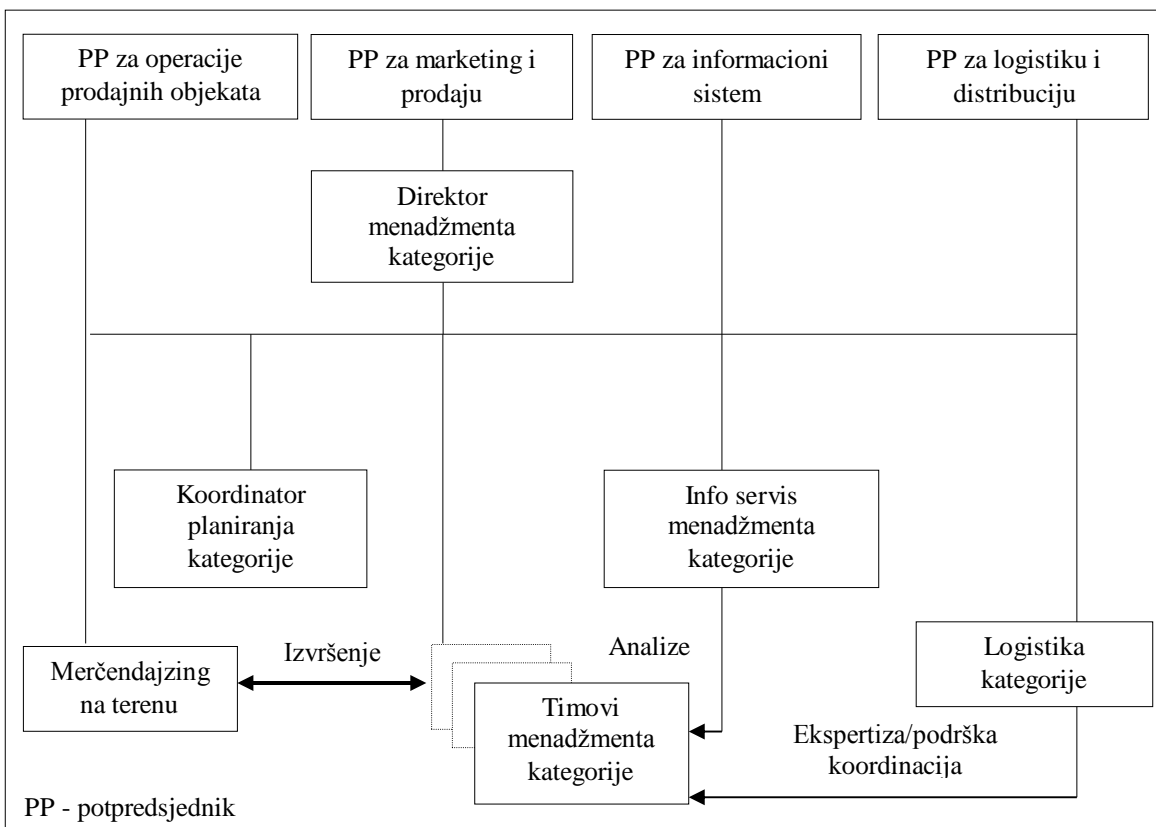
Organizaciona struktura ustrojena za upravljanje kategorijom, zasniva se na multifunkcionalnim timovima, koji su sastavljeni od specijalista iz različitih poslovnih funkcija. Svi oni su usredsređeni na poslovni proces i realizovanje ciljeva upravljanja kategorijama, a vodi ih i koordinira menadžer kategorije.

Prema nekim autorima, tim za Category menadžment čine sljedeći pojedinci: menadžer kategorije, asistent menadžera kategorije, merčedajzer kategorije, asistent nabavke i administrativac kategorije.

Broj funkcionalnih timova zavisi od broja menadžera kategorija, odnosno kategorija, ili grupa kategorija. Pošto jedan menadžer kategorije, zajedno sa svojim timom, uglavnom, rukovodi većim brojem kategorija, optimalnim grupisanjem kategorija, se dobija optimalan broj timova za upravljanje kategorijama.

Timove Category menadžmenta vodi i koordinira direktor Category menadžmenta, zajedno sa svojim pomoćnicima. Na ovaj način se uspostavlja organizaciona struktura sposobna da obezbijedi upravljanje maloprodajnom kompanijom po principima kategorija proizvoda, kao zasebnih stratejskih poslovnih jedinica.

Organizaciona struktura Category menadžmenta – multifunkcionalnih timova, vidi se na slici 2.43.



Slika 2.43. Organizaciona struktura Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi¹³⁰

¹³⁰ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 218

Kao što je vidljivo na prethodnoj slici, timovi Category menadžmenta predstavljaju kamen temeljac menadžmenta kategorije proizvoda. Oni moraju predstavljati osnovni autoritet na polju upravljanja kategorijom i moraju uključivati sve neophodne pojedince iz funkcionalnih oblasti kako bi bili sposobni donositi optimalne odluke za kategoriju. Broj funkcionalnih pojedinaca uključenih u timove kategorija zavisi od specifičnosti svake kategorije i maloprodajne kompanije. U svakom slučaju, putem funkcionalnih pojedinaca se mora osigurati pokrivanje svih područja na kojim se vrši stvaranje vrijednosti u kategoriji, ali isto tako i omogućiti funkcionisanje samih timova.

Direktor Category menadžmenta se mora starati o koordinaciji timova i osiguranju koristi za maloprodajnu kompaniju. Znači, zadatak direktora Category menadžmenta je da orkestrira timove menadžmenta kategorije proizvoda, na način da oni zajedno obezbjeđuju ostvarivanje strategije maloprodajne kompanije.

2.7.2.3 Tipovi organizovanja Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi

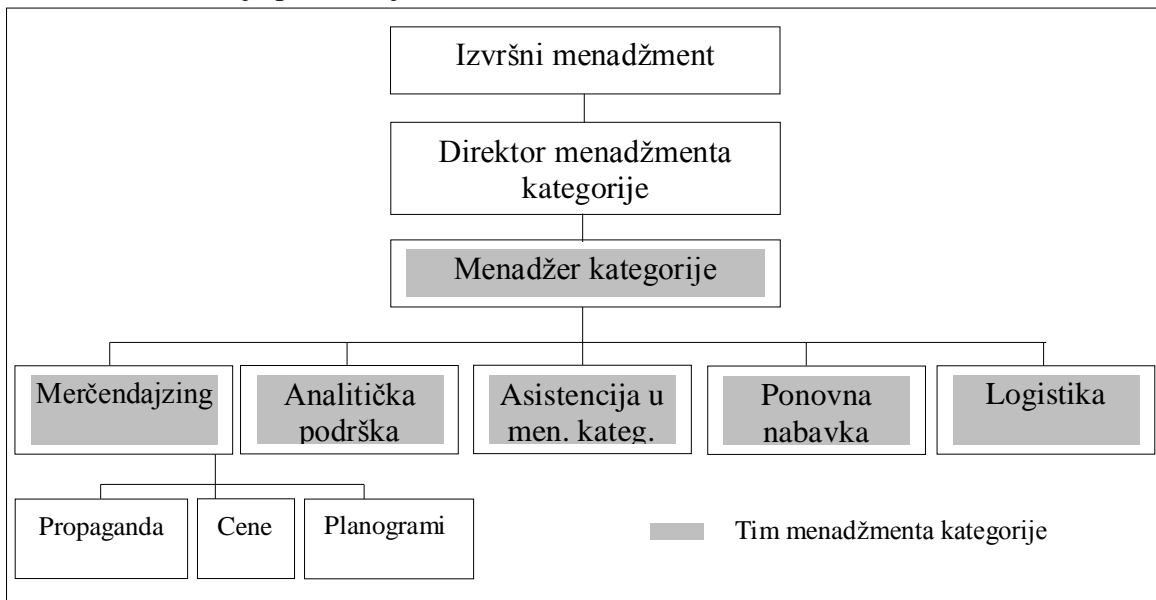
Uvođenjem timova Category menadžmenta, želi se postići fleksibilnost organizovanja, ali, isto tako i unaprijediti efikasnost i efektivnost poslovnih procesa unutar maloprodajne kompanije. Bogetic¹³¹ navodi da se u praksi susreću dva osnovna oblika timskog pristupa organizovanju za potrebe Category menadžmenta: puna i djelimična odgovornost menadžera kategorije.

Prvi ili jedini čisti oblik timskog organizovanja, polazi od potpunog uvažavanja principa menadžmenta kategorije. On daje menadžerima kategorija mogućnost strategijskog donošenja odluka, uz istovremeno očekivanje pune odgovornosti za rezultate kategorije. To zahtijeva da se menadžerima kategorija daju sredstva koja su im potrebna za uspješno obavljanje posla. U okviru datog tipa organizovanja Category menadžmenta oni upravljaju timovima specijalista neophodnih za obavljanje posla iz date oblasti. Navedeni oblik organizovanja Category menadžmenta predstavlja slika 2.44.

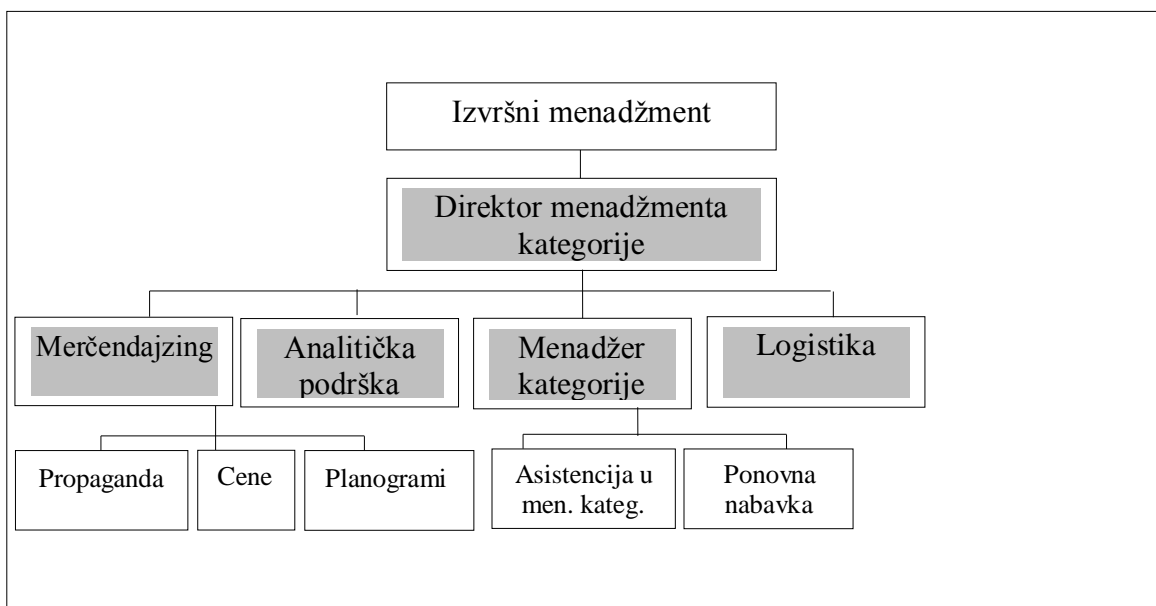
Pored navedenog oblika potpune odgovornosti menadžera kategorije, u praksi se susreće i oblik nepotpune odgovornosti menadžera kategorije. U datom slučaju organizovanja, svi neophodni funkcijski specijalisti, nisu uključeni u timove menadžera kategorije. Pojedini zadaci iz funkcijskih oblasti su koordinisani od strane direktora Category menadžmenta. Samim tim što ne upravlja kompletnim procesom vezanim na menadžment kategorije, ograničava se nadležnost i odgovornost menadžera kategorije za postignute rezultate. Ipak, dati tip organizovanja, obezbjeđuje jedinstveni menadžment kategorije proizvoda,

¹³¹ Bogetic P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 219

obzirom da su sve neophodne aktivnosti objedinjene sa nivoa direktora Category menadžmenta, što je predstavljeno na slici 2.45.



Slika 2.44. Primjer maloprodajne organizacije sa punom odgovornošću menadžera kategorije¹³²



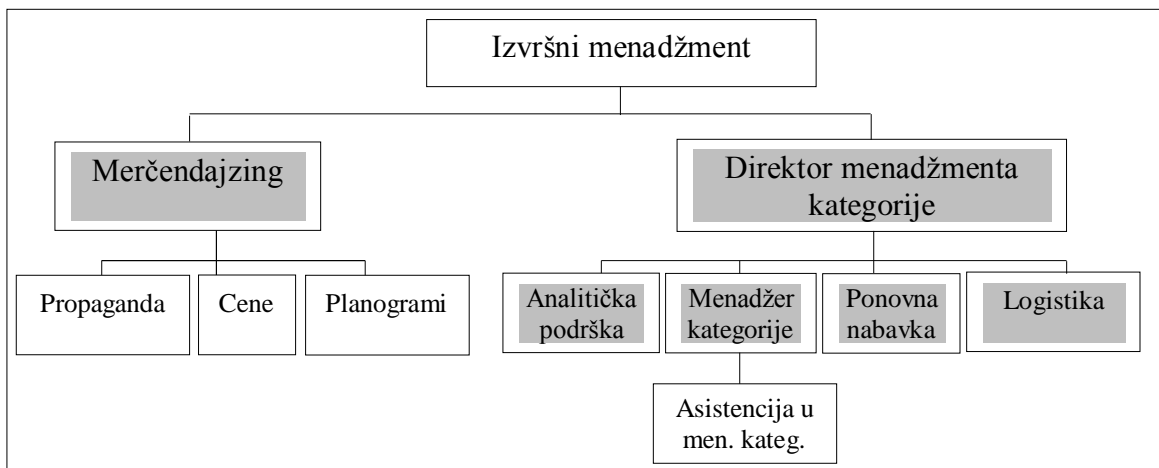
Slika 2.45. Primjer maloprodajne organizacije sa djelimičnom odgovornošću menadžera kategorije¹³³

Za razliku od navedena dva modaliteta pune odgovornosti menadžera kategorije, određene kompanije, u praksi, implementiraju model organizovanja sa djelimičnom

¹³² Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 219

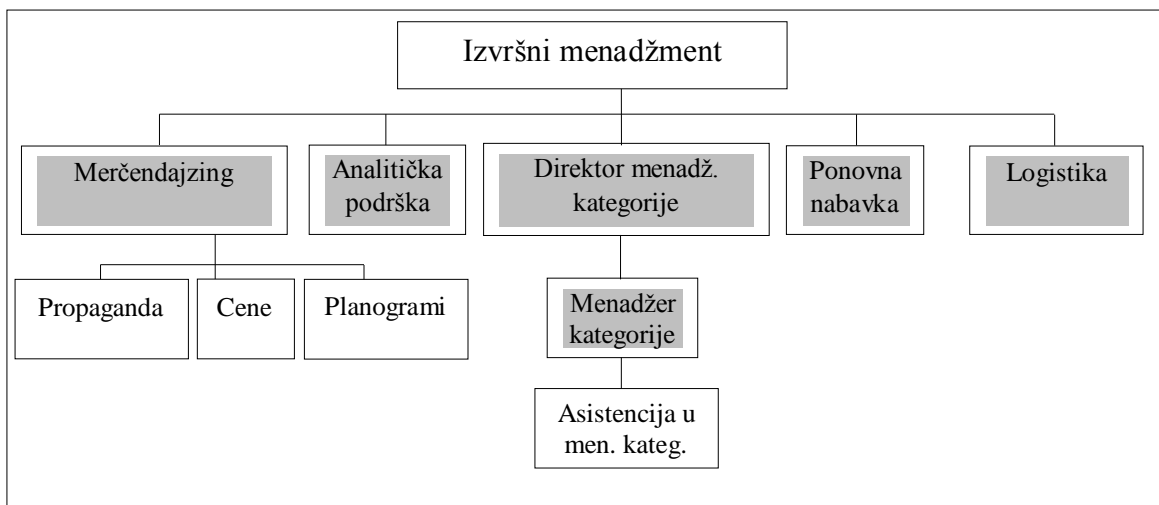
¹³³ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 220

odgovornosti menadžera kategorije. U navedenom slučaju, recimo, merčedajzing je izdvojena funkcija od Category menadžmenta i direktno je odgovorna izvršnom menadžmentu. U tom slučaju, izvršni menadžment je zadužen za koordinisanje funkcije merčedajzinga i tima Category menadžmenta. Značajan nedostatak se sastoji u tome što je Category menadžment lišen mogućnosti direktnog uticaja na propagandu, cijene i planogramne (slika 2.46).



Slika 2.46. Primjer maloprodajne kompanije sa tipom organizovanja Category menadžmenta koji odlikuje djelimična nadležnost menadžera kategorije¹³⁴

Najnepovoljnije rešenje, koje se može sresti u praksi, je puko inkorporiranje Category menadžmenta u linijsku organizacionu šemu hijerarhijske strukture (slika 2.47). Na taj način se, uglavnom, deklarativno proglašava uvođenje Category menadžmenta, dok su stvarni rezultati teško ostvarivi. Jednostavan razlog je što je menadžment tim razvlašćen, te se od njega ne mogu očekivati rezultati.



Slika 2.47. Mjesto Category menadžmenta u tradicionalnoj maloprodajnoj organizacionoj strukturi¹³⁵

¹³⁴ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 220

Putem grupisanja srodnih kategorija kojima upravlja jedan menadžer, postiže se preduslov za uvođenje menadžmenta odjela, kao nadgradnje na Category menadžment. Ispravnim grupisanjem kategorija se postiže ekspertiza menadžera kategorije, što se smatra osnovnom konkurentskom prednosti u konceptu koji je predmet razmatranja ovog rada.

Česte rotacije menadžera kategorije, sa jedne na drugu grupu kategorija, u više navedenom smislu, svakako, nije preporučljivo. Putem ovakvih promjena se onemogućuje postizanje ekspertize po pitanju pojedinih grupa potrošača, što dugoročno, može značiti gubitak konkurentске prednosti.

U praksi se, vrlo često, u okviru uvođenja Category menadžmenta, provode organizacione promjene koje ne uvažavaju osnovne principe ovog pristupa. Naime, često smo svjedoci da se deklarativno proglašava uvođenje Category menadžmenta i formiranje timova koji će upravljati kategorijama, a da se suštinske promjene, u stvari, ne dese. Vrlo često se dešava, da se komercijalni direktor imenuje direktorom menadžmenta, da se bivši menadžeri nabavke imenuju menadžerima kategorije, da oni dobiju asistenta i da se na tome završe organizacione promjene.

Definitivno ovo nije dobar pristup provođenja organizacionih promjena kao preduslov uvođenja Category menadžmenta. Na opisani način, menadžeri kategorija gotovo da nisu ništa promijenili svoju poziciju po pitanju obaveza i raspoloživih sredstava za uticaj na poslovanje njihovih kategorija. Nažalost, navedena organizaciona promjena se, vrlo često, iskoristi za proširenje odgovornosti menadžera kategorija. Svako proširenje odgovornosti koje nije praćeno adekvatnim sredstvima za postizanje planiranih ciljeva nije dobar pristup provođenja organizacionih promjena.

Pri uvođenju Category menadžmenta, prihvatljivo je usvajanje matrične organizacione strukture. U ovom modelu će pojedinci iz pojedinih funkcijskih područja (logistika, finansije...) i dalje ostati odgovorni svom dosadašnjem nadređenom, ali će ujedno biti i članovi tima koji upravlja kategorijom i tako biti odgovorni i menadžeru kategorije. Na navedeni način se može postići lakši prelaz sa tradicionalne organizacione strukture na novi način upravljanja proizvodima putem menadžment timova. To može spriječiti osjećaj gubitka kontrole, ali isto tako spriječiti i pojavu određenih otpora unutar pojedinih funkcija u maloprodajnoj kompaniji. Postoji opšti konsenzus, da se matrične organizacije u dosta slučajeva u praksi nisu održale. Ali, isto tako, postoji saglasnost da tamo gdje su opstale, su dale izvanredne rezultate.

¹³⁵ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 221

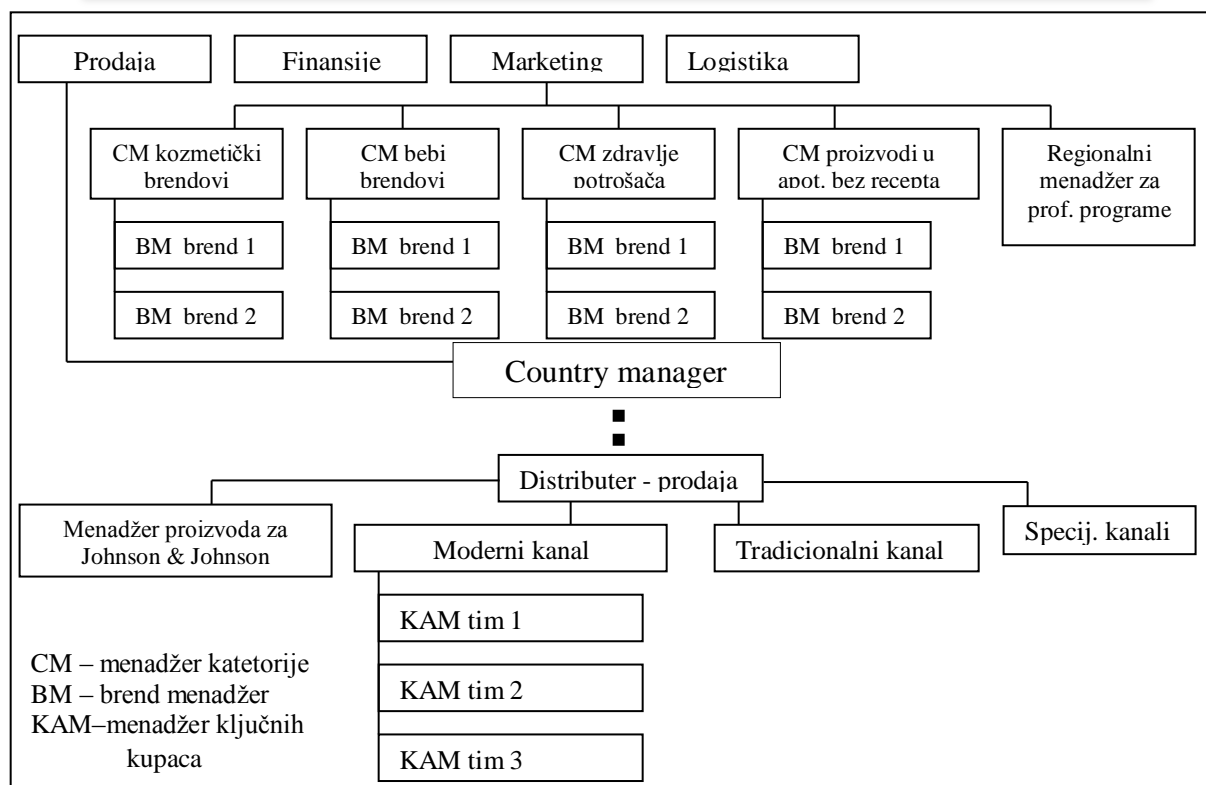
- Praktični osvrt -

Svjesni trenda koji je neizbježan i koji trenutno obilježava poslovanje na razvijenim tržištima, proizvodne kompanije su se okrenule prilagođavanju svog poslovanja principima Category menadžmenta. Tako su neke kompanije pristupile kreiranju svoje organizacione strukture na temelju timova za Category menadžment koji uključuju zaposlene iz finansija, logistike, istraživanja i razvoja, prodaje, itd. Druge kompanije su formirale zasebne marketing i prodajne timove zasnovane na kategorijama u kojima posluju, a finansije, logistika, administrativna odjeljenja su i dalje zajednička. Bitno je napomenuti da ne postoji univerzalan način organizovanja proizvodnih preduzeća na osnovama Category menadžmenta, nego je svaka kompanija kreirala najpodesniji model za njene potrebe. Kompanija Johnson & Johnson, divizija koja se bavi robom široke potrošnje, je to uradila kao što je predstavljeno na slici 2.48.

Iz prikaza se vidi da su na nivou marketinga uspostavljeni menadžeri kategorija koji upravljaju svim brendovima u okviru iste kategorije. Tako postoji jedan menadžer kategorije za kozmetiku koji upravlja sljedećim brendovima: Neutrogena, Clean&Clear, Johnson`s Baby. Na nivou svakog brenda postoje brend menadžeri koji su zaduženi za svaki od ovih brendova. Putem imenovanja jednog brend menadžera na nivou kategorije postiže se optimalnost odluka na nivou kompanije, a koje se tiču jedne kategorije. Ipak zbog kompleksnosti poslovanja za svaki brend postoji poseban brend menadžer. Od menadžera kategorija i brend menadžera strategije i taktike pojedinog brenda se "spuštaju" do menadžera ključnih kupaca koji su na tržištu i imaju svakodnevni kontakt sa svojim kupcima iz oblasti maloprodaje.

U modelu poslovanja kompanije Johnson & Johnson je velika obaveza i odgovornost na menadžerima kategorije i na menadžerima ključnih kupaca. U prezentovanom modelu su ove dvije funkcije ključne za uspješnost Category menadžmenta koju praktikuje proizvođač. Upravo zbog ovoga Johnson & Johnson izuzetnu pažnju poklanja svojim distributerima, koji su zaduženi za implementaciju zajednički dogovorenih strategija i taktika. Stalna komunikacija i tijesna sprega između menadžera kategorija i menadžera ključnih kupaca je pogotovo bitna u situaciji kada jedan menadžer ključnih kupaca nastupa prema maloprodavcu sa asortimanom iz više kategorija (od više dobavljača).

Sa druge strane, na mjesta menadžera kategorije se biraju najsposobniji pojedinci koji mogu odgovoriti potrebama složenih uslova poslovanja. Ovi ljudi moraju imati u vidu mogućnost implementacije strategija i taktika na maloprodajnim policama, mogućnosti sprovođenja od strane distributera i njegovih menadžera ključnih kupaca, konkurentskih poteza u dotičnoj kategoriji, uticaju na svoje brendove u istoj kategoriji, profite, logističke zahtjeve, itd.



Slika 2.48. Organizovanje Category menadžmenta u kompaniji Johnson & Johnson na tržištima sa distributerskim modelom poslovanja¹³⁶

Izazovi brend menadžmenta u provođenju Category menadžmenta, ogledaju se u što boljoj implementaciji zacrtanih strategija i taktika na policama maloprodaje. Ovo je naročito izraženo ako se posluje preko distributera, kao što je to slučaj kod kompanije Johnson&Johnson. U ovakvim situacijama ključnu ulogu igraju sposobni ljudi na strani distributera u menadžmentu ključnih kupaca i pravilno osmišljene strategije i taktike na strani proizvođača.

Ako pogledamo iste ove izazove u tradicionalnom kanalu (malim nezavisnim radnjama) onda se može uočiti da strategije ostaju gotovo iste, samo se mijenja taktički instrumentarij. S obzirom na specifičnost ovog kanala i na manji fokus prodajne sile distributera, alati koji su na raspolaganju prodavcima moraju biti prilagođeni objektivnim uslovima.

Proizvođači i distributeri pošto posluju u ograničenom broju kategorija, moraju biti eksperti za svoje kategorije, te na taj način biti korak ispred maloprodavaca. Isto tako, obzirom da se moć u poslovanju / pregovorima seli prema maloprodaji, dobavljači moraju biti korak ispred maloprodaje u ukupnom razumijevanju funkcionisanja industrije robe široke potrošnje. To bi se, najbolje, moglo predstaviti za "4 znati". Dobavljači moraju **znati** šta maloprodaja treba **znati** prije nego maloprodaja **zna** da to treba **znati**.¹³⁷

¹³⁶ Johnson&Johnson Consumer Zug, "Internal organizational chart, distributor model", Februar 2009

¹³⁷ J&J Way radionica, Varšava, Jun, 2007

2.7.3. Implementacija kao faza Category menadžmenta

Implementacija je faza procesa upravljanja u kojoj se sprovodi neposredna aktivnost u kompaniji kao cjelini, ili nekom njenom dijelu. To podrazumijeva i stalno usavršavanje organizacione strukture, o čemu je bilo više riječi u prethodnoj fazi – fazi organizovanja. Prožimanje i česta isprepletanost aktivnosti upravljanja (planiranja, organizovanja, implementacije i kontrole) u realnom ambijentu kompanija, samo potvrđuje da su sve te aktivnosti dio jedinstvenog procesa.

Implementacija kao faza Category menadžmenta je tijesno povezana i isprepletana sa fazom planiranja (sprovođenje donesenih planova), fazom organizovanja (stalno prilagođavanje organizacione strukture) i fazom kontrole (preduzimanje korektivnih aktivnosti). Teoretski se može razmatrati zajedno sa ostalim fazama upravljanja, ili odvojeno, što zavisi od izabranog pristupa od strane autora. U ovom radu je, zbog mogućeg višeg razumijevanja procesa upravljanja kategorijama, odabran drugi pristup. Implementacija kategorije, prije svega obuhvata realizovanje utvrđenih planova pojedinih kategorija kao samostalnih poslovnih jedinica, što je ključni zadatak menadžera kategorije.

Partneri koji su u procesu Category menadžmenta (maloprodavci i dobavljači), prošli kroz naprijed navedene faze posjeduju plan koji je sada potrebno implementirati u praksi. Od ove faze se očekuju rezultati sa kojima se računalo prilikom pripreme plana. Kako rezultati ne bi izostali potrebno je da implementacija bude dobro sprovedena i da planovi budu izvršeni kako je zamišljeno. Da bi se obezbijedilo lakše i jednostavnije praćenje obično se utvrđuju akcione liste za sprovođenje planova. U njima se navode aktivnosti, vrijeme potrebno za određenu aktivnost i osoba za datu aktivnost, na način kako je to predstavljeno u tabeli 2.19.

Aktivnost	Rok	Odgovoran
Promocija - Završiti kalendar promocija - Napraviti kalendar sezonskih promocija - Revizija promocija poslije svakog tromjesečja	01.10. 15.11. 10.04; 10.07; 10.10; 10.01.	Menadžer i kapetan kateg. Menadžer i kapetan kateg. Asistent menadž. kateg.
Cijene - Napraviti planirane izmjene u cijenama i maržama	15.10.	Menadžer kategorije
Asortiman - Izbaciti iz asortimana proizvode određene za delistiranje - Ubaciti u asortiman proizvode određene za listiranje - Završiti planogram - Implementirati planogram	15.09. 01.10. 01.10. 01.12.	Menadžer kategorije Menadžer kategorije Asisten i menadž. kateg Šef radnje
Ocjena - Tromjesečna ocjena plana	10.04; 10.07; 10.10; 10.01.	Menadžer kategorije

Tabela 2.17. Akciona lista implementacije plana kategorije¹³⁸

¹³⁸ Pripremljeno prema: Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 166

Za sprovođenje utvrđenih aktivnosti potrebno je uspostaviti određenu organizacionu strukturu koja je sposobna da sprovede zacrtane aktivnosti. O navedenom je bilo riječi u prethodnim poglavljima, ali je dobro još jednom napomenuti da se očekuje kako od maloprodavca, tako i od dobavljača kreiranje timova sastavljenih od predstavnika funkcijskih pojedinaca. Pojedinci treba da raspoložu sa znanjima i sposobnostima, te da budu motivisani za obavljanje aktivnosti koje zahtijeva uspješna implementacija Category menadžmenta. Samo pojedinci “na visini zadatka” mogu kreirati timove sposobne za unapređenje ukupnog poslovanja i prelazak sa tradicionalnog načina organizovanja poslovanja na timski način poslovanja i saradnje sa partnerima. Znači, pri implementaciji Category menadžmenta potrebno je prijeći sa funkcionalnog načina organizovanja na timski način organizovanja.

Doneseni planovi treba da budu konzistentni sa ukupnom strategijom partnera u Category menadžmentu. Partneri, prethodno, treba da donesu glavne odluke vezane za kriterije kategorije / potkategorija; performanse kategorije / potkategorija; ciljeve iz mape ciljeva, itd. Definisane budžeta za sprovođenje procesa Category menadžmenta, takođe, treba da bude transparentno, pogotovo što budžete za promocije u objektima, gotovo isključivo, posjeduju dobavljači, a često najvećim dijelom kapetani kategorija. Isto tako partneri u Category menadžmentu treba da budu svjesni uticaja uvođenja Category menadžmenta na ukupno poslovanje maloprodavca i dobavljača, ali i na reakcije konkurencije.

Kao što je to slučaj sa sprovođenjem bilo kojih planova u praksu, tako i kod planova Category menadžmenta je od izuzetne važnosti što bolja i tačnija implementacija zacrtanih planova. Naime, ovde se javlja problem što osobe koje su učestvovala u donošenju planova, najčešće, ne učestvuju u stvarnom sprovođenju planova na policama maloprodajnih objekata. U ovakvoj konstelaciji odnosa, vrlo je bitno imati osobe u maloprodajnim objektima koje razumiju ukupan proces Category menadžmenta i koje su motivisane za postizanje što boljih rezultata. U suprotnom, dobri planovi će imati mnogo skromnije rezultate. To važi kako za maloprodavce tako i za dobavljače.

I pored svega, za očekivati je da se pojave određene razlike između zacrtanih planova i sprovođenja istih planova na nivou pojedinog maloprodajnog objekta. To umanjuje performanse, ali je nešto što je, gotovo, nemoguće izbjeći i što je potrebno predvidjeti u planovima kategorija. Način minimiziranja naprijed navedenog je što bolja i jasnija komunikacija od nivoa menadžera kategorije do nivoa osoblja u radnjama. Isto je važno na strani dobavljača od nivoa brend menadžera i menadžera ključnih kupaca do nivoa osoblja u radnjama. Dakle, neophodno je imati osoblje u radnjama, kao i kod dobavljača, koje razumije šta se od njih očekuje i koje onda zajedno radi na što boljoj implementaciji planova.

Prethodno navedenim, već se otvorilo pitanje zadataka, obaveza i odgovornosti zaposlenih u Category menadžmentu, te njihovom kvalitetu. Zadaci i obaveze menadžera kategorije, kao najvažnijih osoba za poslovanje kategorija proizvoda, proizilaze iz filozofije poslovanja maloprodajnih organizacija po principima Category menadžmenta. Oni se odnose na postavljanje planova za njihove kategorije (koji moraju biti u skladu sa

ukupnim planovima maloprodajne organizacije), implementaciju planova kategorije i postizanje ciljeva iz karte ciljeva kategorije. Kroz navedeno se uočava važnost menadžera kategorije, za ukupnost poslovanja maloprodajnih kompanija koje su usvojile principe Category menadžmenta. Oni postaju stubovi poslovanja maloprodajnih kompanija. Međutim, sa širokim spektrom zadataka i obaveza, javljaju se i široke odgovornosti. Odgovornosti menadžera kategorije se mogu sistematizovati na sljedeći način:

- Određivanje uloge i ciljeva kategorije (zajedno sa višim menadžmentom);
- Razvoj strategija kategorije;
- Razvoj taktika kategorije (cijene, promocije, asortiman, izlaganje / planogram);
- Razvoj strategijskog plana kategorije;
- Upravljanje troškovima logistike (opciono);
- Pregovaranje sa dobavljačima (proizvođačima i veleprodavcima);
- Upravljanje profitom i gubitkom kategorije;
- Praćenje rezultata kategorije.¹³⁹

Sistematizaciju potrebnih znanja i kvaliteta menadžera kategorija, najbolje prikazuje tabela 2.20. koja može poslužiti i u praktičnu svrhu ocjene kandidata za pozicije menadžera kategorije.

Znanja / vještine	Kriterijum	Ponder (1-5)	Ocjena (1-5)	Poeni (ocjena x ponder)
Strategijsko planiranje	Sposobnost za razumijevanje i oblikovanje strategije menadžmenta kategorije proizvoda			
Analitičke sposobnosti	Sposobnost za obradu i korištenje informacija u donošenju odluka			
Kreativnost	Sposobnost za korištenje i obuhvatanje inovativnih koncepata u razvoju efektivnih marketing programa			
Poznavanje finansija	Sposobnost za razumijevanje i korištenje finansijskih koncepata u cilju sagledavanja odgovornosti za profit i gubitak			
Pregovaranje	Sposobnost za efektivno pregovaranje sa dobavljačima i drugim važnim funkcijama u organizaciji			
Orijentacija na primjenu	Sposobnost za efektivne realizacije plana kategorije			
Interpersonalna znanja	Sposobnost za rad sa drugim ljudima na realizaciji različitih zadataka Sposobnost za prevazilaženje			

¹³⁹ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 233

	konflikata i uspostavljanje timskog rada sa poslovnim partnerom			
Poznavanje rada na računaru	Sposobnost korištenja kompjutera i bliskost sa tehnologijom Sposobnost za učenje novih softverskih sistema / rešenja.			
Ukupno Poena			

Tabela 2.18. Tabela za ocjenu kandidata za menadžere kategorije¹⁴⁰

Popunjavanjem predstavljene tabele u toku intervjua ili neposredno nakon obavljenog intervjua sa kandidatom, dobije se sistematično izvedena ocjena za svakog kandidata. Predstavljena tabela, u velikoj mjeri, lišava subjektivnosti pri ocjeni kandidata za poziciju menadžera kategorije.

- Praktični osvrt -

Najčešće greške koje se javljaju u praksi pri implementaciji planova kategorija i sprovođenju aktivnosti koje su zacrtane akcionim listama, zahtijevaju i preporuke za njihovo otklanjanje:

- ***Sinhronizovati eliminisanje i uvođenje novih artikala na police.*** Vrlo lako se može desiti da se određeni proizvodi eliminišu sa polica i naprave povrati dobavljačima, a da se novi proizvodi koji trebaju zauzeti njihova mjesta ne pojave na vrijeme u radnjama. U tom slučaju postoje prazna mjesta na policama, a često se, zbog toga, znaju pomijerati ili odgađati promocije koje su trebale krenuti određenog datuma.
- ***Prilikom određivanja prostora na polici za pojedine brendove / proizvode potrebno je jasno komuniciranje prema osoblju u radnjama.*** Znači, osoblje u radnjama mora na jasan i jednostavan način utvrditi koliko će prostora alocirati na pojedine brendove i proizvode. Oko toga može doći do, vrlo žučnih, protesta pojedinih dobavljača koji smatraju da su oštećeni.
- ***Postići saglasnost ključnih dobavljača u kategoriji o udjelima na policama.*** Ovim se postiže saglasnost ključnih dobavljača o planogramima, te se na taj način izbjegava nepotrebno gubljenje energije dobavljača u pokušajima da se postignu veći udjeli na polici.

¹⁴⁰ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 237

- **Prilikom pokretanja promocija obezbijediti dovoljne količine proizvoda.** Česte su pojave da se u toku promocije javljaju stock-out situacije, što stvara lošu sliku u očima kupaca, a i komplikuje posao zaposlenim u radnjama.
- **Postarati se da se obilježavanje promotivnih akcija uradi na vrijeme i onako kako je planirano.** Na tom polju se često dešavaju odstupanja između pojedinih radnji. Vrlo je djelotvorno definisanje pojedinih tipova akcija koje su unaprijed prezentovane dobavljačima i oko kojih je osoblje u radnjama upoznato. Na taj način se smanjuje mogućnost grešaka.
- **Osigurati pravovremene promjene cijena na policama.** Nisu rijetke situacije da su cijene promijenjene u sistemu, ali da nije došlo do implementacije na policama. To je, vrlo često, vezano za određene promotivne akcije.
- **Osigurati motivisanost osoblja u radnjama za sprovođenje planova.** Ako osoblje u radnji nije zainteresovano za sprovođenje planova, u najmanju ruku, će kasniti njihova implementacija, a u gorem slučaju će se oni provoditi na krivi način ili će se tražiti razlozi zašto se ne mogu sprovesti. U takvim (vrlo opasnim) slučajevima energija i vrijeme će se trošiti na razna ubjeđivanja.
- **Menadžeri kategorije i članovi njihovih timova bi morali imati raspored posjeta pojedinim radnjama.** Razlozi za to su što se dešava da bez postojanja planova i ciljeva vezanih za posjete radnjama, ove posjete izostanu. Ako članovi tima nemaju "sliku sa terena", njihovi planovi će odgovarati onome što oni misle da je "slika sa terena". Obzirom da je ovo FMCG (fast moving consumer goods) industrija, stvari se vrlo brzo mijenjaju i biti u korak sa njima je moguće samo ako ste na izvoru tih promjena.
- **Učiniti da se ljudi koji rade u radnjama sa datim kategorijama osjećaju kao dio ukupnog tima za datu kategoriju.**

2.7.4. Kontrola i revizija kategorije proizvoda

2.7.4.1 Kontrola kategorije

Kontrola ili nadzor kao funkcija menadžmenta, predstavlja mjerenje i korekciju aktivnosti u namjeri da se realizuju ciljevi i planovi. Kontrola je tijesno povezana sa revizijom. Pri tome, revizija predstavlja provjeru i preispitivanje cjelokupnih aktivnosti neke kompanije. Revizija treba da obuhvati: ciljeve, planove, organizovanje, tehnike i metode, kadrove, itd.

Informaciona tehnologija je bitan činioc efikasne i efektivne kontrole i revizije u procesu Category menadžmenta. Naime, kao što je omogućila razvoj Category menadžmenta, tako je razvoj informacione tehnologije omogućio razvoj i usavršavanje kontrole i revizije.

Prema Bogetiću, razvoj kontrole, kao novog sistema mjerenja rezultata menadžmenta kategorije proizvoda, može se obavljati u sljedećim koracima:

- ❑ Definisane principa oblikovanja novog sistema za mjerenje rezultata;
- ❑ Odabir odgovarajućih mjera rezultata;
- ❑ Oblikovanje informacionog sistema koji će omogućiti mjerenje rezultata;
- ❑ Vezivanje motivacije (ocjene i nagrađivanja) za novi sistem mjerenja rezultata.

Kako autor navodi, novi sistem mjerenja rezultata čini skup metoda i alata koji se koriste za praćenje progressa cjelokupnog procesa Category menadžmenta, kao i individualnih planova kategorija u odnosu na postavljene ciljeve, na nivou kategorije i kompanije. Cilj je unapređenje poslovnog planiranja i donošenja odluka o kategoriji, te kreiranje nove osnove ocjene i nagrađivanja organizacije koja realizuje menadžment kategorije.

Ovim se želi postići veća prilagođenost poslovnog planiranja stvarnim uslovima poslovanja i minimizirati pojavljivanje odstupanja, u procesu kontrole, od planskih veličina. Unapređenjem tačnosti planskih veličina i smanjenjem odstupanja u procesu implementacije, smanjuje se potreba za pokretanjem revizije, kao izdvojene aktivnosti menadžment procesa.

Oblikovanje novog sistema za mjerenje rezultata Category menadžmenta ima za polazište usklađenost mjerenja rezultata sa ostvarenjem misije, ciljeva i strategija kompanija, kao uravnoteženost ili balansiranost mjerenja usljed mnogobrojnih zahtjeva.

Usklađenost mjerenja rezultata sa misijom, ciljevima i strategijama kompanija, pripada, kao što je prethodno rečeno, aktivnostima revizije. To pomaže pri praćenju konzistentnosti kompanija u smislu svrhe njihovog poslovanja.

2.7.4.2 Set mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta

Bogetić¹⁴¹ navodi da se u balansirani sistem mjerenja rezultata uvrštavaju mjerenja rezultata Category menadžmenta u četiri oblasti: mjere potrošača, tržišne mjere, mjere snabdijevanja i finansijske mjere.

Mjere potrošača su, pri mjerenju rezultata Category menadžmenta, vrlo bitne iz razloga što su potrošači ishodišna tačka napora u Category menadžmentu. Ovdje se vrši mjerenje: nivoa satisfakcije potrošača; nivoa lojalnosti potrošača; penetracije kategorije; frekvencije kupovine kategorije itd. Mjereći ove parametre, želi se provjeriti koliko je Category menadžment prepoznat od strane potrošača i koliko utiče na pojedine parametre vezane za potrošače i njihovo ponašanje prilikom kupovanja.

Tržišne mjere podrazumijevaju mjerenje efektivnosti konkurentske strategije Category menadžmenta na tržištu. Od krucijalnog značaja je ispravno definisanje konkurencije na određenom tržištu za određenu maloprodajnu kompaniju. Navedenim mjerama se želi steći uvid o uspješnosti strategije Category menadžmenta u odnosu na konkurentske strategije Category menadžmenta.

Mjere snabdijevanja su, takođe, od značaja za ukupnu ocjenu uspješnosti Category menadžmenta. Razlog za navedeno je što snabdijevanje ima značajan uticaj na performanse kategorije. U ovom slučaju se mjere: dinamika snabdijevanja, servis snabdijevanja, pouzdanost dobavljača, uvođenje novih proizvoda, adekvatnost nabavnih cijena itd.

Bitnost finansijskih mjera je opšte poznata. U ovom slučaj se mjere: obrt; bruto / neto profit; obrt zaliha; GMROI (bruto marža kao povrat na investirana sredstva); obrt ili profit po decimetru dužine prodajne police itd.

Kao što je poznato, za različite uloge kategorija se postavljaju ciljevi, koji se onda trebaju mjeriti. Kako to može izgledati za četiri osnovne uloge prikazuje tabela 2.21. Na osnovu postavljenih jasnih brojčanih pokazatelja za pojedine ciljeve se olakšava mogućnost odstupanja i donošenja odluke o potrebi korektivne akcije. Sama kontrola, a ako je potrebno i revizija, su u ovom slučaju, u mogućnosti da pokažu nedvosmislena odstupanja, ako postoje, od zadatih ciljeva.

U prvim danima nakon uvođenja Category menadžmenta je uputno provjeravati osnovne parametre kategorije (prodaju, profit, zalihe, *out-of-stock* situacije, odvijanje promocija) na mjesečnoj, sedmičnoj, a nekih parametara čak i na dnevnoj osnovi. U suštini, dok novi sistem ne zaživi postoji velika vjerovatnoća za nastajanje raznih grešaka. Za svaku ovakvu mogućnost vrijedi što se prije otkrije – nastaju blaže posljedice. Za date situacije od velike pomoći su dobavljači koji imaju veći fokus na svoje kategorije i posvećuju više pažnje svakoj pojedinoj kategoriji. Iz prostog razloga što, maloprodajni timovi koji vode proces Category menadžmenta su zaduženi za veći broj kategorija, a ne samo za jednu kategoriju.

¹⁴¹ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 268

Uloga kategorije	Mjere rezultata kategorije			
	Eksterni rezultati	Eksterni uzorci	Interni uzorci	Interni rezultati
Odredišna	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Rutinska	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Sezonska	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano
Pogodnost	Prodajno/tržišno učešće - prodaja - potrošnja	Nivo usluge - dobavljač do DC - DC do prodavnice	Troškovi nabavke Operativni troškovi Trošak zaliha	Profit (apsolutno i procentualno) Prinos na investirano

Tabela 2.19. Korporativna očekivanja od uloge kategorije¹⁴²

Da bi navedeni način mjerenja bio ostvariv u praksi, potrebno je imati implementiran zadovoljavajući informacijski sistem. Obzirom da trenutno raspoloživi informacijski sistemi, uglavnom, ne zadovoljavaju standarde Category menadžmenta, potrebno je izvršiti prilagođavanja. Dometi koje trenutno raspoloživi informacijski sistemi podržavaju na nivou pojedinih kategorija proizvoda, najčešće, su mjerenje prodaje i obrta zaliha. Za potrebe uvođenja novog balansiranoj seta mjera je potrebno uvesti ABC sistem praćenja troškova i izvođenja profitabilnosti. Da bi ovo bilo izvodivo, potrebno je obezbijediti adekvatnu informacionu podršku.

Kako bi navedeni koncept dao što optimalnije rezultate, potrebno je rezultate Category menadžmenta povezati sa motivacijom zaposlenih u timovima Category menadžmenta. Motivacija zaposlenih je bitan faktor u uspješnosti poslovanja, pa tako i Category menadžmentu.

¹⁴² Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str 268

2.7.4.3 Uravnoteženost seta mjera za ocjenu rezultata Category menadžmenta

Novi sistem mjerenja, koji Bogetić uvodi, predstavlja skup metoda i alata za mjerenje uspješnosti uvođenja i performansi Category menadžmenta, ali isto tako i za mjerenje uspješnosti na nivou kompanije. Set metoda i alata treba da postigne sljedeće: praćenje realizacije poslovnog plana kategorije; unapređenje donošenja odluka u planiranju kategorije i kreiranje osnove za ocjenu i nagrađivanje zaposlenih u Category menadžmentu. Novi sistem mjerenja čine tri komponente koje je potrebno mjeriti: mjerenje rezultata na nivou kompanije; mjerenje rezultata na nivou kategorije i mjerenje rezultata sposobnosti partnera u procesu Category menadžmenta.

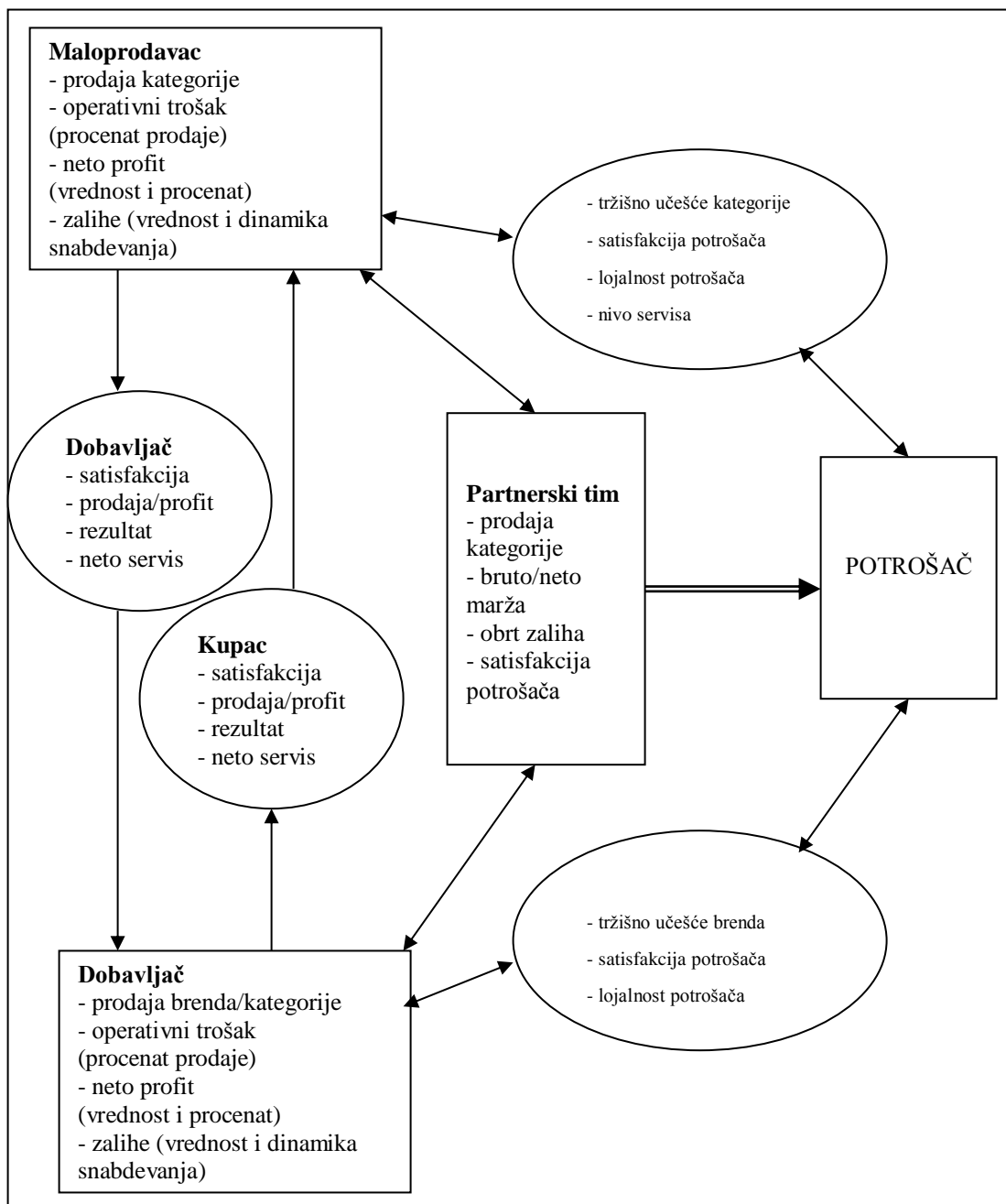
Uravnoteženost novog sistema mjerenja rezultata se ogleda u uključivanju svih relevantnih aspekata poslovanja za maloprodajnu kompaniju, dobavljače i potrošače. Na taj način se postiže izbalansiranost interesa sve tri ključne strane u procesu Category menadžmenta. Znači, ovde se, na određeni način, primjenjuje logika menadžmenta lanca vrijednosti, putem koga se želi postići optimizacija aktivnosti u čitavom lancu, a ne optimizacija rezultata jednog učesnika u lancu vrijednosti, na račun drugog. Nedostatak tradicionalnog načina poslovanja i kontrole bazirane na takvom načinu poslovanja, ogleda se u, gotovo, isključivom praćenju rezultata internog karaktera. Pri takvom praćenju rezultata zanemareni su rezultati koje ostvaruju partneri i krajnji kupci. Novi način mjerenja upravo ovo želi izbjeći. Sveobuhvatni koncept novog sistema mjerenja je predstavljen na slici 2.49. Njime se, kao što je navedeno, prate rezultati svih partnera u lancu vrijednosti.

Sistem mjerenja se mora zasnivati kako na mjerilima koja tretiraju rezultate kratkoročnog karaktera, tako i na mjerilima koja tretiraju rezultate dugoročnog karaktera. Samo balansirani spoj ova dva seta mjerila može dati objektivne pokazatelje kretanja kategorije. Ako se partneri u procesu Category menadžmenta saglase da im je bitnija dugoročna perspektiva onda mogu mjerilima dugoročnog karaktera dati veći značaj/ponder. Obrnuto je u slučaju da je bitnija kratkoročna perspektiva. U tabeli 2.22 je prikazan konzistentan sistem mjera za različite nivoe maloprodajne kompanije.

Kompanija – mere rezultata kategorije	Odeljenje – mere rezultata kategorije	Kategorija – mere rezultata
Prodaja	Prodaja	Prodaja
Neto marža	Neto marža	Neto marža
Satisfakcija potrošača	Satisfakcija potrošača	Satisfakcija potrošača
Procenat privatne marke	Procenat privatne marke	Procenat privatne marke
	GMROI	GMROI
	Procenat obrta prodavnice	Procenat obrta prodavnice
		Visina prosečne potrošačke kor.

Tabela 2.20. Konzistentne mjere rezultata na različitim nivoima maloprodajnog preduzeća¹⁴³

¹⁴³ Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007, str. 267



Slika 2.49. Balansirani set mjera rezultata Category menadžmenta¹⁴⁴

U navedeni balansirani set mjera, ugrađena je filozofija Category menadžmenta, kojom se želi postići dobrobit za sve partnere u lancu vrijednosti, počev od proizvođača, preko distributera, pa do maloprodavca.

¹⁴⁴ Bogetić P. Z.: "Menadžment kategorije proizvoda", Data status, Beograd, 2007, str. 265

2.7.4.4 Revizija kategorije

Cilj ovog koraka je otkriti nedosljednost između postojećeg plana i trenutnog poslovnog okruženja u kom posluje maloprodajna kompanija. Ako se utvrde navedena odstupanja, pristupa se prilagođavanju poslovnog plana novonastaloj situaciji.

Revizija kategorije, kao provjera cjelokupnih aktivnosti zahtijeva provjeru 5 glavnih područja:

- *Kartu ciljeva:* trenutni status dostignutog u odnosu na ciljeve postavljene u karti ciljeva;
- *Tržište:* da li su se dogodile neke značajnije promjene na tržištu koje su uzrokovale određena odstupanja koja imaju objektivne uzroke;
- *Implementaciju plana:* šta je do sada urađeno i da li postoje određene slabe tačke u implementaciji plana;
- *Provjera liste aktivnosti:* ovo je takođe jedna od oblasti koja zaslužuje pomnu analizu;
- *Implikacije:* aktivnosti koje proizilaze kao rezultat dosadašnje analize.¹⁴⁵

Učestalost revizija kategorije je nešto što zavisi od partnera u procesu Category menadžmenta i oko čega postoje različiti stavovi. Uglavnom, ova učestalost zavisi od učešća kategorije u ukupnom prometu. Tako, kategorije koje spadaju u prvih 40% uglavnom se revidiraju između dva i tri puta godišnje. Kategorije koje spadaju od 40-80% obično se revidiraju jedan do dva puta, a zadnjih 20% kategorija se revidira jednom godišnje.

Ovo je proces koji bi trebao obuhvatati osobe iz timova oba partnera u procesu Category menadžmenta. Praktični argumenti koji podržavaju ovo su da maloprodavci uglavnom posjeduju podatke sa mjesta prodaje, dok dobavljači posjeduju podatke o širem tržištu i konkurenciji u kategoriji. Samo ako se u analizu uključe svi podaci, može se doći do kvalitetne slike kretanja konkretne kategorije.

Mudri direktori Category menadžmenta koriste periodične revizije pojedinih kategorija kako bi otkrili nove mogućnosti za unapređenje poslovanja dotičnih kategorija. Naime, značajniji rast prodaje u pojedinoj kategoriji, iz godine u godinu, je vrlo teško ostvariti, ako ne postoji značajniji rast dotične kategorije na čitavom tržištu. Još teže je, iz godine u godinu, ostvarivati veći rast prodaje pojedine kategorije u maloprodajnoj kompaniji, nego što je rast dotične kategorije na čitavom tržištu. U cilju olakšavanja ovih nastojanja, direktori Category menadžmenta zahtijevaju periodične revizije kategorija u cilju otkrivanja neiskorištenih potencijala za poboljšanje poslovanja. Sa povećanjem koncentracije maloprodajnog tržišta, navedeno postaje značajnije, iz prostog razloga što se borba za potrošačev budžet usložnjava i postaje, iz godine u godinu, intenzivnija.

¹⁴⁵ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str. 174

Za efikasno i efektivno sprovođenje kontrole i revizije, od važnosti je raspolaganje primjerenim informacionim sistemom. U nedostatku informacione tehnologije koja može podržati kvalitetno provođenje kontrole i revizije, dolazi do devijacija u samom odvijanju ovog procesa. Vrlo su česta površna odvijanja navedenog procesa, kao i odgađanja istog. Ovo iz prostog razloga, što kontrola i revizija bez adekvatnog informacionog sistema zahtijevaju mnogo uloženog napora i vremena, a na kraju daju rezultate koji su, vrlo često, upitni.

Ovo je ujedno i jedan od razloga zašto se kontrola i revizija odvijaju na neregularnoj osnovi. Vrlo su česti slučajevi da se vremenski razmaci u kojima se odvijaju kontrola i revizija, deklarativno odrede, ali da se to u praksi ne poštuje. Na kraju se svede, da se provođenje kontrole i revizije vrši da bi se zadovoljila forma, bez suštinskog napora za istinskim preispitivanjem ostvarenih rezultata i mogućnosti na tržištu.

Pored navedenoga, adekvatan informacioni sistem je bitan i zbog mogućnosti alociranja troškova na nosioce koji prouzrokuju troškove. Ukoliko se zadrži sistem vođenja troškova prema organizacionim jedinicama, ukupna slika koristi koje proizilaze iz usvajanja Category menadžmenta će biti iskrivljena.

Nedostatak informacija o potrošačima i konkurenciji, je još jedan od nedostataka odvijanja kontrole, a posebno revizije, u zemljama regije. Naime, ustaljena je praksa, nekupovanja informacija istraživačkih kuća, koja se prilično sporo mijenja. Samo putem raspoloživih relevantnih informacija o potrošačima i konkurenciji, može se donijeti ispravna odluka o potencijalima kategorije i o postojanju jaza između potencijala i trenutnog rezultata kategorije. Sa mijenjanjem svijesti menadžera o pomenutom problemu, može se reći da će proces Category menadžmenta dobiti na kvalitetu.

Provođenje kontrole i revizije na prihvatljivom nivou je moguće samo uz raspolaganje kvalitetnim informacionim sistemom i uz poštovanje definisanih vremenskih perioda za provođenje navedenog procesa. Raspolaganje informacijama internog i eksternog karaktera se postavlja kao preduslov uspješnog procesa kontrole i revizije, a koji predstavlja osnovni instrumentarij održavanja planiranog kursa poslovanja.

-Praktični osvrt -

Kompanija Johnson & Johnson praktikuje dva pristupa kontroli i reviziji kategorija:

- prvi se odnosi na kontrolu rezultata kategorija*
- drugi se odnosi na reviziju kategorija*

Prvi pristup kontrole kategorija vrši zajednički sa svojim distributerima na dotičnim tržištima. Ovo se vrši periodično, po pojedinim maloprodajnim lancima. U zavisnosti od dogovora sa pojedinim maloprodavcima, zavise i periodi kontrole. Oni se kreću od

mjesečne kontrole za veće maloprodavce, sa kojima je dogovorena mjesečna razmjena podataka. Za manje prodavce ova kontrola se kreće u intervalima 3-6 mjeseci. Za potrebe ove kontrole kreirani su obrasci koji se popunjavaju u predefinisanim vremenskim periodima, a koji onda služe za lakše i brže odvijanje samog procesa kontrole. U suštini, ove obrasce popunjavaju KAM menadžeri i njihovi asistenti i dostavljaju na zajedničko ocjenjivanje.

Drugi pristup revizije se odvija na relaciji Johnson & Johnson, distributer i maloprodavac. Ove revizije se odvijaju na polugodišnjoj ili godišnjoj osnovi. U suštini, tokom ovih revizija se vrši ocjena strategija i taktika koje su preduzimate u prethodnom periodu, te dobijenim rezultatima. Tokom ovih revizija se donose zaključci da li su prduzimate strategije i taktike bile dobro odabrane, te da li treba šta mijenjati u narednom periodu po ovom pitanju. Posebna pažnja tokom ovih revizija se posvećuje promotivnim taktikama i njihovim rezultatima. Značaj ovog dijela revizije proističe iz činjenice da bi promotivne taktike trebale biti značajan izvor rasta kategorije, ali da ovo često nije jednoznačan proces, te da se često dešavaju i suprotni efekti. U ovom pogledu, partneri u menadžmentu kategorije, a posebno maloprodavci, imaju značajnu ulogu u davanju strateškog pravca svim učesnicima procesa menadžmenta kategorije.

Rezimirajući drugo poglavlje, može se reći da je Category menadžment, proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama, nastojeći da postignu bolje rezultate i pruže više vrijednosti potrošačima. Pri tom se u osnovi datog koncepta nalaze: troškovi, potrošač, konkurencija i pokretači kategorije (ponudeni asortiman, cijena, prostor na polici, promocija proizvoda). Maloprodajne kompanije u razvijenim zemljama su, već ranih 90-ih godina prošlog vijeka, počele primjenjivati koncept Category menadžmenta, da bi neke kao "Wal-Mart", postigle vrhunske rezultate. Primjenu koncepta Category menadžmenta u velikim maloprodajnim kompanijama Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine obilježavaju problemi kao što su: turbulentno poslovno okruženje, korupcija, neadekvatan menadžment, nespremnost lokalnih dobavljača, loša informatička infrastruktura, itd. Poseban problem predstavlja saradnja između maloprodaje i dobavljača kao glavnih partnera u procesu Category menadžmenta. Ključne prepreke za njihovu bolju saradnju su sljedeće: nepovjerenje među partnerima, nepostojanje ovlaštenja menadžera proizvoda na obje strane i nedovoljno poznavanje datog procesa. S druge strane, nisu sve kompanije-proizvođači podjednako zainteresovane za primjenu Category menadžmenta. Pa ipak, na to ih prisiljava promjena tržišne moći, koja je sada na strani maloprodaje. Isto tako proizvođači (snabdjevači) robe široke potrošnje su svjesni da su potrošači u centru pažnje menadžmenta kategorije, te da oni kategorije proizvoda vide kao grupe proizvoda koje su povezane, i/ili zamjenjive u zadovoljenju njihovih potreba. Pri tom, date kategorije nude maloprodajne kompanije putem svojih polica, rafova, stalaka i gondola u maloprodajnim objektima različitih formata. Cjelokupno sprovođenje datog koncepta upravljanja nije moguće bez informatičke infrastrukture koja obuhvata računarsku platformu, komunikacijsku platformu, softver i baze podataka. Softver koji se upotrebljava u procesu Category menadžmenta čine dva dijela: aplikacije za razvoj planova kategorije i aplikacije za praćenje ostvarenja plana.

Može se reći da se planiranje kategorije odvija kroz sukcesivne aktivnosti (korake), kao što su: formiranje kategorije, određivanje uloge kategorije, ocjena potencijala kategorije, određivanje ciljeva i utvrđivanje taktika kategorije. Pri tom, djelotvorna struktuiranost planske faze Category menadžmenta predstavlja olakšavajuću okolnost pri uvođenju datog koncepta. Formiranje kategorije predstavlja određivanje proizvoda koji će sačinjavati kategoriju, podkategoriju, segmente i podsegmente kategorije, što će, zavisiti od strukture ciljanih potrošača i njihovih potreba. Analizirajući uloge kategorije proizvoda, logično se zaključuje da se date uloge dodjeljuju u skladu sa poslovnim strategijama maloprodajnih kompanija uz blisku saradnju sa ključnim proizvođačima / snabdjevačima. Uz to, dodijeljene uloge moraju biti rezultat detaljne analize: potrošačke korpe, frekvencije kupovina, podataka iz panela domaćinstava, podataka sa mjesta prodaje, uticaja sezone, udjela na tržištu, nezadovoljene tražnje, itd. Neki od principa razvoja uloge kategorija koje top menadžment mora uzimati u obzir prilikom dodjeljivanja uloga kategorijama su: podržavanje željene pozicije maloprodavca, orijentisanost na potrošača, koordinisanje uloga kategorija i razumljivost uloga kategorija proizvoda. Kada je u pitanju treći korak u planiranju kategorije, odnosno ocjena potencijala kategorije, cilj te aktivnosti je utvrđivanje mogućnosti za njen rast i doprinos profitabilnosti. Naravno, konačna ocjena će biti ukupnost potrošačkog, tržišnog, maloprodavčevog i snabdjevačevog viđenja date kategorije proizvoda. Četvrta aktivnost planiranja kategorije ili utvrđivanje ciljeva kategorije, objašnjava se kao aktivnost koja treba da ukaže u kom pravcu treba usmjeravati poslovanje kada je u pitanju data kategorija, kao i mjerila koja to treba da potvrđuju. Pored odlika ciljeva kao što su balansiranost, obuhvat kompletnog marketinško-logističkog sistema, uporedivost u vremenu, važni su i pravovremenost, aktuelnost i razumljivost. Konkretni ciljevi kategorije proizvoda su: obim prodaje, profit, tržišni udio, snabdijevanje proizvodima, ponašanje potrošača, odgovor potrošača, ukupne mjere aktivnosti potrošača po prodajnim objektima, itd. Sedam mogućih strategija za kategoriju su: privlačenje potrošača u radnju, odjeljenje i kategoriju, povećanje vrijednosti prosječne kupovine, povećanje profita, poboljšanje tokova gotovine, kreiranje uzbuđenja, kreiranje imidža i zaštita tržišnog udjela. Kada su u pitanju taktike za kategoriju kao šesti korak u fazi planiranja, posebno se razmatraju elementi taktičkog plana: asortiman, promocija, izlaganje na maloprodajnim policama i snabdijevanje policama.

Organizovanje kao druga faza procesa Category menadžmenta, zahtijeva prilagođavanje organizacione strukture maloprodajnih kompanija datom načinu upravljanja. Prvo se uvodi pozicija menadžera kategorije. Nakon toga se formiraju timovi na čijem su čelu ti menadžeri. Pored menadžera kategorije, potrebno je da u timove budu uključeni funkcionalni specijalisti koji su neophodni za adekvatno obavljanje poslova i zadataka. Sastav timova treba da zavisi od konkretnih okolnosti u kojima se posluje i od kompleksnosti pojedinih grupa kategorija. Novo organizovanje, takođe, podrazumijeva sprovođenje sljedećih sukcesivnih aktivnosti: grupisanje kategorija koje vode pojedini menadžeri, procjena potrebnih aktivnosti kada se radi o upravljanju svakom pojedinom grupom kategorija i izgradnja adekvatne organizacione strukture. Nova organizaciona struktura mora biti orjentisana prema potrošaču, kao ishodišnoj tački svih napora u Category menadžmentu. Pored usmjerenosti na potrošača, sljedeća potrebna

karakteristika “nove” organizacije je raspolaganje potpunom odgovornošću u procesu Category menadžmenta. Postizanjem potpune odgovornosti i ispravnim grupisanjem kategorija u procesu menadžmenta kategorije omogućava se postizanje ekspertize za pojedine grupe potrošača.

Kada je u pitanju implementacija, odnosno faza upravljanja u kojoj se sprovodi neposredna aktivnost u kompaniji kao cjelini ili nekom njenom dijelu i koja je tijesno povezana i isprepletena sa fazom planiranja (sprovođenje donesenih planova), fazom organizovanja (stalno prilagođavanje organizacione strukture) i fazom kontrole (preduzimanje korektivnih aktivnosti), u ovom radu se izabrao pristup odvojenog razmatranja, što omogućava bolje razumijevanje cjeline procesa upravljanja kategorijama proizvoda. Pri tom, implementacija kategorije, prije svega, obuhvata realizovanje utvrđenih planova kategorija, kao samostalnih poslovnih jedinica, što je ključni zadatak menadžera kategorije.

Kontrola i revizija, kao zadnja faza procesa Category menadžmenta, posmatra se kao mjerenje i korekcija (kontrola), odnosno provjera i preispitivanje (revizija) aktivnosti datog procesa. To zahtijeva razvijanje adekvatnog sistema mjerenja rezultata Category menadžmenta. Kada je u pitanju revizija kategorije, zahtijeva se provjera pet glavnih područja, i to: ciljeva, tržišta, sprovođenja plana, liste aktivnosti i implikacija.

TREĆI DIO: SHOPPER MARKETING

3.1. Uslovi koji su doveli do pojave Shopper Marketinga

Usvajanjem menadžmenta kategorije od strane većine maloprodavaca, FMCG sektor je došao u situaciju u kojoj je uspostavljen novi konkurentski balans (*New Competition Lverage*). U toj situaciji se kreiralo konkurentsko okruženje u kojoj je većina ozbiljnijih učesnika u FMCG sektoru praktikovala menadžment kategorije, bar u nekom njegovom obliku. Na ovaj način se došlo u situaciju da niti jedan konkurent nije imao konkurentsku prednost po osnovu praktikovanja menadžmenta kategorije.

Istovremeno, kroz praktikovanje menadžmenta kategorije od oko 20-tak godina, došlo je do iskorištavanja najznačajnih prednosti koje je ovaj koncept mogao ponuditi FMCG sektoru. Zbog ovoga je došlo do usporavanja rasta po osnovu praktikovanja menadžmenta kategorije.

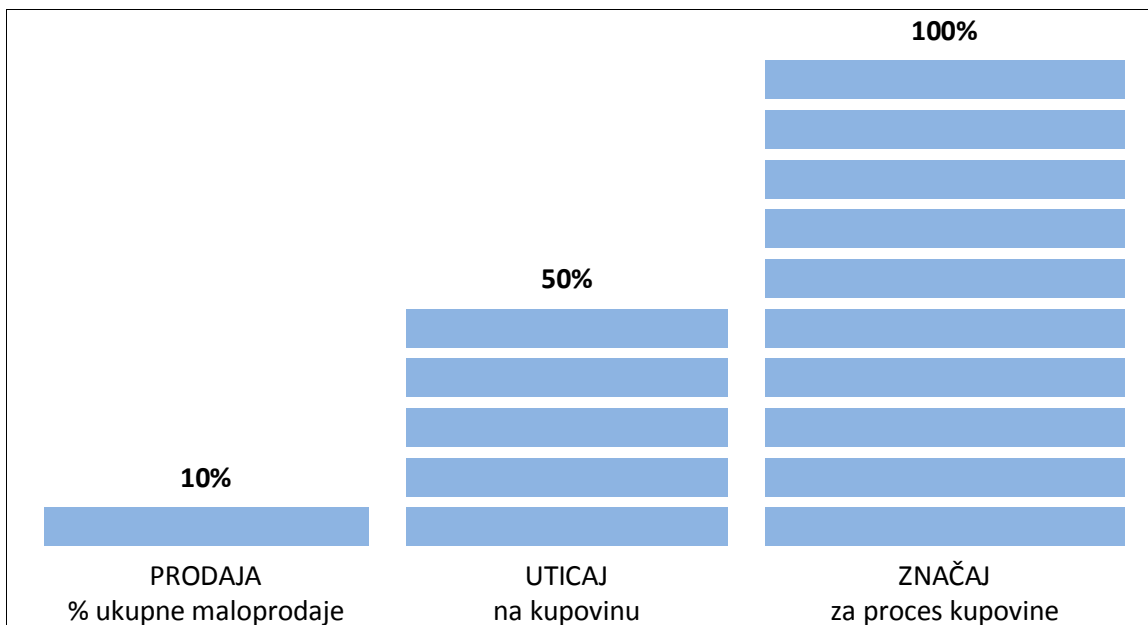
Zbog toga je jedan dio učesnika postao svjestan da je potrebno iznaći novi izvor konkurentske prednosti za FMCG sektor.

U istom periodu su se dešavale značajne promjene u uslovima u kojima su poslovali svi poslovni subjekti FMCG-a:

- Fragmentacija medija dovela je do težeg efektivnog investiranja u medije. Naime, sa proliferacijom medijskih kanala i sa pojavom digitalnih medijskih mogućnosti, posao bilo kojeg medijskog stratega se usložio. Ranije je postojala dominantna televizija, putem koje se mogao dosegnuti najveći dio svjetske populacije. Ako je bilo koji brend bio orjentisan širokoj publici, bio je jednostavan izbor – televizija. Pri tom su se samo donosile odluke o parametrima kampanja koje se žele postići, te je od toga zavisio odabir ciljne populacije, TV kanala, TV emisija sa različitim rejtinzima, kako bi se optimizovali isporučeni rejtinzi prema ukupnoj populaciji (*GRP – gross rate point*) i prema ciljanoj populaciji (*TRP – target rete point*), doseg (*Reach*), omjer između GRP i TRP (*Affinity index*) i slično. Pored televizije, novine i magazine su bili drugi najznačajniji način uticaja na ciljne potrošače, te su oni u zavisnosti od strategija korišteni u većoj ili manjoj mjeri. Ipak, i pored malog broja alternativa, efektivnost televizije se smanjivala sa protekom vremena. Tako je jedna studija pokazala da prosječni američki građanin za 65 godina života bude izložen uticaju 2 miliona promotivnih oglasa. Ista studija je pokazala da je 1990. godine postotak prisjećanja promotivnih poruka bio 8%, dok je isti procenta u 1965. godini bio 34%. U istom periodu su se izdaci kompanija za medija oglašavanje povećali 11 puta¹⁴⁶! U zadnjih 20-tak godina ovo se značajno promijenilo. Glavni razlozi promjena su digitalizacija svjetske populacije i razvoj digitalnih medijskih kanala. Pod digitalizacijom se podrazumijeva posjedovanje

¹⁴⁶ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 11

i/ili korištenje digitalnih uređaja kao što su personalni računari, tableti, pametni mobilni telefoni... U nekoliko godina, u ovom smislu sve značajniji postaju pametni mobilni telefoni, jer svjetska populacija postaje sve više i lakše dostupna putem ovih uređaja. Procjene su da će u narednim godinama značajno rasti uticaj ovih uređaja. Ipak on ni sada nije zanemariv, pa je na sljedećoj slici moguće vidjeti procjenu njihovog trenutnog uticaja.



Slika 3.1: Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima¹⁴⁷

Pod novim medijskim kanalima se podrazumijevaju razni načini prezentovanja medijskih sadržaja ciljanoj publici: web oglasi i web baneri, Facebook oglasi, Google ad words, You Tube, direktni marketing (*direct mailing*), QR kodovi, personalizovani kuponi za ostvarivanje popusta... Primjera radi, najgledaniji video na You Tube u martu 2013 je gledan 1,4 milijardi puta, dok je u isto vrijeme najgledanija TV emisija u Americi viđena od strane svega 20,6 miliona Amerikanaca. Facebook navodi da ima 1,06 milijardi aktivnih korisnika mjesečno, koji u prosjeku provedu 6,4 sati na ovom sajtu u toku jednog mjeseca.¹⁴⁸

- Povećanje ulaganja u aktivnosti usmjerene na povećanje prodaje, a koje se odvijaju u maloprodajnim objektima (BTL – *Below the line*). Ovo je nešto što značajno utiče na ukupnu profitabilnost FMCG sektora. Naime, rast BTL investicija je postao mnogo veći nego ukupni rast prodaje, tako da je došlo do pada profitnih stopa. Svi koji se bave ovom problematikom navode značajan rast

¹⁴⁷ www.kantarretailiq.com, Hildebrand, S.: “2013 Shopper Survey Study”, septembar 2014

¹⁴⁸ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 12

ulaganja u BTL aktivnosti, a konzistentnost u svojim izvještajima imaju Deloitte, Bain i Nielsen, koji navode da je došlo do 65% povećanja ulaganja u promocije na mjestima prodaje u zadnje tri godine. Kako bi shvatili o kojim iznosima ulaganja govorimo, u nastavku slijedi izračun vrijednosti ulaganja u BTL globalno. Prema navodima Herb Sorensena, FMCG globalno vrijedi 14 triliona USA dolara, na godišnjem nivou. Od ovog iznosa 8 triliona otpada na proizvođače, koji godišnje ulože oko 10% od prodaje u BTL aktivnosti. Ovo znači da je godišnje ulaganje proizvođača u BTL aktivnosti oko 800 milijardi USA dolara¹⁴⁹! Iz naprijed navedenog se izvodi da je povećanje BTL investicija u tri godine iznosilo oko 315 milijardi dolara! Poraznija činjenica je da ovaj iznos ulaganja nije uticao na povećanje profitabilnosti, nego je doveo do smanjenja profitnih stopa. Prosječna profitna stopa vodećih maloprodavaca u svijetu je svega 3%¹⁵⁰, dok je prosječna profitna stopa 250 najvećih proizvođača na svijetu oko 8,5%¹⁵¹. Iz ovoga se vidi da FMCG sektor godišnje uloži znatno više u BTL aktivnosti nego što je njegova ukupna profitabilnost.

- Smanjenje efikasnosti BTL ulaganja je uvelike doprinijelo ubrzanom preispitivanju marketinških i prodajnih strategija. Kao što smo vidjeli, povećanje ulaganja nije donijelo povećanje, nego pad profitabilnosti. Isto se desilo i sa indeksom povrata na uložena sredstva (ROI – *Return on Investment Index*). Prema zadnjim studijama, ROI index u BTL promocijama za proizvođače se kreće između 0,55 i 0,65%¹⁵². Imajući u vidu iznesene stope profitabilnosti, lako je izračunati da sa ovim indeksom povrata, proizvođači zapravo gube novac. Znači, njima bi bilo isplativije u kratkom roku da ne ulažu u BTL aktivnosti. Ipak, u dugom roku ovo bi značilo značajnije smanjenje prodaje i gubljenje udjela na tržištu, te bi na kraju bi bili prisiljeni na napuštanje maloprodajnih polica. Isto tako podaci pokazuju da je 70% BTL investicija za rezultat imalo gubitak novca. Ako znamo da 250 najvećih proizvođača investira oko 280 milijardi USA dolara u BTL aktivnosti, onda zaključujemo da oko 200 milijardi dolara nije imalo opravdanje ulaganja! Ovo jeste ogroman iznos, ali ako imamo u vidu strukturu bilansa uspjeha, onda ovo postaje manje čudno. Zamislimo prodaju 100 komada bilo kog proizvoda koji ima vrijednost jedne novčane jedinice, te koji ostvaruje bruto profit od 25%. Ovim dolazimo do prodaje od 100 novčanih jedinica i bruto profita od 25 novčanih jedinica. Zatim, pretpostavimo da se radi pokretanja promotivne BTL aktivnosti napravi sniženje cijene za 10%. Time dolazimo do sniženja prodaje na 90 novčanih jedinica i bruto profita na 15 novčanih jedinica. Iz ovoga je vidljivo da je pad cijene od 10% proizveo pad profita od 40%. Isto tako se lako izračuna da je potrebno ostvariti povećanje prodaje od 67% kako bi ostvario isti nivo profita. Znajući da se prosječno smanjenje cijene na policama

¹⁴⁹ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 16

¹⁵⁰ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 13

¹⁵¹ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 22

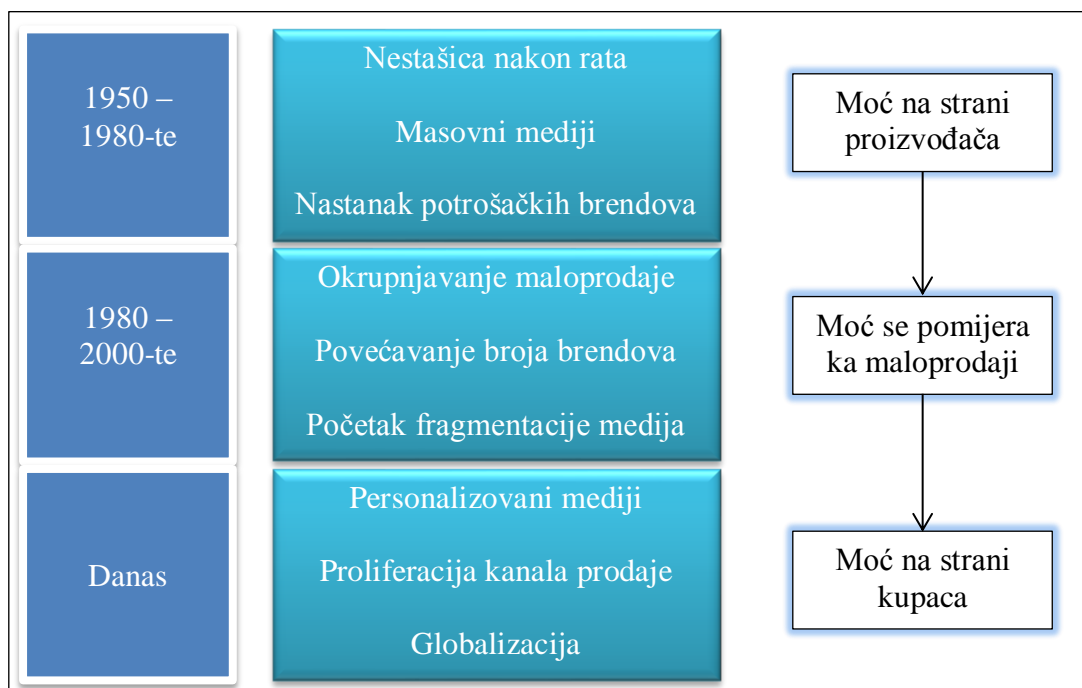
¹⁵² Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 18

kreće oko 30%, onda se zaključuje da je prodaju potrebno povećati nekoliko puta kako bi se samo održao nivo profita prije promocije. Ovo nije nimalo lako postići.¹⁵³

- Povećan uticaj prodajnog mjesta na odluke o kupovini je, svakako, najzaslužniji za povećanje navedenog ulaganja u BTL aktivnosti. Jednostavno, marketari su se vodili podacima o povećanju procenta odluka donesenih na mjestu prodaje, te su na osnovu ovih činjenica povećavali BTL budžete iz godine u godinu. POPAI, globalna asocijacija za marketing u maloprodaji osnovana 1936. godine, navodi da 70% brend orjentisanih odluka, se donosi na mjestu prodaje¹⁵⁴. Jedan dio praktičara je počeo osporavati ovaj podatak kada se pojavio. Nakon toga su druge studije potvrdile vrlo slične podatke, što je onda postala linija vodilja za povećanje ulaganja u BTL aktivnosti. Povećanje ulaganja je napravila većina FMCG kompanija, tako da se čitava industrija pomjerila na viši nivo ulaganja, što je za potrošača značilo veću promotivnu ponudu. Potrošači su se vrlo brzo navikli na veći obim promocija, te su se više orjentisali na kupovanje proizvoda na promocijama. Ovo je dovelo do smanjenja lojalnosti potrošača, što za FMCG ima poguban efekat.
- Moć u lancu snabdijevanja se seli prema kupcima. Naime, sve do početak 80-tih godina prošlog vijeka, pregovaračku moć u lancu snabdijevanja su imali proizvođači. Tada je vladao manjak ponude u odnosu na potražnju, pa su proizvođači mogli prodati sve što bi proizveli. To im je davalo lagodnu poziciju u odnosima sa partnerima, a oni su diktirali tadašnje stanje stvari. Od početka 80-tih godina se pojavljuje višak ponude u odnosu na potražnju, uz istovremeno okrupnjavanje maloprodaje, što je proizvođačima umanjilo značaj. U tom periodu je moć u lancu snabdijevanja počela da se seli na stranu maloprodavaca. Sa razvojem privatnih robnih marki od strane većine većih maloprodavaca, ova moć se dodatno učvrstila na strani maloprodavaca. Ovo iz prostog razloga što je bilo koji potrošač koji želi nešto da kupi, morao doći u maloprodajne objekte i mogao je kupiti samo ono što su maloprodavci odlučili da mu ponude. Ipak sa razvojem interneta kao kanala prodaje, ovo je takođe počelo da se mijenja. Sada maloprodaja nije jedina opcija za kupovinu određenih proizvoda. Sada ih možemo kupiti i putem interneta. Veliki broj kategorija proizvoda kupci sada mogu kupovati širom svijeta i dobiti ih poštom na kućnu adresu (za neke kategorije proizvoda još nije primjenjivo). Na taj način je došlo do smanjenja moći našeg lokalnog maloprodavca, a ona se preselila kod kupaca koji raspolažu budžetom i žele da obave kupovinu. Ova tranzicija moći je predstavljena na slici 3.2.

¹⁵³ Za lakše izračunavanje koliko je potrebno povećati prodaju tokom promocije, može se koristiti i sljedeći izračun: od bruto marže (npr. 25%) oduzmete procenat sniženja cijene (npr. 10%), zatim bruto maržu podijelite brojem koji ste dobili ($25-10=15$; $25:15=1,66$). Dobijeni broj pokazuje koliko puta (u ovom primjeru 1,66 puta) morate povećati prodaju da bi ostvarili isti nivo profita.

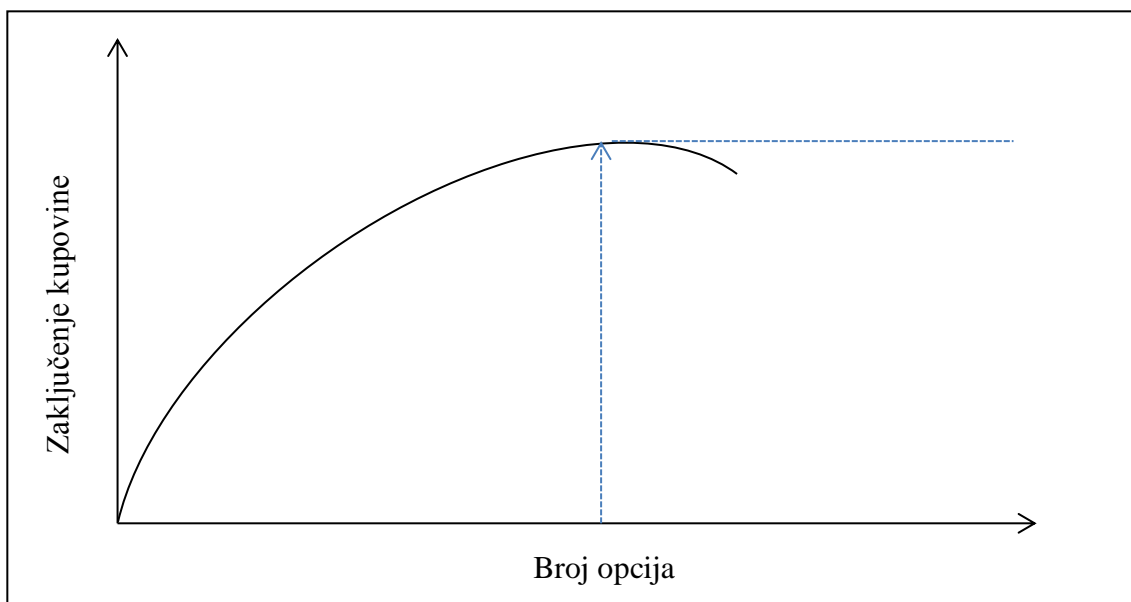
¹⁵⁴ www.popai.com, avgust 2014



Slika 3.2. Tranzicija moći u lancu snabdijevanja¹⁵⁵

- Povećanje broja opcija za kupca, što vodi ka smanjenju zaključenja kupovine. Ovo se zove paradoks izbora, a odnosi se na situaciju da kada se broj opcija za kupca poveća preko određene granice, to na kraju vodi smanjenju stvarno kupljenih proizvoda. Paradoks izbora se odnosi na povećan broj dostupnih proizvoda, na povećan broj promotivnih ponuda, ali i na povećan broj kanala gdje može napraviti kupovinu. Sve ovo na potrošače utiče na način da oni troše znatno više vremena na evaluaciju ponuda, te na kraju prave manji broj stvarnih kupovina.

¹⁵⁵ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 11



Slika 3.3. Paradoks izbora¹⁵⁶

Kroz čitav posmatrani period, fokus FMCG sektora je bio na potrošača/kupca (ovde je namjerno upotrijebljen termin potrošač/kupac, jer su proizvođači uglavnom upotrebljavali termin potrošač, a maloprodavci najčešće kupac). Zbog ove orijentacije u fokusu, pojedini učesnici u počeli tragati za novim načinom profitabilnijeg poslovanja koje će efektivnije i efikasnije uticati na zadovoljavanje potreba potrošača/kupaca.

Imajući u vidu naprijed izneseno, postalo je jasno da potrebno tražiti nove izvore konkurentske prednosti. Trenutni način poslovanja je bio iscrpio veći dio svog potencijala, te je bilo potrebno razmotriti nove mogućnosti i ponuditi nove prednosti. Pojedinci su počeli na ovaj izazov gledati holistički, kroz potencijalno redefinisane trenutnog biznis modela. U tom deduktivnom posmatranju procesa od pojave potrebe/želje za proizvodom, preko procesa kupovine, pa do evaluacije proizvoda, uočeno je da postoje razlike između potrošača proizvoda i/ili usluga i kupca istih. Ovo je uočeno čak i kad su potrošač i kupac ista osoba. Obzirom da se do tog momenta industrija, prvenstveno proizvođački dio, fokusirao na potrošača, uočen je potencijal za unapređenje putem boljeg osvjetljavanja uloge kupca u čitavom procesu. Shvatilo se da ono što važi za potrošača, uglavnom ne važi za kupca kada se nađe u prilici da kupuje. Ovo iz razloga što potrošač i kupac imaju različite motive i ponašanja kada se nađu u ove dvije uloge. Pošto je već postojao značajniji obim istraživanja potrošača, shvatilo se da je potrebno uložiti dodatne napore na shvatanje kupca, njegove motive i ponašanja.

¹⁵⁶ Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 15

3.2. Ključni elementi i definisanje Shopper marketinga

Ono što je postalo poznato tokom procesa spoznaja o Shopper marketingu je da se značajno razlikuju faktori koji utiču na potrošnju i faktori koji utiču na kupovinu, čak i kada su potrošač i kupac iste osobe. Osoba u ulozi potrošača vrlo često ima različite motivatore od (te iste) osobe u ulozi kupca.

Vrlo često se kupac kao jedna osoba, različito ponaša u različitim kategorijama koje kupuje. U jednoj kategoriji kupac može biti izrazito lojalan određenom brendu (npr. vještačko mlijeko za bebe), dok u drugoj kategoriji može biti orjentisan na izbor proizvoda sa najnižom cijenom (npr. bebi maramice).

Ako recimo pokrenete marketinško istraživanje potrošača, on može reći da preferira premium brend (npr. bebi maramica), dok će pri stvarnoj odluci o kupovini donijeti odluku u korist jeftinijeg brenda. Razlog za ovo je što se jedna osoba različito identificira kao osoba potrošač, a različito kao osoba kupac.

Ovo potvrđuje i izjava Cris Hoyt-a, pionira Shopper marketinga, koji je rekao: “Brend menadžeri moraju shvatiti da nebitno koliko potrošili u izgradnju brenda, kada se potrošač nađe u modu kupovine, to se mijenja”¹⁵⁷.

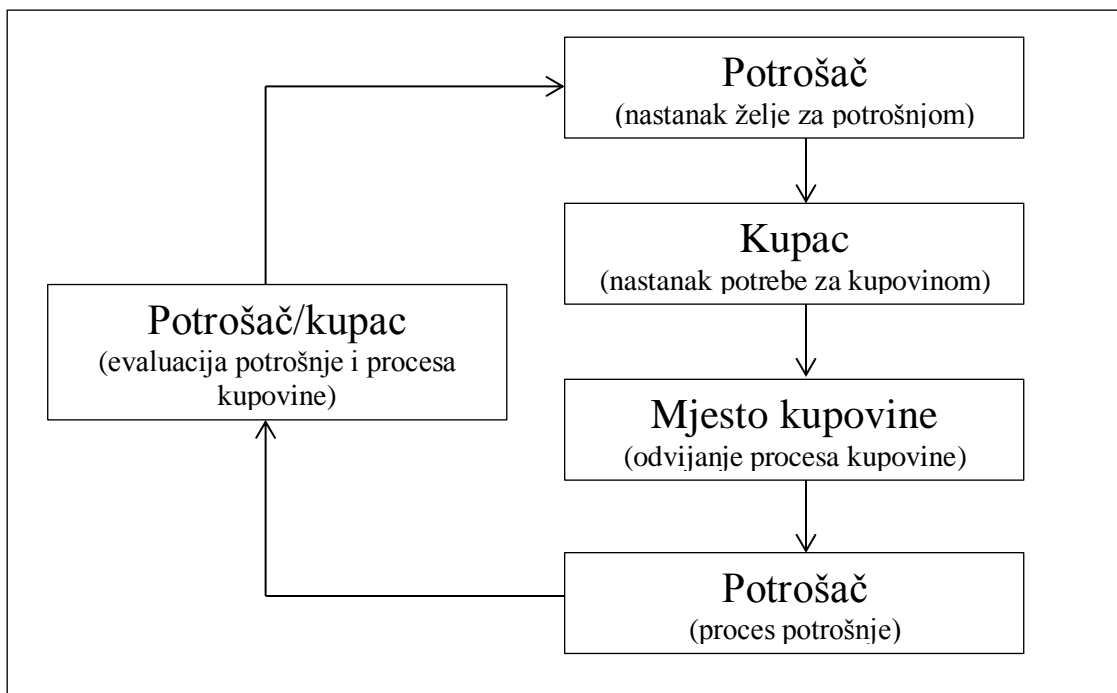
Kada su ove spoznaje prihvaćene, postalo je jasnije da proces koji počinje sa potrošačem i završava se sa kupcem, između ima još nekih sastavnih komponenti. Kada se taj proces razloži, moguće je ponuditi sljedeće komponente:

1. Potrošača koji zapravo koristi proizvode i/ili usluge
2. Kupca koji vrši kupovinu proizvoda i/ili usluga
3. Maloprodavca koji nabavlja proizvode za dalju prodaju

Tok samog procesa izgleda kao na slici 3.4. Za prikazivanje strana uključenih u Shopper marketing često se koriste i jednostavniji prikazi, ali se ovde sa razlogom koristi navedeni proces koji pokazuje čitav tok od pojave želje/potrebe za proizvodom, pa do ponovne kupovine. Ujedno ovaj prikaz ističe ulogu kupca i mjesta na kojem se odvija kupovina u čitavom procesu.

Jedan od osnovnih razloga zašto se odlučilo za ovaj (sveobuhvatni) prikaz je želja da se naglasi uloga potrošača koji odlučuje o ponavljanju kupovine. Naime, Shopper marketing se ne može posmatrati kao jedan čin kupovine, jer nikom u FMCG sektoru nije cilj jedna kupovina. Ultimativni cilj je ponavljanje kupovina, odnosno, unapređenje lojalnosti i promjena preferencija potrošača/kupaca prema dotičnim proizvodima i brendovima.

¹⁵⁷ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 29



Slika 3.4. Proces od pojave želje za proizvodom do ponovne odluke o kupovini

Ovim prikazom se ističe nekoliko stvari:

- Da bi uopšte mogli razgovarati o Shopper marketingu, mora se javiti želja/potreba za proizvodima/uslugama. Upravo zbog ovoga se ne može zanemariti značaj potrošačkog marketinga koji kreira svijest o brendu (*brand awareness*), imidž brenda (*brand equity*) i želju za potrošnjom (*brand consumption*).
- Kupac i mjesto kupovine postaju centralni elementi koji omogućavaju proces potrošnje putem odvijanja procesa kupovine. Bez ova dva elementa ne bi bilo ni potrošnje. Ono što je bitno napomenuti je da ova dva elementa suštinski utiču na samu potrošnju. Samo ono što mjesto kupovine ponudi, a što kupac odabere i kupi, raspoloživo je za potrošnju.
- Nakon procesa kupovine slijedi proces potrošnje i evaluacija same potrošnje i kupovine. Na osnovu zaključaka iz ovog koraka, zavisi da li će se javiti ponovna želja za proizvodom i/ili uslugom i desiti ponovna kupovina i potrošnja. Moguće je nekoliko ishoda: ako potrošač nema pozitivna iskustva iz same potrošnje, neće se javiti potreba za proizvodom, pa neće biti ni kupovine; ako je pozitivno iskustvo iz potrošnje, a negativno iz kupovine, neće se desiti ponovna kupovina na istom mjestu; ako je pozitivno iskustvo iz potrošnje i kupovine, onda će doći do ponovne kupovine na istom mjestu kupovine.

Pri definisanju Shopper marketinga neki idu prema naglašavanju samog čina i odvijanja procesa kupovine. Neki drugi autori, pored same kupovine i uloge kupca, naglašavaju i ulogu potrošača. Takođe, postoji grupa autora koji na Shopper marketing gledaju šire, te smatraju da je njegova osnovna misija u promjeni ponašanja kupaca i potrošača. Neki u svojim definicijama naglašavaju ulogu kreiranja spoznaja o kupcima, dok drugi naglašavaju ulogu marketing miksa.

Toby Desforges i Mike Anthony u knjizi *“The Shopper Marketing Revolution”* navode sljedeću definiciju: Shopper marketing je sistematsko kreiranje i primjena elemenata marketing miksa, kako bi se ostvarila pozitivna promjena u kupčevom ponašanju i uzrokovala potrošnja nekog određenog brenda¹⁵⁸.

Deloitte Research definiše Shopper marketing kao upošljavanje bilo kojeg marketing stimulansa razvijenog na jasnom shvatanju ponašanja kupca, kreiranog da gradi brend imidž, angažuje kupca i vodi ga prema zaključenju kupovine¹⁵⁹.

Postoje i mnogo šire definicije kao ona koju daje Shankar koji kaže da je to planiranje i egzekucija svih marketing aktivnosti koje imaju uticaj na kupca tokom i nakon čitavog puta prema kupovini, od momenta kada se pojavi želja za kupovinom, kroz samu kupovinu, potrošnju, ponovnu kupovinu i preporuku¹⁶⁰.

Retail Commission on Shopper Marketing definiše Shopper marketing kao upotrebu spoznajama motivisanog marketinga i izlaganja proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe ciljanih kupaca, unaprijedilo kupovno iskustvo i unaprijedili poslovni rezultati i brend imidž za proizvođače i maloprodavce¹⁶¹.

Flint, Hoyt i Swift smatraju da je Shopper marketing shvatanje kako se ciljani potrošači ponašaju kao kupci u različitim kanalima i formatima maloprodaje i upotreba tog znanja putem strategija i inicijativa koje rezultiraju u uravnoteženim koristima za sve uključene strane – brendove, maloprodavce i zajedničke kupce¹⁶².

¹⁵⁸ Desforges T., Anthony M.: *“The Shopper Marketing Revolution”*, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 36

¹⁵⁹ Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: *“Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues”*, Journal of Retailing 1, 2011, str 1

¹⁶⁰ Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: *“Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues”*, Journal of Retailing 1, 2011, str 1

¹⁶¹ *“Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers”*: In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 7

¹⁶² Flint D., Hoyt C., Swift N.: *“Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect”*, Pearson Education, New Jersey, 2015, str. 6

3.3. Osnove i nastanak Shopper marketinga

Osnovna intencija Shopper marketinga je povećanje prodaje. Ipak, povećanje prodaje, samo po sebi, ne može biti krajnji cilj. Bez povećanja potrošnje, povećanje prodaje u određenom vremenskom periodu bi značilo stvaranje povećanih zaliha kod kupaca, te bi to samo odložilo buduću kupovinu. U dužem vremenskom periodu ne bi postigli nikakav napredak, posmatrano na nivou kategorije proizvoda.

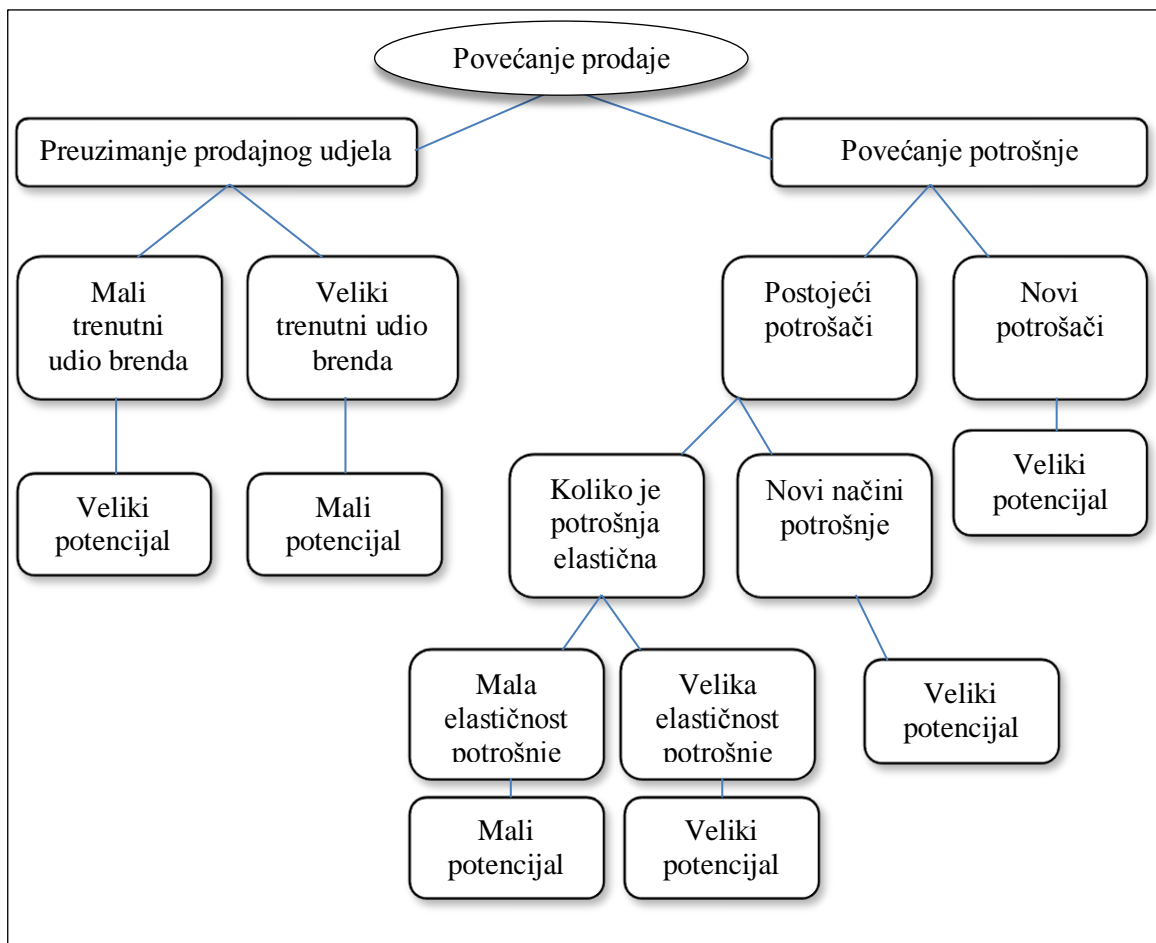
Naravno, na nivou brenda je moguće povećavati prodaju i u dužem vremenskom periodu bez povećavanja potrošnje. To se odvija putem preuzimanja udjela u prodaji od konkurencije. Optimizacijom elemenata marketing miksa u odnosu na ciljane potrošače i kupce, može se postići preuzimanje udjela u prodaji. Potencijal ovoga je određen većim brojem faktora, ali jedno od prvih pitanja koja postavljamo kada procjenjujemo potencijal za povećanje udjela u prodaji, je koji nam je trenutni udio u prodaji. Ako je udio mali, potencijal je veći i obrnuto. Ipak, maloprodaja kao jedna od strana u Shopper marketingu, nije previše zainteresovana za ovaj vid aktivnosti. Iz prostog razloga što sa smanjenjem udjela jednog brenda i povećanjem udjela drugog brenda ne dolazi do značajnijeg povećanja prodaje maloprodavca. Ako se povećava udio u prodaji cjenovno više pozicioniranog brenda onda maloprodaja ima određene koristi kroz povećanje vrijednosti kategorije. Međutim, vrlo često potrošači prelaze na niže cjenovno pozicionirane brendove, što onda za maloprodaju znači smanjenje vrijednosti kategorije i smanjenje realizovane marže. Znajući da realizovana marža zavisi od vrijednosti kategorije, a troškovi od prodatih komada, onda je lako zaključiti da ova opcija nije povoljna za maloprodavce.

Zbog navedenog, za uspješnost Shopper marketing aktivnosti, u kojima će sve strane imati interes, vrlo je bitno iznaći načine za povećanje potrošnje.

Stablo odlučivanja koje nam može pomoći da ispravno odredimo ciljane potrošače i vrste Shopper marketing aktivnosti predstavljeno je na slici 3.5.

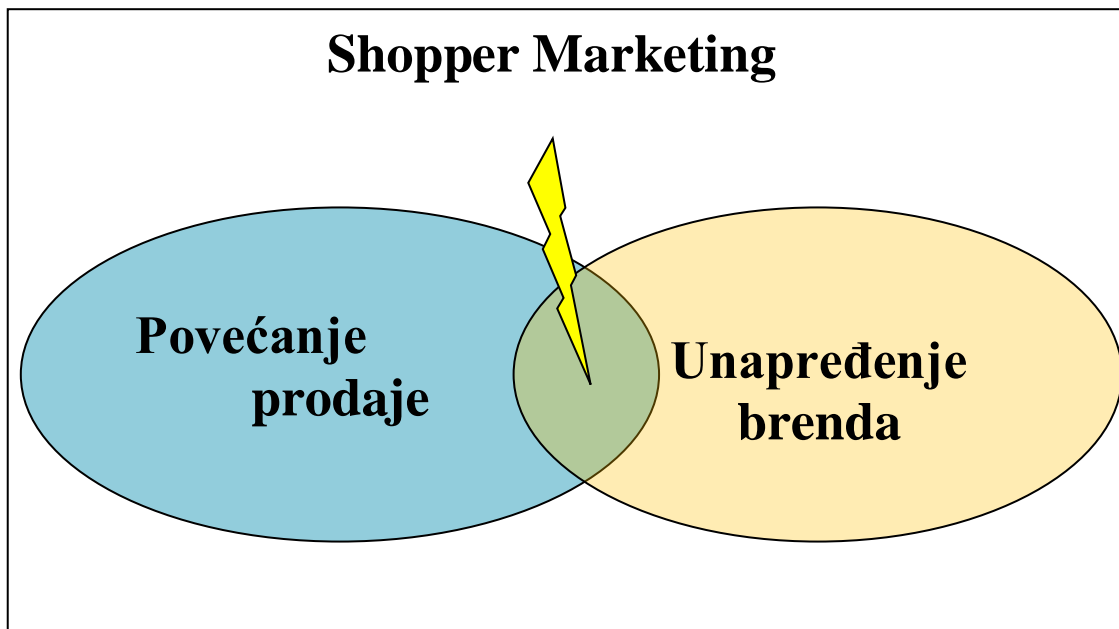
Ipak, kako ne bi pogrešno zaključili da je jedina intencija povećanje prodaje, potrebno je osvijetliti i drugi generalni cilj, a to je unapređenje brand imidža (*brand equity*). Ovo je jedna od osnovnih razlika između Shopper marketing aktivnosti i klasičnih prodajnih promocija koje se u najvećem broju slučajeva odvijaju u radnjama.

Uslovno podijeljeno, većinu promotivnih aktivnosti na tržištu možemo podijeliti na one koje utiču na razvoj brand imidža i one koje utiču na povećanje prodaje. Razvoj brand imidža je odlična stvar, ali je dugoročnog karaktera i ne daje trenutne rezultate na prodaju, a konzumira, uglavnom, značajna finansijska sredstva. Sa druge strane, povećanje prodaje direktno utiče na ispunjenje biznis planova, ali vrlo često može uticati na urušavanje imidža brenda, što dugoročno nije dobro. Iz ovih razloga se javila potreba za aktivnostima koje će pozitivno uticati na obje komponente. Tragom te potrebe, nastao je Shopper marketing.



Slika 3.5. Stablo odlučivanja u Shopper marketing aktivnostima na povećanju prodaje

U okviru Shopper marketinga se odvijaju aktivnosti koje utiču na povećanje prodaje, ali istovremeno utiču na izgradnju i unapređenje imidža brenda. Do nedavno ovo je bilo skoro nezamislivo. Marketari su uglavnom vodili računa od gradnji brend imidža, a prodajno orjentisano osoblje o povećanju prodaje. Međutim, kako su BTL budžeti rasli, uvidjelo se da aktivnosti financirane ovim budžetima vrlo često štete imidžu brenda. Zbog toga se počelo tražiti rešenje kako sa istim budžetima uticati na povećanje prodaje i unapređenje imidža brenda. Ovo se postiglo sa Shopper marketing aktivnostima. Upravo iz ovog razloga je došlo do brzog rasta ulaganja u ove aktivnosti, te do rasta značaja Shopper marketinga u menadžment krugovima. Polje djelovanja Shopper marketinga je predstavljeno na slici 3.6.

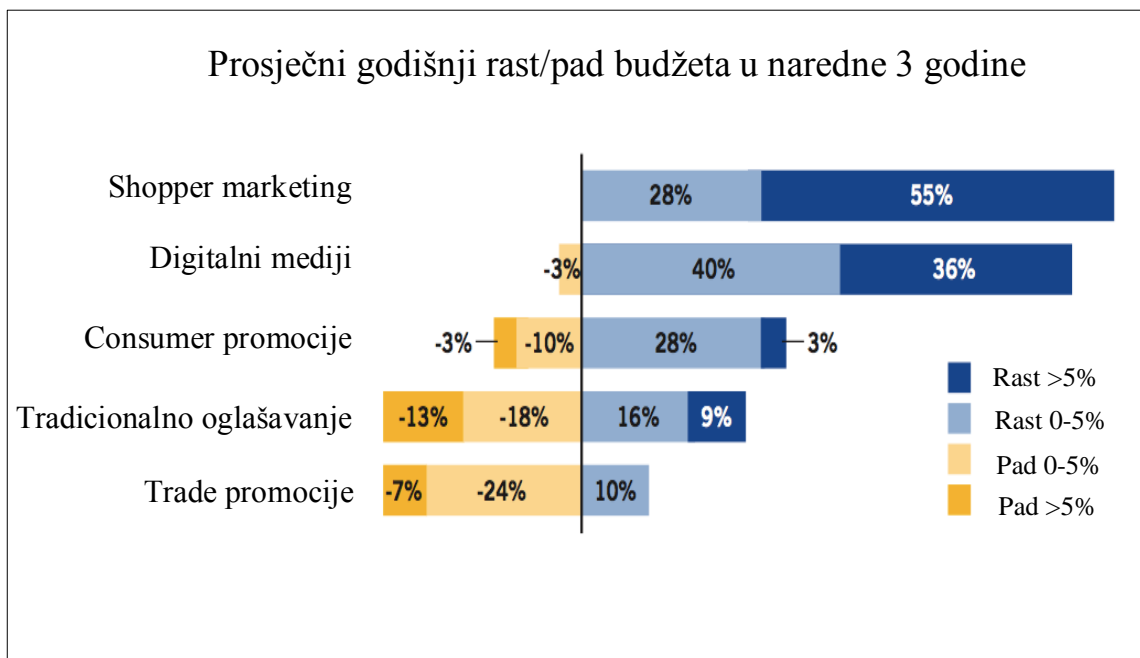


Slika 3.6. Polje djelovanja Shopper marketinga

Nagli porast značaja Shopper marketing aktivnosti je najvećim dijelom uslovljen time što se kroz njega postiže pomirenje naizgled suprotstavljenih strana: povećanja prodaje putem BTL promocija i unapređenje imidža brenda putem BTL promocija.

Ovaj nagli porast značaja se uglavnom ogleda kroz porast budžeta namijenjenih Shopper marketingu. U ljeto 2010. godine kompanija GMA/Booz & Company provela je istraživanje o namjerama ulaganja u razne vrste ATL i BTL aktivnosti u naredne tri godine. Iz ovog istraživanja se vidi da je najveće povećanje ulaganja u Shopper marketing aktivnosti. Dobijeni rezultati u grafički predstavljeni na slici 3.7.

Imajući u vidu koristi koje sa sobom donose Shopper marketing aktivnosti, lako je razumjeti zbog čega dolazi do ovog povećanja. Ako se prisjetimo činjenica navedenih u dijelu o preduslovima koji su doveli do pojave Shopper marketinga, ovo postaje još razumnije. Na pitanje zašto se Shopper marketing nije pojavio mnogo ranije, mogu se dati dva seta vrlo očitih objašnjenja. Prvo, bilo je potrebno da se stvori kritična masa konkurentskog pritiska maloprodaje koja je onda kreirala promotivni pritisak prema kupcima. Posljedično ovome, javio se drugi set objašnjenja koji se sastoji u tome da su na ovo proizvođači odgovorili sa značajnim povećanjem budžeta u cilju održanja promotivnog pritiska, koji je u određenom trenutku počeo da šteti imidžu brendova. Kada se došlo do ovog stadija, postala je više nego očita potreba za Shopper marketing aktivnostima.



Slika 3.7. Očekivani rast u oglašavanju i promotivnom miksu¹⁶³

Kako je ovo izgledalo na vremenskoj osi, možemo vidjeti iz slike 3.8. Godine 1975. su se pojavili skeneri, koj su u stvari unijeli revoluciju u FMCG industriju. Na osnovu podataka koje je postalo moguće prikupljati putem skenera, postalo je moguće provođenje raznih analiza o prodajnim rezultatima. U to vrijeme je ovo je bila prava revolucija koja se može mjeriti sa pojavom električne energije u ljudskoj istoriji. Na osnovu ovih podataka uspostavila se mogućnost za dalji razvoj industrije.

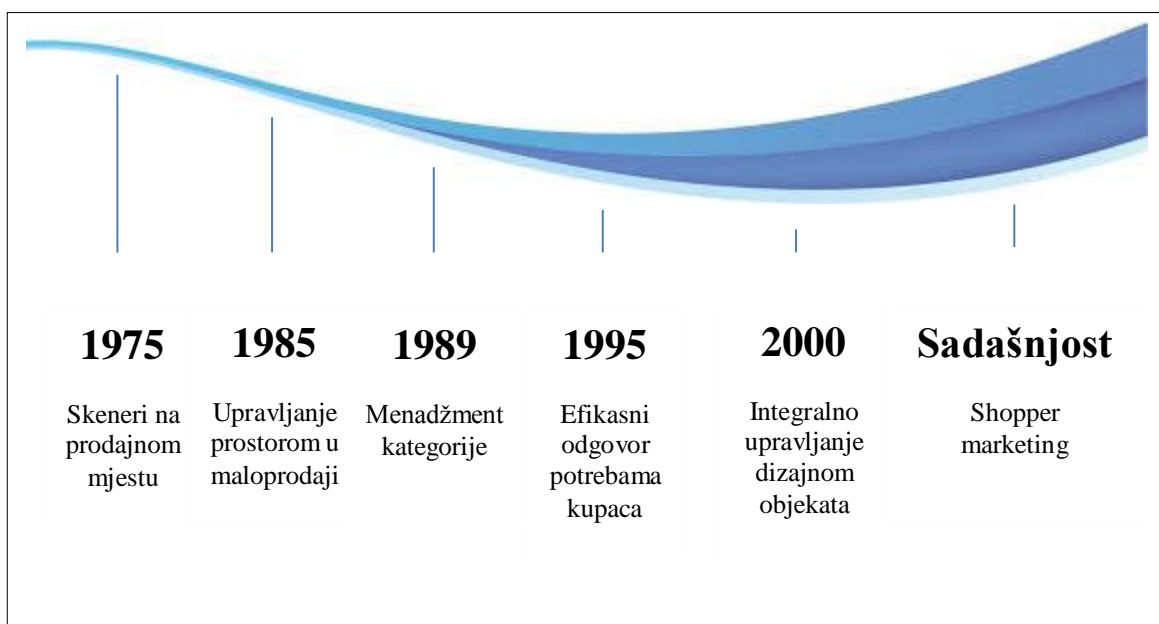
Godine 1985. pojavilo se upravljanje prostorom u maloprodaji (*Space Management*). Značajna pažnja u upravljanja maloprodajom se i danas posvećuje upravljanju prostorom u maloprodaji. Jedan od vodećih softverskih programa za upravljanje prostorom u maloprodaji se zove upravo *Space Management*. Mnogi rezultati u maloprodaji se mjere u odnosu na prodajnu površinu objekta, površinu raspoloživih polica, dužinu polica i sl.

Godine 1989. se pojavio menadžment kategorije proizvoda. Menadžment kategorije je detaljno predstavljen ranije.

Godine 1995. se pojavio efikasan odgovor na potrebe kupaca (ECR – *Efficient Consumer Response*). Ovaj pravac se pojavio sa misijom boljeg razumijevanja potrošača u cilju boljeg razumijevanja tražnje, a koje bi se moglo primijeniti u optimizaciji lanca snabdijevanja. O postignućima ovog pravca se vode poprilične rasprave.

¹⁶³ “Shopper Marketing 4.0: Building Scalable Playbooks That Drive Results”, GMA Booz & Co, 2010, str 4

Nakon ECR-a, 2000. godine se pojavilo integralno upravljanje dizajnom objekata. Ovo je u neku ruku bio uvod u Shopper marketing, obzirom da se dizajn objekata počeo razmatrati u okviru ukupnog kupovnog iskustva. Smatralo se da je pozitivno iskustvo i zadovoljstvo kupca tokom procesa kupovanja ishodište lojalnosti kupaca određenom prodajnom objektu.



Slika 3.8. Evolutivni nastanak Shopper marketinga¹⁶⁴

Iako na ovoj slici nisu prikazani, svakako zaslužuju da budu pomenuti programi lojalnosti. Naime, oni su omogućili segmentiranje kupaca po raznim osnovama, personalizovan pristup ciljanim kupcima, analiziranje kupovnog ponašanja čak na nivou pojedinačnog kupca i sl. Na ovaj način, programi lojalnosti su omogućili nastanak Shopper marketinga, kao što je pojava skenera omogućila nastanak upravljanja prostorom u maloprodaji i menadžmenta kategorije.

Sa postizanjem kritične mase programa lojalnosti i „sazrijevanjem“ shvatanja da potrošač i kupac imaju različite motive i ponašanja (čak i kada su ista osoba), „sazrelo“ je vrijeme za nastanak Shopper marketinga.

¹⁶⁴ “Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers”: In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 5

3.4. Ključni akteri Shopper marketinga

Uputno je holističko posmatranje Shopper marketing procesa. Ovo znači, od same ishodišne tačke konzumerizma, odnosno, od proizvodnje dobara i usluga koje će potrošači koristiti za zadovoljavanje svojih potreba. U današnje vrijeme, dobra i usluge predstavljamo kao brendove, obzirom da se najveći dio dobara i usluga u FMCG sektoru predstavlja tržištu kroz brendove.

Uzimajući ovo kao ishodišnu tačku, možemo predstaviti sljedeće strane uključene u Shopper marketing proces¹⁶⁵:

- Brendovi
- Potrošači
- Kupci
- Maloprodaja

Brendovi su jedna od okosnica kapitalizma, dominantnog načina privređivanja današnjice. Putem njih se kreira razlika među konkurentskim ponudama, ali isto tako putem njih se nastoji ostvariti povećanje prodaje većine kompanija-proizvođača.

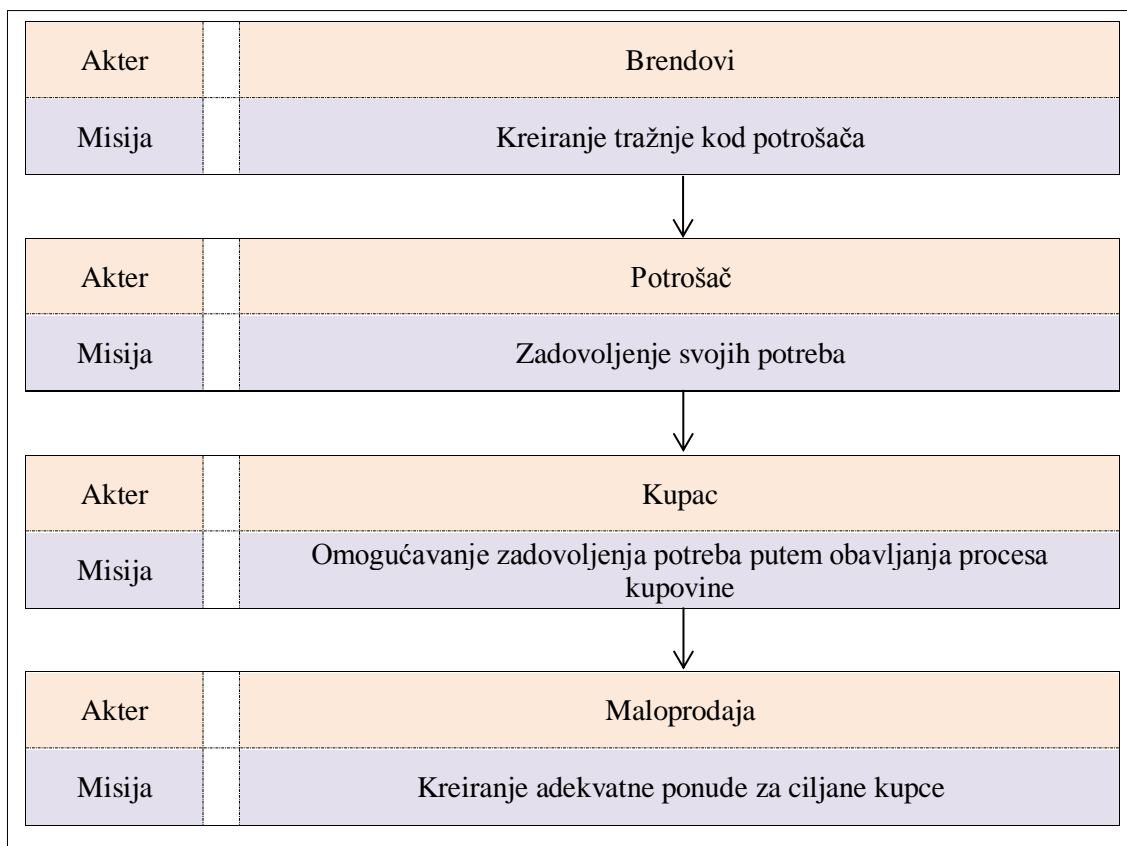
Potrošači su ti koji koriste proizvode i usluge radi zadovoljenja svojih potreba. Ipak, vrlo zanimljivo je vidjeti zašto potrošači preferiraju jedan brend u odnosu na drugi. Branding ili kreiranje imidža jedne grupe proizvoda je postao dominantan način uticaja na prodaju. Ovo je u zadnjih 30-40 godina kreiralo izuzetan zamah i razvoj oglašavanja, kao načina promovisanja brendova i potrošačkog društva. Ako uporedimo današnje izdvajanje za razne vrste oglašavanja i promovisanja brendova i potrošnje u odnosu na stanje prije 70-tih godina prošlog vijeka, kada je bio manjak ponude na tržištu, uočićemo ekstremno povećanje. Legitimno je postaviti pitanje da li je ovo racionalno sa društveno-ekonomskog stanovišta. U traženju ovog odgovora, zasigurno bi se razvile burne rasprave između protagonista i oponenta trenutnog stanja nazvanog konzumerizam.

Kupci su oni koji preferencije, potrebe i nastojanja potrošača čine mogućim. Kupci kupuju proizvode i usluge, da bi ih zatim, potrošači mogli trošiti. Bez kupovine nema ni potrošnje. Ipak, najzanimljivije je pogledati zašto se dešavaju razlike između motiva i preferencija potrošača i motiva i preferencija kupaca, pogotovo kada su u pitanju iste osobe. Na primjer, jedna studija je pokazala da je 80% potrošača pokazalo preferencije prema organskim proizvodima, dok je svega 26% potrošača pokazalo spremnost da ih kupi¹⁶⁶. Kroz odgovor na ovakva pitanja otvorilo se potpuno novo polje djelovanja, na čijim osnovama je nastao Shopper marketing.

¹⁶⁵ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 30

¹⁶⁶ Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 60

Maloprodaja je ta koja obezbjeđuje dostupnost proizvoda za potencijalne kupce. Sam Walton je izjavio da Walt Mart, kao trenutno najveći svjetski maloprodavac, samo vrši nabavljanje proizvoda za svoje kupce. U ranijem periodu tradicionalni maloprodavci su mogli da prilično lagodno vrše odabir proizvoda koje će ponuditi kupcima u pojedinim kategorijama. Sa pomijeranjem moći od maloprodaje prema kupcima, ovo postaje sve veći izazov za maloprodaju. Optimizacija ponude u odnosu na promjenjive potrebe potrošača i kupaca, oličene u ukupnom marketing miks, postaje osnovni izvor potencijalnog razvoja svakog maloprodavca. Ovo je izazov na kojem proizvođači i maloprodaja trebaju zajedno raditi, kako bi se postigla sinergija.



Slika 3.9. Ključni akteri procesa Shopper marketinga

Za bilo koji brend kao ishodišni elemenat procesa Shopper marketinga, bitno je poznavati čitav put od razvoja i nastanka proizvoda ili usluge do zaključenja procesa kupovine. Odnosno, obzirom da je osnova intencija brendova zaključenje i ponavljanje procesa kupovine, marketari koji se bave marketiranjem brendova moraju biti eksperti na ovom polju. Najčešće oni prikupljaju neophodne informacije putem marketinških istraživanja i nastoje informacije dobijene ovim istraživanjem pretvoriti u spoznaje (*Insights*). Obzirom na bitnost spoznaja, navešćemo nekoliko tumačenja ovog termina.

Spoznaje predstavljaju upotrebljive informacije koje mogu biti iskorištene za unapređenje poslovanja. Ipak, pored ovog tumačenja postoje razne definicije spoznaja. Prema Wikipediji, spoznaja je shvatanje specifičnog uzroka i efekta u određenom kontekstu¹⁶⁷. Prema *Market Research World*, marketinška spoznaja može biti definisana kao pokušaj da se otkrije upotrebljiva istina o potrošačima, njihovim aspiracijama i motivima koji mogu biti upotrijebljeni da se generiše rast poslovanja¹⁶⁸. Prema Lisi Klauser, potpredsjedniku odjeljenja potrošača u Unileveru, spoznaja predstavlja upotrebljivo shvatanje koje može voditi prema prilikama za unapređenje poslovanja. Ona ide dalje i kaže da je spoznaja o kupcima fokusirana na proces koji je se dešava od prve pomisli potrošača o kupovini nečega, pa sve do odabira i kupovine¹⁶⁹.

Kao izvore spoznaja, marketari mogu koristiti više vrsta istraživanja i izvora za prikupljanje informacija iz kojih će onda nastojati dobiti spoznaje o samom odvijanju procesa. Strukturiran proces dolaska do spoznaja je od ključne važnosti za dugoročnu uspješnost procesa Shopper marketinga. U cilju unapređenja ovog procesa, u nastavku će biti predstavljen set pitanja koja se mogu koristiti radi postizanja efektivnosti i efikasnosti samog procesa dolaska do spoznaja o potrošačima, kupcima i brendovima¹⁷⁰.

Pitanja koja se odnose na potrošače:

- **Koje prilike možemo identifikovati u cilju povećanja potrošnje brenda ili kategorije?** U suštini ovo pitanje bi mogli očekivati da se postavlja svaki dan. Ipak, realnost je nešto drugačija. Marketari opterećeni svakodnevnim operativnim poslom, nemaju dovoljno vremena da se „odmaknu“ od ustaljenog načina odvijanja posla i zagrebu u neistraženo područje. Nagrade mogu biti značajne. Važnost povećanja potrošnje, ukoliko želimo povećanu prodaju, je naglašavana ranije. Naime, nemoguće je povećavati prodaju ako se ne povećava potrošnja. Ovo bi značilo povećanje zaliha i u dužem periodu bi smanjilo kupovinu.
- **Koliko je elastična potrošnja date kategorije?** Ovo nas upućuje na činjenicu koliko je moguće povećavati potrošnju bez povećanja zaliha. Naime, ako imamo izraženu elastičnost potrošnje kategorije, kao što su naprimjer sladoled, grickalice ili voće, samo povećanje kupovine dovodi do povećanja potrošnje, bez gotovo nikakvog ili sa malim povećanjem zaliha. Ovo znači da je osnovna misija u kategoriji povećati prodaju.
- **Postoje li prilike za potrošnju brenda kategorije, a u kojima se trenutno ne koristi?** Ovim pitanjem se želi istražiti da li postoje neke prilike za ekspanziju

¹⁶⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/Insight>, Jul 2014

¹⁶⁸ <http://www.marketresearchworld.net/content/view/3690/78/>, Jul 2014

¹⁶⁹ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 133

¹⁷⁰ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 134

potrošnje brenda ili kategorije na potpuno novo područje primjene. Neki veliki i poznati brendovi današnjice su se razvili nakon što su otkrili nove mogućnosti za potrošnju, što im je donijelo mnogo veću prodaju nego što su imali ranije. Kao primjer za ovo područje bi se mogla navesti fantastična inicijativa kompanije Coca-Cola koja je zadnjih godina počela oglašavati potrošnju proizvoda Coca-Cola tokom porodičnog ručka, u kući svake porodice. Zamislite koliki potencijal stoji iza ovog, novog načina potrošnje ovog proizvoda.

Pitanja koja se odnose na kupce:

- **Kako kupci artikulišu i interpretiraju potrebe i želje potrošača?** Ovo je jedno od bitnijih područja za razumjeti i istražiti sa stanovišta Shopper marketinga. U slučaju da potrošač želi Pepsi i Lay's čips, a kupac to shvata kao da treba kupiti bilo koji kola napitak i bilo koji čips, onda ova dva brenda imaju problem. Odnosno, veći dio novca koji su uložili u gradnju ova dva brenda je investicija koja neće doživjeti povrat na polici. Znači, transformacija od potrošačevih želja ka kupčevom viđenju istih, je područje koje se želi shvatiti ovim pitanjem.
- **Koja je misija kupca?** Ovo područje je bitno shvatiti kako bi znali u kojem stadiju i obliku možemo uticati na kupovne odluke. Vrlo je važno shvatiti da li potrošači na spisak za kupovinu stavljaju tačan brand ili napišu naprimjer „nešto za jelo“.
- **Kako kupci kupuju?** Bitno je shvatiti kako kupci kupuju u različitim kanalima maloprodaje. Recimo, uobičajeno je da se veće kupovine obavljaju u većim tržišnim centrima, za šta potrošači unaprijed odvoje više vremena, pa su spremni više vremena provesti istražujući različite mogućnosti, a onda su otvoreniji i za promjenu kupovne odluke. U manjim radnjama, kupci najčešće dolaze po brze dopune proizvoda koji su im zatrebali. U tim kanalima oni očekuju da brzo obave kupovinu uz što manje trošenje vremena. Obično tada nisu raspoloženi za trošenje dodatnih iznosa novca, pa time nisu ni otvoreni za razmatranje dodatnih opcija kupovine.
- **Koliko možemo imati koristi od promjene ponašanja kupaca?** Kvantifikacija potencijala prije investiranja u određenu promjenu ponašanja kupaca, je zasigurno nešto što većina kompanija treba napraviti. Ovo iz prostog razloga što je većina promjena ponašanja dugoročan proces, koji zahtijeva znatna ulaganja, te stoga moramo biti ubijeđeni u pozitivan ishod namjeravanog uticaja na ponašanje kupaca.
- **Šta tačno kupci traže?** Da li je to najniža cijena u kategoriji, kupovanje na promociji, novi proizvod jer žele da svako malo vremena promijenu proizvod ili brend, širok asortiman koji im daje mogućnost izbora, velika (ekonomična) pakovanja koja im daje osjećaj da su obavili „pametnu“ kupovinu, ugodaj u

objektu tokom kupovanja koji im daje osjećaj prestiža, obavljanje kupovine uz što manje potrošenog vremena ili nešto drugo.

- **Koje su kupovne barijere koje sprečavaju kupce da kupe ono što želimo?** Kupovne barijere moraju biti shvaćene prije nego se investira u promjenu ponašanja kupaca. Recimo ako potrošač izbjegava određeni proizvod zbog bojazni da nije siguran za upotrebu i ako je kupac svjestan ovoga, investiranje u dodatne pozicije proizvoda ili stavljanje ovog proizvoda na cjenovnu promociju, neće puno pomoći u zaključenju kupovine. U ovom slučaju mnogo pametnije ulaganje je otklanjanje negativnog mišljenja kod kupaca.
- **Koliko je hitna kupčeva potreba?** Ako ne postoji žurba za obavljanjem kupovine, onda je potrošač spreman, ako je potrebno, odložiti kupovinu dok ne prikupi više informacija. Ali ako kupac hitno treba napraviti kupovinu, tada ju neće odlagati i tada je spreman preuzeti veći nivo rizika kako bi zadovoljio svoju trenutnu potrebu.
- **Kako kupac vidi i definiše kategoriju u kojoj se nalazi određeni brend?** Naprimjer ako kupac kupuje balone i svjećice za rođendan svom djetetu, on očekuje da tu nađe i prskalice, a ne u kategoriji pirotehničkih sredstava. Isto tako, maramice za lice kupci žele kupiti pored ostalih proizvoda za njegu lica, a ne u kategoriji bebi maramica. Navedeni primjeri, mapiranja proizvoda u pogrešne kategorije je prilično česta pojava u praksi.

Pitanja koja se odnose na maloprodaju:

- **U koja prodajna mjesta idu naši ciljani kupci?** Ako je neko prodajno mjesto puno kupaca, to ne znači automatski da su ti kupci naši ciljani kupci. Izbor kanala u kojim želimo uticati na promjene ponašanja kupaca je jedan od bitnih elemenata marketing miksa.
- **U kojim od maloprodajnih kanala možemo najlakše uticati na kupce?** Ovo se dijelom nadovezuje na prethodno objašnjenje ponašanja kupaca u manjim i većim formatima objekata. U okviru ove analize, svakako treba uključiti i razmatranje pojedinih kategorija u različitim formatima. U jednom formatu kupac može biti spreman na promjenu kupovne navike pod uticajem Shopper marketing stimulansa u jednoj kategoriji, dok u drugoj to može kategorično odbijati.
- **Kako se pojedini segmenti kupaca ponašaju u pojedinim formatima objekata?** Ovo se odnosi na prethodnu analizu, koju sada treba upotpuniti sa novom varijablom – pojedinim segmentima ciljanih kupaca.
- **Kako kupci prolaze kroz radnju i gdje kupuju?** Rijetko kupci običu čitav maloprodajni objekat ili pogledaju čitavu ponudu nekog on line maloprodavca. Shvatanje gdje kupci idu po ulasku u radnju i gdje najčešće stavljaju proizvode u

korpu (fizičku ili virtualnu), može značajno uticati na efikasnost investicije. U posljednje vrijeme se pojavio značajan broj metoda „praćenja“ kupaca tokom procesa kupovine, koje nam mogu dati pouzdane odgovore na ova pitanja.

- **Kako naš ciljani kupac odlučuje da nešto kupi i šta utiče na samu odluku o kupovini?** Pod ovim se misli na odluku kupca, kada se nađe pred policom, šta su ključni faktori na osnovu kojih se kupac odluči za kupovinu jednog ili drugog brenda ili proizvoda. Odgovori na ovo pitanje su središnji dio Shopper marketinga.
- **Šta naši ciljani potrošači stvarno kupuju?** Kako bi znali šta trebamo mijenjati, moramo spoznati sadašnje stanje. Tako isto marketari moraju znati šta njihovi ciljani kupci trenutno kupuju, ali isto tako i zašto kupuju baš te proizvode. Ispravnim shvatanjem razloga kupovanja određenih proizvoda, pravi se veliki korak ka definisanju ispravnih Shopper marketing aktivnosti.

3.5. Ključni principi Shopper marketinga

Za efikasno usvajanje Shopper marketinga, potrebno je napraviti otklon od brend-orjentisanog i radnja-orjentisanog razmišljanja i usvojiti kupac-orjentisano strateško razmišljanje. U centru tog promišljanja treba biti shvatanje kako se kupci ponašaju, koje su njihove potrebe, kako se njihovo ponašanje može mijenjati, te kako to znanje može biti upotrijebljeno za unapređenje zadovoljstva svih strana uključenih u Shopper marketing proces.

Kao vodilja u promišljanju o Shopper marketingu, iskristalisali su se određeni principi, koji se mogu koristiti za efikasnije i efektivnije odlučivanje o potencijalnim Shopper marketing strategijama i taktikama. Te principe navodimo u nastavku¹⁷¹:

- **Shopper marketing treba biti fokusiran na kupca i potrošača.** Svrha fokusiranja na kupca je postizanje učinkovitog procesa kupovine, odnosno postizanje bolje konverzije posjetioca objektima u kupce određene kategorije i brenda u momentu prvog trenutka istine (*Moment of Truth*)¹⁷². Svrha fokusiranja

¹⁷¹ “Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers”: In Store marketing institute and Partnering Group, 2010, str 12

¹⁷² Za ralik od tri Moments of Truth objašnjena u dijelu o Category menadžmentu, Shopper marketing koristi nešto drugačije normiranje momenata istine. Vrlo često u literaturi se pominje kao prvi momenat istine kupčeva odluka u koji maloprodajni objekat će otići kupovati ili kojeg on line maloprodavca će posjetiti. Pored ovoga, pominje se i nulti momenat istine u Shopper marketing, a odnosi se na transformaciju potrošačevih želja, preferencija i potreba u kupčevo viđenje istih. Iz ovoga bi se moglo zaključiti da je potrebno uspostaviti jasniju taksonomiju momenata istine u FMCG sektoru, obzirom da smo svi dio jedne, iste industrije.

na potrošača je postizanje optimalnog balansa između kupovine i potrošnje. Kao što je ranije navedeno, kupovina ne može biti sama sebi cilj. Ako bi se povećavala kupovina bez povećanja potrošnje, u dužem periodu ne bi postigli nikakve rezultate. Samo integralnim posmatranjem Shopper marketinga, krećući od potrošača i načina upotrebe proizvoda, pa preko motiva, potreba i načina kupovanja od strane kupaca, možemo očekivati rezultate za brendove i kategorije koje zastupamo.

- **Shopper marketing treba biti sponzorisan i omogućen od strane maloprodavaca.** U velikom procentu Shopper marketing inicijative pokreću proizvođači. Oni, uglavnom, posjeduju značajna saznanja o potrošačima, tako da sa prikupljanjem i rastom znanja o kupcima, oni postaju predvodnici ovog procesa. Ipak, on se ne može odvijati bez podrške maloprodaje (bez obzira da li pričamo o tradicionalnoj ili on line maloprodaji). Ovo iz prostog razloga jer se otjelotvorenje i potvrda ispravnosti Shopper marketing aktivnosti dešava u prostoru koji posjeduje maloprodaja. Isto tako, za uspješnost inicijativa, potrebna je ekspertiza koju maloprodavci posjeduju o samim kupcima i procesu kupovine. U slučaju posjedovanja značajnijih baza podataka iz programa lojalnosti, maloprodaja postaje okosnica u kreiranju uspješnih Shopper marketing strategija i taktika.
- **Shopper marketing treba nositi izvrsnost u egzekuciji.** Ovo bi se, naravno, moglo reći za većinu aktivnosti u FMCG sektoru i uopšte. Ipak, znajući da se u okviru Shopper marketinga kombinuju aktivnosti koje trebaju uticati na unapređenje imidža brenda i povećanje prodaje, a znajući da su ovo vrlo često suprotstavljene aktivnosti, onda ovaj princip dobija na značaju. Naime, aktivnosti ovog tipa vrlo često kreću dok su kupci još u udobnosti svoga doma, i uključuju razna sredstva komuniciranja i mijenjanja odluka, tako da harmonizacija pojedinih aktivnosti i njihova egzekucija, postaju jedan od ključnih elemenata uspješnosti navedenih aktivnosti.
- **Partnerski odnosi su ključ uspjeha.** Samo putem uspostavljanja partnerskih odnosa u samom procesu, može se očekivati uspjeh. Pod ovim se najčešće podrazumijeva partnerstvo proizvođača i maloprodavaca, ali ne isključuju se ni druge strane koje mogu imati značajniji doprinos u pojedinim aktivnostima od značaja za uspjeh čitavog procesa.
- **Unapređenje vrijednosti za kupca je imperativ.** Kupac samo svojevrijem može odlučiti da učestvuje u nekoj od ponuđenih Shopper marketing inicijativa. Ako on procijeni da će njegova kupovina rezultirati unapređenjem vrijednosti za njega, onda se postiglo izuzetno puno i put do uspjeha je otvoren. Ipak, ovde bi se trebalo navesti da Shopper marketing aktivnosti trebaju rezultirati i u unapređenju vrijednosti za potrošače, proizvođače i maloprodavce. Samo putem kreiranja dodatne vrijednosti za sve ključne aktere procesa Shopper marketinga, možemo očekivati dugoročnu uspješnost ovih programa.

- **Unapređuje efikasnost i povrate na uložena sredstva.** Ovo je u načelu finansijski princip koji se odnosi na proizvođače i maloprodaju. Naime, putem ovog principa žele se postići bolje performanse u industriji. Ako se prisjetimo dijela koji je govorio o finansijskoj neuspješnosti promocija u objektima, onda je jasno zašto je ovo ugrađeno u jedan od principa Shopper marketinga. Naime, imperativ za proizvođače i maloprodaju je iznalaženje efikasnijeg načina zaključenja kupovine, obzirom na izuzetno lošu profitabilnost promocija koje vidimo u maloprodajnim objektima.

Uobzirujući navedene principe pri promišljanju o Shopper marketing programima, postavlja se linija vodilja za kreiranje uspješnih, opšte prihvaćenih i dugoročno održivih aktivnosti koje će biti prihvaćene i podržane od svih ključnih aktera Shopper marketing procesa.

3.6. Pokretači Shopper marketinga

Kao što je prethodno navedeno za Category menadžment, tako i Shopper marketing ima svoje pokretače. To su u suštini prilike koje dovode do razvoja Shopper marketing prakse i uvođenja Shopper marketinga u svakodnevno poslovanje kompanija.

U osnovi Shopper marketinga leže tri osnovna pokretača¹⁷³:

Mogućnost da se pristupi kupcima tokom njihovog puta ka kupovini predstavlja sve učestaliju praksu proizvođača i maloprodavca koji nastoje pristupiti kupcima dok su izvan maloprodajnih objekata. Odnosno, dok su kod kuće ili u pokretu. Shodno razvoju tehnologije koja to omogućava i razvoju svijesti o načinima kreiranja preferencija prema maloprodavcima i brendovima, maloprodavci i proizvođači nastoje izvući maksimum iz ovih mogućnosti. U suštini sa razvojem digitalnih tehnologija, otvorile su se neviđene mogućnosti za pristup kupcima još dok su van maloprodajnih objekata. Pored samog privlačenja kupaca, ovo je značajna faza i za prikupljanje spoznaja o kupcima i potrošačima u cilju postizanja veće efikasnosti Shopper marketing programa.

Mogućnost da se stvore bolji partnerski odnosi između maloprodaje i dobavljača predstavlja priliku da se unaprijede poslovni odnosi partnera u lancu vrijednosti. Dobri poslovni odnosi predstavljaju jedan od osnovnih preduslova dobrih poslovnih rezultata. Uvidom u mogućnosti Shopper marketing aktivnosti, došlo se do spoznaje da ove aktivnosti mogu biti od značajne koristi za sve partnere u lancu vrijednosti, a što može dovesti do unapređenja poslovnih odnosa. Sa druge strane, bez uspostavljanja dobrih poslovnih odnosa, nerealno je očekivati da Shopper marketing aktivnosti mogu donijeti

¹⁷³ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009, str. 5

vrhunske rezultate. Ukoliko postoji potencijal za zdravo unapređenje partnerskih odnosa, Shopper marketing aktivnosti su jedan od značajnih sredstava za iskorištavanje ovog potencijala.

Mogućnost da se kvalitetnije upravlja pritiscima na cijenu na polici predstavlja izuzetno polje za razvoj Shopper marketing aktivnosti. U godinama od izbijanja finansijske krize 2008. godine, došlo je do povećanja fokusa na cijenu. Najveći dio tih pritisa dolazio je od strane kupaca. Obzirom na negativnosti koje ovo nosi po dobavljače i maloprodaju, javio se osjećaj hitnosti za ubrzanim prihvatanjem Shopper marketing aktivnosti. Upravo je on taj koji je nudio mogućnost pomjeranja fokusa sa cijene. Naravno ovo nije isto za sve kategorije, pa tako veća mogućnost pomjeranja fokusa sa cijene, označava bitan potencijal za razvoj Shopper marketinga u okviru date kategorije.

3.7. Put ka kupovini

Koncept puta ka kupovini podrazumijeva kreiranje modela koji odslikava proces koji prođu potrošač i kupac od javljanja želje za potrošnjom, pa do zaključenja kupovine. Taj proces se predstavlja ključnim koracima koji se javljaju na tom putu, a koji su bitni za zaključenje kupovine. Faktički, u ovim koracima, proizvođači i maloprodavci moraju zadovoljiti minimum očekivanja potrošača i kupaca, kako bi došlo do kupovine. Ovi modeli se kreću od uopštenih, pa do vrlo specifičnih za pojedine kategorije, podkategorije ili brendove.

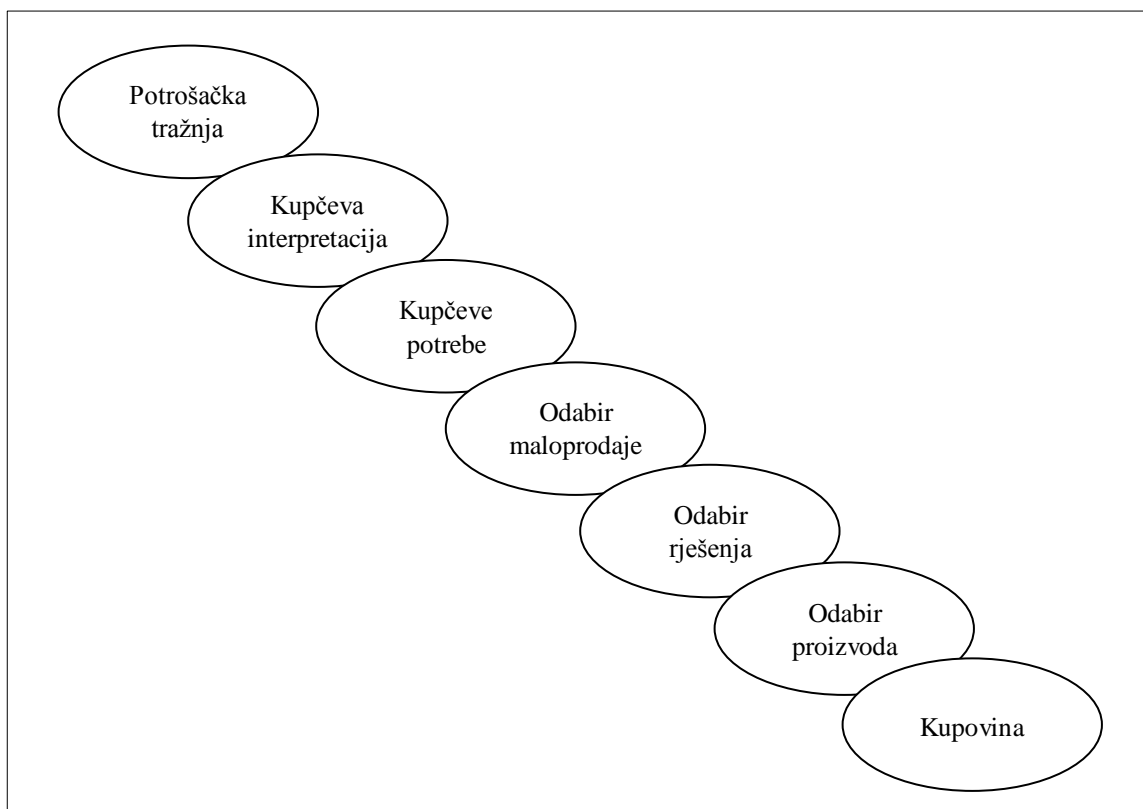
Prema definiciji koju navode Jeanne Danubio i Perry Hassen, put ka kupovini je ciklični proces donošenja odluka koji povezuje potrošačku tražnju sa onim što kupci kupuju¹⁷⁴. Model puta ka kupovini definišu marketari za svoje brendove i kategorije. Modelom puta ka kupovini marketari nastoje predstaviti trajektoriju koji oni moraju uspješno osvojiti, kako bi napravili svoje proizvode uspješnim. Ovim oni prikazuju i sistematizuju proces od prve pojave potrebe kod potrošača, pa do zaključenja kupovine od strane kupca. Neki idu korak dalje i u svoj model puta ka kupovinu uključuju mišljenje potrošača o proizvodima i/ili uslugama i ponavljanje kupovine.

Prvi model puta ka kupovini je predstavljen davne 1898. godine od strane Elias St. Elmo Lewis. On je predstavio AIDA model (*Awareness, Interest, Desire and Action*)¹⁷⁵. Danas sve ozbiljnije kompanije imaju svoje modele puta ka kupovini. Neki od njih su prilično uopšteni i jednostavni. Drugi su prilično kompleksni i specifični.

¹⁷⁴ Danubio J., Hassen P.: "Shopper Path to Purchase: The Three Biggest Decisions You Can Influence", www.pathtopurchase.com, Jul 2014

¹⁷⁵ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 83

Za potrebe ovog rada će biti predstavljen put ka kupovini koji su Toby Desforges i Mike Anthony predstavili u svojoj knjizi „*The Shopper Marketing Revolution*“, a koji se sastoji od 7 koraka.



Slika 3.10. Put ka kupovini¹⁷⁶

Potrošačka tražnja je ishodišna tačka u procesu kupovine. Sa njom počinje put ka kupovini. Ona nastaje kada potrošač postaje svjestan svoje potrebe ili želje. Ona može biti jako specificirana, pa tako potrošač može željeti tačno određenu supu iz kesice, pri tome, znajući koji brend vrstu i proizvođača želi. Isto tako, potrošač može imati samo potrebu da supom, koja može biti, pored kesice, napravljena i od sirovih sastojaka, ali isto tako i kao instant supa bez prokuvavanja i slično. U zavisnosti koliko je ova potreba specificirana, značajno zavisi i kupčeva „sloboda“ u obezbjeđivanju potrošnje.

Kupčeva interpretacija se odnosi na to kako kupac vidi potrošačevu potrebu. Ako je potreba izrazito specificirana i kupac je opredijeljen da obezbijedi proizvode i/ili usluge baš onakve kakve potrošač traži, onda je put ka kupovini prilično određen. Ako potrošač nije dovoljno specificirao svoju potrebu, onda je na kupcu u procesu kupovine da napravi finalne izbore. Isto tako može postojati jako specificirana potreba od strane potrošača, ali kupac smatra da to nije najbolji izbor i on će u toj situaciji, ako ima moć, promijeniti izbor. Ovo se naprimjer dešava kada dijete traži gazirani sok, a roditelji mu kupe prirodni

¹⁷⁶ Desforges T., Anthony M.: “*The Shopper Marketing Revolution*”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 86

sok, sa izgovorom da gazirani sok nije za njih zdrav. Ukoliko su kupac i potrošač iste osobe, onda kupčeva interpretacija nije upitna, iako se često znaju donositi značajno različite odluke u fazi javljanja potrebe za potrošnjom i fazi stvarnog kupovanja.

Kupčeve potrebe nakon interpretacije kupca, dolazi na red prioritizacija. Ona se odvija na strani kupca, koji pored zadovoljavanja potrebe potrošača ima i druge prioritete. Oni se vrlo često odnose na vrijeme koje kupac može potrošiti na kupovinu, novac koji mu je na raspolaganju, druge stvari koje može kupiti u istoj posjeti maloprodaji, raspoloživost parkinga, dobijanje određenih nagrada za kupovinu, itd.

Odabir maloprodaje se odnosi na izbor maloprodajnog objekta ili veb sajta gdje će se kupovina obaviti. Obično je ovaj izbor u diskreciji kupca. On se naravno vodi stvarima koje treba kupiti, ali izbor je uglavnom uslovljen udaljenošću maloprodaje, blizinom posla kupca, raspoloživim asortimanom, raspoloživim vremenom, cjenovnom pozicijom maloprodavca, participiranjem u lojalni programu nekog maloprodavca, usluga, itd.

Odabir rešenja se odnosi na situacije kada potrošačeva potreba nije dovoljno specificirana. Recimo, kao u naprijed navedenom slučaju izražene potrebe za supom. Ili u slučaju da potrošač izrazi želju za proizvodom koji će mu ugasiti žeđ, ili želi nešto slatko. U ovim situacijama kupac mora odrediti koju vrstu proizvoda će kupiti.

Odabir proizvoda se odnosi na produžetak odluke o izboru vrste proizvoda. Recimo da se kupac odluči da u okviru potrebe „nešto slatko“, kupi čokoladu. Nakon toga, on bira pojedini proizvod, ali mu na raspolaganju stoji mnoštvo izbora. Koji brend kupiti, koliko grama, sa nekim od dodataka, onu koja je na promociji, privatnu robnu marku, koju cijenu platiti, itd. Po taksonomiji *Category* menadžmenta, ovo je prvi trenutak istine. Stvarno, on je najbitniji za proizvođače. Ako kupci ne izaberu njihov proizvod, sav uloženi trud je uzaludan. Za maloprodaju izazov je nešto drugačiji. Maloprodaji je najvažnije da kupac kupi neki od ponuđenih proizvoda. Naravno, i maloprodaji je značajno ako kupci kupe skuplje proizvode, jer im to povećava vrijednost prodaje.

Kupovina se odnosi na sam čin prolaska kroz kase ili plaćanje na internetu. U slučaju kvalitetne usluge, ovo ne bi trebao biti problematičan korak. Ipak, svi smo svjedoci da često odustanemo od kupovine zbog dugih redova na kasama ili zbog komplikovanih procedura plaćanja na internetu.

Postizanje optimalnih parametara u navedenim koracima je preduslov dugoročnog uspjeha brendova i proizvoda. Ukoliko, na primjer, kupac zaključi prilikom odabira maloprodaje da mu se ne isplati ulagati dodatni napor da bi otišao u specifičan prodajni objekat gdje jedino može kupiti neki proizvod, tada je propuštena prilika za kupovinu tog proizvoda. Ovo znači da distribucija proizvoda nije adekvatna, te da to mora biti hitno ispravljeno. Ili ukoliko kupac odustaje od nekog proizvoda prilikom odabira proizvoda zbog toga što smatra da je previsoka cijena, tada se treba revidirati cjenovna politika.

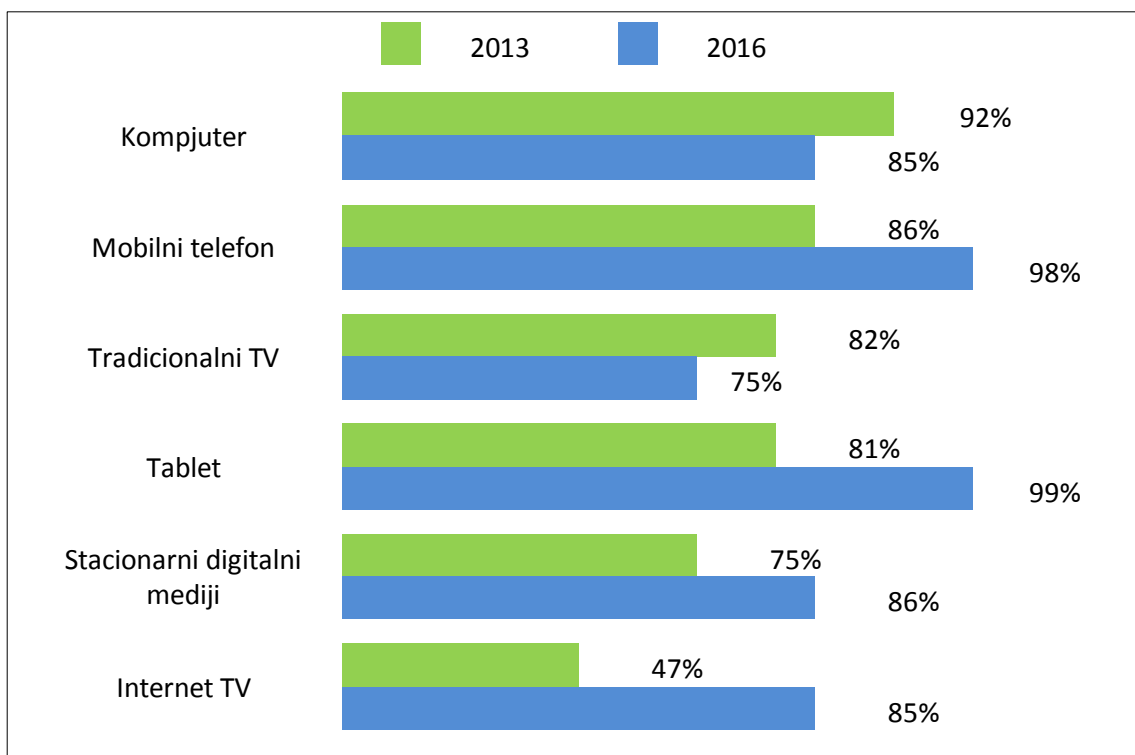
U razmatranju Shopper marketinga, predstavljeni model predstavlja odličnu osnovu za razumijevanje uloge kupca. U širem marketinškom razmatranju bilo bi uputno dodati još

jedan korak koji bi se bavio zadovoljstvom kupca i potrošača procesom kupovine i potrošnjom proizvoda i/ili usluga. Od ovoga svakako zavisi ponovljena kupovina i građenje lojalnosti prema brendovima ali i maloprodaji. Obzirom na značaj lojalnosti kupaca za profitabilnost FMCG sektora, ovo je jedan od bitnih parametara ukupnog maloprodajnog procesa.

3.8. Digitalni put ka kupovini

Digitalne tehnologije su značajno uticale na živote svakog čovjeka. Ovo je pogotovo postalo značajno sa pojavom tableta i pametnih telefona. Putem ovih uređaja krajnji korisnici postaju non-stop dostupni, pa ih oglašivači počinju sve više koristiti u svojim kampanjama kao integralne dijelove marketing miksa.

Naredna slika prikazuje značaj digitalnih uređaja u 2013. godini i procijenjeni značaj u 2016. godini. Jasno je vidljivo veliko povećanje uticaja tableta i pametnih telefona i internet televizije.

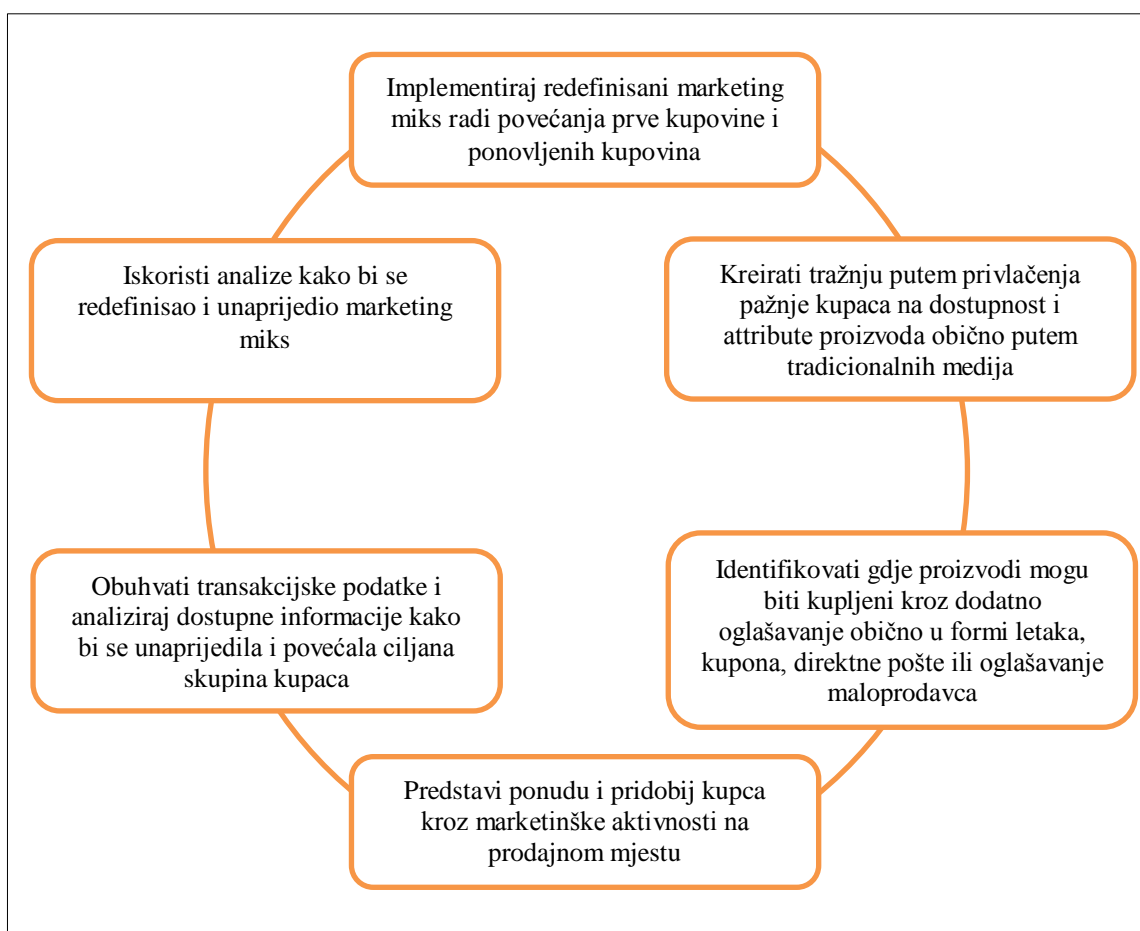


Slika 3.11. Značaj digitalnih ekrana u 2013. i 2016. godini¹⁷⁷

¹⁷⁷ ANA/Nielsen Integrated Multi-Screen Survey, <http://www.pathtopurchase.com/>, July 2014

Sa rastom značaja digitalnih tehnologija u životu gotovo svakog pojedinca, došlo je do promjena u načinu interakcije potrošača i kupaca sa brendovima i maloprodajnim kompanijama. Potrošači i kupci su ovo doživjeli kao iskorištavanje mogućnosti koje im donose digitalne tehnologije i uveliko ih koriste.

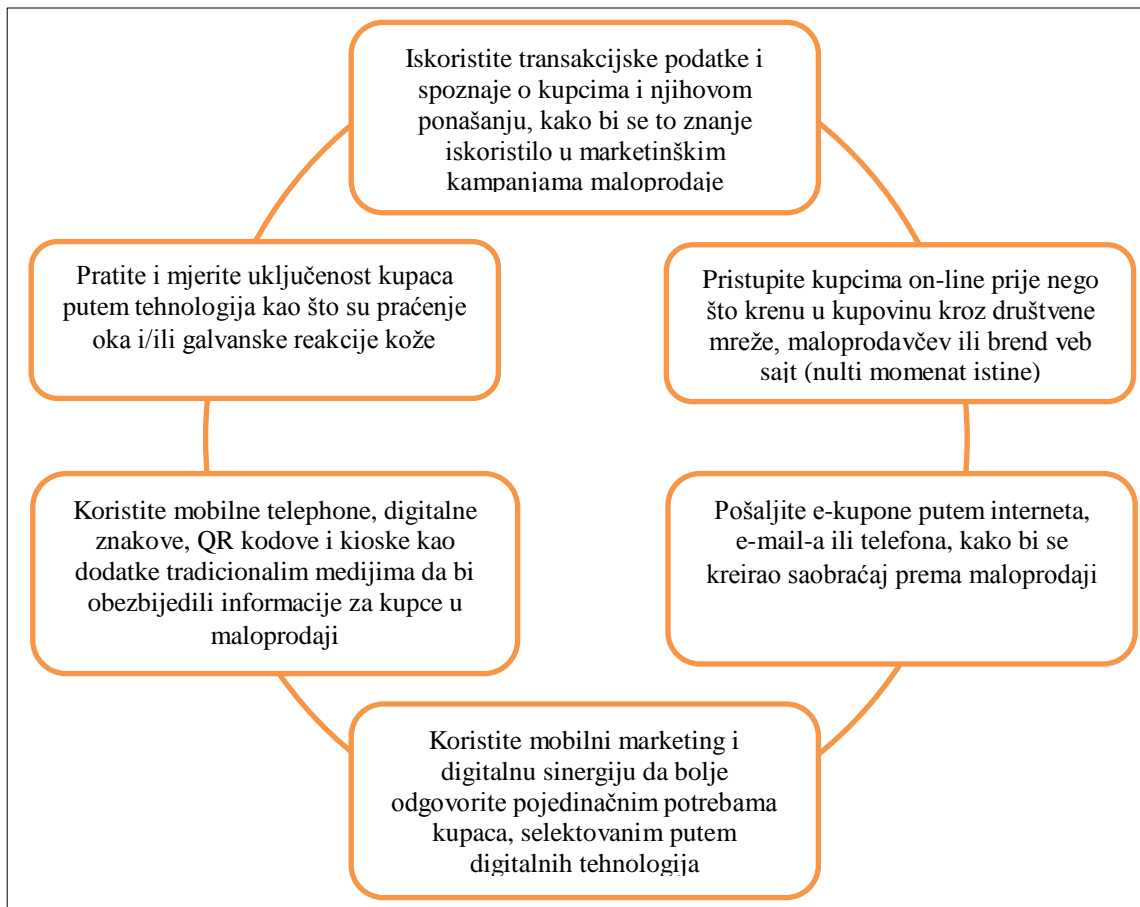
Devin Wenig, predsjednik eBay Marketplaces smatra da smo prešli tačku kada su moguće sumnje u opravdanost investicija u digitalne tehnologije. On smatra da su digitalne tehnologije postale novi standard, koji moraju usvojiti sve kompanije koje žele biti uspješne u svom poslovanju¹⁷⁸. Shodno ovome, digitalne tehnologije vrše izmjene načina poslovanja i u FMCG industriji. Kako izgleda put ka kupovini bez i sa uključenim digitalnim tehnologijama možemo vidjeti na sljedeće dvije slike. Na prvoj slici je predstavljen tradicionalni put ka kupovini, dok na drugoj on uvažava sve veću zastupljenost digitalnih tehnologija u svakodnevnom životu potrošača i kupaca.



Slika 3.12. Primjer tradicionalnog puta ka kupovini¹⁷⁹

¹⁷⁸ Wenig D.: “How digital is transforming retail: The view from eBay”, www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail, July 2014

¹⁷⁹ Stahlberg M., Maila V.: “Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale”, Kogan page, London, 2012, str 213



Slika 3.13. Primjer digitalizovanog puta ka kupovini¹⁸⁰

Kako se može zaključiti uvidom u prvu i drugu sliku, koraci puta ka kupovini ostaju isti. Ipak, način odvijanja pojedinog koraka je dramatično izmijenjen. U svakom od predstavljenih koraka sada dominiraju digitalne tehnologije, shodno korištenju ovih tehnologija od strane kupaca u svakom od ovih koraka.

Zbog ovih izmijenjenih navika kupovanja, maloprodavci su postali primorani da se orjentišu prema *multi-channel* načinu poslovanja, shodno *omni-channel* ponašanju kupaca, o čemu je bilo više riječi u tački 1.7.

¹⁸⁰ Stahlberg M., Maila V.: “Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale”, Kogan page, London, 2012, str 214

3.9. Tradicionalni i model brenda koji uključuje Shopper marketing propozicije

Ozbiljnije razvoj brendova je počeo u drugoj polovini 20. vijeka, kada je ponuda postala veća od potražnje. U tom periodu su proizvođači posegli za brendovima kao oruđem za ubjeđivanje kupaca da kupe upravo njihove proizvode, a ne proizvode konkurencije.

Naravno, brendovi su nastali i prepoznati kao vrijednost mnogo ranije. Tako je John Stuart, predsjednik Quaker-a izjavio još prije 100 godina da bi, ako bi se neko poslovanje podijelilo, on predao materijalne stvari, a zadržao brendove i znakove, te da bi imao mnogo vredniji dio¹⁸¹.

Od tada se branding razvio u ozbiljnu oblast koja je postala izvor dodatne vrijednosti za mnoge kompanije sa poznatim brendovima. Tako recimo, procjene su da Coca-Cola pola svoje vrijednosti duguje samom brendu¹⁸². Značajno je primijetiti da su brendovi dugotrajnija „imovina“ od, recimo osnovnih sredstava. Svako osnovno sredstvo ima svoj period amortizacije, dok se brendovi ne amortizuju, te obično, ako se pravilno razvijaju, sa protekom vremena dobijaju na svojoj vrijednosti.

Iz aspekta potrošača, brendovi su nešto čemu oni vjeruju, od čega očekuju kvalitet, zadovoljene standarde proizvodnje i normative sastojaka. Brendovi su nešto od čega potrošači očekuju uzajamno povjerenje i očekuju da to povjerenje bude opravdano. U neku ruku potrošači razvijaju veze sa svojim brendovima.

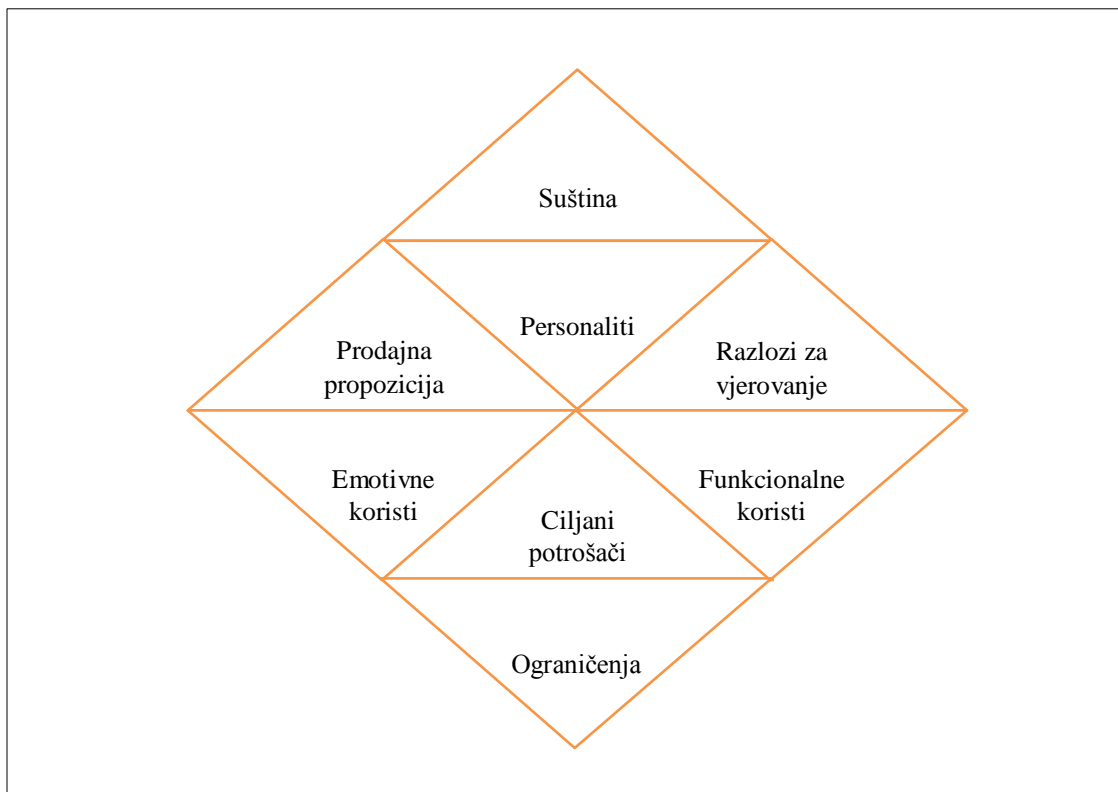
Ove veze su upravo ono što brend menadžeri žele da vide kod svojih brendova. Iz tog razloga su oni počeli svoje brendove predstavljati osobinama koje se pripisuju ljudima. Lepršavost, energičnost, nasmijanost, istraživački, nezaustavljiv, urban, itd, su sve osobine koje se pridaju savremenim brendovima. Na ovaj način brand menadžeri žele svoje brendove povezati sa specifičnim grupama potrošača. Tragom toga, pojedini brendovi su postali statusni simboli, koji predstavljaju životne stilove pojedinaca koji ih kupuju¹⁸³.

U cilju sistematizovanja znanja i procesa iz ove oblasti, kreirani su razni brend modeli koji omogućavaju kompanijama strukturirani razvoj i upravljanje brendovima koje posjeduju. Za potrebe ovog rada biće predstavljen model kojeg Toby Desforges and Mike Anthony nazivaju brend dijamant.

¹⁸¹ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 116

¹⁸² www.interbrand.com, August 2014

¹⁸³ Ipak, današnja digitalna tehnologija i globalizovani masovni mediji značajno izlažu globalne brendove uticaju pojedinaca i kompanija koji su sposobni da kreiraju negativne vijesti o brendovima koje će prenijeti globalni mediji i na taj način izazvati krizu brendova. Kao posledica ovakvih prijetnji kompanije su razvile odjele za krizno komuniciranje, koje treba da obezbijedi minimizovanje štete nastale kao posledica negativnog PR-a.



Slika 3.14. Tradicionalni brend model¹⁸⁴

Predstavljeni brend model je slikovit način predstavljanja faktora koje brend menadžeri moraju uobziriti pri razvoju brendova za koje su zaduženi. U suštini ovaj model treba posmatrati kao dva veća trougla koja su sastavljena u svojoj osnovi, tako da se svaki od ta dva trougla sastoji od četiri manja trougla.

Tako se u gornjem većem trouglu mogu uočiti osnovni elementi brenda, koji bi trebali biti stalni, te ne bi trebali biti podložni promjenama: suština, prodajna propozicija, personaliti i razlozi za vjerovanje.

Suština (*Essence*) predstavlja srce i dušu brenda. Ono što potrošači doživljavaju kao jedinstvenu vrijednost samog brenda. Kao primjer se može navesti da Starbucks-ovo shvatanje suštine njihovog brenda. Oni kažu da su to svakodnevni momenti kojima se nagrađujemo. Zanimljivo je primijetiti da se uopšte ne pominje kafa.

Jedinstvena prodajna propozicija (*USP – Unique Selling Proposition*) predstavlja jedinstvenost prepoznatljivu krajnjem potrošaču, putem koje se brend može diferencirati od konkurencije. Ova karakteristika brenda se obično izrazito koristi u oglašavanju. Putem nje se nastoje pridobiti ciljani potrošači, kupci i maloprodaja.

¹⁸⁴ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 119

Personaliti (*Personality*) je već pominjan i odnosi se na osobine koje se pridaju brendu. Naravno, brendu pridajemo osobine sa kojima se mogu poistovijetiti ciljani potrošači. Oni putem personalitija trebaju prihvatiti brend kao nešto svoje.

Razlozi za vjerovanje (*Reasons to believe*) se odnose na racionalne elemente kojima možemo potkrijepiti jedinstvenu prodajnu propoziciju. Recimo Johnson`'s Baby kupka Top-to-Toe naglašava da je najnježniji proizvod za kupanje novorođenčadi (jedinstvena prodajna propozicija), jer se dobija iz čiste vode u koju se dodaje par kapi ulja.

Nakon navedena četiri elementa u gornjem većem trouglu, dolaze na red četiri elementa u donjem većem trouglu: ciljani potrošači, emotivne koristi, funkcionalne koristi i ograničenja. Ovi elementi su više varijabilni i podložni su promjenama kroz vrijeme.

Ciljani potrošači (*Targeted consumers*) predstavljaju potrošače za koje je brend kreiran. Kvalitetna segmentacija i odabir potrošača koji bi trebali biti osnovni potrošači brenda, nalazi se u samom centru uspješnosti brenda. Ako se u ovom koraku ne napravi ispravna procjena, čitav proces kreiranja brenda i ulaganja u njegov razvoj može biti uzaludan.

Emotivne koristi (*Emotional benefits*) se odnose na osjećaje potrošača koje izaziva upotreba proizvoda i/ili usluga nekog brenda.

Funkcionalne koristi (*Functional benefits*) se odnose na praktične i racionalne stvari koje potrošači mogu tvrditi da postižu korištenjem proizvoda nekog brenda. Na primjer, kosa postaje mekša i lakše se raščešljiva, koža postaje mekša, brže prolaze simptomi prehlade, itd.

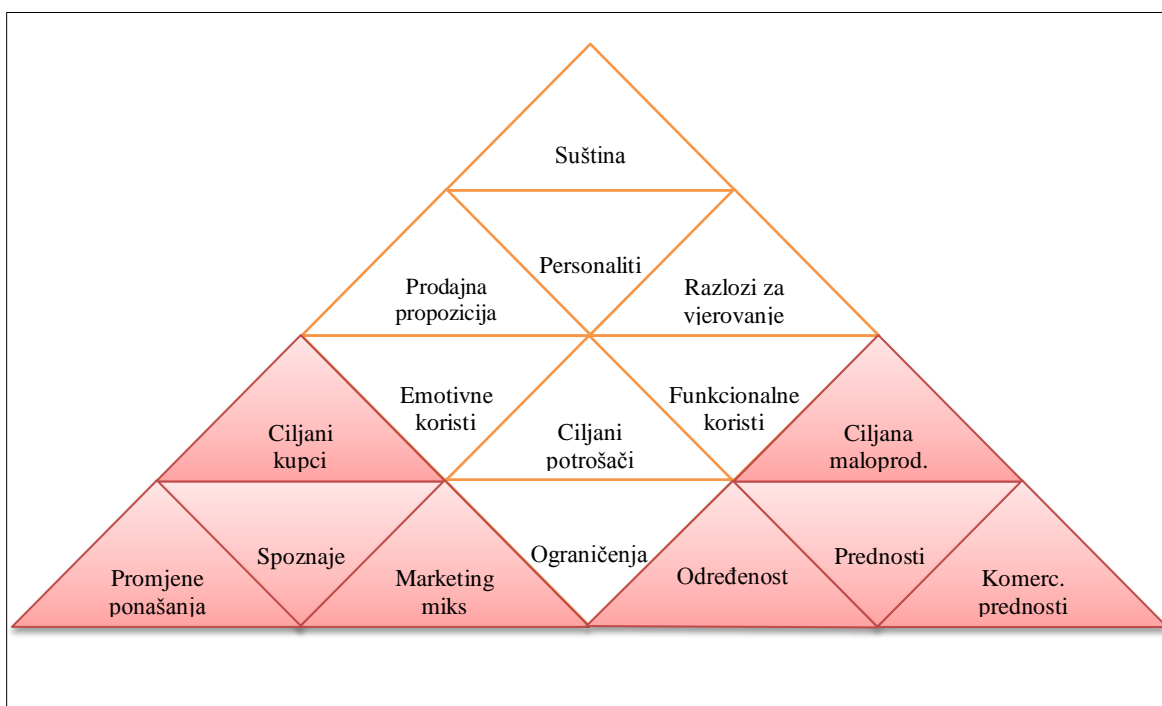
Ograničenja (*Constraints*) su stvari koje brand menadžeri nikada ne bi trebali raditi. Na primjer da Johnson`'s Baby u svoj portfolio uvede proizvode za odrasle.

Navedenih osam elemenata brenda predstavljaju ključne faktore koje brend menadžeri trebaju optimalno izgraditi u odnosu na svoje ciljne potrošače. Gornji veći trougao treba da bude stalan i on predstavlja ključne parametre koji bi trebali biti stalni. Donji veći trougao predstavlja elemente koji se mogu mijenjati, shodno ciljanim potrošačima ili dozvoljenim varijacijama u okviru samog brenda. Ako brend ima neku od ekstenzija ili uvede dio asortimana za drugu grupu potrošača, onda se vrši prilagođavanje brenda novoj ciljanoj skupini putem ovih parametara.

Predstavljeni model brandinga predstavlja primjer tradicionalnih modela upravljanja brendovima. Putem ovih modela, brend menadžeri upravljaju brendovima imajući u vidu svoje ciljne potrošače. Na ovaj način oni vode računa samo o potrošačima, dok zapostavljaju kupce i maloprodaju, dva bitna faktora puta ka kupovini. Ovim načinom oni rizikuju da propuštaju prilike za unapređenja biznisa kad god ova dva faktora imaju

prevagu nad potrošačima. Na primjer brend kozmetike za djecu školskog uzrasta može se super dopadati ciljanim potrošačima, ali roditelji (kupci) mogu imati negativne stavove. U tom slučaju dotični brend neće doživjeti uspjeh. Ili u drugom slučaju, brend koji ima preferencije potrošača i kupaca, može biti blokiran od strane maloprodaje, jer možda ima odlične rezultate sa nekim drugim brendom koji ima istu ciljnu grupu. Sa pojavom Shopper marketinga, došlo se u mogućnost da se i navedeni faktori uobzire.

Izgled brend modela koji u sebi uobziruje Shopper marketing propozicije može se predstaviti kao nadogradnja tradicionalnog modela.



Slika 3.15. Brend model prema Shopper marketing propozicijama¹⁸⁵

Obojeni veći trougao na lijevoj strani predstavlja četiri komponente koje određuju brend prema ciljanim kupcima. Ovde imamo parametre koji treba da pomognu svakom brendu da održi fokus na kupce i pridobije njihovu naklonost.

Ciljani kupci (*Targeted shoppers*) je, u stvari, odrednica koja upućuje na to ko je za dati brend ključna grupa kupaca. Uporedbom ovog elementa i ciljanih potrošača, automatski dolazimo do spoznaje da li su ciljani potrošači i kupci iste osobe, te da li na osnovu toga trebamo specifična prilagođavanja brenda potrebama kupaca.

Promjene ponašanja (*Behavioral change*) je dio koji obrazlaže trenutno ponašanje kupaca, ali i željene promjene tog ponašanja. Primjer ovog može biti potreba kupaca za

¹⁸⁵ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str 119

unapređenjem oralnog zdravlja, kako bi se smanjile neugodne posjete stomatologu i izbjeglo plaćanje skupih zdravstvenih usluga. Ovaj dio predviđa promjene ponašanja kupaca kojim bi se zadovoljile njihove potrebe.

Spoznaje (*Insights*) predstavljaju bitna saznanja, koja mogu biti iskorištena za promjene ponašanja kupaca. Kvalitetne spoznaje mogu da dovedu do totalnih preokreta u dijelu poslovanja koji se tiču tih spoznaja. Za spoznaje se kaže da proizvode „Aha“ efekat kod osoba koje se suoče sa spoznajama, jer tada shvate dovoljno bitne i relevantne stvari koje do tada nisu uviđali.

Marketing miks (*Marketing mix*) predstavlja ponudu prilagođenu ciljanim kupcima, na temelju spoznaje o mogućoj promjeni ponašanja. Ovo podrazumijeva da se tragom spoznaje prilagode svi elementi marketing miksa, kako bi ciljani kupci napravili željenu promjenu ponašanja.

Veći obojeni trougao na desnoj strani predstavlja set od 4 parametra koji se odnose na ciljane maloprodajne kupce. Putem ovih parametara se želi zadovoljiti potreba maloprodavaca za unapređenjem vrijednosti kategorija ili diferencijacijom u odnosu na konkurenciju. Kao što je pomenuto ranije, maloprodavci moraju biti zainteresovani za uvrštavanje određenog brenda u svoju ponudu. Ovaj interes u FMCG-u se najbolje postiže putem povećanja vrijednosti kategorija ili razvojem nepostojećih kategorija.

Ciljani maloprodajni kupci (*Targeted customers*) je parametar koji treba da osvjetli ciljane kanale prodaje, a u pojedinim situacijama i ciljane kupce. Shodno prethodno utvrđenim parametrima, kanali distribucije i prodaje mogu biti vrlo različiti.

Prednosti (*Advantages*) predstavljaju karakteristike proizvoda koje ga diferenciraju od drugih u kategoriji. Ako postoje jake diferencirajuće osobine, tada će maloprodaja biti više zainteresovana za uvrštavanje proizvoda u svoju ponudu. Naravno, sve dok se proizvod obraća dovoljnom broju ciljanih kupaca.

Određenost (*Features*) predstavlja opipljive aspekte brenda. Putem bolje izgrađenosti ovog parametra, maloprodaja će biti više zainteresovana za uvrštavanje proizvoda u svoju ponudu.

Komercijalne prednosti (*Commercial benefits*) se odnose na prodajno-profitne aspekte ponude. Ukoliko proizvodi nude mogućnosti za postizanje većih profitnih stopa, maloprodaja će imati veći interes za dotičnim proizvodima.

Uključivanjem predstavljenih 8 elemenata Shopper marketinga, brend menadžeri imaju mogućnost za unapređenjem propozicija svojih brendova. Osim dosadašnjeg fokusiranja na potrošače, uključivanjem predloženih 8 elemenata Shopper marketinga, postiže se dodatno fokusiranje na kupce, ali i na maloprodajne kanale. Na ovaj način se postiže kompletnija i sveobuhvatnija brend propozicija prema svim stranama uključenim u kupovinu i potrošnju proizvoda nekog brenda: potrošačima, kupcima i maloprodavcima.

3.10. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela

U prethodnom dijelu smo vidjeli tradicionalni brend model na kojem su brendovi doživjeli snažan razvoj u zadnjih 5 decenija. Nakon toga je predstavljen brend model prema Shopper marketing propozicijama, koji treba da potakne rast u FMCG sektoru u narednom periodu.

U narednoj tabeli će biti predstavljene razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela saradnje maloprodavca i dobavljača, kako bi se dodatno osvijetlile prednosti, odnosno, iskoraci koji se prave sa uvođenjem Shopper marketing propozicija u poslovanje. Značajno je istaći da se pomenuti iskoraci čine na bazi tradicionalnog modela, te da je on ishodišna tačka za nadogradnju. Znači, bez njega ne bi bio moguć ni nastanak i razvoj Shopper marketing modela.

Područje	Tradicionalni model saradnje	Shopper marketing model saradnje
Kupci	Kako možemo privući više kupaca u maloprodajne objekte	Kako možemo shvatiti ko su naši najbolji zajednički kupci i kako možemo povećati vrijednost njihove potrošačke korpe
Komunikacije prema kupcima	Maloprodaja želi da proizvođači investiraju u oglašavanje u katalogima	Maloprodaja želi da proizvođači investiraju u oglašavanje u najbolje zajedničke kupce
Kategorija proizvoda	Da li se može rasti 7% u ovoj godini	Da li se može rasti 12% u ovoj godini putem povećavanja potrošačke korpe zajedničkih najboljih kupaca za 20%
Zadovoljstvo kupaca	Trebaju se spustiti cijene u kategoriji	Treba se unaprijediti kupčevo iskustvo/zadovoljstvo kupovanja u kategoriji
Asortiman	Koje proizvode izbaciti iz ponude obzirom da se žele imati dva brenda i privatna robna marka	Koje proizvode trebaju i kupuju naši najbolji potrošači
Trendovi	Analiziraće se zadnji trendovi upotrebom panela kućanstva i demografskih analiza reprezentativnog uzorka naših kupaca	Analiziraće se zadnji trendovi upotrebom transakcijskih podataka za unakrsnom analizom stavova vaše baze kupaca
Budžeti	Maloprodaja želi da proizvođači povećaju promotivne budžete za 10%	Maloprodaja želi shvatiti koje su promocije dale najbolje rezultate i koje nisu, u cilju efektivnog plana promocija za narednu godinu

Izlaganje	Maloprodaja će na čeonu police postaviti svoju privatnu robnu marku	Maksimizirajmo prodaju putem podjele čeonih polica sa privatnom robnom markom kako bi ponudu učinili više relevantnim za kupce
Direktni marketing	Može li se poslati direktni mailing kupcima koji kupuju u naših 500 radnji	Može li se poslati personalizirana direktna komunikacija prema 20.000 najbitnijih kupaca
Lojalnost	Kako se može povećati lojalnost brendu	Da li fokusira većina napora na najbitnije kupce
Rast	Da li raste naš udio u prodaji u odnosu na konkurenciju	Da li raste naš udio u odnosu na ukupne izdatke kupaca
Efektivnost / efikasnost	Kako se mogu pojednostaviti i standardizovati procesi kako bi se povećala efikasnost i uštede	Kako shvatiti šta žele naši najbitniji kupci kako pronaći način da im se to ponudi
Povrat na uložena sredstva	Koji je bio trošak promotivne aktivnosti	Koji je bio povrat na uložena sredstva zajedničke promotivne aktivnosti
Konkurencija	Kako se može pobijediti konkurencija	Kako se mogu pridobiti najvredniji kupci
Praćenje prodaje	Koliko je prodaja u prošlom periodu	Ko je kupio količine prodate u prošlom periodu
Promocije	Koliko je promocija koju smo pokrenuli unaprijedila prodaju	Da li je promocija koju smo pokrenuli angažovala naše najvrednije kupce u kratkom i dugom roku
Cijene	Koliko će koštati da postignemo cijene koje ima konkurencija na najbitnijim proizvodima	Kako možemo shvatiti koji su naši cjenovno osjetljivi kupci, koji su naši proizvodi na kojima su oni najviše cjenovno osjetljivi i koje su to cijene putem kojih možemo unapređivati vrijednost prodaje
Inovacije	Kako se može uvesti nova konkurentna linija proizvoda	Kako se može kreirati nova ponuda proizvoda koja je važna našoj najvrednijoj grupi kupaca
Iskustvo kupovanja	Kako se može unaprijediti način kupovanja kategorije i kako privući više kupaca za naš brend	Kakvo je ponašanje kupaca i kako možemo ponuditi kupcima naše proizvode tamo gdje oni kupuju

Tabela 3.1. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela saradnje maloprodavca i dobavljača¹⁸⁶

¹⁸⁶ Pripremljeno na osnovu Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 184 i196

Predstavljenim razlikama između tradicionalnog modela saradnje maloprodavaca i dobavljača, vidi se jasna razlika između dva načina razmišljanja. U Shopper marketing modelu se primjećuje orijentacija na kupce, i to prvenstveno na najvrednije kupce. Putem ove orijentacije se treba postići unapređenje sa segmentom kupaca koji su, ili mogu biti, najvredniji za zajednički biznis maloprodaje i proizvođača.

Orijentacija na najvrednije kupce je logičan izbor obzirom na relativno malu lojalnost najvrednije grupe kupaca za svakog maloprodavca. Ovo je potkrijepljeno sljedećim setom podataka:

- 68% kupaca regularno kupuje različite brendove
- 5% kupaca su vjerni samo jednom brendu
- 73% kupaca kupuje u više od 5 maloprodavaca
- 26% kupaca je vjerno maloprodavcu
- 70% kupovnih odluka je doneseno u maloprodajnom objektu
- 68% odluka u radnji su impulsivne odluke¹⁸⁷

Kada se ovi podaci ukrste sa podacima is sljedeće table, postaje jasnije da mala grupa kupaca nosi glavninu prometa maloprodavca, ali da oni i dalje nisu visoko lojalni niti jednom određenom maloprodavcu.

Kupci	Prodaja	Profit	Troškovi
Najvrednijih 25%	65%	75%	10%
Srednjih 25%	20%	20%	25%
Donji 50%	15%	5%	65%

Tabela 3.2. Doprinos pojedinih segmenata kupaca prodaji, profitu i troškovima¹⁸⁸

Iz ovoga se zaključuje da povećanjem lojalnosti najvrednijih 25% kupaca, potencijalni doprinosi zajedničkom biznisu mogu biti veliki. Znajući činjenicu da je nekoliko puta jeftinije poslovati sa postojećim kupcima, nego privlačiti nove, izbor je očigledan. Očito da svi maloprodavci imaju „dragulje“ u svojoj bazi kupaca, ali nedovoljno iskorištene. Iz

¹⁸⁷ Nielsen Media Research&POPAI Consumer Buying Habits study: „Best-In-Class Shopper Loyalty”, 2007

¹⁸⁸ IRI Time and Trends: „Household Panel & Loyalty Card Research“, 2007

tog razloga je propozicija Shopper marketinga o unapređenju biznisa kod najvrednije grupe kupaca, očigledan i razuman prijedlog.

Pored orijentacije na najvrednije kupce, primjećuje se i orijentacija na maloprodavce, odnosno, na razvoj zajedničkog biznisa. U tradicionalnom modelu primjećuje se jednostrana orijentacija na interese maloprodaje. U Shopper marketing modelu to, gotovo, da ne postoji. Sva nastojanja su usmjerena na bolje zadovoljstvo i iskustvo kupaca tokom procesa kupovine. Posljedično ovome, po automatizmu, dolazi do unapređenja proizvođačkih, ali i maloprodajnih parametara poslovanja.

Samo kroz integralno posmatranje procesa kupovine (od pojave potrebe za potrošnjom, preko kupovine, pa do ponovne kupovine), u kojem su uključeni brendovi, potrošači, kupci i maloprodavci, može doći do stvaranja novog izvora kompetitivne prednosti i do unapređenja zajedničkog biznisa.

3.11. Lojalnost kao ključni cilj Shopper marketinga

Marketing usmjeren na lojalnost kupaca (*Loyalty Marketing*), kao dio menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM – *Customer Relationship Management*), predstavlja koncept koji sve snažnije obilježava moderno poslovanje u industriji robe široke potrošnje (FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*). Maloprodaja je postala svjesna da i pored odlične ponude, odnosi sa kupcima postaju sve značajniji za opstanak i razvoj poslovanja, u okruženju u kom je konstanta jačanje konkurencije i sve snažnija borba za svakog pojedinog kupca. Isto tako, postalo je očigledno, da se menadžeri kategorija, uglavnom, oslanjaju na podatke i istraživanja koja sprovode dobavljači. Dobavljači su, uglavnom, orjentisani na prikupljanje podataka o svojoj konkurenciji i kanalima distribucije. Stoga, istraživanja ciljanih potrošača i kupaca, koje preduzimaju proizvođači, imaju mnogo veću upotrebnu vrijednost za dobavljače nego za maloprodavce. Nakon tih spoznaja, postalo je očigledno da maloprodaja mora poraditi na vlastitom prikupljanju podataka o svojim kupcima i korištenju tih podataka za unapređenje poslovanja i poboljšanje odnosa sa njima.

Prvi maloprodajni kartični program, kao preteču programa lojalnosti, pokrenuo je Ukrop iz Virdžinije, SAD 1985. godine u saradnji sa Citicorp inicijativom vezanom za prodajno mjesto. Iako je Citicorp ubrzo napustio ovaj projekat, Ukrop je samostalno nastavio program uvidjevši potencijalnu vrijednost. U prvoj fazi primjene programa lojalnosti, oni

su praktikovani, prvenstveno, u manjim maloprodavcima, dok su veliki nacionalni maloprodavci čekali da vide rezultate tih projekata. Jedan od razloga zašto su veliki maloprodavci čekali potvrdu rezultata, povezan je sa velikim novčanim sredstvima koja su potrebna za implementiranje programa lojalnosti. Za velike multinacionalne kompanije ova cifra doseže i do 100 miliona američkih dolara.

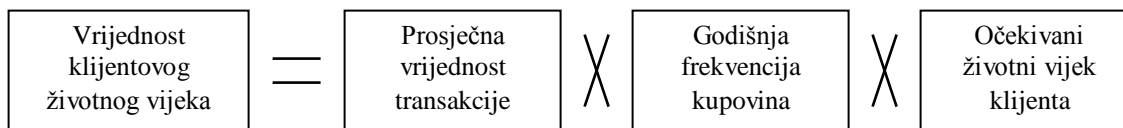
Programi lojalnosti su omogućili maloprodavcima vraćanje počecima maloprodajnog poslovanja. Naime, do okrupnjavanja maloprodaje svaki vlasnik radnje je lično poznao sve svoje potrošače. Zbog toga je on mogao ostvariti personalizovan odnos sa svakim od njih. Takođe, on je svoju ponudu mogao prilagoditi svakom od njih. Okrupnjavanjem maloprodaje ovo je postalo nemoguće, ali je istovremeno ostala potreba izgradnje kvalitetnih odnosa sa krajnjim potrošačem. To je ponovo postalo moguće sa razvojem informacione tehnologije i sa padom cijena informacionih komponenti, kao i padom cijena implementacije zahtjevnih informacionih rešenja.

Uporedo sa razvojem informacione tehnologije i padom cijena pojedinih informacionih komponenti maloprodavci su počeli uviđati određene činjenice koje su mnoge od njih iznenadile. Na taj način su došli do saznanja da je manji dio njihovih kupaca, u suštini, zaslužan za veći dio njihovog biznisa. Podatak koji ovo potvrđuje je da prvih 30% kupaca rangiranih prema potrošnji učestvuju u ukupnoj prodaji sa čak 65%! Isto tako se pokazalo da 10% prvih kupaca učestvuje u ukupnoj prodaji sa čak 40%! Takođe se pokazalo da većina top kupaca posjećuje jednom mjesečno (ili čak manje) određenog maloprodavca, a ostatak svog budžeta troši kod konkurencije. Pored ovih iznenađujućih podataka, druga istraživanja su otkrila još neke činjenice¹⁸⁹:

- šestostruko je skuplje privući novog kupca i prodati mu proizvod u poređenju sa prodajom proizvoda već postojećem kupcu
- nezadovoljni kupac će svoje nezadovoljstvo u poslovanju sa kompanijom prenijeti na 8-10 svojih poznanika
- kompanije mogu povećati svoje profite i do 85% putem povećanja zadržavanja svojih kupaca za 5%
- izgledi prodaje novom kupcu su 15% dok su izgledi prodaje postojećem kupcu 50%
- 70% kupaca koji su nezadovoljni uslugom će ponovo poslovati sa kompanijom ako se brzo riješi njihov problem
- za kupce vrlo često vrijedi Pareto princip prema kojem 80% profita kompaniji donosi 20% potrošača, dok 10-20% potrošača mogu donositi gubitke

Sve ovo dovelo je do veće opredijeljenosti maloprodajnih kompanija ka ulaganju većih napora u zadržavanje kupaca. Da bi to bilo ozbiljno shvaćeno, osmišljen je koncept po kome se mjeri vrijednost kupaca za kompaniju (LCV – *Life Cycle Value*). Vrijednost kupčevog životnog vijeka je predstavljena na sljedećoj slici.

¹⁸⁹ Karolefski J., Heller A.: "Consumer-Centric Category Management", AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, str 323



Slika 3.16. Vrijednost kupčevog životnog vijeka¹⁹⁰

Postalo je jasno da je ključ uspješnog poslovanja, postići veću lojalnost kupaca. Putem povećanja lojalnosti klijenata, željelo se uticati na dugoročno poboljšanje ključnih parametara poslovanja u kategorijama u kojima posluje maloprodajna kompanija. Lojalni klijenti su profitabilniji za kompaniju i to na četiri načina¹⁹¹:

- putem povećanja kupovina u različitim kategorijama proizvoda (*cross-sell*) i povećanja potrošačke korpe (*up-sell*), na šta se može uticati promjenama marketing miksa, ako se poznaju karakteristike ciljanih kupaca
- putem profita od smanjenja operativnih troškova zbog predvidivosti ponašanja kupaca i prilagođavanja ponude takvom ponašanju
- profit od preporuka lojalnih-zadovoljnih kupaca
- profit od premija u cijeni, pošto lojalni kupci ne kupuju samo na promocijama, nego i u periodima redovnih cijena

Lojalnost kupaca se gradi na pozitivnim iskustvima koje kupac stiče kupovinom i korištenjem proizvoda i usluga kompanije, te na kontaktima (direktnim ili indirektnim) koju oni imaju sa određenom kompanijom.

Može se reći da je zadovoljstvo potrošača/kupaca njegov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti, koju je spoznao prilikom upotrebe proizvoda ili korištenjem usluga kompanije. Implikacije koje zadovoljni / nezadovoljni klijenti imaju na poslovanje predstavljeni su sljedećom tabelom.

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se direktno kompaniji	Zadržavanje postojećeg klijenta košta 4-5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt sa kompanijom	Zadovoljni klijenti su spremni platiti više za proizvod / uslugu
Svaki će nezadovoljan klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki će zadovoljni klijent o svom zadovoljstvu reći u prosjeku petorici drugih ljudi

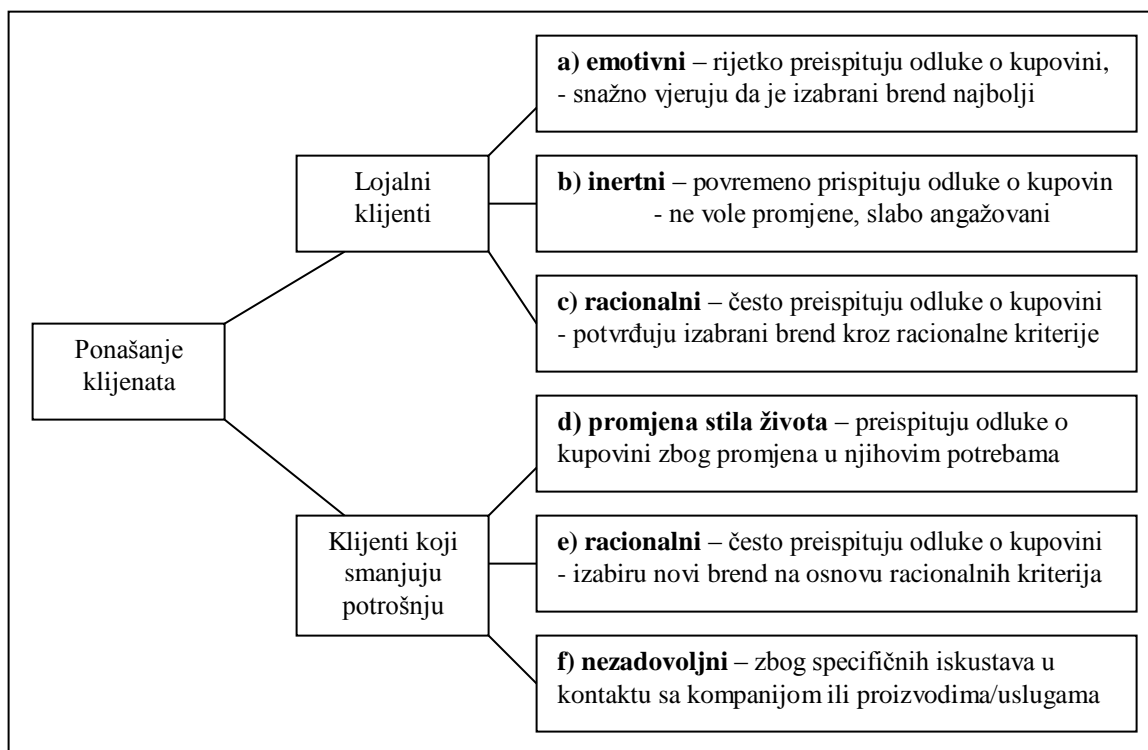
Tabela 3.3. Implikacije zadovoljnog nasuprot nezadovoljnog kupca¹⁹²

¹⁹⁰ Singh J. i Mandel H.: “Category management”, radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006

¹⁹¹ Muller J., Srića V.: “Upravljanje odnosom s klijentima – primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti”, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005

¹⁹² Vranešević T.: “Upravljanje zadovoljstvom klijenta”, Golden marketing, Zagreb, 2002, str 181

Postizanje većeg zadovoljstva kupaca je važno i zbog toga što zadovoljni kupci troše više i postaju još lojalniji kompaniji. Na taj način se povećava vrijednost kupčevog životnog vijeka. Segmentiranje kupaca u zavisnosti od lojalnosti i ponašanja u određenom vremenu je predstavljeno sljedećom slikom.



Slika 3.17. Segmentacija lojalnosti kupaca¹⁹³

U poslovnom smislu, lojalnost predstavlja poslovni model strateškog menadžmenta u kojem se resursi kompanije usmjeravaju ka povećanju vjernosti kupaca i drugih partnera kompaniji, sa namjerom dostizanja poslovnih ciljeva. Programi lojalnosti imaju nešto užu obuhvat i predstavljaju marketinške napore da se nagradi i ohrabri lojalno kupovno ponašanje, koje je potencijalno profitabilno za kompaniju. Lojalnost kao model poslovanja se razvio iz programa lojalnosti, pa se u praksi često dešava poistovjećivanje ova dva pojma.

Lojalnost i programe lojalnosti treba razlikovati od unapređenja prodaje. Unapređenje prodaje, uglavnom stimuliše kupce recipročno njihovoj kupovini, tako da je, uglavnom, namijenjeno svim kupcima, nije kontinuiranog karaktera, jednodimenzionalno je i nije personalizovano, kao što je slučaj sa programima lojalnosti.

¹⁹³ Vranešević T.: “Upravljanje zadovoljstvom klijenta”, Golden marketing, Zagreb, 2002, str 183

Uslovno rečeno, programi lojalnosti se mogu podijeliti na osnovna 4 tipa¹⁹⁴:

- Tip 1 – članovi dobijaju određeni popust prilikom plaćanja;
- Tip 2 – članovi dobijaju gratis, kada kupe određeni broj jedinica proizvoda / usluge;
- Tip 3 – članovi sakupljaju određene poene na osnovu kumulativnih kupovina;
- Tip 4 – članovi dobijaju prilagođenu ponudu i komunikaciju

Tip 1, u stvari, predstavlja unapređenje prodaje. Svi kupci-članovi dobijaju iste nagrade. Svi imaju iste mogućnosti, nezavisno od njihove istorije sa kompanijom ili veličine njihovih kupovina.

Tip 2 je program lojalnosti koji nagrađuje frekvenciju. Kada se napravi određeni broj kupovina, naredna kupovina/proizvod se dobija besplatno. Kao i kod prethodnog tipa, i ovde se ne prikupljaju podaci o kupcu i njegovom istorijatu sa kompanijom. Ovo se smatra osnovnim ograničenjem.

Tipom 3 programa lojalnosti vrši se nagrađivanje prema iskazanoj lojalnosti prema kompaniji. U ovim programima se vrši prikupljanje poena koji se mogu iskoristiti u razne svrhe. Prilagođavanje nagrada se vrši za različite segmente potrošača, tako da oni više lojalni dobijaju veće stimulacije i na taj način se nastoje više motivisati. Preduslov ovakvog pristupa je kreiranje baze podataka, koja omogućuje deriviranje potrebnih podataka i usmjerenu komunikaciju potrošačima na osnovu raznih kriterija.

Tip 4 odlikuju izuzetno razvijene baze podataka o potrošačima i njihovim kupovinama, imaju izuzetne mogućnosti prilagođavanja komunikacije različitim segmentima kupaca, te nude vrlo diferencirane stimulacije pojedinim segmentima. Preduslov izgradnje programa lojalnosti tipa 4 su razvijen informatički sistem i organizaciona struktura, koja odslikava sveobuhvatna nastojanja unapređenja lojalnosti, kao strateškog modela poslovanja.

Ono što je moguće implementirati, u cilju stimulisanja lojalnosti, je diferencirana ponuda različitim segmentima kupaca, prema njihovim vrijednostima za maloprodavca. U pozadini implementiranja različitih promotivnih ponuda za različite segmente kupaca, su dva bazična principa marketinga: 1. svi kupci nisu jednaki, i 2. ponašanje slijedi nagrade. Pojašnjeno, ovo znači da se kupci razlikuju, te da žele biti prepoznati kao različiti, pogotovo kupci koji su lojalni i zbog toga očekuju da budu više nagrađeni nego oni koji to nisu. Drugi princip kaže da će kupci ponavljati određeno ponašanje koje je nagrađeno pravednim nagradama. Shodno ovim principima, potrebno je izaći iz uprosječavanja kupaca, te pojedine grupe kupaca nagraditi iznad prosjeka, neke nagraditi manje, a neke nikako. Na ovaj način će se stimulirati lojalni kupci da to budu još više, a oni manje lojalni da to postanu. Na ovaj način se, u stvari, dešavaju tri stvari:

¹⁹⁴ Switching and Loyalty study, Johnson&Johnson Purchase Observation study, 2010

- maloprodavci obustavljaju svoje nisko profitabilne (ili čak neprofitabilne) promotivne ponude neprofitabilnim kupcima
- prebacuje se fokus sa akcijskih cijena po pojedinom proizvodu na akcijske cijene u zavisnosti od vrijednosti kupaca
- za najprofitabilnije kupce, uvode se veći cjenovni popusti, gratisne ponude, mogućnosti dobijanja statusnih simbola...

Na ovaj način se prekida sa praksom univerzalnih ponuda svim kupcima, čime se urušava lojalnost kupaca, te se promotivne ponude usmjeravaju na unapređenje lojalnosti svih segmenata kupaca. Sa uvođenjem novog sistema, trenutno lojalni kupci će biti zadovoljni jer su prepoznati kao takvi, a onim manje lojalnim će biti komunicirano na koji način mogu postići iste nagrade koje trenutno ima grupa lojalnih kupaca. Na ovaj način će biti ostvareni višestruki uticaji na profitabilnost maloprodajne kompanije. Biće obustavljeno trošenje budžeta prema nelojalnim (i vrlo često neprofitabilnim) kupcima, srednje lojalni kupci će imati mogućnost da dobiju zaslužene nagrade, dok će visoko lojalni kupci biti stimulirani da dodatno povećaju svoju potrošnju i ostvare najbolje moguće pogodnosti. Sve ovo se implementira preko segmentiranja kupaca prema njihovoj potrošnji i uspostavljanja pragova koji se trebaju ostvariti da bi se kvalifikovali za naredni segment kupaca, te na taj način ostvarili još bolje pogodnosti. Pri razmatranju navedenog se upućuje na tip 3 i tip 4 lojalnosti kupaca, što podrazumijeva razvijene baze podataka o kupcima, kao i napredne načine analiziranja prikupljenih podataka.

Praćenjem implementacije ovakvog načina promotivnih aktivnosti u SAD-u, razbijene su dvije zablude. Prva je bila da će nastati problem zbog toga što dva kupca dobiju različite promotivne ponude. Istraživanja su pokazala da to nije bio problem za bilo koji segment kupaca. Lojalni kupci su bili ponosni zato što su prepoznati kao takvi i što su dobili ekskluzivnu ponudu, dok su oni manje lojalni uvidjeli da mogu biti isto tretirani, ako svoje kupovine ostvaruju kod dotičnog prodavca, odnosno, da su kriteriji zasnovani na objektivnim mjerilima.

Ovo se može operacionalizovati putem maloprodajnih kartica. Ispravnim postavljanjem sistema, može se za svakog kupca registrovati mnogo informacija, između ostalog i vrijednost svake pojedinačne kupovine, proizvodi kupljeni prilikom svake kupovine, koliko često kupac posjećuje maloprodavca, koje kategorije proizvoda kupuje... Ispravnim korištenjem ovih informacija može se baza kupaca segmentirati u određene grupe, a prema vrijednosti kupovina svakog kupca u određenom vremenskom periodu. Kada se napravi segmentacija kupaca, moguće je za svaku grupu kupaca praviti prilagođenu promotivnu ponudu. Pri tom je moguće vršiti razne varijacije ciljanih ponuda. Na primjer moguće je na ponudu staviti proizvode iz kategorija koje kupac ne kupuje, a maloprodavac ga želi privući u tu kategoriju. Moguće je na promo ponudu staviti privatnu robnu marku ili kupcu ponuditi skuplji proizvod iste namjene kako bi povećali vrijednost košarice. Moguće je promotivne ponude usmjeriti samo na određene grupe kupaca, na primjer porodice sa djecom. Takođe je moguće, uticati na povećanje frekvencije kupovine, uočavajući navike kupaca izražene pri ranijim kupovinama. Nesumljivo, mogućnosti su brojne. Kako bi se one iskoristile potrebno je izabrati najbolji način segmentiranja kupaca i dostavljanja promotivnih ponuda svakom segmentu kupaca.

Koliko detaljno ići u segmentaciju kupaca, može odlučiti jedino maloprodavac, shodno svojoj strategiji. Kao iskustvo iz SAD-a, navodi se da sa većim stepenom segmentacije kupaca se postižu veći profiti.

U cilju ispravne implementacije predstavljenog načina promotivne strategije, potrebno je uvesti poziciju menadžera segmenta kupaca. Ova osoba bi se starala o segmentu kupaca za koje je zadužena, te bi performanse njenog rada bile ocjenjivane na osnovu performansi dotičnog segmenta kupaca. Ova osoba bi bila odgovorna za profitabilnost svog segmenta kupaca (*Direct Customer Profitability*).

Pristupi izgradnji programa lojalnosti su različiti i uglavnom zavise od kompanije koja ih uvodi. U literaturi koja se tiče ove problematike, predlažu se sljedeći koraci uvođenja naprednih programa lojalnosti¹⁹⁵:

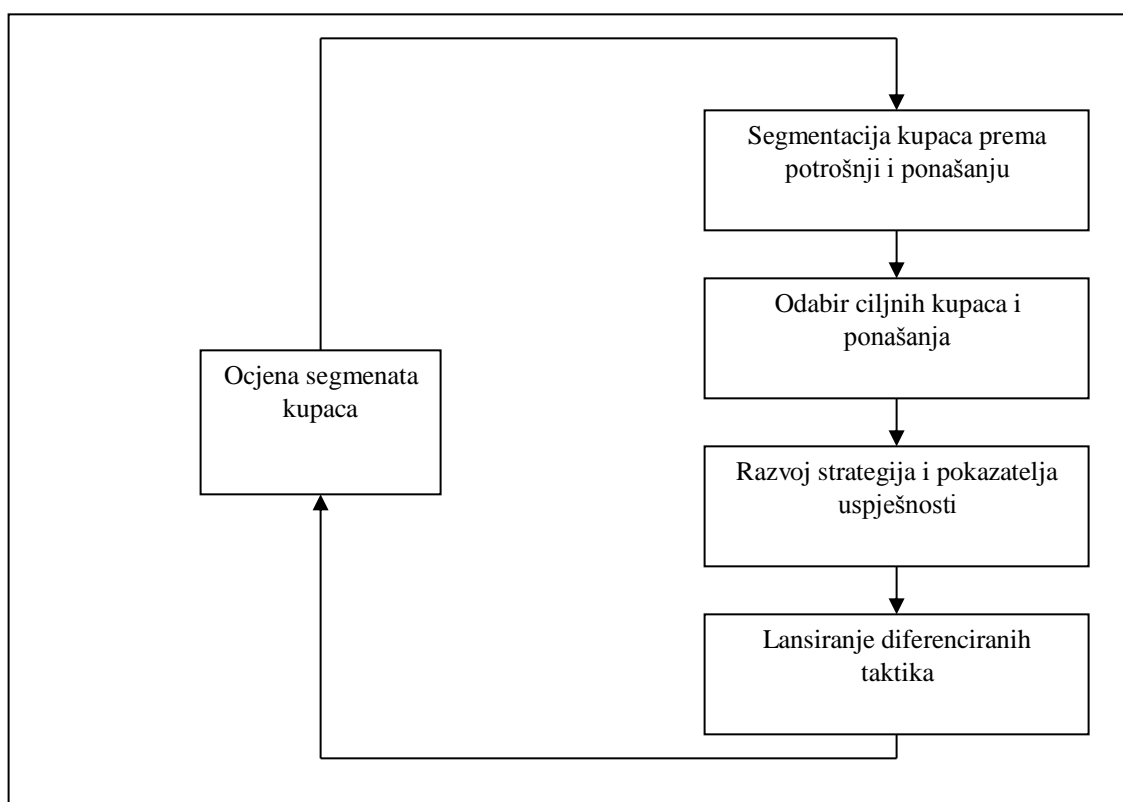
- definisanje ciljeva programa lojalnosti
- određivanje budžeta
- utvrđivanje ciljanih segmenata kupaca
- izbor nagrada za najvjernije potrošače
- razmatranje partnerstva sa drugim kompanijama
- građenje efektivne organizacije
- razvijanje i unapređivanje baze podataka
- upravljanje bazom podataka, skladištenje i analiza podataka
- vrednovanje rezultata programa lojalnosti
- preduzimanje korektivnih akcija

Prepreka za uvođenje programa lojalnosti u maloprodaji može predstavljati mala stopa profitabilnosti maloprodavaca. Ako bi oni ponudili svojim kupcima stimulisanje u vrijednosti, recimo, 1-2% posto njihove prodaje, to je nedovoljno za stimulisanje svih kupaca. U tom slučaju se javlja potreba adekvatnog stimulisanja najvjernijih kupaca, koji čine glavninu profitabilnosti kompanije i destimulisanja onih kupaca koji donose gubitak maloprodajnoj kompaniji. Takođe, jedan od mogućnosti rješavanja ovog problema je kreiranje klastera preduzeća raznih djelatnosti koji čine jedan program lojalnosti (npr. maloprodajna kompanija, banka, lanac benzinskih pumpi, restorana...). Na ovaj način se unapređuje atraktivnost programa za krajnjeg kupca i daje mu se mogućnost većeg izbora nagrada za njegovo lojalno ponašanje pri kupovini.

Putem izdavanja kartica lojalnosti, maloprodavci prikupljaju informacije o svojim kupcima. Najčešće prikupljane informacije su demografskog karaktera, kupovne navike, informacije o kupovanim proizvodima, kupovinama na promocijama... Na osnovu ovih informacija maloprodavci su, zajedno sa svojim dobavljačima, nastojali prilagoditi svoju ponudu, kako bi se pozicionirali kao preferirani maloprodavac za svoje kupce. Ipak, potrebno je strukturirati ogroman broj prikupljenih podataka o kupcima, radi lakšeg upravljanja programima lojalnosti. Jedan od načina segmentiranja kupaca je segmentiranje prema njihovoj potrošnji, što je predstavljeno u tabeli 3.2.

¹⁹⁵ www.kantarretailiq.com, July 2013

Segmentirajući kupce na prethodno navedeni način, pojavila se dilema da li napore usmjeriti prema prvih 25% kupaca, srednjih 25% ili zadnjih 50%. Odgovor na dato pitanje svakako zavisi od specifičnih okolnosti u kojima posluje svaki maloprodavac. Od njegovih jakih i slabih strana, ali isto tako i od jakih i slabih strana konkurencije. Sa troškovne strane svakako je lakše i isplativije usmjeriti napore na prvih 25% kupaca. Sa dugoročnog aspekta posmatrano niti jedno poslovanje ne može preživjeti ako nema priliv novih potrošača i ako nije sposobno zadržavati svoje kupce. Strukturiran proces segmentiranja i odabira segmenata kupaca prema kojima će se usmjeriti napori, polazeći od napora unapređenja performansi kategorija proizvoda, ponudio je Singh, što je predstavljeno na sljedećoj slici.



Slika 3.18. Proces u marketingu usmjerenom na potrošače¹⁹⁶

Vrlo često, a netačno, se izdavanje kartica lojalnosti identifikuje sa programima lojalnosti. Oni jesu vrlo usko povezani, ali se nikako ne može staviti znak jednakosti između ova dva aspekta poslovanja. Razlozi zbog kojih, gotovo svaki program lojalnosti, prati izdavanje kartica lojalnosti su sljedeći:

¹⁹⁶ www.categorymanagement.com, Jerry Singh: "CM: Focusing on Consumer Purchase Behavior", Maj 2008

- bolje znanje o tome ko su potrošači date kompanije
- bolja upotreba tehnologije u cilju unapređenja usluge krajnjem potrošaču
- mogućnost mjerenja efikasnosti svake radnje u izgradnji lojalnosti krajnjih potrošača
- posjedovanje kartice koja podsjeća na programe lojalnosti, a koje ohrabruje potrošače da se vrate u iste maloprodajne objekte

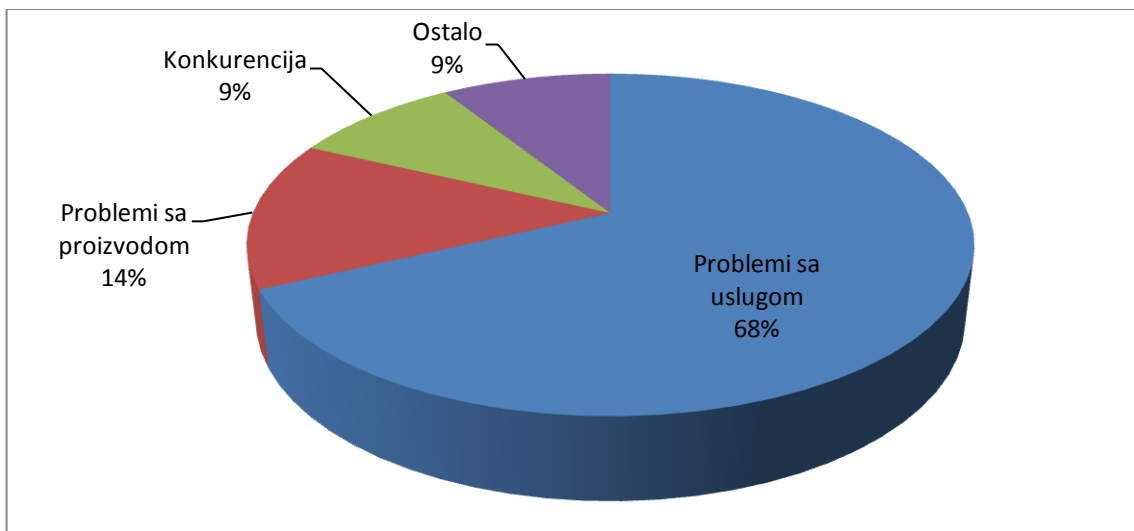
Uvođenje programa lojalnosti, otvorilo je organizaciono pitanje pozicioniranja menadžera za programe lojalnosti u odnosu na menadžere kategorija u ukupnoj organizacionoj strukturi. Uvidjelo se da pozicioniranje menadžera za programe lojalnosti kao direktno podređene menadžerima kategorija, nije djelotvorno. Dešavalo se da programi lojalnosti posmatraju kao samo jedna od taktika menadžera kategorije. U suštini, ovo se ne bi trebalo događati obzirom da se menadžeri kategorija staraju o postizanju ciljeva kategorije, dok programi lojalnosti imaju drugačije ciljeve i oni se odnose na :

- zadržavanje kupaca: kako zadržati postojeće kupce
- privlačenje kupaca: kako privući nove kupce
- povezani marketing: kako prodati više kategorija istim kupcima

Imajući ovo u vidu, postoje dvije vrste preporuka za organizaciono pozicioniranje menadžera programa lojalnosti. Prva preporuka je njihovo pozicioniranje u hijerarhijskoj liniji sa menadžerima kategorija, na način da raportiraju istom šefu. Drugi način organizovanja je pozicioniranje menadžera za programe lojalnosti u okviru marketing odjeljenja, uz istovremeno kreiranje matične organizacije sa menadžerima kategorija. Suština je, da se postigne sinergija u njihovim naporima za unapređenje poslovanja svake pojedine kategorije proizvoda.

Organizaciono povezivanje menadžera za programe lojalnosti sa menadžerima kategorija, postalo je bitno iz razloga što su kompanije shvatile da je pored uvedenog poslovanja po principima menadžmenta kategorije, potrebno dodatno naglasiti da se potrošač nalazi u centru poslovanja. Na ovaj način, kompanije su naglašavale da su menadžment kategorije i marketing usmjeren na lojalnost kupaca, integralni dijelovi strategije poslovanja.

Kao prvi zadatak, nakon uvođenja programa lojalnosti, javila se potreba shvatanja zašto je, generalno, nizak nivo lojalnosti bilo kom maloprodavcu, te zašto potrošači napuštaju kompaniju. Istraživanje iz 2004, pokazalo je da je najveći uticaj loše usluge pružene od strane maloprodajne kompanije.

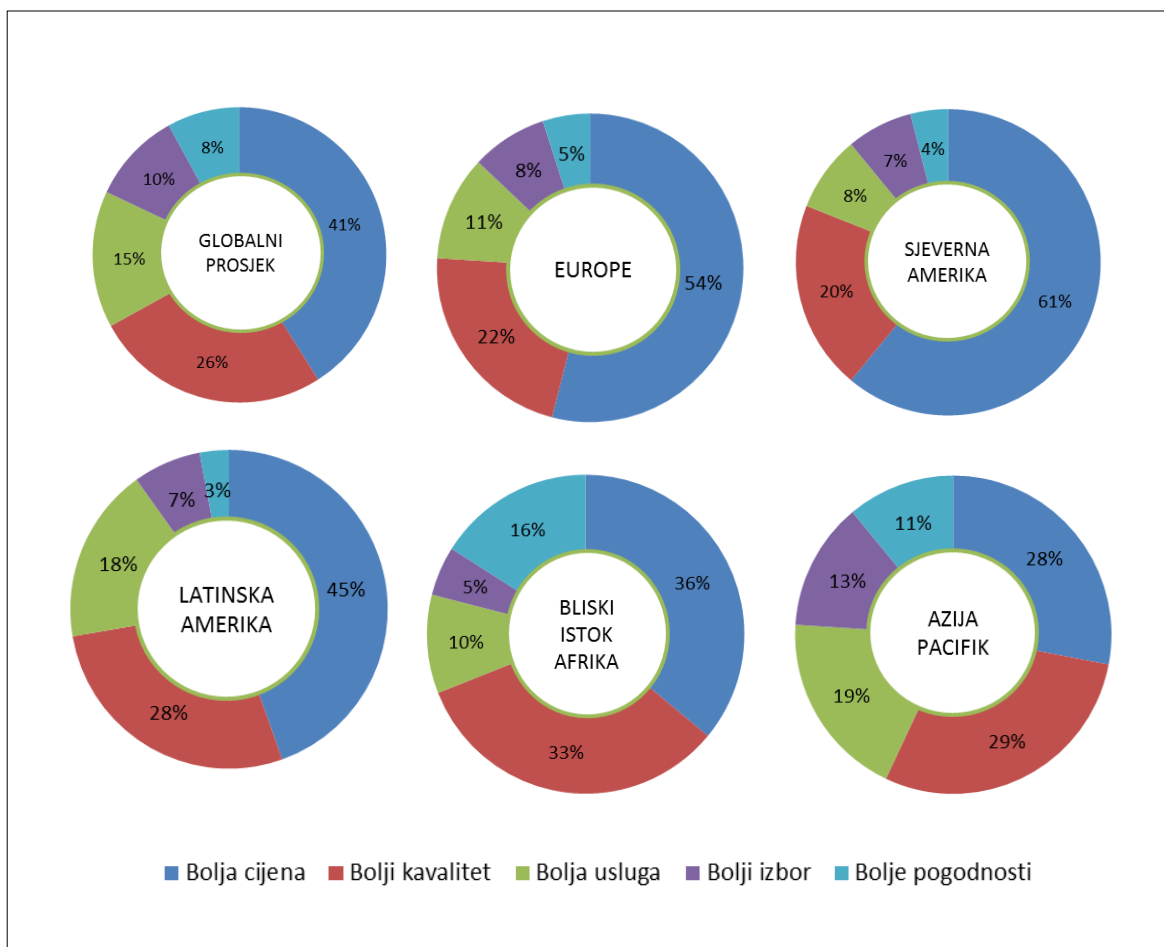


Slika 3.19. Glavni razlozi napuštanja kupaca¹⁹⁷

I pored dokazane učinkovitosti programa lojalnosti (to najbolje potvrđuju podaci iz SAD, Velike Britanije i Kanade), potrebno ih je kritički posmatrati u kontekstu u kom bi oni bili predmet uvođenja. Kao primjer zabluda može se navesti, recimo, uvođenje nekih nagrada koje su nepotrebne (bez kojih bi se kupac ponašao istovjetno), pa predstavljaju samo trošak za kompaniju. Takođe, nekada potrošači uspostavljaju dugoročne odnose ne zato što su lojalni, nego zato što nemaju drugi izbor. Često se sreće u praksi da se kupci nagrađuju prema ukupno potrošenom novcu na proizvode / usluge (što je prihod kompanije), a ne prema profitabilnosti za kompaniju. Ovo samo po sebi može značiti suprotno onome što je cilj unapređenja lojalnosti – povećanje profita kompanije. Preporuka je izbjeći istovjetno nagrađivanje svih kupaca koji imaju kartice lojalnosti, pogotovo ako veliki broj konkurenata ima razvijene ove programe. Najbolji rezultati se postižu ako se različito nagrađuju različiti segmenti kupaca, segmentirani prema doprinosu profitabilnosti kompanije. Obzirom da nisu svi kupci isto vrijedni za kompaniju, onda je potrebno vršiti nagrađivanje kupaca prema njihovoj vrijednosti za kompaniju. Ovo nagrađivanje ne mora uvijek biti finansijskog karaktera. Često nagrade koje ocrtavaju socijalni status, pripadnost nekoj ekskluzivnoj grupi ili pružanje mogućnosti društveno odgovornog ponašanja zna biti značajan stimulan za unapređenje lojalnosti.

Interesantno je pogledati koji faktori imaju najviše uticaja na lojalnost, posmatrano po regijama u svijetu. Ovo je predstavljeno na sljedećoj slici. Kupci u predstavljenim regijama su pitani koji faktor bi najviše uticao da promijenu brand ili maloprodavca. Vidimo da se u gotovo svim regijama najviše rangira cijena. Ipak, možda je iznenađenje da se cijena više rangira u bogatijim regijama kao što su Evropa i Sjeverna Amerika, u odnosu na Latinsku Ameriku, Afriku, Bliski Istok ili Aziju.

¹⁹⁷ www.kantarretailiq.com, July 2013



Slika 3.20. Faktori koji najviše utiču na rast lojalnosti¹⁹⁸

Ipak ono što ovim nije predstavljeno, je intencija kupaca/potrošača da brendove posmatraju u grupama brendova prema izgrađenoj percepciji. Oni ove grupe formiraju prema njihovoj percepciji pojedinih brendova shodno cijeni, kvalitetu, brend imidžu, itd. Obično kupci/potrošači ove brendove svrstavaju u grupe kao što su premium brendovi (*premium brands*), srednje cijenom i kvalitetom pozicionirani brendovi (*mid tier brands*), i nisko cijenom i kvalitetom pozicionirani brendovi (*low tier brands*). Ono što je bitno znati da kupci prilikom prelaska na drugi brend, uglavnom, razmatraju drugi brand iz iste grupe. Mnogo rjeđe kupci prelaze na brendove iz druge grupe. Razlog za ovo je društveni status kupaca koji su oni sami o sebi stvorili. Ako kupci imaju sliku o sebi kao nekom ko treba da kupuje premium brendove, onda će pri promjeni brendova razmatrati samo brendove iz ove grupe. Da bi kupci počeli razmatrati druge dvije grupe brendova, treba da nastane određena promjena u njihovom shvatanju sebe samih. Ovo se obično dešava kada kupci dožive značajniju promjenu finansijske situacije (gubitak posla, veći i duži

¹⁹⁸ AC Nielsen: "How Loyal Are Your Customers", Novembar 2013

kreditu...), prirodna nepogoda koja čak ne mora pogoditi njih direktno, uticaj mas medija takođe može dovesti do sličnih trendova, itd.

Svakako je potrebno znati da isti kupac sebe ne pozicionira u svim kategorijama jednako. Recimo u bebi maramicama može preferirati nisko pozicionirane brendove, dok kod kategorije bebi hrane može preferirati visoko cjenovno pozicionirane brendove. Zanimljivo je, takođe, da kupci koji u kategoriji proizvoda za kosu preferiraju visoko pozicionirane brendove, u kategoriji gelova za tuširanje vrlo često kupuju na promocijama i tragaju za niskom cijenom. Znači, lojalnost u kategoriji gelova za tuširanje je niska, dok je u kategoriji proizvoda za kosu znatno veća.

Naravno, moguće je i repozicioniranje samih brendova. Ovo se dešava kada brand iz jedne kategorije, implementacijom nove strategije marketing miksa, napravi prelazak u iz jedne grupe brendova u drugu grupu. Naravno u percepciji ovih brendova od strane potrošača.

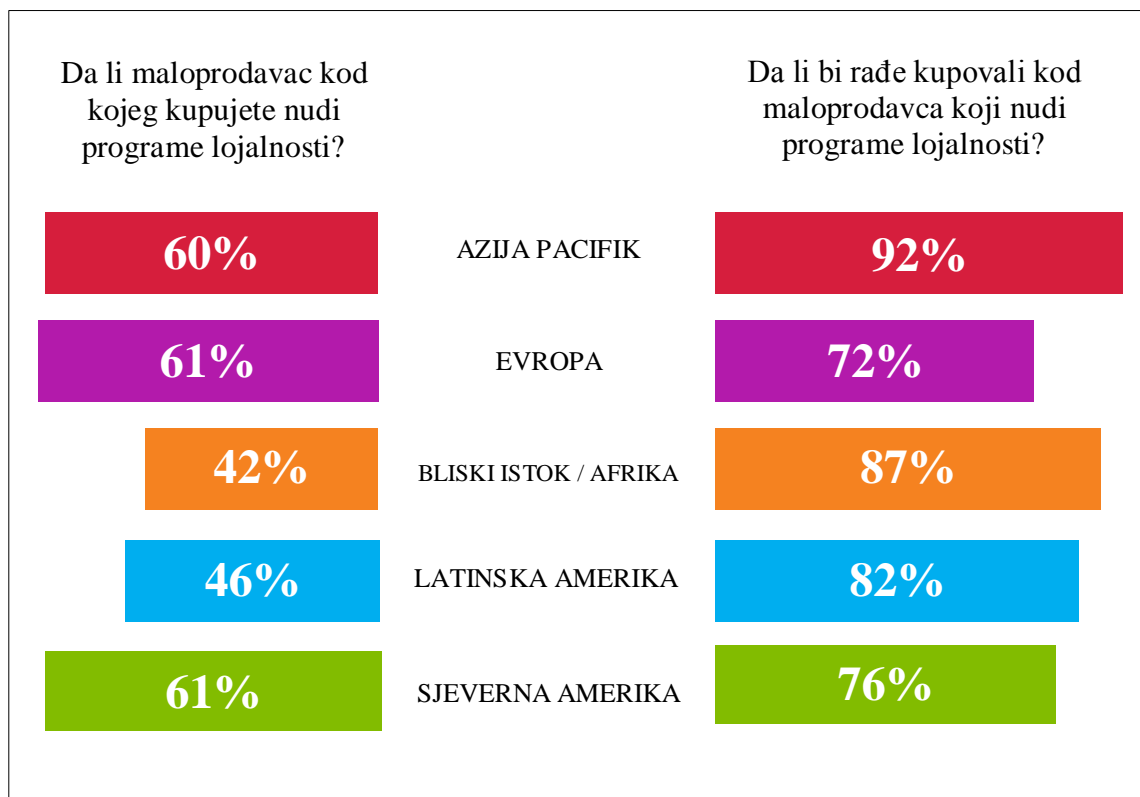
Za lojalnost pojedinim brendovima, značajno je razmotriti kupovne barijere koje se javljaju na ovom nivou. U suštini, kupovne barijere na ovom nivou se dijele na deselektivne barijere i selektivne barijere. Prve se odnose na situacije kada kupci u toku kupovine, kada se nađu pred određenom kategorijom proizvoda, jednostavno ne uzimaju u razmatranje određeni brend. U ovim situacijama se kupci ponašaju, gotovo, kao da dotični brend ne postoji na policama maloprodajnog objekta. Drugi tip kupovnih barijera se odnosi na situacije u kojima je određeni proizvod nekog brenda bio u procesu razmatranja, ali na kraju nije kupljen. Obije vrste barijera, ako se javljaju, su pogubne za brendove. Prioritet njihovog rješavanja ide redoslijedom kojim su i predstavljene. Kako bi bilo jasnije na šta se konkretno misli, u narednoj tabeli je naveden određen broj primjera.

Rezultati istraživanja	Deselektivna barijera	Potencijalno rješenje
„Nisam mogao naći na polici“ „Nisam imao vremena da tražim“	Loša izloženost	Unaprjeđenje pozicije na polici Unaprjeđenje pakovanja Unaprjeđenje izlaganja
„Nikada nisam čuo za to“	Nizak brend <i>awareness</i>	ATL investicije In-store oglašavanje Unaprijedeno izlaganje
„Nisam to mogao pronaći u radnji“ „Ne idem u taj dio radnje“	Loša lokacija u objektu	Promjena lokacije Sekundarno izlaganje Komunikacija u objektu
„To nije za mene“	Irelevantno za kupca	Poruke o relevantnosti Podešavanje imidža <i>Cross merchandising</i>
„To nije ne mojoj listi“	Nema interesovanja	Brend poruke Unaprjeđenje brend <i>equity</i> Unaprjeđenje izlaganja <i>Cross merchandising</i>
Rezultati istraživanja	Selektivna barijera	Potencijalno rješenje
„Ne vjerujem u to“ „Ne vjerujem da to radi“	Neubjedljive brend poruke	Demonstracije Dijeljenje uzoraka Edukativni POS materijal

„Ne vrijedi toliko“	Mala percipirana vrijednost	Brend <i>equity</i> poruke In-store oglašavanje
„Da li mi se ovo sviđa“ „Da li ću ovo koristiti“ „Da li će se sviđati mojoj djeci“	Nedovoljno povjerenje	Dijeljenje uzoraka Prigodne poruke Isticati preporuke <i>Cross merchandising</i>
„Da li je ispravan izbor“ „Koji okus da izaberem“ „Previše opcija izbora“ „Umorim se gledajući tu policu“	Konfuzija pri izboru	Pojednostaviti pakovanje Analiza planograma kategorije Slaganje prema kupčevom načinu donošenja odluka
„Ne vidim veliku razliku, zašto da mijenjam“	Slaba diferencijacija	Brand <i>equity</i> poruke Poruke na pakovanju Poruke kroz POS materijal

Tabela 3.4: Primjeri deselektivnih i selektivnih barijera¹⁹⁹

Značajno je pogledati rasprostranjenost programa lojalnosti kroz iste regije u svijetu, kao i preferencije potrošača prema programima lojalnosti. Ovo je predstavljeno na sljedećoj slici.



Slika 3.21. Zastupljenost i preferencija programa lojalnosti²⁰⁰

¹⁹⁹ Flint D., Hoyt C., Swift N.: “Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect”, Pearson Education, New Jersey, 2015, str. 129-130

²⁰⁰ AC Nielsen: “How Loyal Are Your Customers”, Novembar 2013

Uočljivo je da je najveći potencijal unapređenje programa lojalnosti u regijama Bliski Istok/Afrika i Latinska Amerika. U ovim regijama je najmanja ponuda programa lojalnosti, a preferencija prema ovim programima je među najvećim u svijetu.

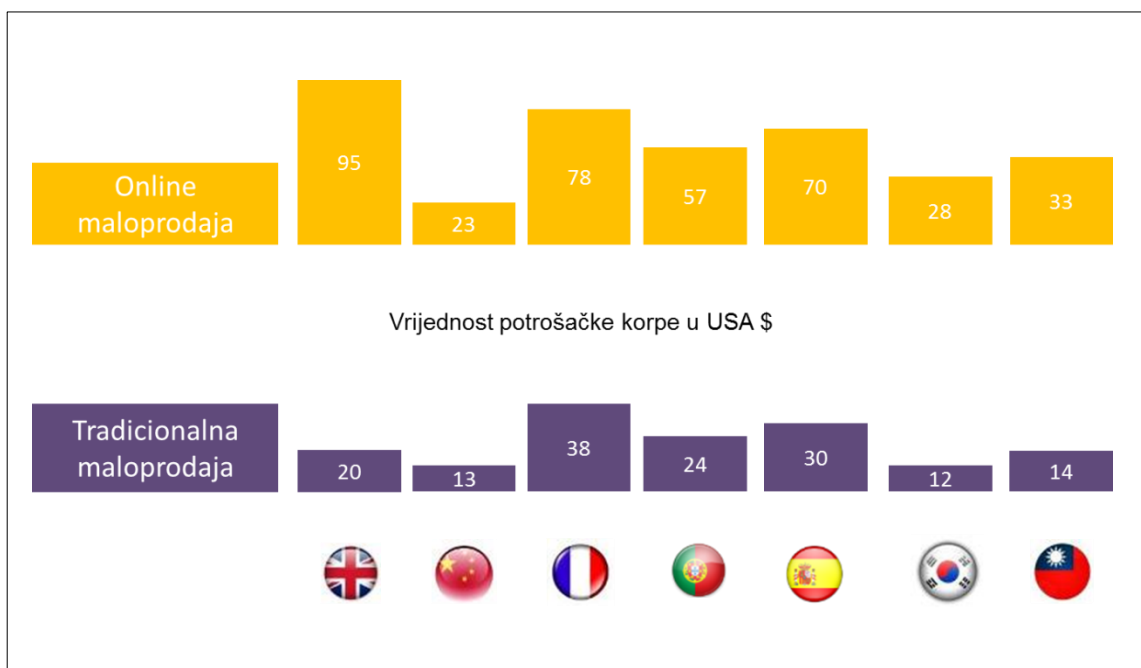
Primjer uvođenja uspješnih programa lojalnosti je maloprodavac Tesco. Samo jedan od primjera je uvođenje usluge „Click & Collect“. Ovim putem Tesco nudi potrošačima koji ne žele čekati dostavu internetom poručenih proizvoda, da ih mogu preuzeti u nekom od Tescovih maloprodajnih objekata. Na ovaj način nudi potrošačima dodatnu uslugu, uz istovremeno smanjenje svojih troškova (poznato je pravilo „zadnje milje“ prema kojem najviše troškova u dostavi/distribuciji nosi zadnja milja). Drugi vrijedan pažnje primjer, je uvođenje „Tesco’s Endless Aisle“ interaktivnog ekrana koji služi za poručivanje proizvoda koje Tesco ne drži u svom asortimanu. Primjer takvog ekrana je na odjeljenju dječijih igračaka, putem kojeg se može poručiti 11.000 igračaka koje se ne nalaze na Tescovim policama, ali mogu biti poručene putem TescoDirect platforme. Za izabrani proizvod su dostupni cijena, opis proizvoda, kao i mogućnost obavljanja kupovine putem samog ekrana, Click & Collect pulta ili vlastitog pametnog telefona. Na ovaj način Tesco u odabranim kategorijama proizvoda stvara image maloprodavca sa širokim asortimanom, uz istovremeno unapređenje svoje profitabilnosti.

Tesco je, u asocijaciji sa kompanijom Buyapowa, ove godine lansirao projekat usmjeren na povećanje prodaje, uz istovremeno smanjenje cijene i povećanje lojalnosti. Ovaj maloprodavac je lansirao web site za vina koji će omogućiti potrošačima da kupe najobrtnije vinske proizvode po najpovoljnijim cijenama. Cijene će padati kako se povećava broj kupljenih količina svakog proizvoda. Kupac koji, zajedno sa svojim prijateljima sa društvenih mreža, ostvari određeni broj kupovina, dobijaće besplatan karton vina. Ako se ovaj 12-sedimčni projekat pokaže uspješnim, biće proširen na proizvode iz kategorija zdravlje, ljepota, kuća i vrt i sport.

3.12. Digitalne tehnologije u funkciji Shopper marketinga

Digitalne tehnologije postaju sve zastupljenije u svakodnevnom životu gotovo svakog pojedinca. One nam omogućavaju stvari koje su prije nekoliko godina bile nezamislive. Pomoću ovih tehnologija, razne mogućnosti nam postaju dostupniji nego ikada prije. Ovo je vidljivo na, gotovo, svakom koraku.

Kao što digitalne tehnologije imaju značajan uticaj u drugim sferama života, tako je i u FMCG industriji. One postaju najznačajnija odrednica moderne maloprodaje, što je vidljivo i iz sljedeće činjenice: već sada on line kupci troše, u prosjeku, više po jednoj kupovnoj posjeti nego kupci koji svoje kupovine obavljaju u fizičkim maloprodajnim objektima. Ovo je vidljivo sa sljedeće slike, za nekoliko tržišta u svijetu. Uočljivo je da je on line potrošačka korpa u Kini veća skoro dva puta, dok je u Velikoj Britaniji on line potrošačka korpa veća za skoro 5 puta! Ovo su zapanjujući podaci koji imaju ogroman značaj za učesnike FMCG industrije. Činjenica je da, trenutno, prednosti on line kupovine koriste, uglavnom, bogatiji kupci koji bi i u maloprodajnim objektima ostvarivali veću potrošačku korpu. Ipak, ovo ne mijenja činjenicu da maloprodavci, svakako, trebaju pristupiti ovoj, vrlo atraktivnoj grupi kupaca koja je trenutno on line, te koja će svakim danom postajati sve brojnija.



Slika 3.22. Prosječna vrijednost potrošačke korpe kod on line i tradicionalne maloprodaje u USA \$²⁰¹

Kombinujući pokazatelje sa sljedeće slike sa činjenicom da on line prodaja vrlo brzo raste, postavlja se pitanje zašto se kupci tako rado opredjeljuju za on line način kupovine. Šta je to što je on line kupovinu napravilo najbrže rastućim kanalom maloprodaje. Vjerovatno je veći dio razloga za ovakav trend moguće objasniti putem faktora predstavljenih na sljedećoj slici, na kojoj su uočljiva tri ključna faktora: jednostavnost, asortiman i cijena i vrijednost.

²⁰¹ www.kantarretail.com, Kantar Worldpanel 2013, Avgust 2014



Slika 3.23. Ključne prednosti on line maloprodaje²⁰²

Jednostavnost se odnosi na mogućnost da se kupovina obavi iz kućne fotelje, bez izlaska napolje. Ne treba da se razmišlja da li je kišno vrijeme, da li postoji vlastiti prevoz, koliko vremena se potroši u gradskoj gužvi, itd. Na ovaj način svaki on line kupac štedi značajno vrijeme. Na ovu uštedu treba dodati i uštedu vremena tokom same kupovine, obzirom da je uočeno da se potroši više vremena u maloprodajnim objektima za kupovinu istog broja proizvoda. Ova kupovina se može obaviti tokom svih 24 časa u toku dana. Isto tako u jednostavnost spada i dostava kupljenih proizvoda do željene adrese.

Asortiman je jedan od bitnijih faktora pri odabiru maloprodajnog objekta, obzirom da je za svakog kupca ponuđeni asortiman jedan od visoko diferencirajućih faktora. Ipak, on line maloprodavci su ovdje u velikoj prednosti, obzirom da veliki broj njih je zasnovao svoje poslovanje na način da je u mogućnosti kupcima ponuditi i slabo prodavane proizvode (*tail products*). Ove proizvode tradicionalni maloprodavci ne bi mogli držati na svojim policama, obzirom na sporu rotaciju ovih proizvoda. On line maloprodavci organizuju prodaju ovih proizvoda na način da ih ne drže na svojim zalihama, nego ih, u momentu poručivanja od strane kupca, poručuju direktno od proizvođača.

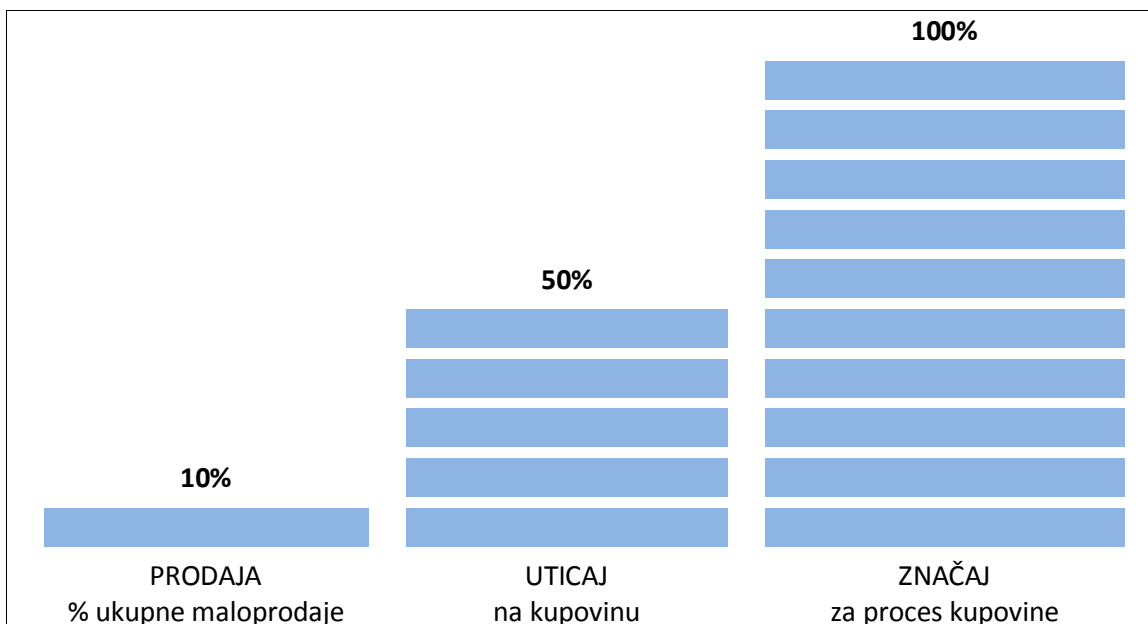
Cijena i vrijednost je kao što smo vidjeli na slici 3.20 najvažniji faktor kod odabira maloprodavca. Ovo je postavilo imperativ pred on line maloprodavce da obezbijede cijene komparabilne tradicionalnim maloprodavcima. Ipak, ne treba zaboraviti činjenicu da su istraživanja pokazala da se, najčešće, kupci ne sjećaju apsolutnog iznosa plaćenog za neki proizvod. Oni cjenovnu percepciju o nekom maloprodavcu prave na osnovu

²⁰² www.kantarretail.com, Kantar Worldpanel 2013, Avgust 2014

nekoliko referentnih proizvoda za koje znaju cijene, a za ostale proizvode na osnovu njihovog shvatanja fer cijene. Ako je maloprodavac iznad te cijene, onda ga potrošači kategorišu kao „skupog“.

Iz predstavljenog je vidljiv značaj digitalnih tehnologija putem kojih se vrši on line prodaja. Ipak, ovo ne predstavlja jedinu značajku digitalnih tehnologija. Ono što je za Shopper marketing bitno, je da ove tehnologije omogućavaju 24-tvoročasovni pristup kupcima koji posjeduju ove tehnologije. Ako se prisjetimo činjenice da Shopper marketing ne počinje u maloprodajnom objektu, nego mnogo prije, onda značaj ovih tehnologija za sam proces kupovine postaje jasniji.

U nastavku je data već predstavljena slika koja pokazuje uticaj, značaj i prodaju putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima. Sa slike je vidljivo da je trenutni udio maloprodaje koji se odvija putem mobilnih uređaja svega 10%, ali da ovi uređaji imaju 100% značaja za FMCG industriju.



Slika 3.24: Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima²⁰³

Kao što je već navođeno, uticaj na kupovinu predstavlja činjenicu da oko 50% kupaca provjerava druge opcije putem svojih mobilnih uređaja, dok je u procesu kupovine kod određenog maloprodavca. Značaj ovih uređaja se odnosi na to da je gotovo 100% kupca došlo spremno ili sa predznanjem o kupovini koju želi obaviti. Iz ovog proizilazi ključni značaj ovih uređaja za Shopper marketing.

²⁰³ Anne Zybowski: “The State of E in Commerce: 100% Impact”, www.kantarretail.com, septembar 2013

Shopper marketing aktivnosti u svjetlu digitalnih tehnologija mogu se, uslovno, podijeliti na tri faze²⁰⁴:

- Kod kuće
- U hodu
- U procesu kupovine

Kod kuće kupci su u mogućnosti da obrade veliki broj informacija koje primaju. Uglavnom iz razloga što tada imaju najviše slobodnog vremena. Ovo je decenijama koristila televizija. Međutim, sada efektivnost televizije opada. Podatak da 86% gledalaca uopšte ne gleda TV oglase, te da 44% direktne uopšte nije otvoreno je zastrašujuć²⁰⁵! Ovo upućuje na, globalno posmatrano, bačena ogromna finansijska sredstva. Sa pojavom digitalnih tehnologija pojavile su se nove mogućnosti odgovora na ovaj izazov: kako efikasnije i efektivnije pristupiti kupcima.

U momentu kada potrošači postanu svjesni svoje potrebe, oni pred sebe ili druge postavljaju kupovni zadatak i u tom trenutku potrošači postaju kupci ili to za njih postaju druge osobe. Od tog trenutka kupac je svjestan svog zadatka i činjenice da taj zadatak treba završiti. Od tada on počinje aktivno ili pasivno da traga za načinom rešenja svog zadatka. To rešenje može biti očigledno, kao u situaciji, recimo, potrebe da kupi čokoladu. To će vjerovatno napraviti u prvoj maloprodaji. U situaciji da treba da kupi veću količinu potrepština za kuću, specifičniji proizvod ili proizvod koji ne kupuje tako često, kupac će se, vrlo vjerovatno, angažovati na prikupljanju informacija koje mu mogu pomoći u najboljem ispunjavanju njegovog zadatka.

Ranije je ova faza prikupljanja informacija bila prilično zahtjevna i način samog pronalaska informacija je uveliko zavisio od specifičnosti proizvoda. Danas, kada su nam na raspolaganju digitalne tehnologije, veliku većinu informacija pronalazimo na internetu. Svakako je internet prvi izvor gdje ćemo potražiti željene informacije.

Ipak, pored raspoloživosti informacija kada su kupcima potrebne, maloprodavci i proizvođači mogu proaktivno pristupiti kupcima sa ciljem dostavljanja informacija o svojoj ponudi. Na raspolaganju su im razna sredstva, kao što su: direktna elektronska pošta (*direct mailing*), promotivne ponude, kuponi sa popustima, QR kodovi, itd.

Ono što je značajno za digitalne tehnologije, je što se putem njih može slati ponuda personalizovana za, ako je potrebno, svakog kupca. Recimo, putem praćenja kupovne istorije i istorije pretraživanja, mogu se personalizovati ponude za kupce. Na taj način se može postići gotovo perfektno segmentiranje kupaca na osnovu kriterija koji se zadaju. Moguće je recimo, ciljati samo žene kupce konkurencije koji su u zadnjih 6 mjeseci kupovale ili pretraživale specifičan proizvod, koje žive na definisanom geografskom

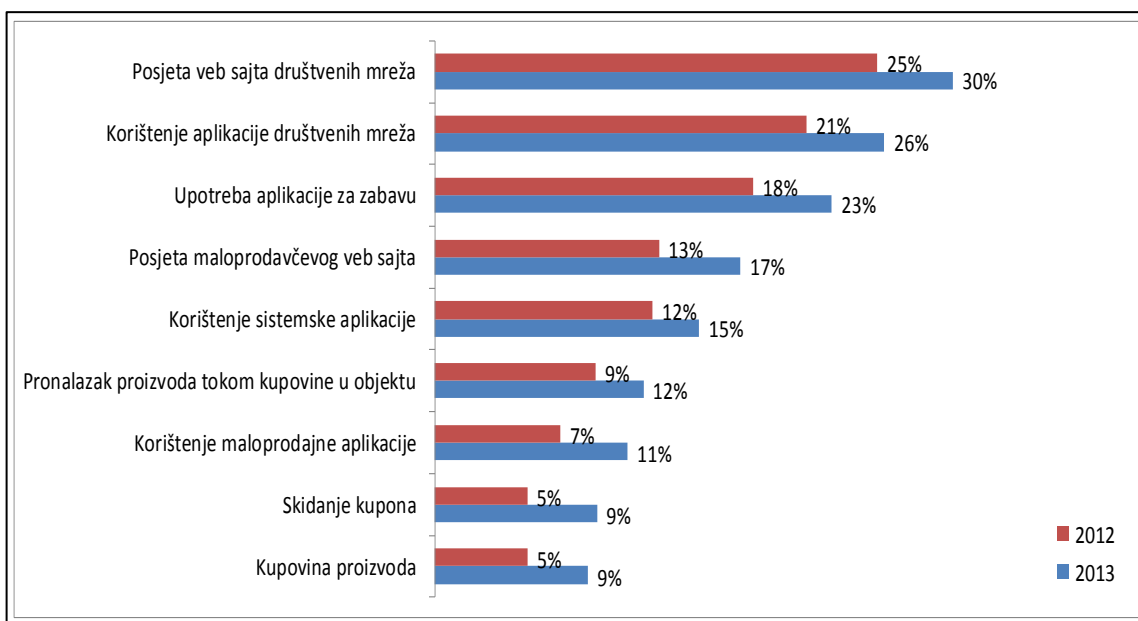
²⁰⁴ Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 228

²⁰⁵ Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 225

području, određene starosne dobi i koje imaju nadprosječno obrazovanje. Ovakvim mogućnostima segmentiranja kupaca se postiže minimalno rasipanje vremena i novca.

Pored ovoga, moguće je birati vrijeme za slanje komunikacije kupcima. Da li se želi da prime komunikaciju dok su kod kuće, u pokretu ili dok kupuju. Na primjer, moguće je definisati da kupci prime komunikaciju kompanije dok se nalaze u blizini maloprodajnog objekta. Isto tako, moguće je da prime komunikaciju pri ulasku u maloprodajni objekat ili kada posjete veb sajt maloprodavca.

Najčešće načine upotrebe mobilnih uređaja, tokom procesa kupovine, prikazuje sljedeća slika.



Slika 3.25. Upotreba mobilnih uređaja tokom procesa kupovine²⁰⁶

Ipak, ne treba zaboraviti da je osnovna intencija Shopper marketinga da se usmjeri ponašanje kupaca u željenom pravcu, a to je moguće jedino kroz povećanje njihove satisfakcije u interakciji sa kompanijom. U tom smislu se postavlja i zadatak pred digitalne tehnologije, koje moraju samo olakšati postizanje zajedničkog cilja svih strana uključenih u Shopper marketing proces.

Ovo se postiže kroz smanjenje „investicije“ od strane kupca u procesu kupovine. Ono što kupci smatraju svojom investicijom u procesu kupovine je: vrijeme, novac i nezadovoljstvo procesom kupovanja. Smanjenjem ove tri komponente, može se uticati na povećanje zadovoljstva kupaca, te se tako može graditi lojalnost kupaca prema brendovima i maloprodaji.

²⁰⁶ www.kantarretail.com, Kantar Worldpanel 2013, Avgust 2014

3.13. Proces Shopper marketinga

Na uvodnim stranama ovog rada o Shopper marketingu, predstavljeno je sadašnje stanje u FMCG industriji. Vrlo lako se zaključuje da u dužem vremenskom periodu, sa finansijskog stanovišta, ono je neodrživo. Jasno je pokazano da trenutni način pristupa kupcima koji se odvija, u najvećem obimu, kroz promocije u maloprodajnim objektima, donosi gubitak kompanijama koje praktikuju ovakav način poslovanja. U kratkom vremenskom periodu, ovo ne bi predstavljao problem. Obzirom da je ovo postala konstanta industrije, te da se na bazi ovoga uspostavio novi konkurentski odnos na tržištima, pojavila se potreba za značajnim promjenama. Zbog svega ovoga javlja se imperativ pronalaska novog pristupa kupcima u cilju unapređenja, parametara poslovanja, kako strateških, tako i operativnih.

Pored finansijskog aspekta sadašnjeg načina pristupa kupcima, prisutan je i aspekt šireg obuhvata Shopper marketinga u odnosu na trgovinski marketing (*Trade Marketing*), koji se najčešće pominje kao oblast koja se bavi sličnim aktivnostima. Naime, trgovinski marketing se po definiciji bavio samo aktivnostima koje se odvijaju u maloprodajnim objektima. Ovo nije slučaj sa Shopper marketingom. Već je predstavljeno da Shopper marketing ima za predmet svog djelovanja uticaj na kupca, bez obzira gdje se on nalazio: kod kuće, u pokretu ili u procesu kupovine.

Predstavljeni vrijednosni rast ulaganja u Shopper marketing, takođe, je jedan od faktora koji daje na značaju oblasti Shopper marketinga. Ogromno povećanje budžeta koji se ulažu u Shopper marketing aktivnosti, nosi sa sobom dodatnu odgovornost. Ova odgovornost se mora opravdati kroz postizanje rezultata zbog kojih se vrši dezinvestiranje iz pojedinih oblasti kao što su televizija, radio, trgovinski marketing, itd, a povećava se ulaganje u Shopper marketing aktivnosti.

Ovi i mnogi drugi razlozi, pred Shopper marketing stavljaju izazovne ciljeve i kompleksne zadatke. Za obavljanje tih zadataka, kompanije su počele formirati Shopper marketing timove, koji treba da kroz povećane budžete donesu očekivane rezultate svojim kompanijama.

Ključno za ove, novonastale, Shopper marketing timove je način odvijanja aktivnosti u njihovom djelokrugu. Prema jednom od istraživačkih studija, 72% Shopper marketing timova nema dokumentovan proces odvijanja Shopper marketing aktivnosti²⁰⁷. Ovo predstavlja veliku prijetnju uspješnosti Shopper marketing nastojanja.

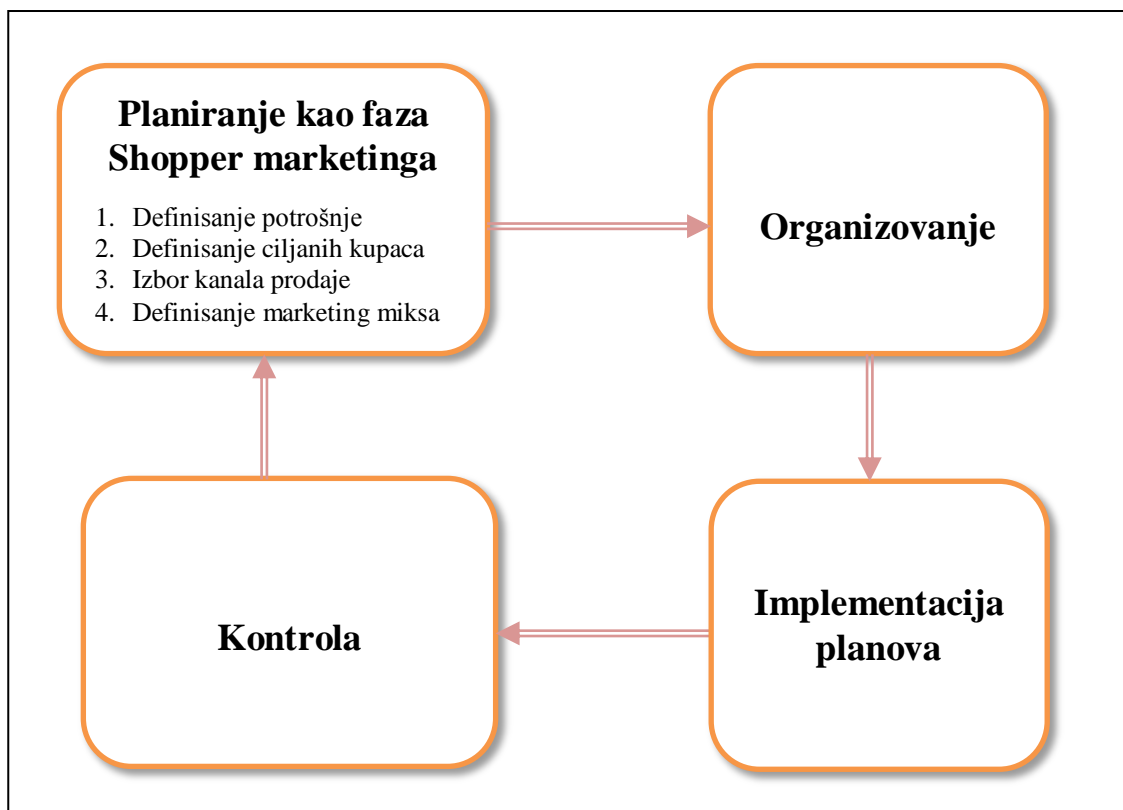
Činjenica je, takođe, da u literaturi o Shopper marketingu, nema dovoljno materijala na temu procesa i načina odvijanja Shopper marketing aktivnosti. Ovo je trenutno jedan od nedostataka koje teoretska građa o Shopper marketingu mora ispraviti i ponuditi sistematizovan način odvijanja aktivnosti.

²⁰⁷ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 43

Upravo iz ovog razloga, na narednim stranama ovog rada će se ponuditi sistematizovan način pristupa i praktikovanja Shopper marketing aktivnosti. Model koji će biti ponuđen je proistekao iz kombinovanja dostupne literature na ovu temu, ali i iskustava autora putem internacionalnih kompanija iz ove oblasti.

Model će biti predstavljen kroz četiri faze menadžmenta: planiranje, organizovanje, implementaciju i kontrolu. Obzirom da je u drugom dijelu ovog rada, Category menadžment proces predstavljen kroz iste četiri faze, mišljenje je da predstavljanje Shopper marketinga kroz iste, univerzalne menadžment faze, može biti od koristi zainteresovanim čitaocima.

Za plansku fazu će biti ponuđeni koraci, koje treba dosljedno praktikovati kako bi se dobili optimalni rezultati. Stoga, predložene faze i koraci Shopper marketinga izgledaju ovako:



Slika 3.26. Faze Shopper marketing aktivnosti²⁰⁸

²⁰⁸ Faza planiranja pripremljena prema Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Rong Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 44

3.13.1 Planiranje kao faza Shopper marketinga

Planiranje predstavlja ishodišnu funkciju svakog organizovanog menadžment procesa. Putem faze planiranja postavljaju se temelji budućeg procesa, te se definišu željeni ishodi tog procesa. Zbog toga je bitno imati struktuiran pristup planskom fazi Shopper marketinga. Ovaj planski pristup se zasniva na sljedeća 4 koraka:

1. Definisane potrošnje
2. Definisane i segmentacija ciljanih kupaca
3. Izbor i prioritizacija kanala prodaje
4. Definisane marketing miksa

3.13.1.1. Definisane potrošnje

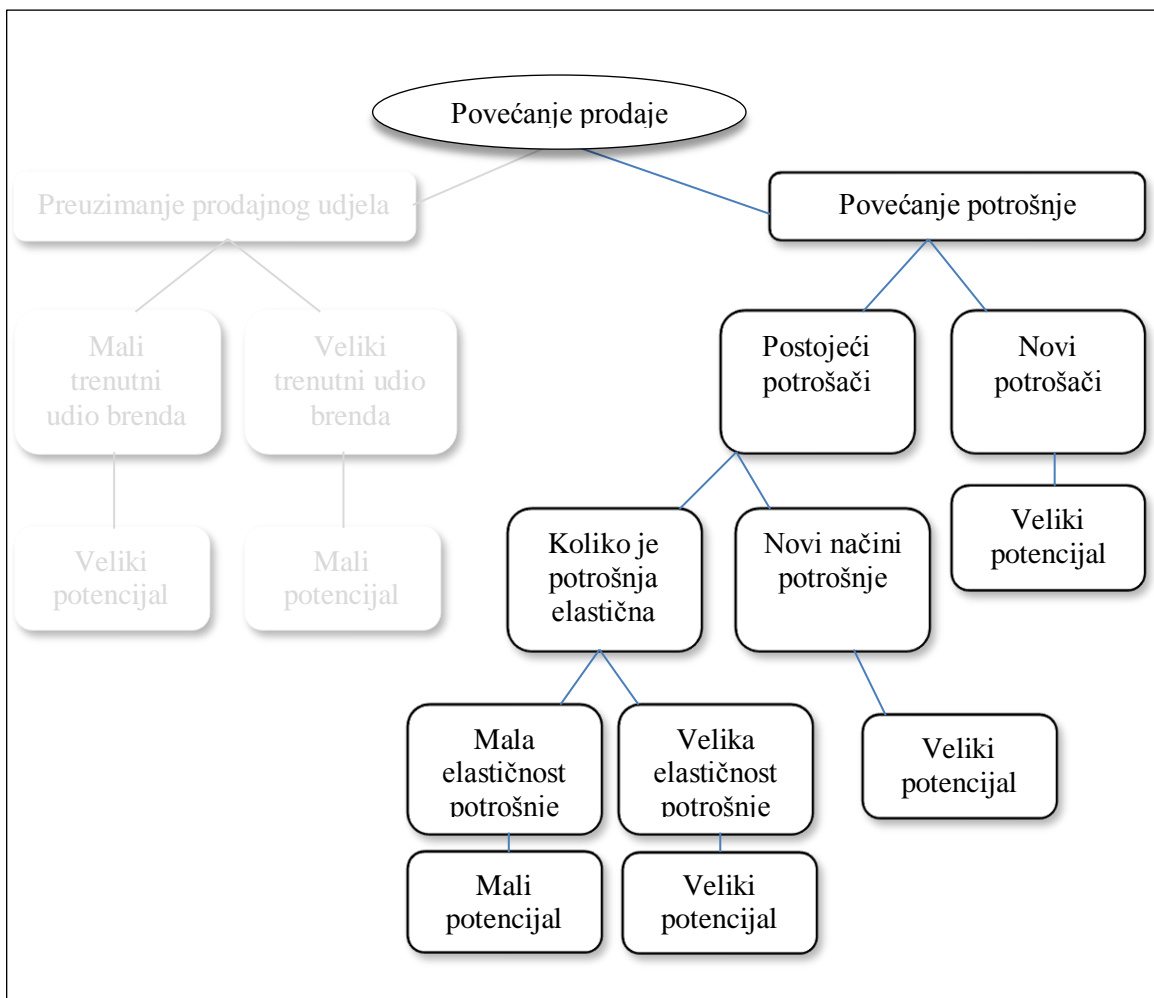
Za razliku od nekih razmišljanja o Shopper marketingu, prema kojem se on bavi samo aktivnostima tokom procesa kupovine, ovde će biti predstavljena sveobuhvatnija koncepcija Shopper marketinga koja podrazumijeva da je on pozvan da da odgovore na veći broj pitanja o samoj potrošnji proizvoda i/ili usluga.

Razlog za ovo je vrlo jasan: povećanje prodaje bez povećanja potrošnje bi samo odložilo narednu kupovinu, te u dužem vremenskom periodu ne bi imali nikakvu dobrobit. Ovim pristupom bi Shopper marketing doveli u slijepu ulicu i kreirali njegov budući neuspjeh.

Samo putem povećanja potrošnje, otvaraju se mogućnosti profitabilnog povećanja prodaje u dužem vremenskom periodu. Iz tog razloga, Shopper marketing svoje napore treba da usmjeri na desni dio stabla odlučivanja prikazanog na narednoj slici.

Zašto ne treba usmjeravati napore na lijevi dio stabla odlučivanja? Iz prostog razloga što ovakvim aktivnostima dobiti se ne ostvaruju za sve aktere Shopper marketinga.

Preotimanje udjela u prodaji od konkurencije, za maloprodaju nije strateški dobro opredjeljenje. Ovim se ne povećava ili se vrlo malo povećava vrijednost kategorije. Ako ne dolazi do povećanja kategorije, ne dolazi ni do povećanja prodaje i realizovane razlike u cijeni. Vrlo su česti slučajevi da se preotimanje udjela u prodaji vrši putem jakih promocija ili trajno nižih cijena, što onda negativno utiče na vrijednost kategorije, pa time ima izrazito negativan uticaj na maloprodavce.



Slika 3.27. Stablo odlučivanja u Shopper marketing aktivnostima na povećanju prodaje

Preotimanje udjela u prodaji za brendove, odnosno, kompanije proizvođače, može biti profitabilno samo ako su u mogućnosti kupcima i potrošačima ponuditi dugoročno održivu dobrobit zasnovanu na unapređenju svoje komparativne prednosti u odnosu na konkurenciju. Čak i ako se ovo postigne, na ovaj način dolazi do snižavanja vrijednosti kategorija, što nije dobro za maloprodavce, obzirom da negativno utiče na njihovu profitabilnost. Ipak, vrlo često smo svjedoci preuzimanja udjela u prodaji putem promocija i/ili snižavanja cijena. Ako ovo nije rezultat značajnih ušteda u ukupnom lancu snabdijevanja, onda ovo nije dugoročno održivo i negativno utiče na profitabilnost kompanija proizvođača.

Preotimanje udjela putem nižih cijena ima pozitivne efekte na kupce, pogotovo ako je dugoročno održivo. Ukoliko nije, onda su efekti kratkoročni i nakon toga, najčešće dolazi

do odlaganja potrošnje u cilju pronalaska niže cijene iz prethodnog perioda. Ukoliko se ne pronađe niža cijena, potrošnja se najčešće vraća na prethodni nivo, ali uz negativan uticaj na lojalnost kupaca. Ovo ima negativan uticaj, kako na brendove, tako i na proizvođače.

Kako je naprijed navedeno, samo putem povećanja potrošnje dolazi do zadovoljstva svih aktera Shopper marketinga. Potrošači su zadovoljni jer su u prilici zadovoljiti potrebu koja je prisutna. Kupci su zadovoljni jer su u mogućnosti završiti zadatak koji su pred njih postavili potrošači²⁰⁹. Maloprodaja je zadovoljna jer na ovaj način dolazi do povećanja prodaje, najčešće na profitabilan način. Proizvođači su zadovoljni jer na ovaj način kreiraju nove načine rasta i razvoja svojih brendova.

Ako se aktivnosti usmjere prema postojećim potrošačima, tada postoji mogućnost pronalaska novih način upotrebe postojećih proizvoda. Veličina potencijala koji stoji iza ove mogućnosti, zavisi od frekvencije i količine nove upotrebe. U svakom slučaju uglavnom je profitabilno za kompanije proizvođače, obzirom da se radi o već postojećim brendovima i proizvodima. Kao odličan primjer može se navesti nedavno pozicioniranje proizvoda Coca-Cola kao odličnog izbora za konzumaciju tokom jela kod kuće. Ranije, uglavnom, ovi proizvodi su se konzumirali van kuće, dok se sa najnovijom kampanjom kompanije Coca-Cola ovo nastoji promijeniti. Ovi proizvodi se sada oglašavaju u TV spotovima kao najbolji izbor tokom porodičnih ručkova. Naravno, TV kampanju podržavaju i BTL aktivnosti. Vrlo lako je zamisliti koliki se potencijal dodatne potrošnje otvara pred ovu kompaniju putem ove nove potrošnje.

Ako se aktivnosti usmjere prema postojećim potrošačima i prema postojećim načinima upotrebe trenutno raspoloživih proizvoda, onda se mora postaviti pitanje koliko je elastična potrošnja datih proizvoda. Ako se zaključi da sa povećanjem kupovine, ne dolazi automatski i do povećanja potrošnje, onda ne postoji veliki potencijal za Shopper marketing aktivnosti. Iz razloga koji su ranije objašnjeni. Ako se pak, zaključi da je elastičnost značajna, te da sa povećanjem kupovine automatski dolazi i do povećanja potrošnje, onda je potencijal za Shopper marketing aktivnosti značajan. Kao primjer ovoga se mogu navesti impulsne kategorije, kao što su sladoled, žvakaće gume, čokolade, grickalice, itd. Impulsne kategorije su odlični primjeri, obzirom da svaka dodatna kupovina rezultira u dodatnoj potrošnji koja se dešava ubrzo nakon kupovine. Sa druge strane, nedovoljne zalihe kod potrošača, znače propuštenu potrošnju. Iz ovog razloga se ulažu značajni naponi na unapređenju zone na kasama za plaćanje, gdje se nastoji izložiti što veći dio impulsnih kategorija svakog maloprodavca. Kvalitetna rešenja za impulsnu zonu su dvojako pozitivna: povećavaju prodaju proizvoda koji imaju, uglavnom, nadprosječnu maloprodajnu maržu i smanjuju nezadovoljstvo kupaca tokom čekanja u redovima na kasama. Ovo zadnje je rangirano na ključni faktor za ocjenu kvaliteta usluge

²⁰⁹ Zadovoljstvo kupaca zavisi od više faktora: vrijeme uloženo u proces kupovine, novac potrošen tokom kupovine i nezadovoljstvo procesom kupovine.

u maloprodaji, tako da zaokupljanjem pažnje kupaca dok čekaju u redovima, pozitivno utiče na njihov doživljaj vremena provedenog u redovima²¹⁰.

Ako se aktivnosti usmjere prema novim potrošačima, lako se zaključuje da je ovde veliki potencijal za povećanje potrošnje. Samim tim što privučemo nove potrošače, povećava se baza kupaca koja će ubuduće kupovati proizvode. Novim potrošačima se može pristupiti putem postojećih proizvoda i brendova, ali se može potražiti mogućnost u kreiranju (ili kupovini) potpuno novih brendova. Na prvom načinu su se razvili neki veliki brendovi današnjice. On je ujedno i najprofitabilniji, obzirom da zahtijeva minimalna ulaganja. Kao primjer ovoga se može navesti, već pominjano, pozicioniranje Johnson's Baby šampona za djecu kao rješenja za potrošače koji vode računa o zdravim trendovima u higijeni kose. Jednostavna propozicija za odrasle potrošače je bila da je za njih zdravo ono što je zdravo za bebe. Istraživanjem u maloprodajnim objektima je zaključeno da kupci koji nemaju djecu ili čija djeca su prerasla upotrebu ovog brenda, neće uopšte posjetiti bebi kategoriju. Zato je izvršeno dvojno pozicioniranje Johnson's Baby šampona i na kategoriju šampona za odrasle. Naknadnom analizom je utvrđeno da 25% ukupno prodatih količina šampona ovog brenda, je prodato sa kategorije šampona za odrasle²¹¹.

Pristupanje novim potrošačima putem novih brendova, često, podrazumijeva ulazak u nove kategorije proizvoda, što samo po sebi, predstavlja značajan izazov za kompanije proizvođače. Ovim, kompanije proizvođači trebaju kreirati nove proizvode i brendove ili ih kupiti. Ti proizvodi i brendovi moraju imati komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju, inače sav trud će biti uzaludan. Takođe, proizvođači moraju usvojiti *know-how* novih kategorija i biti sposobni za zadovolje potrebe potrošača i kupaca bolje nego postojeća konkurencija. Često se dešava da se ova opcija koristi kada se uoči potreba potrošača koje čak ni oni još nisu svjesni. Ukoliko se dođe do ovakve spoznaje, ona predstavlja vrlo vrijedno sredstvo za unapređenje poslovanja.

²¹⁰ U zadnjim godinama, jačaju trendovi koji ne idu na ruku impulsnim kategorijama: 1) Smanjenje otvaranja hipermarketa je već prisutno neko vrijeme. Umjesto ovih *Bix Box* prodajnih centara, zadnjih godina se sve više otvaraju manji formati radnji. Manji objekti imaju manje kasa i manje prostora za postavljanje displeja na koje će biti izloženi impulsni proizvodi; 2) Snažan razvoj discounter maloprodavaca imaće negativan uticaj na impulsne kategorije. Ograničeni asortiman brendova i snažne privatne marke su glavna odrednica discountera. Takođe, znamo da discounteri istorijski nisu obraćali pažnju na impulsnu zonu na kasama; 3) Rapidan rast on-line kupovine utiče na potpuno odsustvo mogućnosti za impulsnu kupovinu kakvu danas poznajemo; 4) Implementacija samouslužnih kasa u maloprodajnim objektima na razvijenim tržištima ima rastući trend. Implementacija ovih uređaja ima dvostruku korist – za maloprodavce i za kupce. Maloprodavci u ovom vide mogućnost za smanjenje troškova. Prema istraživanjima, kupci su u 64% slučajeva bolje rangirali maloprodavce sa samouslužnim kasama u smislu bolje usluge. Isto tako, 78% potrošača ih preferira jer omogućavaju brži proces kupovine. Zbog ovih pokazatelja, za očekivati je dalje uvođenje samouslužnih kasa. To nije u interesu impulsnih kategorija, jer se u prosjeku 5% impulsnih proizvoda nađe u korpama potrošača koji su prošli kroz normalne kase, dok se svega 2% impulsnih proizvoda nalazi u potrošačkim korpama procesuiranim putem samouslužnih kasa.

²¹¹ Johnson&Johnson analiza prodaje Johnson's Baby šampona sa kategorije šampona za odrasle na tržištu Bosne i Hercegovine, Jun 2013

- Praktični osvrt -

U nastavku slijedi opis kako je kompanija Johnson & Johnson iskoristila upravo predstavljenu opciju – ulazak u novu kategoriju na tržištima Balkana putem novog brenda. Naime, ova kompanija je shvatila da potrošači trebaju dodatnu prevenciju za svoje oralno zdravlje. U vrijeme kada su stomatološke usluge postajale sve skuplje, te znajući da većina populacije ne voli posjećivati stomatologe, došlo se do spoznaje da bi potrošači željeli imati svakodnevnu bezbolnu i jeftinu opciju za unapređenje svog oralnog zdravlja.

Na osnovu ove spoznaje se tragalo za optimalnim rešenjem, te je zaključeno je da se ovo može postići svakodnevnom upotrebom vodica za usta koje bi po svom sastavu i dejstvima morale zadovoljavati određene standarde, kako bi bile od koristi krajnjim potrošačima.

Obzirom da je 2006. godine kompanija Johnson & Johnson kupila brend Listerine od kompanije Pfizer, te da je on bio uspješan na tržištima gdje je bio prisutan, odlučeno je da se ovaj brend lansira na tržištima Balkana, gdje je postojala mogućnost povećanja potrošnje i unapređenja vrijednosti oral care kategorije. Listerine je brend kojeg je stvorio Joseph Lister davne 1879. godine, a u slobodnoj prodaji se nalazi još od 1914. godine. U nastavku će biti predstavljene neki od osnovnih problema vezanih za oralno zdravlje, kao i neke prednosti proizvoda Listerine koje rješavaju te probleme.

Usna šupljina stanište je za otprilike 50 miliona bakterija koje se nazivaju i oralna flora. Loša prehrana (prije svega previše šećera) i nedovoljna higijena usne šupljine dovode do taloženja plaka koji u potpunosti obavija zube u obliku vrlo ljepljivog sloja (biofilma). Kiseline koje se talože ispod tog biofilma uništavaju zubnu caklinu i uzrokuju karijes. Bakterijski metabolički procesi takođe proizvode toksine koji uzrokuju upalu desni.

Plak stvaraju bakterije koje se hrane šećerima i ugljikohidratima iz naše hrane. Plak je uzrok svih problema budući da je plodno tlo za kiseline i toksine koji oštećuju zube i desni. Kako bi se osiguralo trajno zdravlje usne šupljine, potrebno je efikasno se boriti protiv plaka i spriječiti njegovo ponovno nastajanje.

Bolest zubnog mesa jedna je od najraširenijih bolesti. Oko 45 % populacije pati od ove, u načelu hronične bolesti. Upalu uzrokuju iste štetne bakterije koje formiraju plak. Ako se ne liječi, često može dovesti do paradentoze, odnosno upale zubnog tkiva koje okružuje i daje podršku zubima. Hronična paradentoza sa sobom nosi rizik od gubitka zuba budući da utiče na vitalne strukture i paradontna tkiva.

Listerine je snažna antibakterijska i protuupalna tekućina za ispiranje usne šupljine. Listerine sadrži eterična ulja: timol (0,064%), mentol (0,042%), eukaliptus (0,092%) i protuupalni metil-salicilat (0,060%). Ovi prirodni sastojci djeluju zajedno i sprečavaju štetne bakterije koje uzrokuju plak djelujući u područjima koja zubna četkica ne može dosegnuti. Korištenje Listerina nakon četkanja zubi dovodi do²¹²:

²¹² Listerine clinical studies, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2014

- 56 % manje plaka,
- 36 % manje upala zubnog mesa (gingivitis) i
- 70 % manje krvarenja desni.

Osim naučno dokazanog efikasnog djelovanja Listerina, provedene brojne kliničke studije jasno dokazuju da je Listerin vrijedan i vrlo pogodan dodatak dnevnoj oralnoj higijeni, zbog toga što²¹³:

- LISTERINE® sprečava pojavu štetnih bakterija i čisti mjesta koja vaša zubna četkica ne može.
- Kada se koristi kao dio svakodnevne zubne higijene, LISTERINE® smanjuje taloženje plaka do čak 56 % i sprečava upale desni do 36 %.
- LISTERINE® sprečava pojavu plaka, zubnog kamenca, upalu desni i zubnog karijesa.
- LISTERINE® se podnosi izuzetno dobro, čak i kod dugotrajne upotrebe, zahvaljujući eteričnim uljima koja sadrži te čuva prirodnu oralnu floru.
- LISTERINE® je jednostavan za korištenje: nakon četkanja zubi, usta dvaput na dan isperite u trajanju od 30 sekunda.
- LISTERINE® je prilagođen svačijem ukusu i pravo je rješenje problema kao što su karijes, zubni kamenac.
- LISTERINE® sprečava loš zadah, a usnu šupljinu ostavlja svježom.

Ključne prednosti Listerina u odnosu na ostalu konkurenciju koja je postojala na tržištu, a koja je bila bazirana na Hlor-heksidin glukonatu, predstavljene su u sljedećoj tabeli:

	Kriterijum	Listerine	Hlor-heksidin glukonat
Efikasnost	Smanjenje plaka	✓	✓
	Smanjenje gingivitisa	✓	✓
Učicaj na sigurnost / usklađenost	Održavanje balansa mikroflore	✓	✓
	Ne uzrokuje obojenost	✓	×
	Ne menja percepciju ukusa	✓	×
	Ne uzrokuje nastanak kamenca	✓	×
	Dejstvo nije umanjeno sastojcima zubne paste	✓	×
	Konačni zaključak	Dugoročna upotreba	Kratkoročna upotreba

Tabela 3.5. Prednosti Listerina u odnosu na konkurenciju²¹⁴

²¹³ Listerine clinical studies, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2014

²¹⁴ Listerine introduction and benefits, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2014

Iz naprijed navedenog se vidi da postoji potreba za proizvodima brenda Listerine, kao i da postoji značajan potencijal prodaje. Ipak, krajnji potrošači nisu bili svjesni te potrebe za ovakvim proizvodom. Ovo se dokazuje time što je na tržištu postojalo nekoliko vodica za usta svjetski poznatih kompanija²¹⁵, ali da niti jedna od njih nije imala značajniju prodaju. Podkategorija vodica za usta nije bila prepoznata od strane niti jednog maloprodavca na Balkanu. Uglavnom su vodice bile razbacane u okviru oral care kategorije i nisu formirale zasebnu podkategoriju. Na njih nisu obraćali pažnju ni kompanije proizvođači, obzirom da su imale vrlo malo učešće u prodaji, te su im uglavnom služile za upotpunjavanje asortimana i građenje imidža brenda. Kompanija Johnson & Johnson je, na osnovu kliničkih studija i rezultata prodaje Listerine proizvoda na drugim tržištima, snažno vjerovala da ovo može biti promijenjeno na tržištima Balkana, te je odlučila da uđe u ovu, za njih novu, kategoriju sa novim proizvodom i novim brendom.

3.14.1.1. Definisane i segmentacija ciljanih kupaca

Korakom definisanja i segmentacije kupaca dolazi se do same srži Shopper marketing nastojanja. U ovom koraku treba se odrediti kome tačno će se obraćati Shopper marketing aktivnosti koje će se sprovoditi. Potrebno je odrediti čije se tačno ponašanje želi mijenjati.

Pod definisanjem kupaca se podrazumijeva određivanje ukupne populacije koja može biti kupac određenog brenda i proizvoda. Na primjer, ako se definišu kupci proizvoda hrane za kućne ljubimce, onda samo oni koji imaju kućne ljubimce mogu biti kupci.

Određivanje potencijalnih kupaca je, u suštini, najlakše ako se polazi od potrošnje. Prateći potrošnju, relativno lako se zaključuje ko su, ili ko mogu biti kupci određenih proizvoda.

Ipak, generalno određivanje potencijalnih kupaca, ne znači mnogo. U današnje vrijeme kada je ponuda značajno veća od tražnje, potrebno je kreirati atribute proizvoda koji odgovaraju kupcima. Sada dolazimo do bolne istine – svi kupci nisu homogeni i značajno se razlikuju po raznim parametrima. Ovo je pogotovo primjenjivo na razvijene kategorije proizvoda. Kod kategorija u nastajanju, primjetan je manji intenzitet diferencijacije kupaca i potrošača. Na primjer, prilikom ulaska automobila u masovnu proizvodnju (Fordov model T), bilo je moguće dobiti samo crnu boju. U to vrijeme postajala je

²¹⁵ Ipak se mora istaketi da konkurentske vodice nisu imale sve prednosti i dokazana djelovanja koja se se potvrdila kod Listerine.

potreba za automobilom kao transportnim sredstvom, pa boja nije bila važna. Sa razvojem masovne proizvodnje i penetracijom automobila, kupci su postali željni da se razlikuju. Tako danas imamo, pored različitih boja, mnogo drugih dostupnih opcija kod različitih proizvođača automobila. Sve ove opcije su kreirane kao odgovor na različite želje kupaca.

Ipak, ako bi išli previše u dubinu i nastojali odgovoriti na svaku različitu potrebu kupaca, proizvođači to ne bi mogli napraviti na profitabilan način²¹⁶. Zato se pribjelo segmentaciji kupaca. Segmentacija se definiše kao podjela tržišta na različite, ali homogene grupe, a sam koncept je prvi predstavio profesor Wendell R. Smith 1956. godine²¹⁷.

U ovom smislu, segmentacija predstavlja jedan od fundamentalnih principa marketinga. Njom se postiže podjela potrošača i kupaca na homogene grupe koje imaju zajedničke karakteristike i za koje se može kreirati jedinstveni marketing miks.

U smislu Shopper marketinga, segmentacijom se postiže podjela potencijalnih kupaca na grupe koje će imati iste ili slične reakcije na određenu Shopper marketing aktivnost na tržištu. Na primjer, ako napravimo jednostavnu segmentaciju kupaca premium brenda na lojalne i nelojalne, te ako im ponudimo promotivno sniženje cijene od 30%, ove dvije grupe kupaca će imati različite reakcije. Nelojalni kupci će biti srećni jer su ostvarili uštedu od 30% i kupiće ovaj proizvod dok je na promociji. Lojalni kupci će biti razočarani jer su u prethodnim kupovinama platili punu cijenu proizvoda, te će se na neki način osjećati prevarenima. Takođe, ako se ovakve promocije počnu često dešavati, lojalni kupci će izgubiti osjećaj ekskluzivnosti koji su imali i razmotriće druge opcije koje im odgovaraju.

Kako se iz prethodnog primjera ne bi stekao utisak da je segmentacija vrlo jednostavan i jednoznačan zadatak, potrebno je istaketi da postoji gotovo bezbroj parametara na osnovu kojih je moguće izvršiti segmentaciju potencijalnih kupaca. Broj i izbor parametara zavisi prvenstveno od potreba kompanija i brendova i činjenice šta se želi postići segmentacijom kupaca.

Obzirom na istaketu raznolikost u raspoloživim parametrima za segmentaciju, u nastavku će biti navedeni i ukratko pojašnjeni najčešći parametri za segmentaciju u Shopper marketingu²¹⁸:

- Demografski faktori se najčešće koriste i odnose se na pol, godine, bračni status, obrazovanje, primanja, itd.

²¹⁶ Izuzetak od ovoga su pojedini proizvođači sa izrazito fleksibilnom proizvodnjom, koji su, pretežno putem digitalnih tehnologija, organizovali da sami kupci dizajniraju svoje proizvode i kao takvi idu u process proizvodnje.

²¹⁷ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 154

²¹⁸ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 158-160

- Geografski faktori se odnose na lokaciju gdje potencijalni kupci žive. Recimo, segmentacija na urbane i ruralne kupce se vrlo često sreće.
- Potencijal potrošnje je još jedan od faktora koji se često sreće. Recimo ovde možemo sresti segmentaciju na porodice koje imaju djecu i one koje ih nemaju. Porodice sa djecom su za dosta proizvoda znatno vrijednije nego one bez djece.
- Barijere kupovine kao faktor segmentacije se zasnivaju na razumijevanju zašto ne dolazi do kupovine određenih proizvoda, iako su oni dostupni kupcima. Ovaj vid segmentacije, ako se dođe do ispravnog definisanja barijera, može biti značajno sredstvo za unapređenje prodaje.
- Segmentiranje kupaca prema kanalima ili maloprodavcima gdje kupuju je vrlo često i obično se uzima kako opšte poznata stvar na tržištu.
- Segmentiranje prema kupovnoj misiji se odnosi na podjelu kupaca prema tome šta su njihove kupovne navike u pojedinim kanalima – da li je to kupovina 1-2 proizvoda ili je možda sedmična kupovina potrepština za čitavu porodicu.
- Segmentiranju kupaca prema unaprijed postavljenim hipotezama se u zadnje vrijeme pridaje sve više pažnje. U suštini, ovde se prvo definiše jedna ili više hipoteza (na primjer da kupci ne kupuju proizvode zbog previsoke cijene), te se na bazi njih vrši segmentiranje kupaca.

Ovo su samo neki parametri koji se često koriste. Pored njih postoje još mnogi, a koji će biti upotrijebljeni, zavisi od kompanije koja vrši segmentiranje i njenih potreba. Ipak, pri odabiru parametara segmentacije treba voditi računa da dobijeni segmenti trebaju biti imati sljedeće karakteristike²¹⁹:

- Da su mjerljivi, odnosno, dobijenim segmentima se mora moći odrediti veličina, potencijal rasta, itd.
- Da je dovoljno veliki, odnosno, da svojom veličinom predstavlja dovoljno veliki potencijal za unapređenje, kako bi kompanije imale ekonomsko opravdanje pristupanja datom segmentu
- Homogen, odnosno, da ima zajedničke karakteristike na osnovu kojih se može razviti jedinstven marketing miks putem kojeg će se pristupati datom segmentu kupaca
- Diferenciran, odnosno, različit od ostatka tržišta, inače ne bi bilo smisla provoditi segmentaciju

²¹⁹ Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 156

- Da postoji mogućnost pristupa datom segmentu putem definisanog marketing miksa, kako bi se proizveli željeni rezultati.

Nakon izvršenog segmentiranja kupaca, potrebno je napraviti profile segmenata. U suštini, ovo je, uglavnom, deskriptivni proces. Opisujući naredne parametre, može se doći do kvalitetnog profila segmenata kupaca²²⁰:

- Ključna mjerila
 - Veličina segmenta
 - Stopa rasta segmenta
 - Udio u ukupnom tržištu
- Ponašanje kupaca
 - Ključne kupčeve potrebe
 - Način upotrebe proizvoda i/ili usluga
 - Nivo brend lojalnosti
 - Cjenovna osjetljivost
 - Preferirani maloprodavci
- Geo/demo/socio parametri
 - Geografska rasprostranjenost
 - Demografski opis kupaca
 - Psihografski profil kupaca
- Komunikacije/konkurencija
 - Ključni medijski kanali
 - Preferirani konkurentski marketinški miks

Na osnovu definisanja profila segmenata, dobija se detaljnija slika pojedinih segmenata kupaca. Nakon ovoga slijedi odabir segmenata koji se želi servisirati. Vrlo vjerovatno je da se kompanija neće opredijeliti da pristupa svim segmentima. Zato je bitno izabrati one koji imaju najveći potencijal unapređenja poslovanja. Prilikom odabira segmenata kupaca, potrebno je razmotriti sljedeće faktore²²¹:

- Postojeće barijere među segmentom kupaca, a koje mogu biti povezane sa proizvodima kompanije. Što su barijere veće, to je teže uspostaviti željeno ponašanje ciljanog segmenta. Ovaj parametar je izuzetno značajan, te ga je potrebno detaljno ispitati, a po mogućnosti testirati na odabranom uzorku kupaca.

²²⁰ <http://www.segmentationstudyguide.com/understanding-market-segmentation/a-step-by-step-guide-to-segmenting-a-market>, avgust 2014

²²¹ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 162-163

U dosta slučajeva se pokazalo da ovo može sačuvati dosta novca svakoj kompaniji.

- Strategijsko poklapanje sa segmentom. Ovo se odnosi na to da li je potrebno praviti značajnije promjene u strategiji kompanije. Ako jeste, onda treba razmisliti da li je ovo najbolji izbor. Ako postoji poklapanje strategije kompanije sa strategijom koju je potrebno primijeniti prema izabranom segmentu kupaca, onda može reći da postoji strategijski fit.
- Poklapanje sa trenutnim kanalima prodaje. Ako je potrebno ulaziti u nove kanale prodaje kako bi se pristupilo izabranom segmentu kupaca, tada se može reći da ovo nije idealna situacija. Najbolje je ako se datom segmentu kupaca može pristupiti putem postojećih kanala prodaje. U tom slučaju se može iskoristiti sinergija koja se ostvaruje na osnovu postojećeg biznisa u tim kanalima prodaje.
- Kupac u odnosu na potrošača. Ovo se odnosi na stepen poklapanja kupčevih i potrošačevih potreba i želja. Ako su potrošač i kupac iste osobe, onda je ova misija značajno olakšana. Ako su različite osobe, tada, za određene grupe proizvoda, može biti prilično izazovan zadatak.
- Važnost segmenta kupaca za maloprodaju. Ako dati segment kupaca nije važan maloprodaji, tada aktivnosti proizvođača neće naići na srdačnu dobrodošlicu maloprodavca. Ne smije se zaboraviti da se u Shopper marketing aktivnostima mora ostvariti zadovoljenje interesa svih aktera ovog procesa. Zbog toga je bitno aktivnosti usmjeriti na segment kupaca za koji i maloprodaja ima interese, u smislu privlačenja datog segmenta i gradnje lojalnosti.

Ipak, zbog praktične primjenjivosti, još jednom bi bilo dobro naglasiti da segmentiranje kupaca treba polaziti od potrošnje. Pojedine kompanije vrše prvenstveno segmentiranje potrošača, a zatim vrše analizu koliko postoji poklapanje segmenata kupaca sa segmentima potrošača. Odnosno, na ovaj način oni tragaju za barijerama transformacije potrošačevih potreba i želja prema kupcima. Idealan fit je ako postoji značajno poklapanje segmenta potrošača sa segmentom kupaca.

- Praktični osvrt -

Segmentiranje kupaca za Listerine lansiranje na tržištima Balkana je krenulo od segmentiranja potrošača. Ovo segmentiranje je imalo donekle specifičan zadatak, obzirom da potražnja za ovom vrstom proizvoda, gotovo, da nije postojala.

Obzirom da je trebalo kreirati tražnju, prvo su se ciljali inovatori i rani usvajači. Oni su trebali biti prvi koji su trebali postati prvi korisnici i kupci Listerine proizvoda. Naravno,

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

ovo je samo generalna odrednica, a pravom segmentiranju se pristupilo sa mnogo više detalja.

Ipak, segmentiranje za potrebe Listerine brenda je bilo usko povezano sa strategijom kanala prodaje. Obzirom da potražnja gotovo da nije postojala, bilo je nerazumno ići odmah u maloprodajni kanal koji prodaje robu široke potrošnje (Mass channel). Kada bi se ovo napravilo, prvo bi bilo prilično teško napraviti ulistanja proizvoda za kojima ne postoji potražnja. Drugo, vrlo brzo bi analize maloprodavaca pokazale da se ovi proizvodi ne prodaju dovoljno dobro da bi ih oni držali na svojim policama, i oni bi ih delistirali. Na taj način bi bila protraćena prilika i naknadno bi se bilo vrlo teško vratiti na police maloprodaje.

Zbog ovoga, kompanija Johnson & Johnson je odlučila da u prvom periodu ide samo u apoteke kao kanal prodaje. Ovo je trebalo trajati dok se ne izgradi dovoljan nivo penetracije na tržištu i stvori dovoljna potražnja za vodicama za usta, a što bi onda trebalo dovesti do stvaranja mogućnosti za održivo lansiranje u mass channel.

Segmentiranje kupaca i potrošača, takođe, je bilo usko vezano i za način kreiranja potražnje za vodicama za usta. Odlučeno je da se u prvom periodu kreiranje potražnje za ovim proizvodima vrši putem stomatoloških ordinacija. U tom cilju zaposleni su stomatolozi na svim tržištima. Oni su dodatno obučeni o prednostima Listerina za oralno zdravlje, date su im na raspolaganje kliničke studije i uzorci proizvoda i oni su vršili redovne posjete stomatoloških ordinacija u cilju kreiranja preporuke od strane stomatologa prema njihovim pacijentima.

Obzirom da su doktori stomatologije neko kome pacijenti vjeruju, namjera je bila da se na ovaj način kreira potražnja za proizvodima na osnovu preporuke od strane osobe kojoj budući potrošači vjeruju.

Unakrsnom analizom pomenutih faktora, došlo se do izbora segmenta potrošača za fazu I, koji je imao sljedeće karakteristike:

- Populacija koja natprosječno vodi računa o svom oralnom zdravlju
- Koja najmanje 1 puta godišnje posjećuje stomatologa
- Urbana populacija, starosti 25 do 55 godina
- Rani usvajači novih trendova
- Sa nadprosječnim porodičnim primanjima

Unutar ovog segmenta, definisao se podsegment populacije koja ima probleme sa oralnim zdravljem (paradentozna i slično) ili opštim zdravljem (kao što su šećerni bolesnici) i koji zbog prirode bolesti moraju specijalnu pažnju posvećivati oralnom zdravlju.

Ono što se željelo izbjeći je pozicioniranje Listerina kao vodice koja služi za rješavanje problema sa lošim zadahom, obzirom da ovo spada u područje, uslovno rečeno, kozmetičkih preparata. Listerine je bio znatno više od ovoga. Ovo se postizalo putem

kliničkih studija koje su prezentovane stomatolozima. a koje su upućivale na to da je Listerine idealan kao treći korak oralne higijene²²².

Kao rezultat ovih nastojanja, došlo se do toga da je Listerine postao preporučivan kao treći korak oralne higijene od strane mnogih nacionalnih stomatoloških organizacija širom svijeta.

Na bazi odabranog segmenta potrošača definisao se segment kupaca:

- *Žene 25-55 godina starosti*
- *Svjesna i brižna za porodično zdravlje*
- *Najčešći kupac porodičnih potreba iz apoteke*
- *Nije previše cjenovno osjetljiva*
- *Otvorena za nove trendove, pogotovo na preporuku zdravstvenog radnika*

Ovakvim definisanjem segmenta kupaca se uvažavala činjenica da na prostorima Balkana, u 73% slučajeva kupac lijekova koji se prodaju u apotekama bez ljekarskog recepta (OTC – Over the Counter) su žene²²³.

U praksi su se dešavale dvije situacije. Prva je bila da kada stomatolog da pacijentu recept preporuke (koji je stomatološkoj ordinaciji dostavio Listerine stomatolog), pacijent odmah po izlasku iz ordinacije ode do prve apoteke i kupi Listerine. U ovoj situaciji su potrošač i pacijent iste osobe. Druga situacija je bila da pacijent odnese kući recept preporuke i tada se kao kupac najčešće pojavljivala žena, koja je glavni kupac u apoteci za tu porodicu, te koja je naknadno odlazila u apoteku koju preferira i tu kupovala Listerine.

Za fazu II, kada je nastupilo lansiranje Listerina u mass kanalu prodaje, definisan je sličan segment kupaca, ali sa manjim naglaskom na žene, obzirom na prirodu kanala i strukturu kupaca. Ovo je, pored proširenja u kanalima prodaje, bila refleksija i veće penetracije Listerine proizvoda na tržištu, kao i već ostvarenog visokog nivoa lojalnosti potrošača i kupaca, koji su postali potrošači i kupci ove kategorije proizvoda.

²²² Prvi korak oralne higijene je pasta i četkica, drugi korak je konac ili interdentalna četkica, a treći korak oralne higijene su vodice za usta. Putem uvođenja trećeg koraka oralne higijene u svakodnevnu upotrebu, kliničkim putem je dokazano da dolazi do unapređenja oralnog zdravlja populacije.

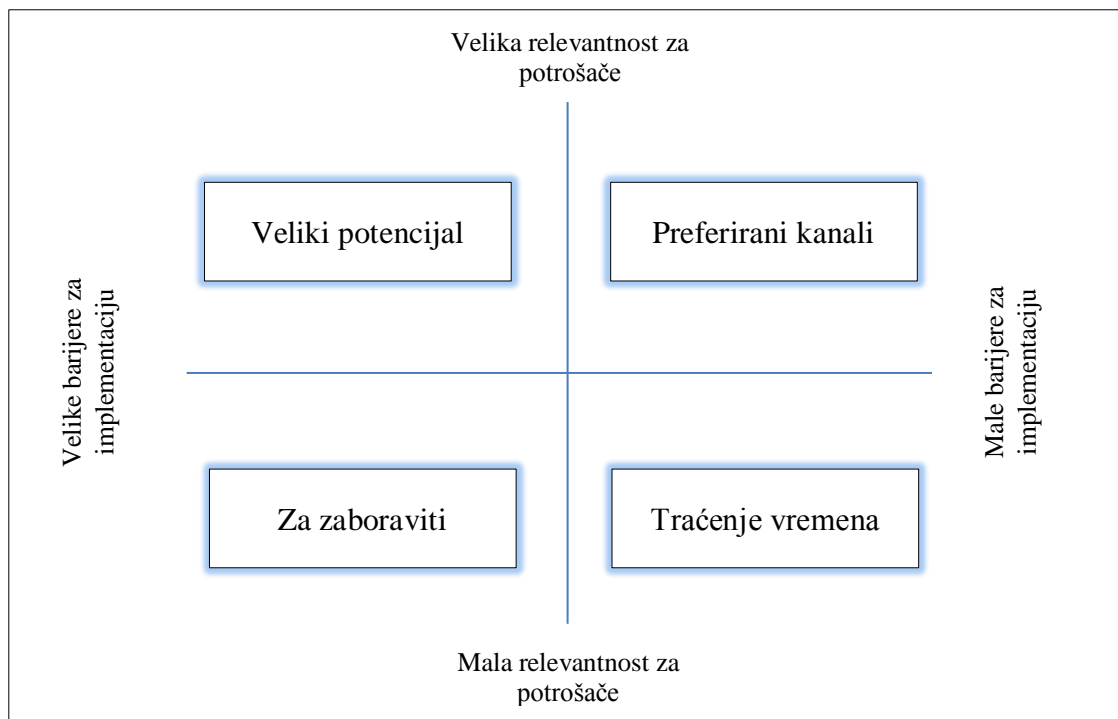
²²³ Johnson & Johnson analyze of shopper behavior in pharma channel, Johnson & Johnson interna dokumenta, Mart 2011

3.13.1.3. Izbor i prioritizacija kanala prodaje

Nakon segmentacije kupaca, slijedi izbor i prioritizacija kanala prodaje. Važnost ovog koraka se ogleda u činjenici da samo u kanalima prodaje relevantnim za ciljane kupce, možemo efektivno pristupiti ciljanim kupcima i uticati na promjenu ponašanja tih kupaca. Ako ciljani kupci ne posjećuju uopšte ili rijetko posjećuju odabrane kanale prodaje, kompanije će sasvim sigurno doživjeti neuspjeh.

Ovaj korak, takođe, zahtijeva uzimanje u obzir i prirode kanala i mogućnosti koje se pružaju u datom kanalu za uticaj na ponašanje kupaca. Ukoliko proizvod nije dovoljno poznat kupcima, te ukoliko ima potrebe za pojašnjenjima o svojstvima, učinku i načinu upotrebe prizvoda, moguće je da će se Shopper marketing aktivnosti ograničiti samo na hipermarkete i supermarkete, gdje je moguće angažovati osobe koje će vršiti edukaciju kupaca. Ovo je vrlo teško postići u malim radnjama. Ako je proizvod jednostavan i bitna je široka distribucija, onda je moguće odlučiti da se ide do najmanjeg formata radnji. Ukoliko je u pitanju premium kozmetički proizvod, možda je racionalno odlučiti da se Shopper marketing aktivnosti pokreću samo u kozmetičkim radnjama i drogerijama, kako bi se stvorio imidž ekskluzivnosti. Ukoliko je potrebna posebna preporuka i edukacija od strane zdravstvenih radnika, onda je logičan izbor kanal apoteka.

Kako bi se unio strukturiran pristup u odabiru kanala za Shopper marketing aktivnosti, dobro može poslužiti sljedeći jednostavni grafik, predstavljen na sljedećoj slici.

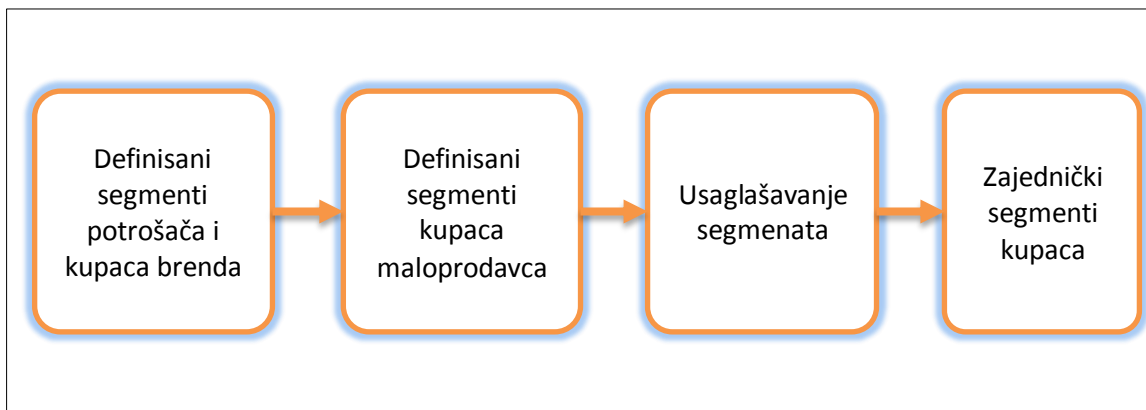


Slika 3.28. Matrica odabira kanala prodaje²²⁴

²²⁴ Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Rounq Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 44

Ako se proizvod već nalazi na tržištu, tada se odluka o kanalima distribucije najčešće donosi na osnovu istorijskih podataka o prodaji, uzimajući u obzir specifične aktivnosti koje su predmet Shopper marketinga.

Pored odabira kanala prodaje, u ovom koraku se treba napraviti i odabir preferiranih maloprodajnih kupaca. Cilj selekcije kupaca je da se odabere onaj maloprodavac koji ima najveći potencijal za određenu Shopper marketing aktivnost. Ovo se radi kroz analizu ključnih segmenata kupaca za brend koji je predmet Shopper marketing aktivnosti i za potencijalnog maloprodavca. Kako to izgleda predstavljeno je na sljedećoj slici.



Slika 3.29: Usaglašavanje segmenata kupaca²²⁵

Cilj ovog postupka je da se uporede predefinisani segmenti kupaca dotičnog brenda i maloprodavca, te da se na osnovu toga zaključi koliko je prisutno preklapanje ovih segmenata kupaca. Elementi koje imamo su:

- Definisani segmenti potrošača i kupaca brenda, su u stvari oni segmenti na koje brend želi uticati putem predviđene Shopper marketing aktivnosti. Oni su ključni za uspjeh aktivnosti, te se putem odabira kanala prodaje i maloprodajnih kupaca nastoji doprijeti do baš tih kupaca
- Definisani segmenti kupaca maloprodavca, su u stvari segmenti kupaca koji već kupuju kod dotičnog maloprodavca, predefinisani onako kako je to već napravio maloprodavac. U slučaju da ne postoji segmentacija kupaca napravljena od strane maloprodavca, kao alternativa može poslužiti razvrstavanje kupaca prema vrijednosti potrošnje.
- Usaglašavanje segmenata predstavlja korak u kojem se želi procijeniti koliko postoji poklapanje segmenata brenda i segmenata maloprodavca. Ako je ovo poklapanje značajno, onda postoji potencijal da se dotična Shopper marketing aktivnost provodi u tom maloprodavcu.

²²⁵ Flint D., Hoyt C., Swift N.: “Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect”, Pearson Education, New Jersey, 2015, str. 105-106

- Na ovaj način se dolazi do zadnjeg koraka koji je određivanje zajedničkog segmenta kupaca prema kojem će biti usmjerena dotična Shopper marketing aktivnost

Činjenica je da nisu svi kupci podjednako zainteresovani za iste aktivnosti. Neki od njih bolje i brže prepoznaju potencijal u pojedinim aktivnostima. Neki od njih su spremniji za preduzimanje rizika i eksperimentisanje. Neki od njih će to napraviti zbog partnerskih odnosa. Dok neki neće prepoznati potencijal, ili će reći da to njima nije prioritet, ili će tražiti previše ulaganja, pa predmetna aktivnost ne može biti uspješna sa profitnog aspekta, itd.

U svakom slučaju, nije previše jednostavno pronaći aktivnosti koje će voditi unapređenju vrijednosti kategorija, koje će mijenjati navike potrošača i stimulisati ih na veću potrošnju, koje će biti profitabilne za proizvođače i maloprodaju, a koje su obje ove strane spremne zdušno, partnerski podržati.

Iz ovog razloga je bitno pronaći pravog maloprodajnog partnera za provođenje Shopper marketing aktivnosti na partnerskim osnovama. Naglašavanje partnerskih odnosa bi se u Shopper marketing aktivnostima moralo suštinski shvatiti, a ne samo kao fina fraza. Isticanje ovog aspekta je vrlo bitan parametar za uspješnost čitave aktivnosti. Vrlo često Shopper marketing aktivnosti budu neuspješne zbog toga što jedna od strana, maloprodaja ili proizvođači, uđu u čitavu aktivnost jednostrano. Recimo, česti su primjeri da kada proizvođači pristupe maloprodaji i ponude neke aktivnosti, da maloprodajni „partneri“ kažu da prihvataju takvu aktivnost, ali da se sva dešavanja u maloprodajnim objektima moraju platiti po njihovom standardnom cjenovniku (dodatna pozicioniranja, promocije, komunikacija prema krajnjim potrošačima, itd.). Veliki dio takvih aktivnosti padne na ispitu profitabilnosti, te ne doživi svjetlo dana.

U suštini, maloprodaja i proizvođači bi trebali zarađivati novac od obrta proizvoda sa police, odnosno, u Shopper marketing aktivnostima od povećane prodaje proizvoda. Svjedoci smo da veliki dio maloprodavaca svoju profitabilnost gradi na ulaganjima od strane dobavljača, a to često rade putem naplate raznih aktivnosti u njihovim objektima, kao što su dodatno pozicioniranje akcijskih proizvoda, postavljanje promotivnog materijala tokom akcija, udjeli u redovnim policama, itd. Ovo bar ne bi trebalo biti strateško opredjeljenje maloprodaje. Strateško opredjeljenje bi trebalo biti kako prodati više proizvoda krajnjem kupcu, koje će on koristiti češće i više.

Pored jednostranog gledanja na Shopper marketing aktivnosti, često i proizvođači imaju određene barijere na ovom polju. Česti su slučajevi da se pojave kvalitetne spoznaje o potrošačima i kupcima, koje se mogu pretvoriti u aktivnosti za unapređenje biznisa, ali koje proizvođači ne podrže iz profitnih razloga. Činjenica je da proizvođači posmatraju svoj biznis kroz jednu fiskalnu godinu, te da se većina odluka donosi na osnovu ove vremenske perspektive. Obzirom da Shopper marketing aktivnosti za cilj imaju uticaj na ponašanje kupaca i njegovu promjenu u željenom pravcu, često je za ovo potreban duži

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

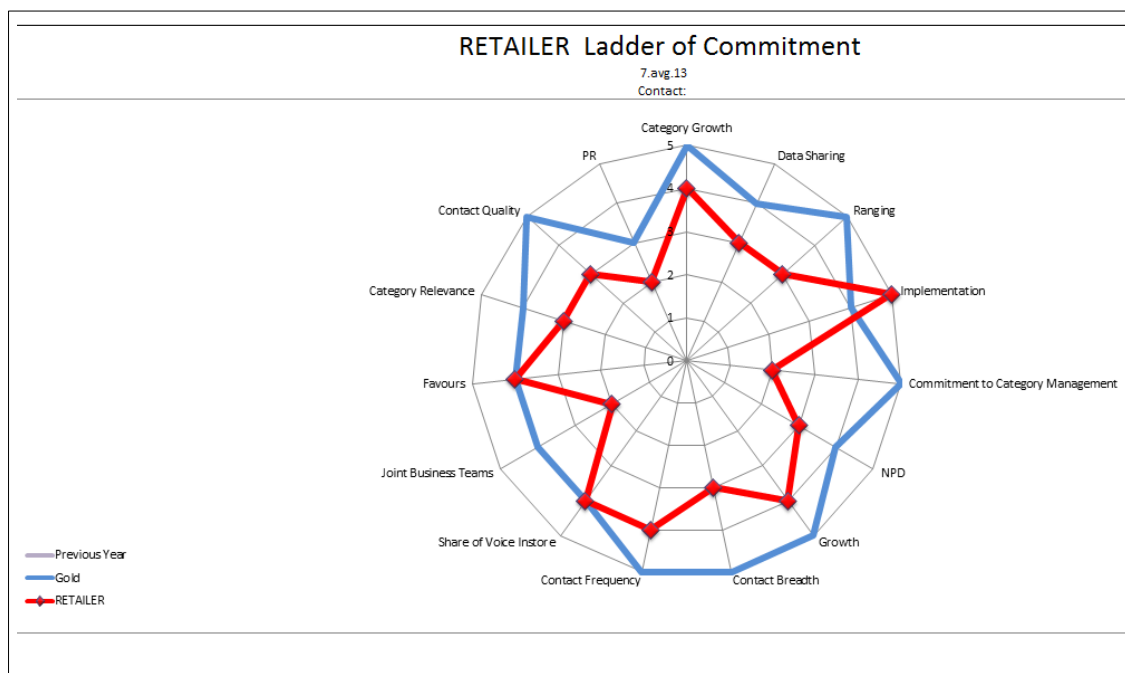
vremenski period. Posljedično tome potrebni su i budžeti koji prevazilaze jednu fiskalnu godinu.

Pored ovoga, proizvođači često ne prihvate aktivnosti koje zahtijevaju angažovanje novih ljudskih resursa. Za veliki dio multinacionalnih proizvođačkih kompanija, jedan od najtežih problema, javlja se primanje novih radnika. Na ovom ispitu su pale mnoge kvalitetne Shopper marketing aktivnosti.

Iz ovih razloga je bitan stvarni partnerski pristup Shopper marketing aktivnostima, obzirom da je za neke aktivnosti potrebna svesrdna podrška maloprodaje i proizvođača u prvom periodu, kako bi se kasnije mogli vidjeti rezultati. Za ovakve aktivnosti je bitno pripremiti kvalitetne prezentacije, koje će potencijalnim partnerima pojasniti aktivnosti i pridobiti ih kako bi učestvovali. Ukoliko na prvom sastanku na kojem se prezentuje aktivnost ne poluči interes druge strane, vrlo malo vjerovatno je da će se dobiti druga prilika.

Takodje, ako predlaganje aktivnosti kreće od kompanija proizvođača, oni najčešće biraju partnere kojima će prvo predložiti aktivnosti. Taj izbor prvih partnera se najčešće bazira na iskustvu koje se ima sa pojedinim partnerima, specifičnosti i zahtjeva aktivnosti, kao i na specifičnim ocjenama potencijalnog maloprodajnog partnera u pojedinim oblastima zajedničke saradnje.

Kako multinacionalne kompanije vrše ocjenjivanje saradnje sa svojim maloprodajnim partnerima po specifičnim područjima saradnje, može se vidjeti na sljedećoj slici.



Slika 3.30. Ocjena kvaliteta partnerske saradnje u pojedinim specifičnim područjima²²⁶

²²⁶ Ladder of Commitment, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2013

Na predstavljenoj slici je prikazano 15 različitih kriterija na osnovu kojih se vrši ocjenjivanje partnera. Ovih 15 kriterija mogu biti različiti i zavise od prirode zajedničkih odnosa i zajedničkog biznisa. Kompanija koja vrši ocjenjivanje može uspostaviti drugačiji set kriterija koji najbolje prikazuju prirodu odnosa sa partnerom.

Za svaki od ovih kriterija je moguće dati ocjenu od 0 do 5, pri čemu je 0 najslabija ocjena, a 5 najbolja. Ove ocjene daje menadžer koji vodi datog partnera (KAM – *Key Account Manager*). Neke ocjene su zasnovane na objektivnim podacima (podaci o rastu kategorije, o frekvenciji posjeta i sastanaka, itd.), dok su druge subjektivne ocjene menadžera.

Crvena linija predstavlja kvalitet saradnje maloprodavca i dobavljača. Za svaki od parametara ona se udaljava ili približava centru kruga. Što je linija udaljenija od centra kruga, to je bolja saradnja partnera. Što je linija bliža centru kruga, to znači da postoji prostor za unapređenje zajedničke saradnje.

Plava linija predstavlja standard koji se zadaje prema onome koji nivo saradnje se želi imati sa dotičnim partnerom. Na slici je vidljivo da je plava linija predstavljena kao Gold. Za svaki od 15 parametara, ona postavlja standard koji bi trebao biti ostvaren. Razlika između crvene i plave linije predstavlja razliku (pozitivnu ili negativnu) između trenutnog kvaliteta saradnje i postavljenog standarda.

Takođe, moguće je da umjesto Gold standarda za plavu liniju postavimo Platinum standard koji podrazumijeva gotovo sve 5-ice za svih 15 kriterija ili da postavimo Silver ili Bronze standard koji podrazumijeva niže ocjene nego što su u Gold standardu na predstavljenoj slici.

Zadnje dvije slike treba da posluže za strukturiran pristup odabiru kanala u kojim će se provoditi Shopper marketing aktivnosti, a zatim i za odabir preferiranih partnera u konkretnim aktivnostima.

- Praktični osvrt -

Kao što je već naznačeno, kada je Listerine ulazio na tržišta Balkana, odlučeno je da se u fazi I ide samo u kanal apoteka. Ovo je napravljeno iz razloga što je strategija kreiranja potražnje uključivala preporuku stomatologa kao ključnog izvora povjerenja u oblasti oralnog zdravlja. Kao prirodan nastavak toga je bila apoteka, kao okruženje u kojem kupac može pronaći ovaj proizvod. Farmaceut u apoteci je, takođe, bio jedan od izvora preporuke za Listerine proizvode.

Pored ovoga, farmaceut je bio osoba koja je stručna da može opisati prednosti korištenja Listerine proizvoda. Nakon što bi kupac dobio informacije od stomatologa i nakon toga od farmaceuta, on bi bio siguran da kupuje dobar proizvod za njega ili potrošača. Iz

apoteke bi izlazio zadovoljan, sa osjećajem da čini dugoročno dobru stvar za oralno zdravlje, svoje ili budućeg potrošača.

Znači, ključni cilj faze I je bio kreirati zdravstveni imidž brenda i povezati ga sa preporukom zdravstvenih radnika. Ovo je bio jedan od ključnih razloga zašto se u fazi I išlo samo u kanal apoteka.

Ova faza je trebala trajati 2 godine, a nakon toga se trebalo prijeći u mass market. Ipak, postojalo je jasno mjerilo kada je preporučljivo krenuti u mass market, a to je bilo kada se postigne 60% preporuke stomatologa koji se posjećuju na određenom tržištu²²⁷. Mišljenje je da je ovo dovoljan nivo preporuke stomatologa, da bi se kreirala dovoljna prodaja iz mass market objekata, a u cilju održivog lansiranja u ovaj kanal prodaje.

Način na koji se provjeravao da li je postignuto najmanje 60% preporuke je telefonski intervju. Naime, angažovana je na svakom tržištu agencija koja je pozivala stomatologe koji su posjećivani, kao i one koji to nisu. Postavljan im je set pitanja i na taj način se dobijao prilično obiman izvještaj o kvalitetu programa obilazaka stomatologa. Odgovori dobijeni od grupe koja je posjećivana, upoređivani su sa odgovorima grupe koja nije obilažena, te se na taj način donosio zaključak o efektivnosti programa. Jedan od ključnih parametara koji se pratio je bio nivo preporuke stomatologa iz grupe koja je posjećivana.

Pored ovoga, praćena je i prodaja Listerina po glavi stanovnika na svakom tržištu. Ovo je upućivalo na penetraciju proizvoda, što je ukazivalo na to koji procenat populacije je već postao korisnik.

Kada se dostigla preporuka od najmanje 60%, i zadovoljavajući procenat prodaje po glavi stanovnika, Listerine je bio lansiran u mass market. Svrha ovog lansiranja Listerine proizvoda u mass market je bila:

- *veći doseg ciljanih kupaca, obzirom da je potencijalni doseg putem kanala apoteka limitiran,*
- *edukacija kupaca o prednostima 1-2-3 koraka oralne higijene (1-četkica i pasta, 2-zubni konac ili interdentalna četkica, 3-vodice za usta), te prednostima Listerina kao trećeg koraka oralne higijene*
- *povećanje penetracije kupaca, odnosno, lakše privlačenje novih kupaca u podkategoriju putem promocija koje u kanalu apoteka nisu moguće ili im je mehanika značajno limitirana,*
- *omogućavanje kupcima da kupe vodicu za usta u momentu kada kupuju pastu i četkicu za zube. Istraživanja su pokazala da se kupci zadržavaju 26 sekundi ispred*

²²⁷ Postojale su manje razlike u proporciji posjećivanih stomatologa na različitim Balkan tržištima, ali je uglavnom posjećivano oko 50% od ukupnog broja stomatologa. Procjene su bile da su oni imali mogućnost uticaja na nešto veći procenat populacije koja redovno (najmanje jednom godišnje) posjećuje stomatologa. Ovo iz razloga što je za posjete bio odabran kvalitetniji segmenat stomatoloških ordinacija, koje imaju nadprosječan broj pacijenata na određenom tržištu.

podkategorije četkica za zube, a 9 sekundi ispred podkategorije pasti za zube²²⁸. U tom periodu vremena kupci traže rešenje za njihovo oralno zdravlje. U tom periodu su oni najpodložniji za uticaj na njihove kupovne navike.

- izbjegavanje propuštene potrošnje u domovima kupaca, zbog potrošenih zaliha (frekvencija posjeta mass market maloprodajnim objektima je veća, te je češća i prilika obnove zaliha),*
- povećanje prodaje Listerine proizvoda, obzirom da potencijal prodaje putem kanala apoteka je limitiran*

Kod samog izbora kupaca, većina Shopper marketing napora se usmjerila na ključne kupce, iako je distribucija od starta u mass kanalu išla do nivoa radnji veličine preko 100m2. Za potrebe pridobijanja ključnih kupaca za podršku Listerine aktivnostima, pripremljena je detaljna prezentacija (trade presentation), koja je objašnjavala sljedeće aspekte budućeg zajedničkog biznisa:

- opis, karakteristike i istoriju Listerine brenda i proizvoda*
- prednosti Listerine proizvoda u odnosu na konkurenciju*
- podatke prodaje i udjela i veličine podkategorije vodica za usta sa drugih tržišta, kao i udjele ove podkategorije u ukupnoj oral care kategoriji*
- projekcija koliki će biti zajednički biznis kada se postignu slični parametri kao na drugim tržištima*
- istraživanja o načinu kupovanja u oral care kategoriji, motivi potrošača i kupaca u ovoj kategoriji, kao i stablo odlučivanja pri kupovanju proizvoda iz ove kategorije*
- predloženi način pozicioniranja vodica za usta (ne samo Listerine, nego svih vodica) u okviru oral care kategorije. Ovo se predstavljalo grafički kao uopšten prikaz, ali i detaljno putem slika iz nekoliko prodajnih objekata maloprodavca sa kojim se održavao sastanak*
- predložene Shopper marketing aktivnosti koje trebaju dovesti do značajnog povećanja vrijednosti kategorije vodica za usta, a što treba rezultirati u povećanju vrijednosti ukupne oral care kategorije*
- vrijednosni plan promotivne podrške za ove proizvode u dotičnom maloprodajnom lancu.*

Prvo su održani sastanci sa maloprodavcima koji su postigli najbolji rezultat na mreži kvaliteta saradnje za oral care kategoriju²²⁹. Zatim su održani sa svim ostalim ključnim kupcima. Prepoznavanje potencijala ove aktivnosti od strane maloprodavaca je bilo ispod očekivanja. Iako su pripreme napravljene na vrlo zavidnom nivou, iako je Listerine bio u kanalu apoteka oko 1,5 godinu, iako je prezentovana značajna podrška i know-how, najveći dio maloprodavaca nije vjerovao u uspješnost ovog projekta. Oni su gledali svoje

²²⁸ Oral care purchasing behavior, Johnson & Johnson interna dokumenta, Jul 2011

²²⁹ Ocjenu kvaliteta saradnje putem predstavljene slike je moguće raditi kako na nivou ukupnog poslovanja, tako i na nivou svake pojedine kategorije koja je predmet saradnje.

istorijske podatke o prodaji konkurentskih vodica za usta i nisu mogli povjerovati u brojke koje su im prezentovane.

Ono što je bitno da niko od njih nije odbio ulistati Listerine proizvode, pa je time napravljen prvi korak na uspjehu. Na početku niti jedan od maloprodavaca nije implementirao predloženo pozicioniranje vodica za usta. Većina ih je ovaj brend posmatrala kao još jedan u nizu, od kojeg treba uzeti što veće budžete. Ipak, za nekoliko mjeseci, sami su se mogli uvjeriti u suprotno, te su počeli ozbiljno razmatrati aktivnosti koje su im bile predlagane. Tada je već nastupila povoljna klima za organizovanje i provođenje kompletnog plana Shopper marketing aktivnosti.

3.13.1.4. Definisanje marketing miksa

Uspješnim završavanjem prethodnih koraka planske faze Shopper marketing procesa, učinjen je značajan pomak, napravljena je kvalitetna platforma za kreiranje finalnog programa Shopper marketing aktivnosti.

U ovom, zadnjem planskom koraku, preostalo je da se kreiraju detalji programa koji će voditi željenom unapređenju zajedničkog biznisa. Ovo je korak u kojem je potrebno:

1. krenuti od kupčevog viđenja kupovnog procesa,
2. napraviti usaglašavanje maloprodaje i dobavljača oko svih detalja budućeg zajedničkog programa, i
3. definisati načine najefektivnijeg i najefikasnijeg pristupa datim kupcima.

Kada se govori o kupčevom viđenju kupovnog procesa, potrebno je pomenuti navode Burke-a i Morgan-a koji ističu da sljedećih osam faktora utiče na ukupno kupčevo rangiranje kupovnog iskustva²³⁰:

- Transparentnost – maloprodajni objekat ima unutrašnji raspored na logičan način, sa jasno definisanim i uočljivim odjelima i kategorijama. Proizvodi unutar

²³⁰ Stahlberg M., Maila V.: “Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale”, Kogan page, London, 2012, str. 138-139

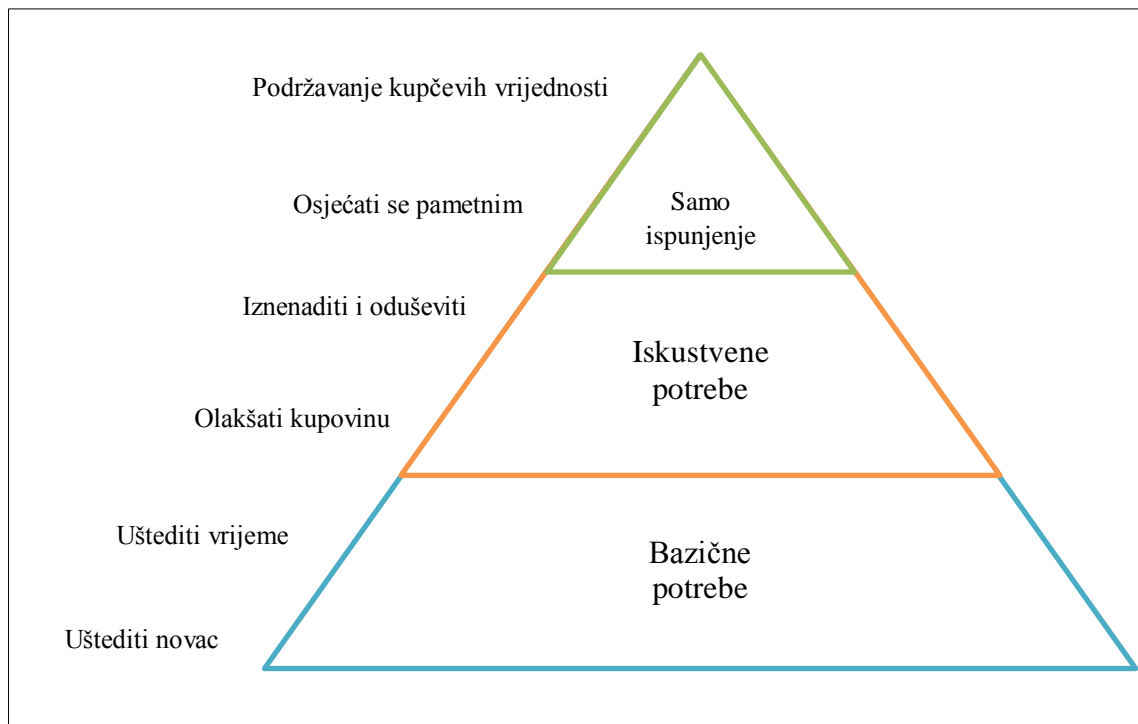
kategorija su složeni na logičan način, polazeći od stanovišta kako kupac vidi ove proizvode.

- Dostupnost – maloprodajni objekat je na dobroj lokaciji, ulaz i izlaz iz radnje su dobro pozicionirani, parking je blizu ulaza i uvijek ima slobodnih mjesta, isto i za kolica koja koristimo za kupovinu.
- Relevantnost – maloprodajni objekat ima proizvode koje kupac traži, redovno ima u ponudi atraktivne proizvode, kao i zadnje novitete na tržištu. Cijene su konkurentne. Postoji dio asortimana koji se ne može naći u drugim kupcima.
- Usluga – ima dovoljno kasa koje rade bez stvaranja gužve i dodatnih poteškoća, zaposleni su zadovoljni svojim poslom, to se zadovoljstvo vidi u kontaktima sa kupcima i spremni su uvijek pomoći kupcima, zaposleni odlično poznaju proizvode koje prodaju
- Iznenadenje – kupci često pronalaze neočekivane promotivne ponude, kao i iznenađujuća dešavanja u objektima i proizvode na policama. Proizvodi koje kupci kupuju su često na promocijama.
- Komfor – objekat ima prijatan miris i muziku. Dostupna su mjesta za kratki predah. Toaleti su čisti.
- Gužva – prolazi su bez gužve, preglednost radnje je dobra, ne postoji mogućnost da se nešto lako obori ili razbije.
- Informisanost – prednosti i vrijednost svakog proizvoda je jasno komunicirana uz jasnu komunikaciju gdje se mogu pronaći ocjene proizvoda. Novi proizvodi su jasno istaketi i nude dovoljno informacija. Uzorci takvih proizvoda su dostupni.

Ovo specificiranje parametara kupovnog iskustva, svakako je od pomoći praktičarima Shopper marketing aktivnosti, koji bi, vodeći se ovim parametrima trebali lakše dolaziti do spoznaja o efikasnim sredstvima koja su im na raspolaganju za implementaciju. U tom cilju je i naredna slika, koja pokazuje hijerarhiju motiva kupaca tokom kupovnog procesa.

Predstavljena piramida je napravljena po uzoru na Maslovljevu hijerarhiju potreba. U samoj piramidi su primjetne tri grupe potreba: bazične potrebe, iskustvene potrebe i samoispunjenje. Sa lijeve strane piramide su postavljeni određeni konkretniji zahtjevi za kupovno iskustvo.

Primjetno je da je najosnovnija potreba, potrošiti što manje novca tokom kupovine. Ovo se odnosi na egzistencijalne potrebe svakog pojedinca. Zatim dolazi potreba za trošenjem što manje vremena. Nakon toga dolaze ostale potrebe, koje se smatraju nadgradnjom na ove dvije.



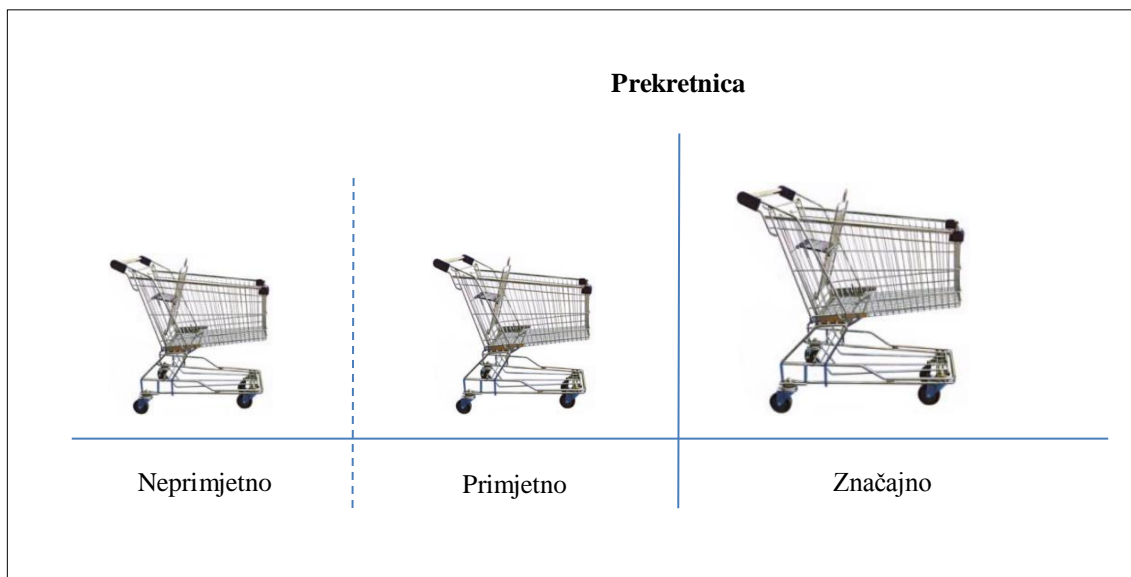
Slika 3.31. Hijerarhija potreba kupaca²³¹

Obzirom da kupci svrstavaju potrebu za uštedom novca među osnove potrebe svakog od njih, u nastavku slijedi jedna vodilja za kupčevo shvatanje ušteda novca. Naime, kupci ne primjećuju svako snižavanje cijena koje napravi na tržištu. Neke od promotivnih aktivnosti u kojima su snižene cijene prođu neprimijećeno, dok ostale budu samo zapažene, a neke od njih proizvedu značajan odziv kupaca. Šta pravi distinktivnu razliku između ovih cjenovnih sniženja?

Distinktivnu razliku pravi procenat promotivnog sniženja cijena i relativna pozicija u odnosu na konkurenciju. Ako je sniženje malo, vrlo je vjerovatno da ono neće biti uopšte primijećeno od strane kupaca. Ako je sniženje nešto veće, ono može biti primijećeno, ali nedovoljno da prouzrokuje značajniji odziv kupaca i učestvovanje u promotivnoj aktivnosti. Zbog ovog nivoa sniženja, kupci neće biti voljni da mijenjaju svoje ustaljene navike kupovine. Neće željeti da mijenjaju svoje omiljene brendove ili da povećavaju zalihe koje kupuju ili da mijenjaju maloprodajne objekte u kojima kupuju. Cjenovna sniženja mogu biti i takva da kupci pored što primjećuju razliku u cijeni, smatraju da je to značajna razlika, koja im omogućava štednju novca i zbog koje oni odlučuju da mijenjaju svoje kupovno ponašanje, kupujući proizvode na takvoj promociji. Tačka u kojoj kupci razmatraju cjenovno sniženje kao značajno, zbog kojeg vrijedi učestvovati u promociji se

²³¹ Stahlberg M., Maila V.: “Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale”, Kogan page, London, 2012, str. 227

zove prekretnica (*Tipping point*). Ova tačka može se razlikovati za svaku kategoriju, a takođe zavisi i od uobičajenog nivoa promotivnog sniženja cijena na tržištu. Na primjer, ako je uobičajeno da veliki broj kategorija i proizvod ima promotivno sniženje od 20%, onda još jedno takvo sniženje će vjerovatno pasti u drugu kategoriju – primijećeno, ali bez značajnije reakcije.



Slika 3.32. Kupčeva percepcija cjenovnog sniženja²³²

Pored ovoga, svrsishodno je navesti i šta se smatra ključnim motivatorima ponašanja kupaca tokom kupovne posjete. *Retailing Research of Council of North America* sponzorisanog od strane kompanije Coca-Cola, provela je studiju na 1.500 domaćinstava i prikupljene su informacije za više od 4.200 kupovnih posjeta. Tokom ovog obimnog istraživanja utvrđeno je da postoje četiri osnovna motivatora kojim se kupci vode:

- Novac
- Vrijeme
- Želja da se posveti pažnja samom sebi
- Želja da se posveti pažnja porodici

U narednoj tabeli je ukratko predstavljen svaki od navedenih motivatora, sa kratkim opisom njegovog značenja za kupce.

²³² Pripremljeno prema Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str. 242

Motivator	Opis
Novac	Kupci definišu "najbolju vrijednost" shodno svom shvatanju. Bez obzira da li kupci imaju više ili manje novca za trošenje nego što je to bilo ranije, oni žele da potvrde ga su da potrošili mudro. Zbog ovoga je postalo teško koristiti trend prihoda kao precizan pokazatelj odluka o potrošnji.
Vrijeme	Vremenska ograničenja imaju ogroman uticaj na kupovinu. U većini porodica, oba roditelja rade izvan kuće što je dovelo do smanjenja slobodnog vremena. Kao rezultat toga, potrošači su postali nestrpljivi i manje tolerantni na kašnjenja – oni ne žele čekati.
Pažnja o sebi	Ova potreba je nastala iz kombinacije pritisaka da se zaradi i manjka slobodnog vremena. Zbog ova dva trenda, kupci su počeli osjećati kupovnu posjetu kao priliku da „sebi nešto priušte“.
Pažnja za porodicu	Ubrzano tempo života je doveo do manje vremena koje provodimo sa porodicom. Tragom toga, kupovna posjeta se pokazuje kao jedna od prilika da se članovima porodice pokaže da su oni i dalje bitni.

Tabela 3.6. Osnovni motivatori pri kupovnim posjetama²³³

Pored ovih stvari, prilikom donošenja odluke o marketing miksu promocije, potrebno je znati i sa kojom svrhom ili misijom kupci dolaze u maloprodajni objekat. Pored toga što se kupci razlikuju međusobno i što prave različite gradacije prethodno navedenih parametara, svaki kupac ima svrhu svake pojedine posjete maloprodajnom objektu. Jednom to može biti sedmična kupovina za čitavu porodicu, drugi put to može biti dopuna sedmične kupovine za koju se pojavila iznenadna potreba, dok naredni put može biti u pitanju kupovina samo vode za piće koja treba da ugasi trenutnu žeđ.

U svakoj od ovih prilika kupac ima specifične zadatke i njima se vodi. Shodno tome on je manje ili više otvoren za spoljne uticaje, putem kojih se može uticati na promjenu ponašanja kupaca u željenom pravcu.

Prethodno navedena studija identifikovala je 9 tipova kupovnih misija. U sljedećoj tabeli će biti predstavljeni neki od nalaza ove obimne studije, koja nam ukazuje da se treba voditi pažnja o tome koju svrhu ili misiju su kupci postavili pred sebe, kako bi mogli iskoristiti one koje nam pogoduju.

U nižoj tabeli je vidljivo da neke od kupovnih misija, u koloni razlozi za izbor radnje, imaju opise kao što su izbor asortimana i atmosfera. U ovim kupovnim misijama, kupci su znatno više otvoreni za spoljne uticaje, pa time i za uticaje Shopper marketing aktivnosti, nego što je, recimo slučaj sa misijama koje imaju za opis lakoća kupovine, kada kupci žele što prije za obave datu kupovinu i napuste prodajno mjesto.

²³³ Retailing Research of Council of North America: "World According to Shoppers", 2004, str. 7

Kupovna misija	Opis	Šta žele	Očekivana nagrada	Razlozi za izbor radnje	% kupovnih posjeta	% potrošnje
Pažnja za porodicu	Kupci žele napraviti najbolje moguće za svoje porodice	Učiniti porodicu sretnom Učiniti pravu stvar Imati širok izbor hrane kod kuće	Zahvalnost članova porodice Zadovoljstvo obavljenim zadatkom	Izbor proizvoda Atmosfera u objektu	19%	27%
Efikasno popunjavanje zaliha	Kupci povećavaju zalihe kako bi smanjili broj kupovnih posjeta	Izbjeći nepotrebne kupovne posjete Napraviti zalihe za buduće potrebe	Da označe ovo završenim zadatkom	Izbor proizvoda	13%	16%
Pametna kupovina za budžet	Žele napraviti najbolje za porodicu, ali im je štednja novca bitan parametar	Kupovinu u okviru raspoloživog budžeta Pronaći i kupiti na promocijama Držati na raspolaganju širok asortiman	Dokaz da su dosta uštedjeli na kupovnoj posjeti	Cijena Atmosfera Izbor proizvoda	15%	18%
Istraživanje	Kupci – istraživači traže nešto novo u svakoj kupovnoj posjeti	Da vide nove ideje i proizvode Da kupe namirnice, ali i ostale potrepštine u jednoj kupovnoj posjeti Uživanje i zabavu	Iznenadjenje i zadovoljstvo što su pronašli nešto novo	Atmosfera Izbor proizvoda	7%	9%
Specifična kupovina	Kupci se orijentišu prvenstveno na jedan ili dva proizvod koja hitno trebaju	Brzo zadovoljiti trenutnu potrebu Da kupe nešto za čim se ukazala hitna potreba	Pronalazak željenog proizvoda Lako i brzo obavljanje kupovine	Lakoća kupovine Atmosfera Izbor proizvoda	11%	9%
Oklijevanje	Kupci ne vole kupovinu i žele što je manje uključenosti	Da kupovina bude što manje bolna Da potroše što je moguće manje vremena	Obaviti kupovinu i završiti sa njom	Lakoća kupovine	8%	4%
Pronalaženje promocija	Traže promocije na pojedinim proizvodima, više neto što gledaju na ukupnu uštedu	Uštede, uštede, uštede Da naprave zalihi kada pronađu odličnu ponudu	Uzbuđenje obavljenom dobrom kupovinom	Prodaja	13%	10%
Male brze kupovine	Ovo je kupovina manjeg broja proizvoda koja se želi napraviti brzo i bez muke	Brzinu u lakoću kupovine Kupiti proizvode za skorou upotrebu	Brzo pronalaženje onog što traže	Lakoća kupovine	9%	5%
Trenutna potrošnja	Kupci žele da zadovolje trenutnu potrebu ili žudnju	Zadovoljenje trenutne želje Brzo obaviti kupovinu	Trenutno zadovoljstvo	Lakoća kupovine	5%	2%

Tabela 3.7. Kupovne misije²³⁴

²³⁴ Pripremljeno prema Retailing Research of Council of North America: "World According to Shoppers", 2004, str. 14-22

Kada se govori o usaglašavanju maloprodavca i dobavljača, svrsishodno bi bilo, još jednom, osvjetliti važnost ovog aspekta Shopper marketinga. Ovo jedan od ključnih aspekata uspješnosti čitave aktivnosti, a nažalost vrlo često se dešava da dobre aktivnosti dožive neuspjeh upravo zbog ovog aspekta.

Saradnja na relaciji maloprodavac-dobavljač, varira značajno između različitih tržišta i različitih partnera, ali se može istaketi jedan konstanta, odnosno zajednički imenilac ove saradnje svih razvijenih tržišta u zadnjih par decenija. To je dominacija maloprodavca u međusobnim pregovorima. Iz ovoga je proizašao i specifičan način razmišljanja, vođenja i zaključivanja pregovora. On se uglavnom ogleda u maloprodavčevom postavljanju uslova i pokušajima dobavljača da odgovore ovim zahtjevima na profitabilan način. Ovo je, indirektno posmatrano, jedan od razloga za nastanak Shopper marketinga.

Jedan dio krivice za ovakvo stanje snose i dobavljači koji su počeli forsirati aktivnosti koje su bitne za njih, dok za maloprodavce nisu toliko relevantne.

Iz ovih razloga je bitno, ako su dobavljači inicijatori Shopper marketing aktivnosti, da pristupaju prema maloprodaji sa prijedlozima koji su obostrano korisni, te na način koji jasno i nedvosmisleno dokazuje da predmetna aktivnost nosi dobrobit za sve uključene strane.

Čak i tada je moguće očekivati određene opstrukcije i nerazumijevanja od strane maloprodaje. Vrlo često maloprodavci imaju druge fokuse i strategije od onih koje predlažu dobavljači. Obzirom da su resursi svih kompanija ograničeni, svaki menadžer bira prioritete za svoj tim.

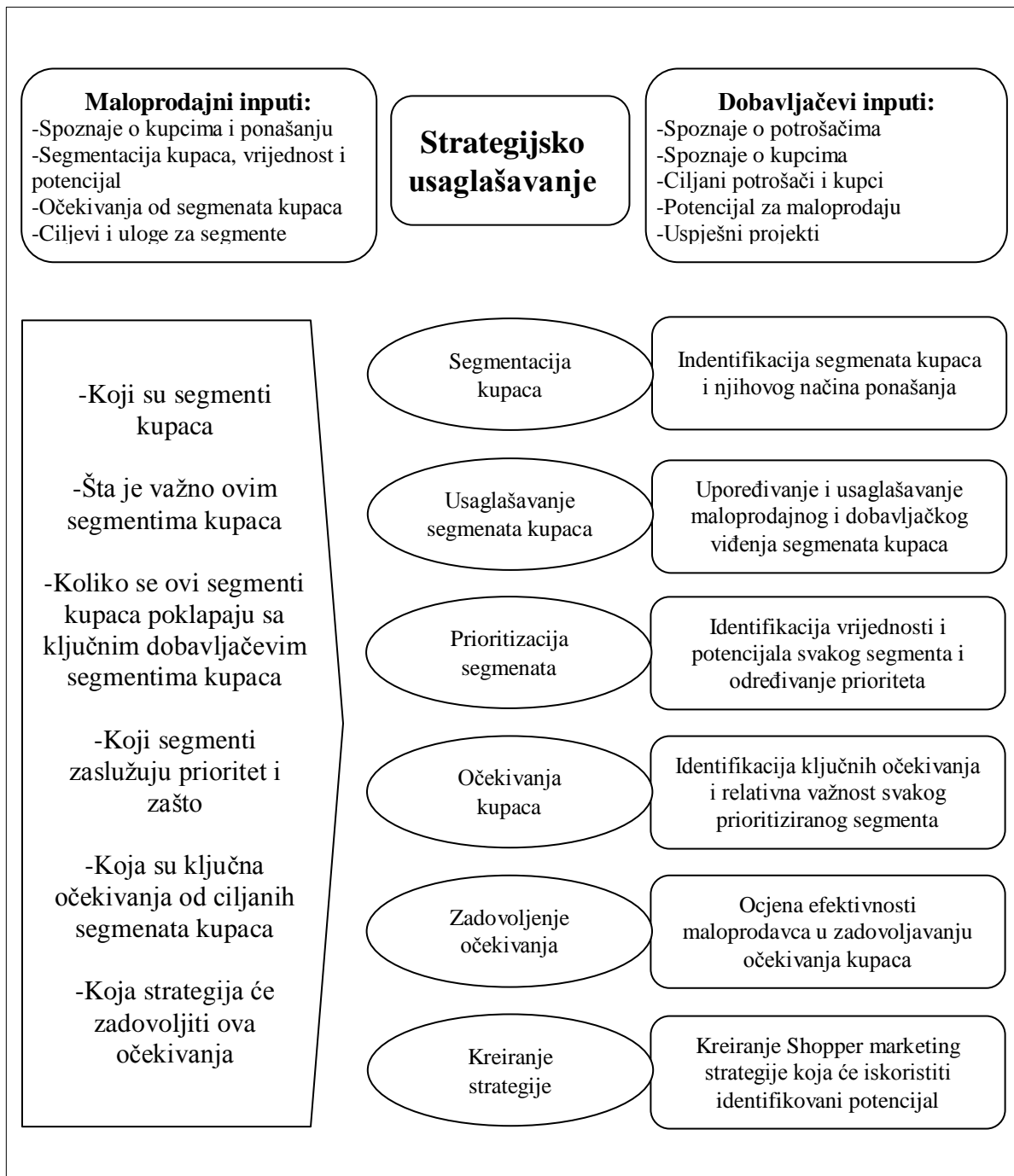
Zato je bitno napraviti partnersko usaglašavanje maloprodaje i dobavljača, kako bi svi bili angažovani iza istih ciljeva. Usaglašavanje maloprodaje i dobavljača će najlakše nastupiti ako predmet usaglašavanja bude aktivnost za jasnim potencijalom za unapređenje biznisa za obje strane.

Iz ovog razloga se predlaže kreiranje Shopper marketing prijedloga polazeći od potrošnje i načina za povećanje potrošnje, što dovodi po povećanja vrijednosti kategorija, a za šta su maloprodavci vrlo zainteresovani.

Ako se sastanak sa maloprodavcem otvori na način „Došli smo da vam predstavimo način kako da se poveća vrijednost kategorije A za X procenata“, sigurno će sva pažnja biti usmjerena na ono što slijedi iza toga. Iza toga je bitno imati jasan i ubjedljiv plan kako se to može postići na tržištu. Ako se maloprodavac složi sa osnovnim idejama plana, dalje usaglašavanje će ići znatno lakše.

Kada se govori o usaglašavanju maloprodaje i dobavljača, prvo je potrebno napraviti usaglašavanje oko ključnih polaznih parametara, u smislu segmenata kupaca kojima će se pristupati i njihovih potencijala, polaznih spoznaja, potencijala aktivnosti, itd. Detalji koji

trebaju biti usaglašeni na relaciji maloprodavac-dobavljač, predstavljeni su na sljedećoj slici, a koju je ponudila *Retail Commission on Shopper Marketing*.



Slika 3.33. Maloprodavac-dobavljač strateško usaglašavanje²³⁵

²³⁵ In-Store Marketing Institute: "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers", A report from the Retail Commission on Shopper Marketing, www.instoremarketer.org, Septembar 2013

Kada se govori o načinima najefikasnijeg i najefektivnijeg pristupa krajnjim kupcima, onda je potrebno, na početku naglasiti, da za ovo ne postoji jednoznačno rješenje. Potrebno je znati da svako rješenje zavisi od predmetne situacije i specifične Shopper marketing aktivnosti koja se predlaže.

Ipak, ovdje će se nastojati ponuditi sveobuhvatan set mogućih tehnika koje mogu biti upotrijebljene u različitim situacijama i koje mogu biti od pomoći praktičarima Shopper marketing aktivnosti. One bi trebale pomoći u pronalaženju najboljih načina pristupa ciljanim segmentima kupaca, u cilju najefektivnijeg i najefikasnijeg realizovanja ideja i pretakanja spoznaja u aktivnosti koje će dovesti do razvoja i unapređenja zajedničkog poslovanja.

Na sljedećoj slici predstavljeni set tehnika, kreiran od strane kompanije Bozz & Company, predstavlja, do sada, najsveobuhvatniji ponuđeni set Shopper marketing tehnika. U prvom redu, u plavim kvadratima su predstavljene platforme koje se mogu koristiti za pristupanje krajnjim kupcima²³⁶. U ostalim redovima, u narandžastim kvadratima, su predstavljene moguće tehnike za svaku od ponuđenih platformi.

Uočljivo je da se među platforme svrstavaju:

- Displej i oglašavanje u objektima
- Promotivne ponude
- Marketing odnosa sa kupcima
- Društvene mreže
- Aplikacije za pretraživanje
- Tematski sadržaji
- Razne softverske aplikacije

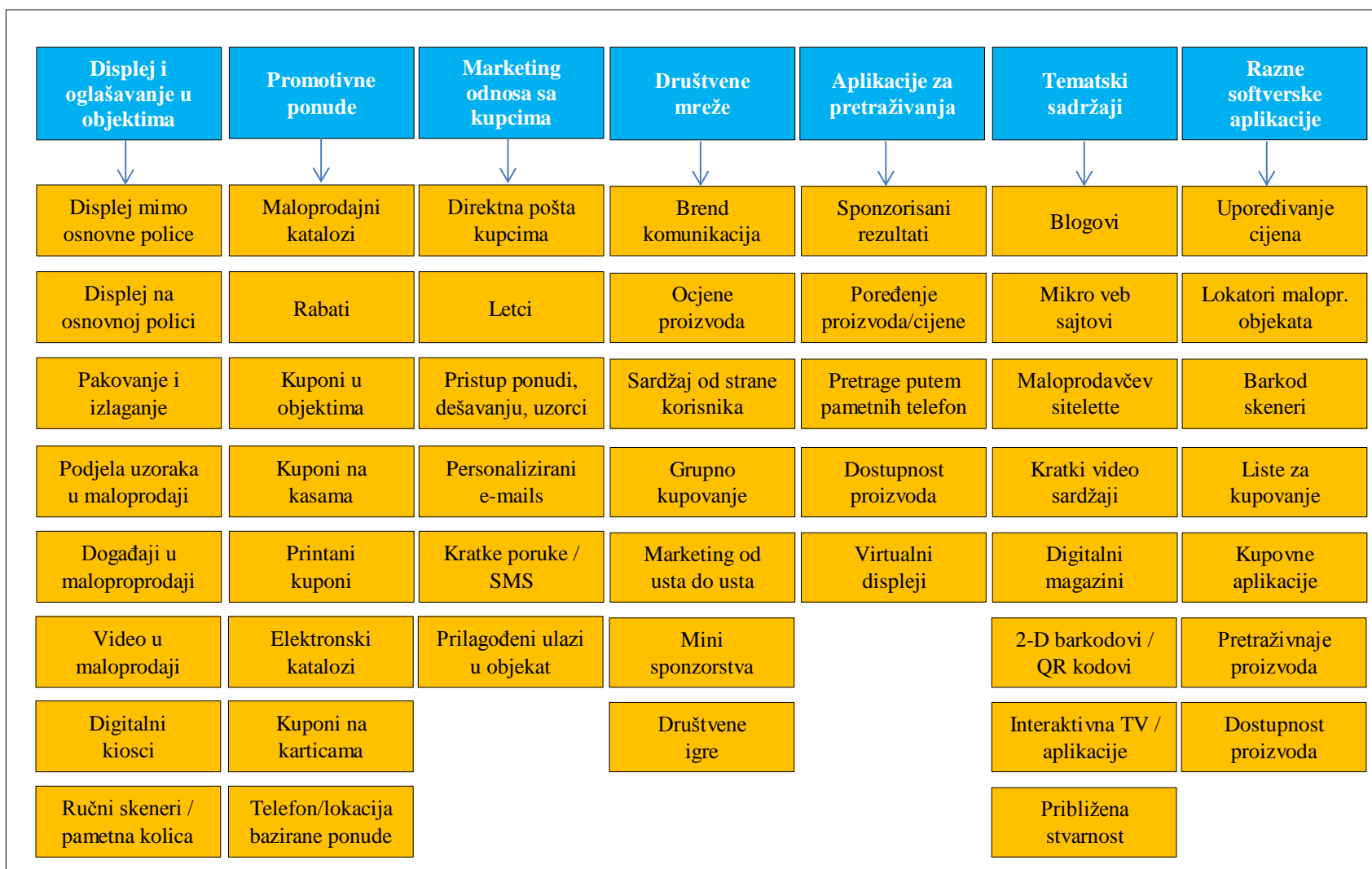
Za svaku od platformi definisan je određeni broj primjenjivih tehnika. Vrlo interesantno je vidjeti ove tehnike poredane po efektivnosti, što je predstavljeno na slici 3.34.

Na slici 3.35. će biti predstavljene tehnike u zavisnosti od njihove efektivnosti u gradnji upoznatosti (*Awareness*) i razmatranja (*Consideration*) za kupovinu.

Na slici 3.36. be biti predstavljene tehnike u zavisnosti od njihove efektivnosti u gradnji probe (*Trial*) i kupovine (*Purchase*)

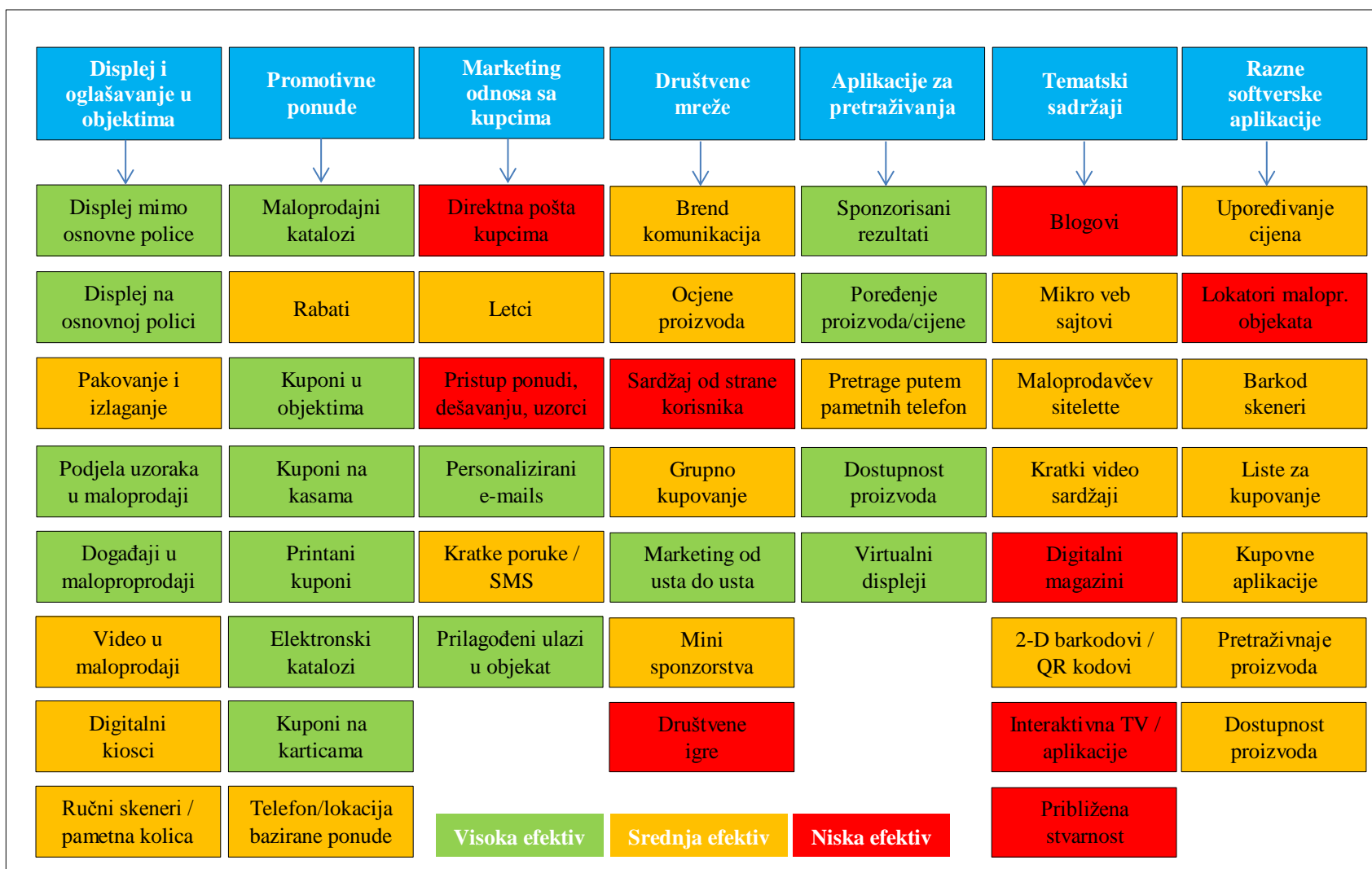
Na slici 3.37. be biti predstavljene tehnike u zavisnosti od njihove efektivnosti u gradnji lojalnosti (*Loyalty*) i zagovaranja (*Advocacy*).

²³⁶ Kako bi bilo jasnije na šta se misli pod platformama, može se navesti da se TV smatra jednom platformom, radio drugom, štampanij magazini sljedećom platformom, itd.



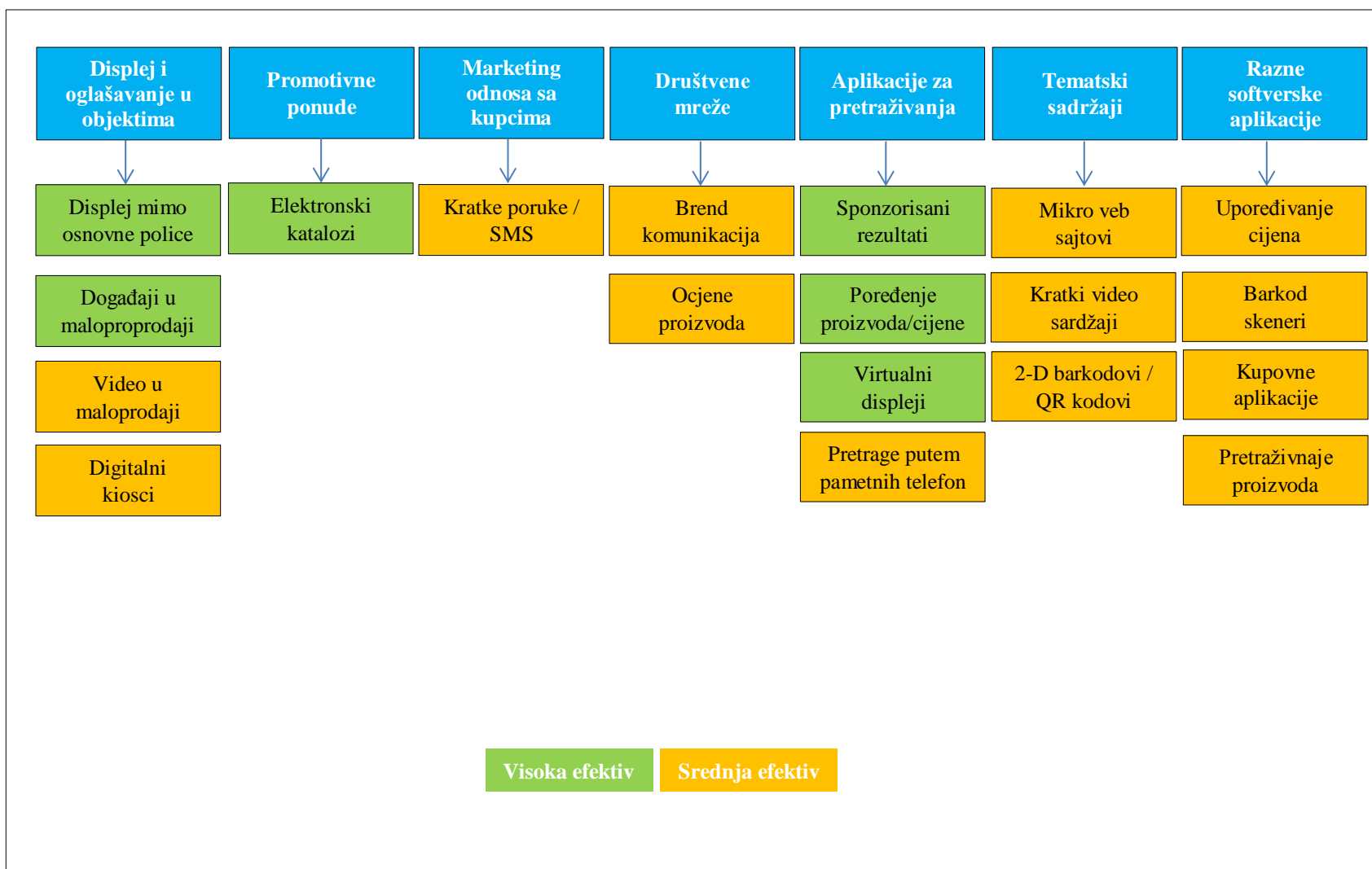
Slika 3.34. Shopper marketing taksonomija²³⁷

²³⁷ GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 12



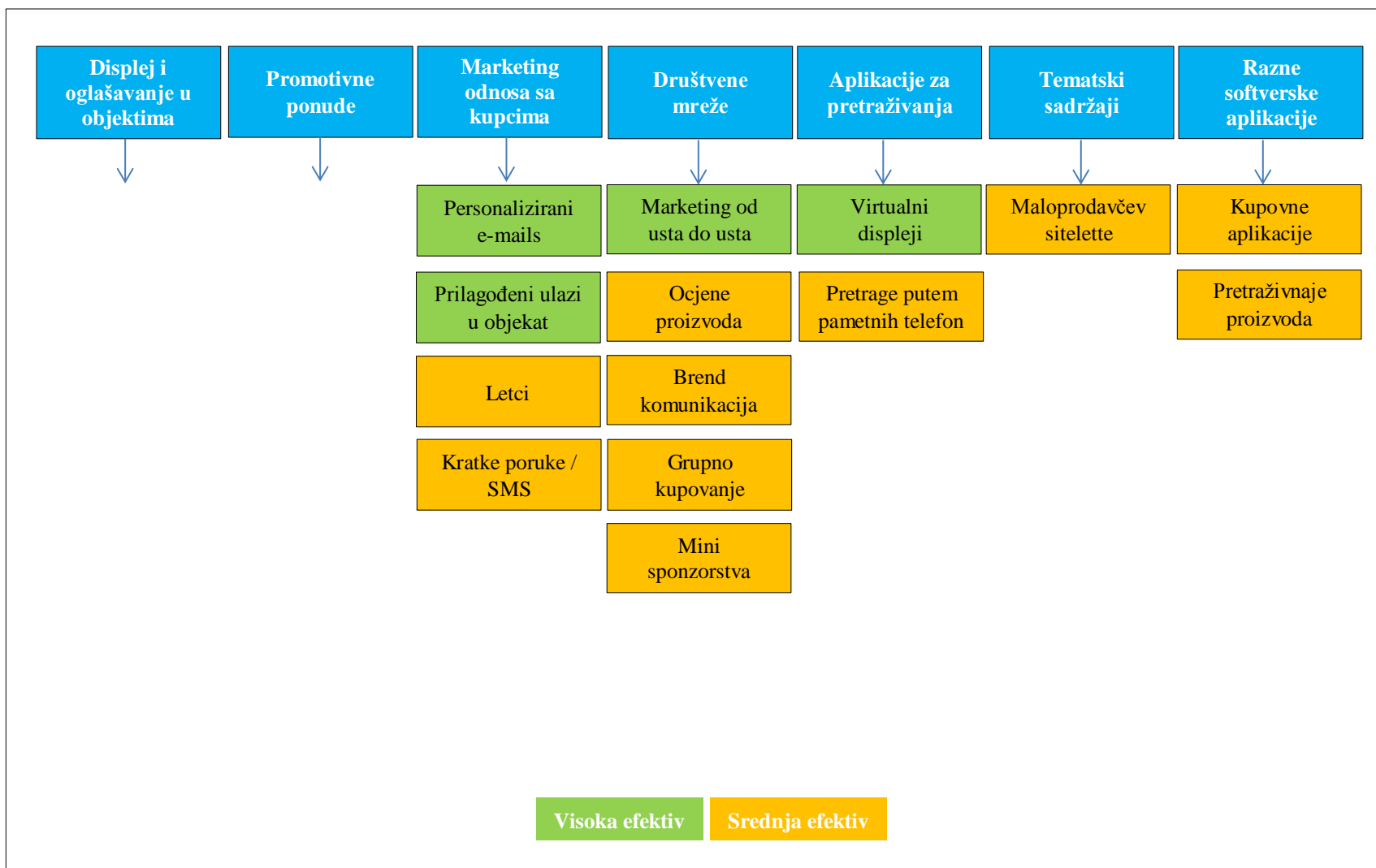
Slika 3.35. Efektivnost Shopper marketing tehnika²³⁸

²³⁸ GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 17



Slika 3.36. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji upoznatosti (*Awareness*) i razmatranja (*Consideration*) za kupovinu ²³⁹

²³⁹ GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 21



Slika 3.38. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji lojalnosti (*Loyalty*) i zagovaranja (*Advocacy*)²⁴¹

²⁴¹ GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 23

Studija koju je provela kompanija Bozz & Company imala je za ispitanike Shopper marketing praktičare, kao i kupce. Putem prikupljanja informacija od ove dvije grupe ispitanika, dobijene su informacije o tehnikama koje su u upotrebi, te o njihovoj efektivnosti u pojedinim situacijama. Takođe se tragalo za informacijom koje su tehnike najefektivnije u pojedinim situacijama, sa specifičnim ciljevima.

Na predstavljenim slikama, moguće je napraviti podjelu platformi na tradicionalne i digitalne platforme. Digitalne platforme su u snažnom razvoju, ali ipak još nisu u upotrebi koliko su to tradicionalne. Tako je uočena i efektivnost, koja je više na strani tradicionalnih platformi. Ipak, ovo ne treba biti shvaćeno kao preferiranje tradicionalnih platformi, nego samo kao činjenicu da digitalne platforme nisu još dovoljno penetrirale, što će zasigurno, uskoro biti promijenjeno.

Tradicionalne platforme kao što su displeji i oglašavanje u objektima i promotivne ponude, su i dalje primarno u upotrebi kako bi potakli probu i kupovinu (novih) proizvoda. Ključni razlog za ovo je činjenica da se većina kupovnih odluka donosi u samom maloprodajnom objektu. Ove dvije platforme sinhronizovano daju dobre rezultate. Pogotovo kada se kombinuju sa tradicionalnim mass medijima, onda odličan rezultat daju u građenju svjesnosti o brendu i imidža brenda.

Digitalne platforme, trenutno, se vrlo uspješno koriste za uticaj na kupce tokom čitavog njihovog puta ka kupovini. Putem ovih tehnika mnogo je lakše i efektivnije uticati na kupce dok su kod kuće ili dok su u pokretu. Na taj način kupci već dođu u maloprodajni objekat sa određenim predispozicijama. Digitalne platforme, takođe, nude široku lepezu mogućih tehnika i načina uticaja na kupce. Neki od ovih tehnika i načina mogu biti pripremljeni na vrlo originalan način i time mogu biti vrlo distinktivno i efektivno sredstvo uticaja na ciljane kupce.

Ono što je bitno distinktivno sredstvo između tradicionalnih i digitalnih platformi je mogućnost personaliziranog pristupa kupcima putem digitalnih platformi, što nije moguće putem tradicionalnih. Naime, personalizacija tehnika u okviru tradicionalnih platformi je značajno limitirana, dok je personalizacija tehnika u okviru digitalnih platformi jedna od njihovih ključnih prednosti.

Na slici 3.34. su predstavljene sve tehnike na način da su zelenom bojom predstavljene tehnike koje sa sobom nose veću efektivnost, narandžastom bojom one koje imaju srednju efektivnost i crvenom bojom one sa najmanjom efektivnošću. Ovim se željelo ukazati na isplativost pojedinih tehnika, što bi trebalo praktičarima Shopper marketinga dati jasnu vodilju šta su dokazane tehnike u okviru pojedinih platformi.

Na slici 3.35. predstavljena je efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji upoznatosti (*Awareness*) i razmatranja (*Consideration*) za kupovinu. Aplikacije za pretragu predstavljaju jednu najefektivnijih platformi za gradnju upoznatosti i razmatranja. Displej mimo redovne police je još jedna od tehnika pogodna za gradnju upoznatosti. Tematski sadržaji su pogodni za građenje razmatranja, pa stoga mnogi marketari nastoje izgraditi

sinergiju između raznih sadržaja kao što su ponuda recepata za kuvanje, video sadržaja kako nešto uraditi i čitavih veb sajtova koji imaju specifične zadatke.

Displeji i oglašavanje u objektima, promotivne ponude, događaji i podjela uzoraka u radnjama su najefektivnije tehnike za gradnju probe i kupovine, što je prikazano na slici 3.36. koja predstavlja efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji probe (*Trial*) i kupovine (*Purchase*). Najbolji rezultati su zapaženi kada se ove Shopper marketing tehnike koriste zajedno sa mass medijima, kako bi se postigla 360 stepeni komunikacija sa krajnjim potrošačima i kupcima²⁴².

U cilju gradnje probe i kupovine, digitalne tehnike nisu visoko rangirane. Ipak, kako je ranije naglašeno, putem njih je moguće ostvariti personalizaciju i dosezanje tačno odabranog segmenta kupaca. One čak omogućavaju pristup grupi kupaca prema lokaciji ili kupcima samo određenog maloprodavca, što može biti vrlo snažno sredstvo u pridobijanju maloprodajnih kompanija za podršku predmetnoj aktivnosti.

Marketing odnosa sa kupcima i društvene platforme su najefektivnije u gradnji lojalnosti i zagovaranja, što je predstavljeno na slici 3.37. koja predstavlja efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji lojalnosti (*Loyalty*) i zagovaranja (*Advocacy*). Na ovom polju se dosta pažnje poklanja Facebook-u i Twitter-u, odnosno građenju društvene zajednice putem ovih platformi. Pored toga, ove dvije platforme se često koriste i kao tačke kontakta sa kojih se posjetioci usmjeravaju na korporativne veb sajtove, na kojima je moguće napraviti dublju interakciju sa posjetiocima i na taj način ostvariti čvršće veze. To je upravo ono što se želi postići u gradnji lojalnosti i zagovaranja.

Planski dio Shopper marketing aktivnosti mora rezultovati u propoziciji za krajnjeg kupca. Ovo je u stvari poruka Shopper marketing aktivnosti koja se prenosi kupcu. Ona dolazi kako krajnji planski element koji je potrebno napraviti, ali od kojeg uveliko zavisi atraktivnost ukupne Shopper marketing aktivnosti za krajnjeg kupca.

Putem kreiranja poruke, određivanja načina i vremena plasiranja te poruke, određuje se i njena efektivnost i efikasnost. Ukoliko se desi da je poruka nevješto kreirana ili nevješto plasirana, može se dogoditi da čitav prethodni trud doživi neuspjeh. Generalno posmatrano, svaka Shopper marketing propozicija upućena ciljanom segmentu kupca, trebala bi da sadrži sljedeće elemente:

- Da je atraktivna za kupce kojima je upućena (*Attractive*)
- Da utiče na unapređenje brend imidža (*Builds brand equity*)
- Da je laka za komunikaciju prema kupcima (*Easy to communicate*)

Ovo dovodi do ABC karakteristika svake propozicije / poruke upućene ciljanom segmentu kupaca. Sa ovog stanovišta trebala bi biti provjerena svaka poruka koja se upućuje kupcima.

²⁴² 360 stepeni komunikacija je relativno nov, ali vrlo često korišten termin za upotrebu više marketinških kanala kako bi se pristupilo krajnjem potrošaču i kreirala željena reakcija. Ovo vrlo često uključuje upotrebu televizije, magazine, interneta, te razne vrste Shopper marketing aktivnosti.

Pored navedene ABC propozicije za ocjenu kvaliteta predloženih rješenja, Shopper marketing programe je uputno provjeriti sa sljedećih 6 aspekata koji mogu dati bolji uvid u kvalitet ideja koje se razmatraju:

- Zajedničkom kupcu treba biti lakše da pronade i kupi brend koji je dio Shopper marketing aktivnosti,
- Proširiti *brand equity* brendova koji učestvuju kroz čitav put ka kupovini kako bi bilo lakše privući pažnju ciljanih kupaca,
- Obezbijediti izvor diferenciranja za brendove i maloprodavce koji učestvuju u Shopper marketing aktivnosti,
- Stimulisati kupovinu na prodajnom mjestu putem oduševljavanja, aktiviranja i motivisanja kupaca iznad njihovih očekivanja,
- Uskladiti se sa mogućnostima, strategijama i taktikama različitih prodajnih kanala, različitih prodajnih formata i različitih maloprodavaca,
- Obezbijediti koristi kroz vrijeme za sve uključene strane u Shopper marketing aktivnosti – kupce, brendove i maloprodavce.²⁴³

U suštini, svih 6 aspekata ima za cilj provjeru da li se postižu osnovni preduslovi za uspostavljanje uspješnih Shopper marketing aktivnosti:

- Približavanje brendova kupcima, ma gdje oni bili, tokom njihovog čitavog puta ka kupovini, koristeći sva sredstva komunikacije koja koriste kupci,
- Olakšavanje i stimulisanje kupovine predmetnih brendova u maloprodavcima koji učestvuju u ovim aktivnostima,
- Diferenciranje za brendove i maloprodavce koji učestvuju. Ovaj preduslov je značajan za brendove, ali ipak je mnogo značajniji za maloprodavce, obzirom da je za njih konkurentska diferencijacija jedan od ključnih ciljeva poslovanja generalno.

²⁴³ Flint D., Hoyt C., Swift N.: “Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect”, Pearson Education, New Jersey, 2015, str. 6

- Praktični osvrt -

Pri lansiranju Listerina u mass kanal prodaje, korišteno je više vrsta od naprijed predstavljenih Shopper marketing tehnika. Uglavnom se korištenje pojedinih tehnika prilagođavalo fazi u kojoj se nalazio sam brend u odnosu na upoznatost potrošača i kupaca sa brendom, kao i postignutu penetraciju u pojedinom periodu vremena.

Displeji mimo osnovne police je nešto što je krenulo do prvog dana lansiranja Listerina u mass kanal. Kao distinktivno sredstvo pozicioniranja korišten je posebno dizajnirani stalak u obliku Listerine boce, sa kojeg se mogao dohvatiti proizvod sa bilo koje strane. Ovo dodatno pozicioniranje je bilo izuzetno važno u prvoj fazi, kada je bila potrebna gradnja upoznatosti i razmatranja za kupovinu. Pored ovoga dodatno pozicioniranje je bilo potrebno, obzirom da maloprodavci nisu imali izgrađene podkategorije vodica za usta u okviru oral care kategorije. Da se lansiranje napravilo bez dodatnog pozicioniranja, proizvodi bi prošli nezapaženo na policama i ne bi se postigao željeni efekat. Interna analiza unutar kompanije pokazala je da je u prvih 12 mjeseci bio 3,4 puta veći izlaz sa dodatnih polica Listerine, nego što je to slučaj kod ostalih brendova iste kompanije. ROI po kupcima se kretao od 1,6-3,4.

Kao jedna od bitnih aktivnosti u prvom periodu za Listerine u mass kanalu, pokazale su se promocije u maloprodajnim objektima koje su vršili Listerine stomatolozi. Isti oni koji su obilazili stomatološke ordinacije na svakom tržištu. Odluka da isti stomatolozi obilaze ordinacije i rade promocije prema kupcima/potrošačima dovela je do boljeg shvatanja ključnih barijera kupovine i najboljeg načina na prevazilaženje tih barijera. Prve barijere su se, uglavnom, odnosile na sigurnost proizvoda sa kojim kupci nisu bili dovoljno upoznati, na značajnu koncentraciju medicinskog alkohola u samim proizvodima, kao i na način same upotrebe. Na ove dileme niko nije bio pozvaniji da da odgovore nego Listerine stomatolozi koji su se sa ovim dilemama sreli znatno ranije.

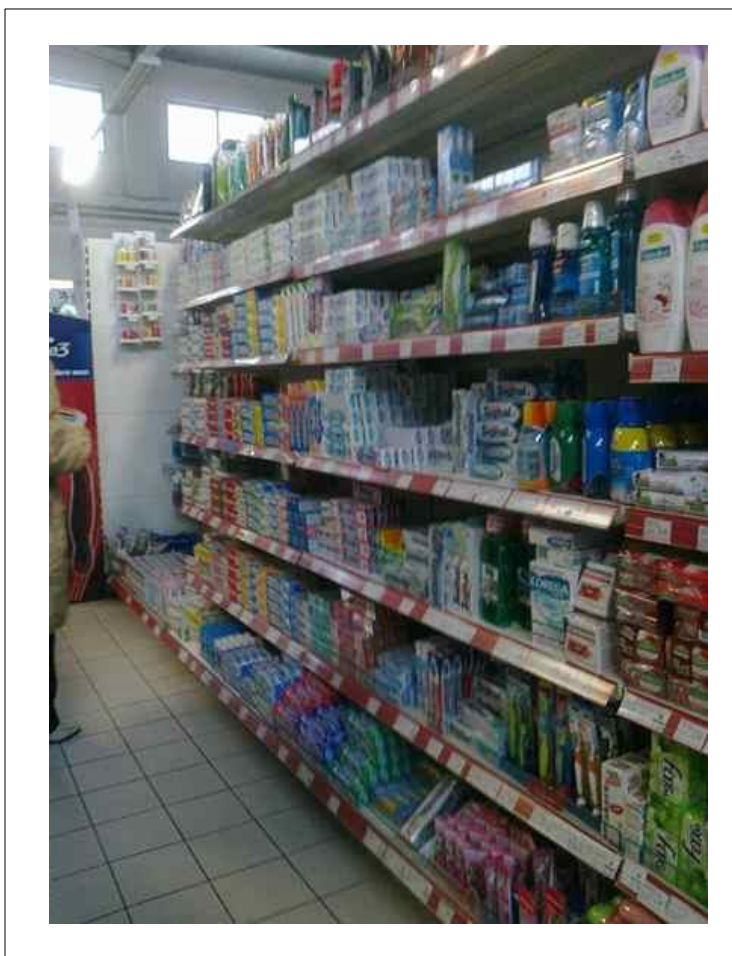
Jedna od ključnih Shopper marketing aktivnosti za Listerine, ali i za konkurentske vodice za usta je bilo vertikalno pozicioniranje između četkica i pasti za zube. Ovo iz razloga što su istraživanja pokazala da se kupci zadržavaju 26 sekundi ispred podkategorije četkica za zube, a 9 sekundi ispred podkategorije pasti za zube²⁴⁴. Ovo je bila idealna prilika da se kupcima predoče vodice za usta kao treći korak oralne higijene, odnosno, u momentu kada oni traže najbolje rešenje za svoje oralno zdravlje.

Međutim, pridobiti maloprodaju da ovo napravi nije bio jednostavan zadatak, obzirom da je to bio za njih izuzetno zahtjevna promjena. Maloprodavci su ovim morali napraviti izmjene u samom sistemu upravljanja oral care kategorijom, kao i napraviti odvajanje podkategorije vodica za usta od ostatka asortimana. Tek nakon toga je moglo doći do fizičke implementacije promjena na polici, koje su, takođe, nosile određeni broj izazova. Pored otpora maloprodaje, došlo je i do otpora konkurencije, obzirom da su oni bili zabrinuti da ne dođe do pada prodaje pasti za zube i četkica, obzirom da je tu bila njihova najveća prodaja.

²⁴⁴ Oral care purchasing behavior, Johnson & Johnson interna dokumenta, Jul 2011

Ono što je dodatno unosilo zabrinutost kod ove dvije strane je bio zahtjev da se svim vodicama za usta dodijeli 10% od ukupne police za oral care kategoriju. Za ovo su postojala dva seta razloga. Prvi se odnosio na ukupnu veličinu oral care police, te je sve ispod 10% značilo vrlo mali prostor za vodice, što ne bi bilo dovoljno da za adekvatnu primjetnost kupaca²⁴⁵. Drugi se odnosio na to da je oko 7% udio u prodaji koji se očekuje za vodice za usta u okviru oral care kategorije. Obzirom da je ovo podkategorija u nastajanju i koja svim uključenim stranama donosi dobrobit²⁴⁶, tražen je nadprosječan udio na polici.

Nakon nekog vremena došlo je do prvih implementacija, za šta su neka tržišta dobila posebna priznanja unutar kompanije Johnson & Johnson. Kako je izgledala maloprodajna polica prije i nakon izvršenog preslagivanja, može se vidjeti na sljedeće dvije slike.



Slika 3.39. Izgled police prije preslagivanja kategorije vodica za usta

²⁴⁵ Pravila perifernog vida sugerišu da su potrebna najmanje 2 lica istog proizvoda da bi on bio primijećen na maloprodajnoj polici

²⁴⁶ Postojali su jasni podaci da Listerine povećava vrijedost ukupne podkategorije/kategorije, te da će iz toga profitirati i konkurencija na način da će i oni povećati prodaju svojih vodica za usta. Pored ovoga, obzirom da je osnovna komunikacija Listerina bila 1-2-3 koraka oralne higijene, u kojoj je sugerisana upotreba pasti i četkica, pa tek onda vodica, postojala je jaka propozicija ka podizanju vrijednosti ukupne oral care kategorije.



Slika 3.40. Izgled police nakon preslagivanja kategorije vodica za usta

Obzirom da su prethodne dvije slike iz istog kupca, u nastavku će biti predstavljeni rezultati preslagivanja oral kategorije u istom kupcu. Iz predstavljene tabele je vidljivo da je došlo do 36% povećanja Listerine prodatih količina u odnosu na isti period prije preslagivanja. Pored ovog došlo je i do 12% povećanja Listerine udjela u prodaji vodica za usta. Međutim, ono što je najznačajniji rezultat, te ono što je glavna propozicija ove Shopper marketing aktivnosti je povećanje vrijednosti podkategorije vodica za usta od 20%²⁴⁷. Ovo je nesumljivo aktivnost koja ima odličan ROI, obzirom da finansijska ulaganja nisu gotovo ni postojala.

²⁴⁷ Svi pokazatelji su dobijeni računajući na osnovu podataka o prodaji preko maloprodajnih kasa, a ne prodaju dobavljača prema maloprodavcu.

	Listerine prodana količina	Listerine udio u prodaji vodica za usta	Vrijednost kategorije vodica za usta
Prije preslagivanja	2.097	61%	3.936
Nakon preslagivanja	2.854	69%	4.714
Povećanje	36%	12%	20%

Tabela 3.8. Unapređenje rezultata kategorije vodica za usta kao rezultat preslagivanja oral care kategorije

Još jedna od Shopper marketing aktivnosti koja je bila organizovana za Listerine, odnosila se na podjelu kupona sa popustom na kupovinu Listerine proizvoda. Ovi kuponi su dijeljeni stomatolozima, koji su onda uz preporuku pacijentima da koriste Listerine davali kupon koji je glasio na 10% popusta u određenom maloprodavcu. Ovo je zahtijevalo angažovanje stomatoloških ordinacija i maloprodavca. Stomatolozima je ovo bila zanimljiva aktivnost, obzirom da su na neki način mogli nagraditi svoje pacijente koji su im ukazali povjerenje. Pacijentima je bilo zanimljivo jer su mogli ostvariti povoljniju kupovinu proizvoda koji im je preporučio zdravstveni radnik kojem su vjerovali. Za maloprodavca je ovo bila odlična aktivnost jer je kreirala saobraćaj u njihov objekat, kupaca koji možda nisu njihovi kupci. Na taj način maloprodavci su imali mogućnost za trajno zadrže ovakve kupce.

Na kuponima u okviru ove aktivnosti je bio odobran 10% rabat na kasi, prilikom plaćanja, tako da su maloprodavci morali imati mogućnost implementacije ovakvog načina plaćanja.

Obzirom na relativno mali iznos popusta, koji se obračunavao samo na inkrementalno prodane količine, ROI je iznosio 10²⁴⁸!

Ovde je navedeno samo par ključnih Shopper marketing aktivnosti koje su rađene u prvoj fazi lansiranja Listerine. Pored ovih implementirano je i više drugih aktivnosti, ali koje su pretežno za cilj imale izgradnju brenda ili su primarno imale za cilj povećanje prodaje, pa ih time ne možemo svrstati u Shopper marketing aktivnosti, koje za cilj imaju istovremeno i jedno i drugo.

²⁴⁸ Trošak štampanja kupona nije obračunavan, obzirom na zanemariv trošak po jednom prodatom Listerine proizvodu.

3.13.2 Organizovanje kao faza Shopper marketinga

Organizovanje kao faza menadžmenta predstavlja jednu od 4 ključne faze menadžmenta. Iz toga je jasna njena važnost za svaki menadžment proces. Faza organizacije uspostavlja kapacitete za ostvarivanje svrhe svake organizacione cjeline, ali isto tako je i zavisna od svrhe i cilja iste organizacione cjeline.

U suštini, organizacija obično nastaje kao posljedica definisanja strategije i taktika kompanija. U zavisnosti od potreba definisanih strategijom i taktikama, stvara se organizaciona struktura potrebna za ostvarenje definisanih strategija i taktika. Ipak, sa protekom vremena, često se dešava da dolazi do modifikacija i promjena strategija i taktika. Ovo često ne prate organizacione promjene na način koji bi trebalo, kako bi kompanije održale fleksibilnost i konkurentsku prednost. Na ovaj način, u neku ruku, postojeće organizacije postaju prepreka uspješnosti kompanija. Odnosno, postaju suprotne svojoj svrsi zbog kojih su nastale.

Za kompanije koje se odluče da usvoje Shopper marketing način poslovanja, obavezno je integrisanje ovih nastojanja u njihove strategije. Odnosno, obavezna je izmjena strategija, kako bi se usvojio novi način pristupa tržištu i kupcima.

Deklarativno usvajanje Shopper marketing načina poslovanja, bez oslikavanja novog načina poslovanja u strateškom pristupu tržištu je uzaludno utrošeno vrijeme i novac. Generalno posmatrano, često se dešava da visoki menadžeri kompanija predstave nove načine poslovanja, ali da se sve ostane na tom predstavljanju. Ne sumnjajući u iskrenost menadžera koji su predstavili nove načine poslovanja, dolazi se do zaključka da oni nisu imali sposobnosti i/ili moći za provođenje predstavljenog načina poslovanja u praksu.

Ovim dolazimo do ključnog elementa za uspješnost Shopper marketinga: sposobnost i moć organizacije da usvoji novi način pristupa tržištu. Ako se Shopper marketing uvede samo deklarativno, za javnost, i promijeni se naziv pozicije nekog od postojećih zaposlenih – ovakav način je osuđen na propast.

Da bi uvođenje Shopper marketing načina poslovanja bilo uspješno, potrebno je prilagoditi strategije poslovanja, kao i prilagoditi organizaciju novom načinu poslovanja. Izmjenom u strategiji i izmjenom u organizaciji, potrebno je Shopper marketing postaviti kao jednu od ključnih funkcija u okviru kompanija.

Obzirom da svaka organizaciona struktura sa sobom nosi i određenu vrstu otpora, potrebno je iznaći sposobnosti i moći unutar organizacije kako bi se željene promjene napravile stvarnim.

U okviru organizacije Shopper marketing funkcije, biće razmatrana dva aspekta ove faze menadžmenta:

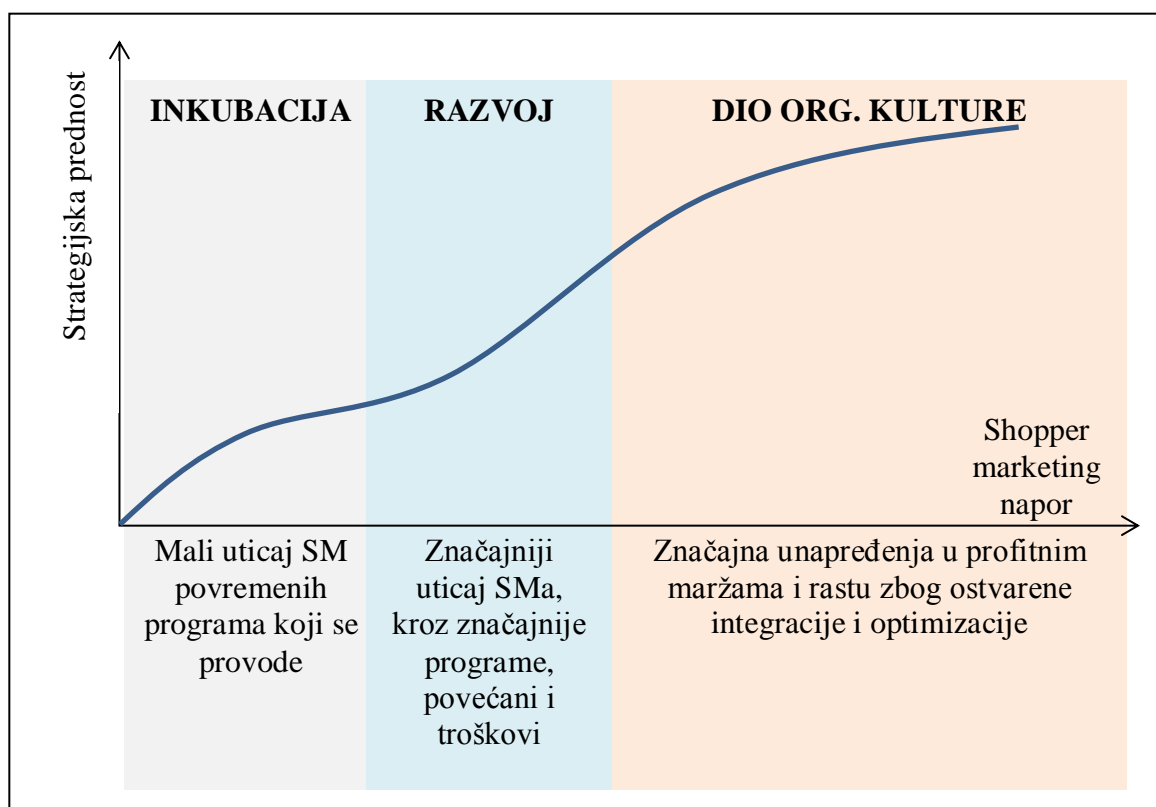
Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

- Organizacione odnose sa drugim funkcijama unutar kompanija, kao i
- Kapacitete i sposobnosti koje ova funkcija mora imati za uspješno obavljanje postavljenih zadataka.

Obzirom na strukturu i prirodu ovog rada, prvi aspekt ovog pitanja će biti razmotren u narednom dijelu rada, gdje će više riječi biti o odnosima Shopper marketing i Category menadžmenta, dok će drugi dio biti razmatran u narednim redovima.

Ako govorimo o kapacitetima i sposobnostima koje svaka Shopper marketing organizacija treba posjedovati, onda je prvo potrebno razmotriti u kojoj fazi se nalazi dotična organizacija. Ako je ona u samom nastajanju onda ona traži, te njeni rezultati mogu podržati znatno manje investicije, nego je to slučaj kada je Shopper marketing funkcija u srednjoj ili zreloj fazi razvoja unutar određene kompanije.

Zbog toga je značajno pogledati faze razvoja funkcije Shopper marketinga u okviru organizacija, odnosno kako obično teče proces punog uvođenja Shopper marketinga, što je predstavljeno na narednoj slici.



Slika 3.41. Shopper marketing ciklus razvoja²⁴⁹

²⁴⁹ Deloitte and GMA: Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage, 2008, str 10

Mnoge organizacije počinju sa posvećenošću izvršnog nivoa Shopper marketingu na osnovi ad-hoc projekata. Značajno početno ulaganje obično je potrebno za izgradnju sposobnosti za generiranje relevantnih spoznaja i provođenje istih u djelo, ali velike infrastrukturne investicije nisu potrebne. Kompanije obično počinju sa usmjeravanjem resursa ka kreiranju upotrebljivih spoznaja, što je u osnovi Shopper marketinga. Mjerenja u ovoj fazi su minimalna, vrlo često kvalitativne ocjene uticaja i eksel bazirane analize. Finansiranje ovih programa je isto tako ad-hoc.

Obično u ovoj fazi kompanije prepoznaju potencijale Shopper marketinga, te obično u ovoj fazi izlaze u javnost sa izjavama o njihovoj predanosti istom. Međutim, uporedo sa ovim, javljaju se i interni otpori promjenama. U zavisnosti koliko uspješno i koliko brzo kompanije prevladaju ove otpore, zavisi da li će i koliko brzo prijeći u narednu fazu razvoja.

U fazi razvoja, kompanije su uspostavile stratešku orijentaciju prema Shopper marketingu. Ustavile su organizaciju, procese i dodijelile sredstva. U ovoj fazi kompanije se bave izgradnjom Shopper marketing kapaciteta, sposobnosti i know-how, unapređuju analize i standardizuju procese.

Obično u ovoj fazi se uspostavlja zasebna funkcija Shopper marketinga, sa zasebnom linijom odgovornosti. Shodno ovome, dolazi do značajnog povećanja investicija u Shopper marketing, a zajedno sa tim i rezultata.

U fazi kada je Shopper marketing postao dio organizacione kulture, već se došlo do značajnog obima aktivnosti. U ovoj fazi je veći dio partnera uključen u same programe. Kompanija, uglavnom, pomjera fokus ka optimizovanju aktivnosti i stvaranju sinergije, kako unutar Shopper marketing funkcije, tako i sa uključenim partnerima.

Uglavnom, svi su prihvatili Shopper marketing kao centralnu funkciju, te se počinje vršiti prenos znanja u druge funkcije unutar kompanije. Napredovanja kroz kompaniju su mnogo češća iz Shopper marketing funkcije, nego iz drugih odjeljenja.

Kretanje kroz navedene faze nije automatsko. Ono mora biti vođeno i podržavano od strane top menadžmenta. Ključno za ostvarenje tranzicije iz jedne u drugu fazu je postizanje konsenzusa unutar kompanije, jasan plan razvoja Shopper marketing funkcije kroz navedene faze i investiranje u kapacitete i ljude. Značajno je istaći da kompanije koje su napravile tranzicije kroz navedene faze, imaju izgrađenih sljedećih 6 sposobnosti²⁵⁰:

- Liderstvo
- Fleksibilnost
- Predanost u razvoju ljudskih talenata
- Fokusiranje na praktičnost i važnost
- Sposobnost i želju da utiču na izmjene organizacione kulture
- Realna očekivanja

²⁵⁰ Deloitte and GMA: Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage, 2008, str 14

Generalno posmatrano, za izvrsnot Shopper marketinga potreno je usvojiti izvrsnost na polju procesa, tehnologije i organizacije²⁵¹.

Pored ovoga, poticanje i razvoj izvrsnosti u okviru Shopper marketing funkcije je od ključne važnosti za uspjeh. Sa njom je neophodno razvijati i potrebne kapacitete za uspješno postizanje zadatah ciljeva. Kapaciteti identifikovani kao neophodni za Shopper marketing funkciju, su sljedeći:

- Kapaciteti da se sistematski i redovno generišu spoznaje o kupcima i potrošačima. Ovo je osnova svakog Shopper marketing tima, na kojoj počivaju sve buduće aktivnosti.
- Kapacitet da se razgovara sa maloprodajom na ravnopravnoj osnovi u cilju usaglašavanja oko svih parametara budućih Shopper marketing aktivnosti koje se trebaju zajednički provoditi.
- Sposobnost da se evaluiraju i uključe nove tehnike i platforme Shopper marketinga, pogotovo one koje će se tek pojaviti u oblasti digitalnih tehnologija, obzirom da se očekuje da one, u budućnosti, postanu dominantne.
- Kapacitet da se preuzme značajan dio obaveza koje sada obavljaju marketing i prodajna funkcija. Ovo je postaje bitnije sa kretanjem Shopper marketing funkcije od faze inkubacije ka fazi organizacione kulture.
- Kapacitet za mjerenje učinaka Shopper marketinga. Pod ovim se misli na izračun ROI-a, ali i istraživanje unapređenja brend imidža. Ovo je ključno za shvatanje i dokazivanje rezultata Shopper marketing aktivnosti.

Svaku organizaciju i organizacionu strukturu čine ljudi. Za sposobnu i uspješnu organizaciju su potrebni uspješni i sposobni pojedinci, koji vrlo dobro poznaju svoj posao i koji su motivisani da ga naprave na najbolji način.

Za Shopper marketing funkciju su potrebni pojedinci koji imaju iskustva iz marketinga i prodaje, a koji, u idealnom slučaju, poznaju osnove finansija i logistike. Ove četiri oblasti su ključne za uspješno obavljanje poslova iz oblasti Shopper marketinga.

Marketinško iskustvo je vrlo bitno za kreiranje spoznaja o kupcima i potrošačima. Ono je izvor promišljanja kako unaprijediti brend imidž, kako zadovoljiti kupce i potrošače i kako angažovati relevantna istraživanja u tom cilju. Marketinško iskustvo, takođe, će biti od velike pomoći praktičarima Shopper marketinga u orkestriranju različitih aktivnosti u jednu kampanju koja bi obuhvatala čitav kupčev put ka kupovini. Moglo bi se reći da kroz marketinško iskustvo, pojedinci u okviru Shopper marketinga dobijaju „širinu pogleda“,

²⁵¹ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: “Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value” 2009, str. 10

koja im je neophodna za sagledavanje mogućnosti Shopper marketing aktivnosti i mogućnosti uključivanja potencijalnih partnera u cilju što bolje realizacije.

Prodajno iskustvo je bitno za uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa maloprodavcima, za poznavanje maloprodajnih prioriteta i ciljeva. Segmentiranje i odabir maloprodajnih kanala i samih maloprodavaca je jedna od bitnijih aktivnosti. Organizacione sposobnosti su, takođe, jedna od prednosti zaposlenih sa prodajnim iskustvom.

Poznavanje logističkih operacija je jedna od prednosti koja daje Shopper marketing pojedincima širi i bolji uvid u izvodive aktivnosti sa logističkog stanovišta. Ova osobina pogotovo postaje bitna kod multinacionalnih kompanija, kod kojih su ove aktivnosti prilično složene.

Finansijsko poznavanje omogućava da se pri razmatranju bilo koje aktivnosti, ima u vidu prodajno-profitna strana. Ispuštajući ovo iz vida, može se otići u krajnost koja nije želja Shopper marketing profesionalaca.

- Praktični osvrt –

Kompanija Johnson & Johnson se, na tržištima Balkana, trenutno nalazi u fazi razvoja Shopper marketinga. Gotovo sve naprijed predstavljene karakteristike, potvrđuju ovu fazu. Formalno uspostavljeno je Shopper marketing odjeljenje. Trenutno se radi na uspostavljanju novih i unapređenju postojećih procesa i procedura. Analize su jos relativno jednostavne, ali se radi ROI analiza za svaku Shopper marketing aktivnost i povremeno brand health analiza.

Na tržištu SAD, situacija je naprednija, te se Johnson & Johnson na tom tržištu nalazi u fazi kada Shopper marketing već postaje dio organizacione kulture. To pokazuje i sljedeća slika, koja identifikuje nekoliko kompanija koje predvode Shopper marketing razvoj u praksi. Uočljivo je da se J&J nalazi u dvije kategorije.

Proizvođači identifikovani od strane maloprodavaca kao lideri u razvoje Shopper marketinga						
<i>Ukupno</i>	<i>Svježa hrana</i>	<i>Pakovana hrana</i>	<i>Pića</i>	<i>Zdravstvena njega</i>	<i>Lična higijena</i>	<i>Kućna hemija</i>
<i>Kraft foods P&G PepsiCo Unilever Coca-Cola</i>	<i>Hormel Foods Fresh Express Dole Tyson</i>	<i>Kraft foods P&G Campbell`s JM Smucker General Mills</i>	<i>PepsiCo Coca-Cola Anheuser-Bush Cadbury</i>	<i>P&G McKesson Johnson & Johnson Pharmavite Leiner</i>	<i>P&G Johnson & Johnson Unilever Kimberly-Clark</i>	<i>P&G Unilever SC Johnson Clorox Dial</i>

Tabela 3.9. Proizvođači predvodnici Shopper marketing programa na tržištu SAD²⁵²

²⁵² GMA/Deloitte Consulting LLP 2007 Shopper Marketing Study Results, str 25

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

U cilju pojačavanja svojih kapaciteta u oblasti Shopper marketinga, kompanija Johnson & Johnson je, za tržište Balkana, uvela poziciju Shopper marketing menadžera. Ova osoba je došla sa visoke pozicije unutar kompanije, jer se na taj način željelo dati više značaja i moći ovoj poziciji.

Data osoba ima marketinško iskustvo iz tri velike multinacionalne kompanije (od kojih se dvije nalaze u prethodnoj tabeli), a u Johnson & Johnson-u je stečeno prodajno iskustvo od 7 godina. Poznavanje marketinških principa i know-how, odlično poznavanje brendova i maloprodajnih kupaca sa kojim se radi, kao i tržišta u totalu, učinilo je novu poziciju izuzetno korisnom i upotrebljivom.

Ovim putem je osnažena lokalna organizacija za mass kanal maloprodaje. Pored ovoga, postoji i Shopper marketing menadžer za tržište Balkana za OTC portfolio kompanije Johnson & Johnson, a koji se prodaje isključivo u kanalu apoteka. Ovim razdvojenim pozicijama i djelokrugom rada se želi naglasiti specifičnost kanala i brend strategija, te time uticati na unapređenje efektivnosti i efikasnosti marketing programa.

Obzirom organizaciju kompanije Johnson & Johnson na tržištima Balkana, a koja je predstavljena u dijelu o Category menadžmentu, bitna karika u čitavom procesu su distributeri. Oni predstavljaju partnere putem kojih se sve aktivnosti pretakaju u praksu i od kojih zavisi uspješnost pokrenutih programa.

Zbog toga kompanija Johnson & Johnson zajedno sa svojim distributerima radi na unapređenju i razvoju Shopper marketing svijesti, prvenstveno među brend menadžerima i menadžerima tima za ključne kupce. Oni predstavljaju dvije osnovne dodirne tačke sa ključnim maloprodavcima, te njihovo poznavanje osnovnih principa Shopper marketinga, predstavlja jedan od bitnih činilaca ukupnog uspjeha Shopper marketinga, na tržištima na kojima se posluje.

3.13.3. Implementacija kao faza Shopper marketinga

Svaka implementacija predstavlja prirodni nastavak faze planiranja i organizovanja. Ako su ove dvije faze kvalitetno napravljene, u fazi implementacije će biti znatno lakši posao. Ipak, ponekad se dešava da faza planiranja i organizovanja nisu prilagođene realnim mogućnostima implementacije na tržištu. Ovo je pogotovo simptomatično za fazu planiranja, kada se dešava da se plan pravi vrlo izazovno, kako bi se što bolje dopao top menadžmentu. U ovom slučaju, u fazi odobravanja planova, svi su sretni i zadovoljni, jer prezentovan plan izgleda odlično.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Nakon planske faze pojavljuju se problemi u egzekuciji ovakvih planova. U takvim situacijama, uglavnom se probavaju ostvariti nerealni planovi, što onda sa sobom nosi niz negativnosti u tekućoj i narednoj godini. Samo neke negativnosti koje se mogu pojaviti pri forsiranju faze implementacije, na osnovu nerealnih planova su:

- Zanemarivanje strateških ciljeva
- Zanemarivanje dugog roka i podređivanje kratkom roku
- Gubitak iz vida finansijskih parametara aktivnosti, pogotovo profitabilnosti
- Ostvarenje nerealne prodaje, koja postaje baza za narednu godinu, kada se insistira na povećanju iste
- Demotivisanje ključnih nosioca implementacije, itd.

Osnovni razlozi za ovakvo postupanje u fazi planiranja su nedovoljan autoritet pred top menadžmentom da se javno kaže da su planovi nerealni i bojazan da pojedinci koji javno istupe, ne dođu u nemilost top menadžmenta.

Suštinski, faza implementacije Shopper marketing aktivnosti ne zahtijeva značajno drugačije odvijanje u odnosu na neke druge aktivnosti, na primjer aktivnosti Category menadžmenta. Sama faza implementacije zahtijeva da se:

- Definišu specifični poslovi i zadaci koji moraju biti napravljeni
- Odrede osobe koje će obaviti date poslove i zadatke
- Odredi vremenski okvir u kojem moraju biti napravljeni
- Definišu se periodični izvještaji putem kojih će se pratiti progres
- Odrede u kojim vremenskim periodima i na koji način će se vršiti provjera toka implementacije

Navedene stavke se definišu akcionim planom. Akcioni plan može sadržavati i kolonu za redovno praćenje progressa implementacije i može izgledati kao na sljedećoj slici.

Grupa	Aktivnost	Zadužen	Rok završetka	Status na dan xx.xx.xx
Grupa 1	Aktivnost 1	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije
	Aktivnost 2	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije
	Aktivnost 3	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije
Grupa 2	Aktivnost 1	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije
	Aktivnost 2	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije
	Aktivnost 3	Ime osobe koja treba obaviti aktivnost	xx.xx.xx	Status implementacije

Tabela 3.10. Akcioni plan Shopper marketing implementacije

Pored ovoga, u slučaju složenijih i dugotrajnijih Shopper marketing aktivnosti, može se pripremiti i *scorecard* plan. U njemu definišu ključni parametri aktivnosti, koji se prate u odnosu na plan i, vrlo često, prošlu godinu. Na narednoj slici će biti prikazan primjer mogućeg *scorecard* plana, iako je potrebno naglasiti da se sam format može znatno razlikovati u zavisnosti od konkretnih potreba.

Jan-April 2014 biznis plan	Jan-April 2014 ostvarenje	Razlika	Parametar	Jan-April 2013 ostvarenje	Jan-April 2014 ostvarenje	Razlika
626	602	-24 -4%	Parametar 1 Rast	600	602	2 0%
535	651	116 22%	Parametar 2 Rast	633	651	18 3%
100	110	10 10%	Parametar 3 Rast	100	110	10 10%

Tabela 3.11. Primjer *scorecard* forme za praćenje Shopper marketing implementacije

Implementacija Shopper marketing aktivnosti, vrlo često, uključuje više partnera. Tako se kao učesnici u fazi implementacije mogu pojaviti proizvođač, maloprodavac, distributer, medijski partner, agencije, logistički partner, itd. U takvim situacijama, za uspješno odvijanje faze implementacije, kao ključna aktivnost se javlja koordinacija svih uključenih partnera. Pored toga što bi planovi trebali biti precizni i jasni svakom od partnera, koordinacija se javlja kao neizbježna aktivnost tokom čitavog procesa implementacije.

Ipak, i pored kvalitetnih, preciznih i jasnih planova, nerealno je očekivati da ne bude odstupanja od planova tokom faze implementacije. Najbitnije je moguće odstupanje uočiti što ranije, kako bi se minimizirali negativni efekti. Ranim otkrivanjem mogućih odstupanja, moguće su korektivne akcije koje će potpuno eliminisati ili značajno minimizovati negativne efekte. Iz ovog razloga je bitno posvetiti dovoljnu pažnju koordinisanju svih uključenih partnera, redovno pratiti definisane parametre faze implementacije, te uočene moguće devijacije otklanjati što prije.

-Praktični osvrt –

U praksi, implementacija nosi brojne izazove, pogotovo za aktivnosti koje zahtijevaju angažovanje više partnera ili više odjela samo jednog partnera. U ovakvim slučajevima, gotovo u pravilu, imate bar jednu uključenu stranu koja proces implementacije ne vidi na isti način kao ostale strane.

Iako je precizan i jasan plan obavezan, nemoguće je u planu definisati sve pojedinosti. Te pojedinosti često znaju kočiti, pa čak i dovesti u pitanje implementaciju čitavog projekta. Od sposobnosti rješavanja takvih pojedinosti i zadovoljenja svih uključenih strana, često zavisi čitav projekat.

Na primjer, kod vertikalnog preslagivanja oral care kategorije u jednom od maloprodavaca, naišlo se na problem odobrenja od strane odjela operacija. Ovaj odjel je bio zadužen za nabavku novih polica koje su bile neophodne za implementaciju ovog vida slaganja. Inače, te police su bile u upotrebi u manjim formatima objekata istog maloprodavca, ali ne i u formatima objekata gdje je trebalo biti implementirano novi vid slaganja. Niko od uključenih u fazi planiranja nije previdio da ovo može biti problem, ali se on ipak pojavio u fazi implementacije. Bez ovog odobrenja, nije se moglo krenuti u realizaciju, a odjeljenje operacija je vidjelo problem u implementaciji ovih polica na oral care kategoriji, obzirom da se na ovu kategoriju nastavljala druga kategorija. Problem je bio estetske i finansijske prirode, ali se ipak bez odobrenja nije moglo dalje.

Na kraju je prevladala pregovaračka moć dobavljača, koji je, ipak, morao upotrijebiti značajan napor da se ovaj problem prevaziđe. Kada je riješen, slabo ga se ko sjećao, a mogao je dovesti u pitanje čitav projekat!

Kompanija Johnson & Johnson prati većinu Shopper marketing aktivnosti na sedmičnoj osnovi (ako je primjenjiv ovaj način praćenja obzirom na mehaniku aktivnosti), a neke na mjesečnoj. Neke forme izvještaja su prilagođene konkretnim aktivnostima, dok su neke standardne. Svi izvještaji se šalju ponedjeljkom prije podne, te se po primitku vrši njihovo analiziranje. U slučaju bilo kakve devijacije od plana odvijanja svake pojedine aktivnosti, alarmiraju se odgovorne osobe, kako bi se preduzele korektivne akcije.

Postoje određene aktivnosti koje traju samo par dana ili čak jedan dan. Praćenje ovakvih aktivnosti se vrši na dnevnoj osnovi. Digitalne tehnologije pružaju ogromnu pomoć u ovakvim situacijama.

Na ovaj način se ostvaruje blisko praćenje procesa implementacije, što omogućuje promptno reagovanje odgovornih osoba.

3.13.4. Kontrola kao faza Shopper marketinga

Kontrola je bitna kontrolna i korektivna aktivnost svakog menadžment procesa. Kada govorimo o kontroli u okviru Shopper marketinga, onda uglavnom podrazumijevamo mjerenje uspješnosti Shopper marketing programa. U tom smislu će se tretirati ova cjelina ovog rada.

Ako se vratimo na početak ovog dijela rada, koji govori o propozicijama Shopper marketinga, vidjećemo da Shopper marketing „obećava“ povećanje prodaje i unpređenje

brend imidža. Da li on to zaista radi? Ako upitamo praktičare Shopper marketinga, dobićemo potvrdne odgovore. Ovo su rezultati brojnih studija. Ipak, fer je istaketi da FMCG industrija ne može jednoznačno istaketi na osnovu kojih mjerila oni to tvrde.

Ovo je jedan od nedostataka Shopper marketinga – nedovoljna razvijenost mjernih instrumenata. Naime, industrija se još bori sa standardizacijom mjernih instrumenata kako bi se mogla nedvosmisleno pokazati uspješnost raznih Shopper marketing programa.

Jednim dijelom ovi izazovi su prisutni zbog relativno skorog nastanka, a drugi iz prilične složenosti mjerenja rezultata Shopper marketing aktivnosti. Ako znamo da je jedna od koristi rast prodaje, onda to nije tako teško za izmjeriti. Ako se osvrnemo na druge koristi, kao što su unapređenje brend imidža, razvoj svijesti o brendu, unapređenje razmatranja za kupovinu, promjena kupovnog ponašanja, povećanje potrošnje, itd., onda ovo postaje zahtjevnije.

Ako znamo da svaka kompanija ima ograničena sredstva i budžete, te da je na nivou kompanije bitno da se sredstva ulažu u najefektivnije i najefikasnije aktivnosti, onda je bitno da postoji jasan način mjerenja Shopper marketing aktivnosti. Ovo je bitno za kvalitet odluka o alokaciji budžeta na pojedine aktivnosti. Obzirom da je već ranije predstavljen trend smanjenja ulaganja u ATL i povećanje ulaganja u BTL, prvenstveno Shopper marketing, onda je bitno da postoje jasna mjerila koja dokazuju da su donesene ispravne odluke.

Iz ovih razloga, postaje jasno da tradicionalni instrumenti mjerenja promocija ili nekih drugih aktivnosti iz ove industrije ne zadovoljavaju potrebe mjerenja Shopper marketing aktivnosti. Postaje jasno da se mora kreirati potpuno novi set mjernih instrumenata prilagođen konkretnim potrebama.

Taj set mjernih instrumenata mora uvažavati sve specifičnosti Shopper marketing aktivnosti i ponuditi najbolje moguće obuhvatanje rezultata samih aktivnosti. To često prevazilazi sam period odvijanja Shopper marketing aktivnosti obzirom da se rezultati, recimo, promjena ponašanja kupaca, odražavaju na rezultate u dužem vremenskom periodu.

Isto tako, bitno je da se vodi računa o ekonomičnosti samog mjernog postupka. Nema puno smisla investirati polovinu dobijenih rezultata u mjerenje. Ovo je pogotovo bitno za manja tržišta ili manje kanale i kupce, obzirom na limitirani potencijal.

Iz tih razloga se kombinacija mjernih instrumenata zasnovanih na transakcijskim podacima, ponašanju kupaca i stavovima i vjerovanjima smatra najpodesnijom. Pored ova tri mjerljiva seta instrumenata, obično se očekuje od Shopper marketing aktivnosti da doprinesu i unapređenju odnosa na relaciji dobavljač-maloprodavac. Ovo nije lako mjerljiv cilj, ali se kroz ranije predstavljenu ocjenu saradnje po raznim kriterijima može pratiti u vremenu i dobiti prilično pouzdane trendove. Ovi parametri, iz ugla maloprodavca i ugla proizvođača predstavljeni su u sljedećoj tabeli.

Mjerne kategorije	Brend ciljevi, izraženi kao	Maloprodajni ciljevi, izraženi kao
1. Transakcijski podaci	Povećanje prodane vrijednosti, Povećanje prodanih količina, Povećanje udjela kategorije, Unapređenje lojalnosti brendu, Povećanje povrata (ROI)	Povećanje prodaje u objektima, Povećanje prodaje kategorije, Unapređenje unakrsne prodaje, Povećanje potrošačke korpe, Unapređenje profitabilnosti po m2
2. Ponašanje kupaca	Veće uključivanje na liste kupaca, Povećanje vremena zadržavanja, Unapređenje razmatranja kupovine, Veća uključenost kupaca, Unapređenje zagovaranja brenda	Povećana frekvencija posjeta, Veći broj posjećenih koridora, Veći broj potrošačkih kartica, Veća uključenost kupaca
3. Stavovi i uvjerenja	Unapređenje svijesti o brendu, Unapređenje brend imidža, Unapređenje razmatranja kupovine, Unapređenje lojalnosti brendu	Unapređenje imidža maloprodavca, Unapređenje lojalnosti maloprodavcu
4. Uticaj na odnose dobavljača i maloprodavaca	Unapređenje odnosa oličenih u broju i načinu odvijanja sastanaka, Veća uključenost u kataloge i druge specifične akcije	Specifični programi ponudeni od strane dobavljača, a koji zadovoljavaju maloprodavčeve ciljeve

Tabela 3.12. Set mjernih kategorija u Shopper marketingu²⁵³

U ovoj tabeli su nabrojani mogući ciljevi za maloprodavca i dobavljača. Svaki od predstavljenih ciljeva ima instrumente za mjerenje istih. Iz predstavljene tabele je vidljivo da nisu isti mjerni instrumenti relevantni za maloprodavce i proizvođače. Ovo proizilazi iz različitih ciljeva maloprodavaca i dobavljača. Shodno ciljevima, definišu se i mjerni instrumenti. Ovo nalaže obavezu partnera u Shopper marketing aktivnostima da se usaglase oko ciljeva i mjernih instrumenata za datu aktivnost. Putem ovog usaglašavanja, vrši se i upravljanje očekivanjima svih uključenih strana, ali se i izbjegavaju naknadni nesporazumi.

Kako je već naglašeno, neracionalno bi bilo za bilo koju aktivnost raditi sve nabrojane analize. To bi bilo neekonomično, a vrlo često bilo bi i nepotrebno. Zbog toga se predlaže uvođenje grupa Shopper marketing aktivnosti prema njihovom obimu i kompleksnosti, te na osnovu toga definisanje različitih mjernih instrumenata koji će se provoditi.

U narednoj tabeli, Shopper marketing aktivnosti ili programi su podijeljeni u tri grupe, na velike, srednje i male. Ovo se može razlikovati kod različitih kompanija i podjela može izgledati drugačije i biti zasnovana na drugim principima. Suština prijedloga je da se uvedu

²⁵³ Crawford L.: "Shopper Marketing Measurement", Shopper Marketing Magazine, March 2014, str 1

grupe za koje će se izvršiti standardizovanje mjernih instrumenata, a sve u cilju postizanja ekonomičnosti kontrolne faze Shopper marketinga.

Mjerne kategorije	Mali obim, jedan brend ili taktički programi	Srednji obim, regionalni programi	Veliki obim, kampanje sa više partnera
1. Transakcijski podaci	√	√	√
2. Ponašanje kupaca		√	√
3. Stavovi i uvjerenja			√

Tabela 3.13. Mjerni instrumenti prema obimu Shopper marketing programa²⁵⁴

Ono što ipak nedostaje, a odnosi se na pomenutu nedovoljnu razvijenost mjernih instrumenata, jeste jedan univerzalni mjerni instrument za sve Shopper marketing aktivnosti. Razvojem ovoga bi se postigao jedan imenilac za sve Shopper marketing aktivnosti, koje bi onda postale univerzalno uporedive.

U fazi pripreme je bio i P.R.I.S.M. (*Pioneering Research for In-Store Metric*) indeks. Njegovo osnovni cilj je bio da se kreira sindicirani model mjerenja uticaja na kupce pri kupovini. Ipak, razvoj ovog modela je zastao zbog kompleksnosti i potrebnih velikih novčanih sredstava za početak njegovog funkcionisanja.

Trenutno praksa eksperimentiše sa marketing miks modelima (MMM – *Marketing Mix Models*), koji bi trebali biti jedan imenilac za sve marketing inpute koje dobija jedan kupac/potrošač. Uporedo sa praćenjem svih marketing inputa, pratile bi se i sve kupovne odluke i sva kupovna ponašanja pojedinog kupca. Na ovaj način se želi uspostaviti direktna vaze između pojedinih marketing inputa i kupovnih odluka.

Ovo zvuči odlično, ali će praksa morati još sačekati dok ovi modeli ne uđu u opštu upotrebu. Oni trenutno imaju određen broj limitacija u tačnosti, kompleksnosti i obuhvatu pojedinih medija (na primjer ne postoji obuhvat pametnih telefona kao marketing platforme). Ipak, pokušaji idu u dobrom pravcu, pa je za očekivati skora unapređenja Shopper marketing mjernih instrumenata.

Razvoj sveobuhvatnog mjernog instrumenta u Shopper marketingu, pored obaveze obuhvata svih rezultata Shopper marketinga, bitna je i iz razloga sprečavanja subjektivnosti u samom procesu mjerenja. Ove subjektivnosti mogu značajno devalvirati dobijene rezultate. Trenutno su prisutne sljedeće nedorečenosti u procesu mjerenja Shopper marketing aktivnosti:

²⁵⁴ Crawford L.: “Shopper Marketing Measurement”, Shopper Marketing Magazine, March 2014, str 2

- Određen broj praktičara Shopper marketing aktivnosti, kada dođe do mjerenja samih rezultata, sklon je da koristi podatke koji su im najlakše dostupni. Ovo se uglavnom završava na korištenju prodajnih podataka, što onda ocjenjuje samo jedan dio Shopper marketing ciljeva
- Često praktičarima nije jasno šta se treba mjeriti na strani brendinga u okviru Shopper marketing aktivnosti. Obzirom da se može postaviti široka lepeza ciljeva, isto tako se može postaviti i široka lepeza mjernih instrumenata. Postavljati ciljeve za koje ne postoje mjerni instrumenti nije mudro i ne doprinosi razvoju Shopper marketinga.
- Profitabilnost mjerenja je dimenzija o kojoj se mora voditi računa. Ne smije se dogoditi da sam postupak mjerenja košta više od samih rezultata aktivnosti. Jednostavno se mora voditi računa o tome šta je svrha čega. O ovome se, takođe, treba voditi računa u planskoj fazi kada se definišu ciljevi aktivnosti i mjerni instrumenti.
- Ljudskoj prirodi je svojstveno da, često, ocjenjivanje i rezultate donosi proizvoljno bez previše činjenica. Za ovo pojedinci nalaze razne razloge, a najčešće se opravdavaju nedostatkom vremena, kompleksnošću mjerenja, skupim procesom, njihovom „sigurnošću“ u rezultate, itd.

-Praktični osvrt –

U kompaniji Johnson & Johnson mjerenje rezultata BTL aktivnosti je apsolutno sistematizovan proces. Nakon svake aktivnosti se vrši mjerenje rezultata putem zvaničnih formi, te se na taj način ocjenjuje da li su one uspješne ili nisu.

Uglavnom je profitabilnost jedan od osnovnih parametara praćenja uspješnosti. U takvim situacijama se ovaj parametar prati i iskazuje za svaku veću aktivnost, obzirom da je dolazak do podataka i izračun ROI-a, jednostavan i brz. Ciljani ROI za sve aktivnosti je 3, što predstavlja izuzetno izazovan cilj. ROI sa iznosom 2 je minimalan prihvatljiv. Stav kompanije je da sve aktivnosti ispod 2, u suštini, su gubitak novca za kompaniju. Za ovo postoje jasni izračuni i svi se pridržavaju ovog cilja.

Ipak, postizanje ovih ciljeva, u određenim situacijama, je vrlo izazovno. Ovo je pogotovo slučaj, kada se ponavljaju iste aktivnosti iz prethodnog perioda. U prethodnim periodima se, putem promo aktivnosti, podigne baza prodaje, tako da je u narednom periodu, kroz istu aktivnost, vrlo teško ostvariti ciljani ROI. Iz ovog razloga je bitno da se vrši konstantno inoviranje aktivnosti, kako bi se mogli isporučiti dodatne vrijednosti prodaje i profitabilnosti.

Kod određenog broja aktivnosti, postavljaju se i drugi ciljevi osim profitabilnosti, pa onda ROI nije osnovni instrument mjerenja. Primjer ovakvih aktivnosti su bile one vezane za Listerine. Kod ovih aktivnosti nije bila najbitnija profitabilnost, obzirom da su se kao

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

ciljevi, u većini aktivnosti, definisali unapređenje svijesti o brendu, unapređenje brend imidža, penetracija proizvoda i zagovaranje upotrebe Listerine proizvoda (Advocacy).

Ipak, fer je istaketi da mjerenje ovih ciljeva nije bilo nakon svake aktivnosti, kao što nalažu principi Shopper marketinga, nego se provjera vršila periodično. Neki od njih su praćeni kvartalno, neki polugodišnje, a neki godišnje.

Glavni razlozi za ovakvo praćenje su bili:

- Usitnjenost Balkan tržišta, koja nisu mogla opravdati provođenje ovih analiza nakon svake aktivnosti, u smislu profitabilnosti. Naime, inkrementalna prodaja koja je dolazila kao rezultat ovih aktivnosti u prvom periodu, nije opravdavala plaćanje velikih troškova prikupljanja podataka potrebnih za ove analize.*
- Nedostatak pojedinih podataka za ove analize na pojedinim tržištima Balkana. Samo pojedina tržišta imaju agencije koje se bave pouzdanim prikupljanjem ovih podataka, a na ostalim ili nisu dostupni, ili su nepouzdana.*

Zbog toga je najčešće i najveći broj analiza provoden u Rumuniji i Hrvatskoj. Razlozi su bili što su ovo tržišta sa najvećim potencijalom i najbolje razvijenom infrastrukturom istraživačkih agencija.

Praćenje ROI-a je bila obaveza nakon svake ovakve aktivnosti. Pored ROI-a, redovno na svakom tržištu je praćen nivo preporuke od strane stomatologa, kao i penetracija proizvoda.

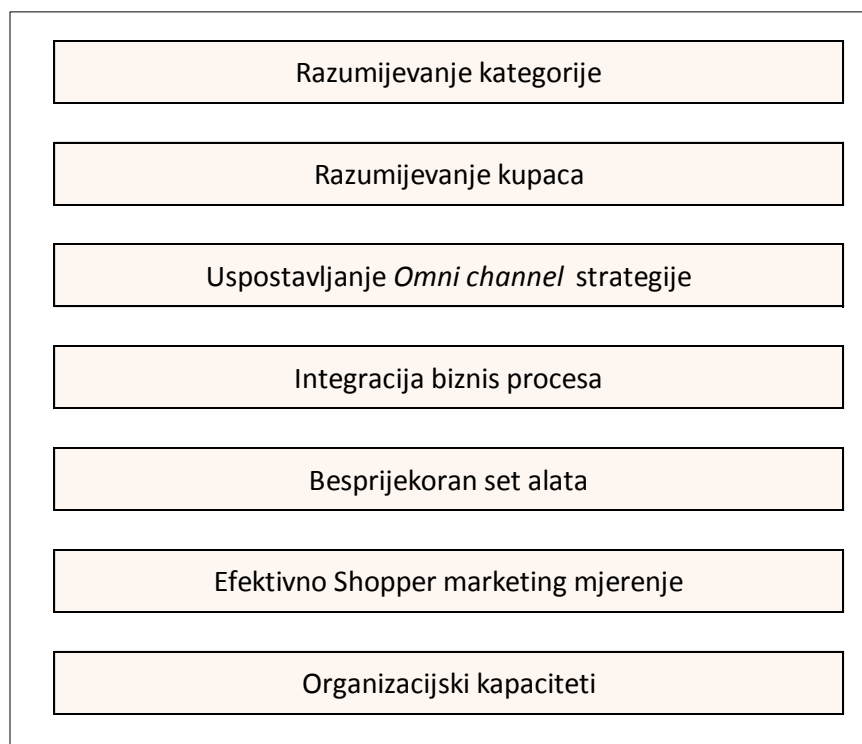
Mjerenje zadnja dva navedena cilja je bilo, u stvari, praćenje ostvarenja strateških ciljeva, a koji su bili usmjereni na razvoj podkategorije vodica za usta na tržištima Balkana. U tom cilju je bio vrlo bitan nivo preporuke zdravstvene zajednice (stomatologa) i penetracije samih proizvoda.

3.14. Sedam komponenti ključnih za stvarnu Shopper marketing orijentaciju kompanija

U suštini, o Shopper marketingu je mnogo lakše pričati nego postići da on bude centralna orijentacija kompanija koje tvrde da se njim bave. Ovome doprinosi nekoliko stvari, a među njima je, možda najvažnija činjenica da ne postoji dovoljno razumijevanje suštine samog Shopper marketinga. Vrlo često se dešava miješanje aktivnosti trade marketinga i aktivnosti Shopper marketinga, te se na taj način stvara lažna slika da je kompanija uspješna u aktivnostima Shopper marketinga.

Pored ovoga, vrlo čest je slučaj da kompanije počnu sa implementacijom Shopper marketinga, ali da se nakon nekoliko implementiranih stvari tu i zaustave. Ovo im u dosta slučajeva daje lažnu sliku da su napravili sve što je potrebno, te da su već veterani na ovom polju.

Kako bi se izbjegle ove stvari koje štete samim kompanijama, te kako bi se dao detaljniji uvid koje stvari su neophodne da kompanije postale stvarno Shopper marketing orijentisane, sastavljena je sljedeća lista ključnih komponenti za uspješno uvođenje Shopper marketing orijentacije kompanija. One su predstavljene na sljedećoj slici.



Slika 3.42. Sedam ključnih Shopper marketing komponenti²⁵⁵

²⁵⁵ Kirstie Hawkes: "Turning Availability into Purchase: Winning with Shoppers", www.kantarretail.com, avgust 2015

Razumijevanje kategorije je u stvari shvatanje karakteristika kategorije u kojoj se posluje. Pod ovim se misli na širok dijapazon parametra, kao što su sezonalnost, lojalnost, promotivni pritisak, način kupovanja, povezane kupovine, pokretači rasta vrijednosti kategorije, frekvencija kupovanja, vrijednost pojedinih kupovina i mnogi drugi. U suštini ovo je *know-how* kategorija u kojima se posluje. Zanimljivo je da naizgled slične kategorije mogu biti vrlo različite. Na primjer kategorija preparata za kosu se vrlo razlikuje od kategorije gelova za tuširanje po pitanju lojalnosti potrošača i shodno tome, promotivnih tehnika koje se koriste za povećanje prodaje. Lojalnost u kategoriji gelova je znatno niža, te je time bitnija dobra ponuda, dok je kod preparata za kosu bitniji *brand equity*.

Razumijevanje kupaca se odnosi na shvatanje načina kako kupci kupuju pojedine kategorije. Koji su njihovi preovlađujući kanali u kojima se snabdijevaju proizvodima dotične kategorije, koje su njihove kupovne potrebe, kupovne barijere, kupovne misije, koji su tipovi kupaca, koja sredstva komunikacije kupci koriste, šta im olakšava kupovinu, kako kupce motivisati na kupovinu, kako uticati na njihovu lojalnost brendu/maloprodavcu i mnogi drugi.

Pod uspostavljanjem *Omni channel* strategije se podrazumijeva pronalaženje načina za kombinovanje spoznaja o kanalima prodaje, sa spoznajama maloprodavaca, te sa spoznajama o ciljanim kupcima, a sve sa svrhom kreiranja strategije komuniciranja sa ciljanim kupcima kroz sve kanale komunikacije koje oni koriste. Ovo u cilju postizanja konzistentnosti komuniciranja kroz sve kanale, a sa ciljem olakšavanja kupovnog procesa.

Pod integracijom poslovnih procesa se podrazumijeva uspostavljanje procesa u okviru kompanije koji za cilj imaju stavljanje Shopper marketing aktivnosti u centar nastojanja kompanija. Ovim se želi postići da sve aktivnosti kompanije imaju isti cilj, a to je fokusiranje svojih napora na potrošača i proces zaključenja kupovine.

Uspostavljanje seta Shopper marketing alata ima za cilj stvaranje baze primjenjivih alata za dotične kategorije, a shodno ciljevima koji se žele postići. To je u suštini odabir pojedinih Shopper marketing tehnika, koje, u zavisnosti od željenog cilja daju najbolje rezultate.

Kako će biti riječi na narednim stranama, mjerenje rezultata Shopper marketing aktivnosti je polje koje traži značajna unapređenja i standardizaciju. Ipak, shodno specifikumu svake kategorije i tržišta na kojem kompanije posluju, mjerenje se postavlja kao imperativ uspješnog uvođenja i praktikovanja Shopper marketing aktivnosti.

Organizacionim kapacitetima će, takođe, biti više pažnje posvećeno na narednim stranama. U svakom slučaju, jasno je i bez puno dokazivanja, da organizacioni kapaciteti moraju biti preduslov uspostavljanja svih strateških opredjeljenja, pa tako i Shopper marketinga.

Rezimirajući treće poglavlje vezano za Shopper marketing, može se reći da je ovo relativno novi koncept koji već sada značajno obilježava moderno poslovanje FMCG industrije, pogotovo na razvijenim tržištima. Nastao je na tragu daljnjeg fokusiranja na krajnjeg kupca, a potaknet je značajnim promjenama u ovoj i pratećim industrijama. Među ključne promjene-inicijatore se može ubrojiti:

- Fragmentacija medija koja je dovela do umanjenja efikasnosti investiranih sredstava
- Značajno povećanje BTL ulaganja uz istovremeno smanjenje efikasnosti tog ulaganja. Naime, istraživanja su pokazala da se globalno investira 500 milijardi dolara u promocije, a da je 60% neprofitabilno. Ovo nas dovodi do zaključka se godišnje investira 300 milijardi dolara u neprofitabilne promocije²⁵⁶.
- Povećanje uticaja prodajnog mjesta na odluke o kupovini, obzirom da se ističe da na 70% odluka o kupovini, značajan uticaj ima prodajno mjesto
- Moć u lancu vrijednosti se seli prema kupcima. Znači, više nisu maloprodavci ti koji imaju ključnu pregovaračku moć, nego su to sada kupci.

Osnovna misija Shopper marketinga, zbog koje je i nastao, te tako brzo opšte prihvaćen, je uticaj na unapređenje brand equity-a i povećanje prodaje. Ključna propozicija Shopper marketinga je da mudrijom upotrebom BTL budžeta se može istovremeno uticati na unapređenje brand equity-a i povećanje prodaje. Do pojave Shopper marketinga, ovo je bilo nemoguće.

Zbog ovakve, moćne, propozicije, došlo je do smanjenja ATL budžeta i prebacivanja na BTL budžete. Ovome je pomoglo i smanjenje efikasnosti ulaganja u TV oglašavanje, koje je zadnjih godina, zbog proliferacije medijskih kanala, doživjelo značajno derogiranje.

Potrebno je istaknuti da se Shopper marketing ne posmatra kao ekvivalent BTL promocijama i da on ima šire polje djelovanja. Njegov djelokrug nisu samo aktivnosti koje se odvijaju u maloprodajnim objektima. Shopper marketing kreće od pronalaska mogućnosti za unapređenje potrošnje, te na temelju toga povećanja kupovine.

Potrošač u trenutku kada postaje svjestan želje za kupovinom, postaje i kupac ili to za njega postaje neko drugi. Shodno ovome, Shopper marketing ima polje djelovanja od trenutka nastanka želje za kupovinom, preko procesa kupovine, pa do evaluacije ponovne kupovine. Prema tome, ključni akteri Shopper marketinga su brendovi, potrošači, kupci i maloprodaja. Smatra se da su Shopper marketing aktivnosti uspješne ako kreiraju zadovoljstvo kod sve četiri uključene strane.

Obzirom na relativnu kompleksnost, put ka kupovini se pokazuje kao jedan od ključnih koncepata koji olakšava modeliranje aktivnosti i praćenje kupaca tokom njihovog puta od nastanka želje za kupovinom, pa do same kupovine. Put ka kupovini nije nastao u okviru Shopper marketinga, ali je od značajne koristi pri prakticovanju Shopper marketinga. Pri

²⁵⁶ www.kantarretail.com, Nielsen Trade Promotion Landscape analysis and Kantar Retail research, May 2105

tome je značajno imati na umu upotrebu digitalnih tehnologija od strane kupaca, te prilagoditi put ka kupovini ovoj realnosti.

Proces Shopper marketinga se odvija kroz četiri menadžment faze:

- Planiranje
 - Definisanje potrošnje
 - Odabir kupaca
 - Odabir kanala prodaje
 - Definisanje marketing miksa
- Organizovanje
- Implementacija
- Kontrola

U planskoj fazi se polazi od definisanja potrošnje. Ovo je jedini ispravan put, obzirom da se u suprotnom može desiti da se unapređuje prodaja bez povećanja potrošnje. To bi značilo povećavanje zaliha kod kupaca i odlaganje buduće kupovine.

Tragom definisanja potrošnje koja se želi stimulisati, dolazi se do definisanja ciljanih kupaca na koje se želi uticati. Odabir i shvatanje grupe kupaca na koje se želi uticati je bitno, obzirom da kupci imaju svoje potrebe, te da se često, čak i ako su potrošač i kupac iste osobe, različito ponašaju u ove dvije uloge.

Odabir kanala prodaje u kojima se mogu provoditi Shopper marketing aktivnosti upućuje na to da je za uspješno provođenje ovih aktivnosti, apsolutno neophodna podrška maloprodaje.

Kao zadnji korak planske faze Shopper marketinga, postavlja se definisanje marketing miksa kojim će se uticati na odabrane kupce.

Faza organizovanja nosi sa sobom izazove organizacionog pozicioniranja Shopper marketinga i linija odgovornosti. Ovde se još traži najprikladniji model i ne postoji ujedinen stav. Ipak, posmatranje ovog pitanja shodno fazama razvoja Shopper marketinga unutar kompanija daje moguće odgovore. Jedan od vrlo prihvaćenih modela je da Shopper marketing nastaje u okviru prodaje ili marketinga, da bi se u kasnijim fazama pozicionirao kao direktno odgovoran prema top menadžmentu.

Implementacija nema značajnijih nepoznanica, osim što je potrebno istaketi da se javlja izazov koordinacije većeg broja uključenih partnera u ove aktivnosti.

Kontrola se pokazuje kao jedna od nedorečenih faza Shopper marketinga, obzirom na nepostojanje ujedinenog seta mjernih instrumenata Shopper marketing aktivnosti. „Dvojni“ ciljevi Shopper marketing aktivnosti (unapređenje brend equity-a i unapređenje prodaje), nose sa sobom dvije različite perspektive i dva različita vremenska okvira. Zbog ovoga se tek očekuje uspostavljanje opšteg konsenzusa oko seta mjernih instrumenata Shopper marketing aktivnosti.

ČETVRTI DIO: UZAJAMNI ODNOSI SHOPPER MARKETINGA I CATEGORY MENADŽMENTA

4.1. Različita posmatranja misije Shopper marketinga iz kojih proizilazi razlika u stavovima prema Category menadžmentu

Shopper marketing je još mlada disciplina. Njegov nastanak se vezuje za period od prije nekoliko godina, odnosno, za konferenciju iz 2005. godine, na kojoj je prvi put predstavljen koncept Shopper marketinga.

Činjenica da Shopper marketing ima svega nekoliko godina iza sebe, uzrokuje više razlika i neslaganja u stavovima teoretičara i praktičara Shopper marketinga. Te razlike su najviše izražene na sljedećim poljima:

- Misiji Shopper marketinga
- Odnosima sa Consumer marketingom i Category menadžmentom
- Organizacionom ustrojstvu kompanija i liniji odgovornosti Shopper marketinga

Kada se govori o razlikama u shvatanjima misije Shopper marketinga onda se, uslovno podijeljeno, može govoriti o dvije grupe shvatanja njegove misije.

Prva grupa smatra da se zona djelovanja Shopper marketinga ograničava samo na dešavanja u maloprodajnim objektima. Ova grupa praktičara i teoretičara smatra da samo aktivnosti koje se dešavaju u maloprodajnim objektima mogu ulaziti u opis Shopper marketing aktivnosti. Ovo je zbog toga što oni Shopper marketing vide kao nastavak ili razvijeniji oblik trade marketinga u maloprodajnim objektima. Smatraju da su tradicionalne BTL promocije dovele čitavu FMCG industriju do profitnog problema, te da sada Shopper marketing nudi rješenje za ovaj problem.

Obično su ovo ljudi sa jakom prodajnom orijentacijom, koji ne pridaju previše pažnje na drugi aspekt Shopper marketinga, na uticaj na razvoj brend imidža. Smatraju da je dovoljno privoliti kupce da kupuju više na profitabilan način i da je problem riješen.

Zastupnici ovakvog gledanja na Shopper marketing, obično, smatraju da on treba biti podređen Category menadžmentu. Vide ga kao još jedan od alata za postizanje uspješnosti promocija, a promocije posmatraju kao jedan od način postizanja veće prodaje i profitnih rezultata kategorija za tekuću godinu.

Na ovaj način, ograničavajući i podređujući Shopper marketing Category menadžmentu, dolazi i od njegovog strateškog ograničavanja. Njegov horizont razmatranja se svodi na kratki rok i gubi se strateški pogled na biznis.

Druga grupa teoretičara i praktičara Shopper marketing posmatra mnogo šire. Oni Shopper marketing vide kao disciplinu koja treba da obezbijedi veće zadovoljstvo krajnjeg kupca, ali i krajnjeg potrošača. Samim ti aktivnosti Shopper marketinga ne ograničavaju na one koje se odvijaju u maloprodajnim objektima, nego ga posmatraju mnogo šire. Vide ga kao skup aktivnosti koji se stara o čitavom kupčevom putu ka kupovini.

Proširenjem polja djelovanja na kupčev put ka kupovini, Shopper marketing značajno proširuje svoje polje djelovanja i odgovornosti. Na ovaj način, prestaje da bude odgovoran za kratkoročne ciljeve kategorija, a postaje jedan od ključnih činilaca na polju uticaja na ponašanje kupaca, lojalnost kupaca brendovima i maloprodaji, uticaja na brend imidž i proširenje načina upotrebe proizvoda.

Na ovaj način Shopper marketing postaje jedan od bitnih uticajnih faktora na kupca dok je kući, dok je u pokretu i dok je u radnji. Faktički od momenta kada kupac postane svjestan potrebe za kupovinom, pa dok ne obavi kupovinu. Čak i nakon toga dolazi faza ocjenjivanja kupovnog iskustva, koja pripada Shopper marketingu.

Druga grupa, uglavnom, je više marketinški orjentisana. Uglavnom, posmatraju Shopper marketing kao produžetak tradicionalnog marketinga koji se sada širi i na BTL aktivnosti. Obzirom da su u praksi promocije u maloprodajnim objektima bile zona odgovornosti prodaje, sa nastankom Shopper marketinga, marketari se smatraju pozvanim da daju svoj doprinos i na ovom polju.

Ovo proističe iz njihovog posmatranja Shopper marketinga kao produžetka tradicionalnog marketinga, koji bi trebao imati liniju odgovornosti prema direktoru marketing odjela²⁵⁷.

Ovakvim shvatanjem Shopper marketinga, dovodi se do kreiranja komparativnih prednosti za kompanije koje usvoje ovakav ugao gledanja. Ovo iz prostog razloga, što se ostvaruje dodatni fokus na kupce i potrošače, od kojih živi svaka kompanija.

Mora se priznati da je praksa potvrdila da je veći dio praktičara Category menadžmenta, svoj fokus djelovanja podredio nabavnoj strani svog opisa posla. Naravno da će svaki Category menadžer reći da su mu kupci najbitniji, te da su oni ishodbica i pokretači njegovih aktivnosti. Ipak, kada se samo pogleda koliko Category menadžeri troše vremena na prikupljanje aktivnosti o kupcima, a koliko u kontaktima sa dobavljačima, poruka je više nego jasna. Najveći dio njihovih napora je usmjeren prema dobavljačima. Manje-više, oko ovoga postoji konsenzus među praktičarima i teoretičarima.

Zbog ovoga je bitno da ne dođe do podređivanja Shopper marketinga Category menadžmentu. Shopper marketing mora održati svoj fokus na kupca i načine unapređenja kupovnog zadovoljstva. Kroz podređivanje Category menadžmentu to neće biti u mogućnosti.

²⁵⁷ O praksama i preporukama za organizaciono ustrojstvo će biti više riječi nešto kasnije

4.2. Odnos Shopper marketinga prema Category menadžmentu i Consumer marketingu

Shopper marketing treba biti usmjeren na načine unapređenja rezultata kategorija. Ipak, ne na način podređenosti Category menadžmentu, jer će to značiti značajno ograničavanje potencijala Shopper marketinga.

Podređivanjem Shopper marketinga Category menadžmentu značilo bi svođenje njegove dugoročne dimenzije na kratkoročnu, kao i znatno sužavanje djelokruga djelovanja. Njegovo polje djelovanja bi postalo jednodimenzionalno, a orijentacija na kupce bi otupjela i izgubila mogućnost da se na osnovu toga kreira komparativna prednost. Kupci ne bi vidjeli dovoljno koristi iz ovakvog ustrojstva.

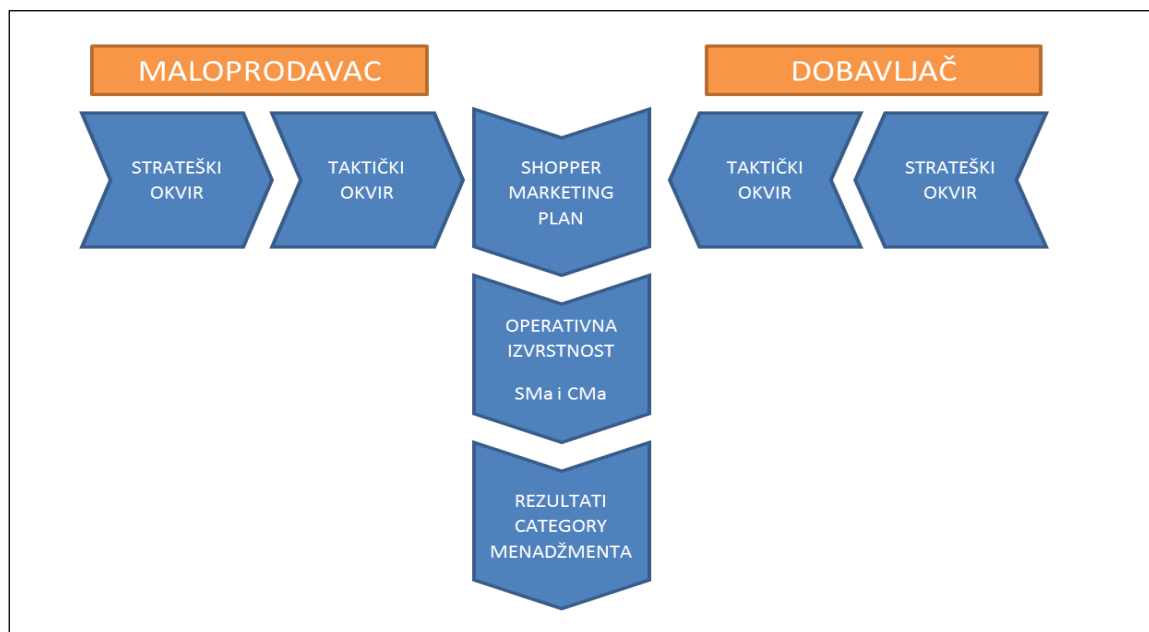
Iako postoje određena preklapanja i lakoća zamjena teza, potrebno je imati u vidu šta je uzrok, a šta posljedica. Recimo, Category menadžment ima za jedan od ciljeva razvijati unakrsnu kupovinu između kategorija. Ovo, vrlo slično ima i Shopper marketing kroz Shopper marketing rješenja (o čemu će biti više riječi nešto kasnije). Ipak, praksa je pokazala da Category menadžment, uglavnom, razvija unakrsnu kupovinu u okviru kategorija za koje je zadužen jedan Category menadžer. Kod Shopper marketinga ovo nije slučaj iz razloga što on djeluje na nivou maloprodaje kao takve. Ovo je pogotovo izraženo ako je maloprodaja inicijator i pokretač Shopper marketing inicijativa.

Kao generalni zaključak, može se reći da je Category menadžment orijentisan na kategorije, dok je Shopper marketing orijentisan na kupce, što i sami nazivi govore. Obzirom da su kupci izvor svih rezultata u Category menadžmentu, može se reći da se unapređenjem Shopper marketinga javlja potencijal za unapređenje rezultata Category menadžmenta. Uticaj Shopper marketing na Category menadžment, prikazan je na sljedećoj slici.

Ovdje je naglasak na pojavljivanju potencijala. Za stvarno iskorištavanje ovog potencijala, neophodno je sljedeće:

- Da Category menadžment praktikuje stratešku i operativnu izvrsnost,
- Da se uspostavi vrlo bliska saradnja Category menadžmenta i Shopper marketinga

Kako ne bi došlo do pogrešnog zaključka da je dovoljno biti izvrstan u Shopper marketingu, a da će rezultati Category menadžmenta doći sami od sebe, potrebno je naglasiti da se ne smije izgubiti fokus na Category menadžment. Ako bi se ovo desilo, vrlo brzo bi došlo do derogiranja strateške i operativne izvrsnosti maloprodaje. Na ovaj način bi se urušili svi dotadašnji napori, jer Shopper marketing sam po sebi nije u mogućnosti da nosi unapređenje ukupnog poslovanja.



Slika 4.1. Uticaj Shopper marketinga na Category menadžment

Bez bliske saradnje Shopper marketinga i Category menadžmenta, nemoguće je zamisliti ostvarenje misije Shopper marketinga. Ukoliko bi naponi Shopper marketinga bili bojkotovani od strane Category menadžmenta, svi naponi bi pali u vodu, odnosno ne bi došlo do realizovanja finalnog cilja Shopper marketinga – ostvarenja kupovine. Ovaj cilj je istovremeno i cilj Category menadžmenta, tako da se bojkotovanje jednog ili drugog odjela može očekivati samo u loše vođenim organizacijama.

Obzirom da se Shopper marketing odjeljenje formira na nivou kompanije, u interesu je svakog Category menadžera da postigne nivo saradnje sa Shopper marketing odjeljenjem u kojem ovo odjeljenje svojim inicijativama što više podržava njegove kategorije. Na taj način, postizanje rezultata njegovih kategorija će biti olakšano.

Isto tako, Shopper marketing može dati značajne inpute Category menadžmentu na području kreiranja podkategorija i segmenata kategorija, shodno nalazima koje Shopper marketing razvija o kupcima dotičnih kategorija. Način izlaganja, takođe, je jedna od aktivnosti u kojima Shopper marketing može dati doprinose Category menadžmentu.

Znači, saradnja ova dva odjela postaje vrlo bitna.

Pored ovog razgraničavanja polja djelovanja Shopper marketinga i Category menadžmenta, potrebno je dati slična pojašnjenja odnosa Shopper marketinga i Consumer marketinga. Možda je najbolje ovaj dio započeti sljedećom slikom.



Slika 4.2. Polje djelovanja Shopper marketinga i Consumer marketinga²⁵⁸

Sa slike je vidljiv međusobni uticaj Shopper marketinga i Consumer marketinga. Tamo gdje se završava jedan, počinje drugi. Sa nastankom želja potrošača, nastaje potreba kupovine. U tom trenutku nastaje Shopper marketing. On traje sve dok se ne obavi proces kupovine. Nakon toga nastaje potrošnja, a nakon potrošnje trebala bi da se javi ponovljena želja potrošača. Ovaj trenutak u kojem se javlja ili ne javlja želja za ponovljenom potrošnjom, naziva se drugi trenutak istine.

Na neki način, moguće je posmatrati Shopper marketing kao produžetak tradicionalnog marketinga. Ipak, između njih postoji jasna distinkcija. Consumer marketing prestaje kada potrošač počne razmišljati o opcijama kupovine, te tada nastaje Shopper marketing.

Razgraničavanje Shopper marketinga i Consumer marketinga može pomoći kompanijama da ostvare dodatni fokus na kupce i potrošače. Na ovaj način će Consumer marketing postati fokusiran na potrošača, izgradnju brendova i želje za potrošnjom, dok će Shopper marketing postati fokusiran na kupce i njihov put ka kupovini.

Ovim se, putem dodatne specijalizacije, postiže komparativna prednost u odnosu na konkurenciju, što bi u konačnici trebalo rezultirati unapređenjem rezultata Category menadžmenta.

Vrlo slično kao i u odnosu prema Category menadžmentu, nije dobro dopustiti podređivanje Shopper marketinga Consumer marketingu. Upravo zbog pomenute specijalizacije i fokusiranja.

²⁵⁸ Osman A.: "New opportunities for in-store Shopper marketing", www.linkedin.com, Avgust 2014

Ipak, na ovom polju se, vrlo često, dešavaju problemi. Oni nastaju iz činjenice da su vrlo često odjeljenja istraživanja i prikupljanja informacija o potrošačima, dio Consumer marketinga. Drugi dio geneze ovih problema nastaje iz činjenice da oba odjela nose naziv „marketing“. Zbog toga što se u samoj srži Shopper marketinga, nalaze spoznaje o kupcima i potrošačima, koje se najčešće „traže“ kroz razne vrste istraživanja, vrlo česti slučajevi su da Shopper marketing nastaje iz Consumer marketinga, angažovanjem pojedinaca koji su do tada radili u Consumer marketingu. Po toj analogiji, česte su situacije u praksi da se Shopper marketing organizaciono podređuje Consumer marketingu.

Ako se to desi na ovakav način, onda to nije pravi put za iskorištavanje potencijala koji stoje pred oba odjeljenja. Ako se odluči razvoj Shopper marketing odjeljenja u okviru marketinga, onda bi pravi način bio da se Consumer marketing i Shopper marketing formalno odvoje i da oba raportiraju direktoru marketinga.

Samo na ovakav način moguće je razgraničavanje i obezbjeđivanje dovoljnih kapaciteta za rad novoformiranog Shopper marketing odjeljenja. Uporedo sa obezbjeđivanjem kapaciteta, dolazi i do postavljanja ciljeva pred novoformirano odjeljenje, koje na ovakav način, može pokazati svoje rezultate.

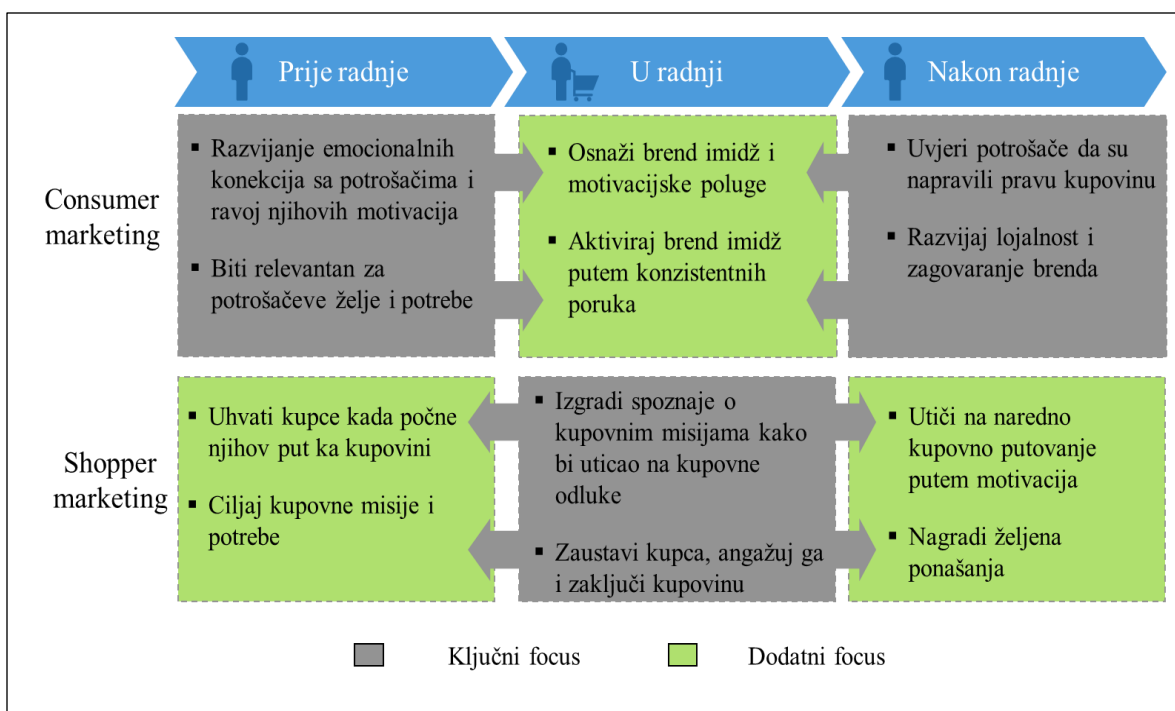
Formiranje Shopper marketing odjeljenja u okviru marketinga je prihvatljivo za početnu fazu razvoja. Kada kompanija krene prema drugoj fazi, a pogotovo u fazi kada Shopper marketing postane dio organizacione kulture, tada je potrebno napraviti organizaciono izdvajanje Shopper marketing kao zasebne funkcije.

Obzirom na predstavljene trendove u snaženju Shopper marketinga, kada on postaje ključna funkcija u okviru kompanija, te kada privlači sve veći procenat raspoloživih budžeta, a na uštrb marketinga i prodaje, bilo bi neosnovano i neracionalno i dalje zadržavati Shopper marketing u okviru marketinga.

Samo ako se on na prelazu iz faze 2 u fazu 3 izdvoji kao zasebna funkcija, biće sposoban da podrži dalji razvoj i konkurentsko snaženje kompanija. U ovakvim situacijama, Shopper marketing postaje ključna funkcija, koja postaje most između Consumer marketinga i prodaje, vrlo često oličene u Category menadžmentu.

Na sljedećoj slici su predstavljeni osnovni principi djelovanja Consumer marketinga i Shopper marketinga. Sa slike je vidljivo da je tradicionalno Consumer marketing usmjeren na faze prije kupovine i poslije kupovine, dok je Shopper marketing usmjeren na fazu kupovine.

Consumer marketing za fokus svog djelovanja ima uticaj na potrošača prije odlaska u kupovinu i nakon obavljene kupovine. Kao proširenje i produžetak svog polja djelovanja, on je do određene mjere nastojao pokrivati i fazu kupovine u kojoj su kupci vršili stvarno realizovanje njihovih napora. Ipak, ovaj dio nikada nije doživio specijalizaciju kroz Consumer marketing.



Slika 4.3. Ključna polja djelovanja za Shopper marketing i Consumer marketing²⁵⁹

Shopper marketing kao glavno polje svog djelovanja ima fazu kupovine i uticaj na kupovne odluke. Putem ovoga on nastoji ostvariti ključni uticaj na kupca dok kupuje. Osim toga, Shopper marketing ima interese i u fazama prije i poslije kupovine, obzirom da je njegovo polje djelovanja ukupan kupčev put ka kupovini.

Kako bi se iskoristio puni potencijal Shopper marketinga i postigla veća efikasnost ukupnog poslovanja, potrebno je imati izvrsnu koordinaciju i saradnju Shopper marketinga sa²⁶⁰:

- Tradicionalnim marketingom i kampanjama koje provodi, kako bi se osigurala koordinacija aktivnosti u ATL-u, a aktivnostima koje provodi Shopper marketing
- Marketingom odnosa, kako bi se unaprijedilo uključivanje kupaca u personalizovane komunikacije kompanija
- Potrošačkim i prodajnim promocijama *trade* marketinga
- Aktivnostima izlaganja proizvoda na policama, kako bi pojačale poruke vezane za *brand equity*

²⁵⁹ Booz & Company: "Shopper Marketing: Opportunities for Store Brands", www.cpgmatters.com, avgust 2014

²⁶⁰ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009, str. 7

Ovaj odnos Shopper marketinga sa pojedinim aktivnostima Category menadžmenta i Consumer marketinga je predstavljen na sljedećoj slici.



Slika 4.4. Odnos Shopper marketinga prema drugim aktivnostima Category menadžmenta i Consumer marketinga²⁶¹

Sa prethodne slike nipošto ne treba izvesti zaključak da je Shopper marketing nadređen aktivnostima predstavljenim u donjem dijelu slike. Ovo samo znači da se aktivnosti Shopper marketinga mogu protezati na sve predstavljene aktivnosti, odnosno da u aktivnostima Shopper marketinga mogu biti uključene sve ili neke od navedenih aktivnosti.

4.3. Specifični koraci Category menadžmenta koji zahtijevaju konsultovanje Shopper marketinga

Kako je već navođeno, koristi od bliske saradnje Shopper marketinga i Category menadžmenta su obostrane. Ipak, obzirom da je Shopper marketing, jednim dijelom, uzročnik rezultata Category menadžmenta, dobro bi bilo bliže osvijetliti koristi koje proizilaze za Category menadžment iz integracije Shopper marketing postulata i nalaza.

²⁶¹ Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009, str. 10

Sa razvojem i opštim prihvatanjem Category menadžmenta, osnovna nastojanja su se prebacila na polje unapređenja efikasnosti i efektivnosti. U tom cilju, osnovna nastojanja su postala razvoj kategorije na način da se poveća frekvencija kupovina, da se poveća vrijednost potrošačke korpe, kao i stopa zaključenja kupovina (*Closure rate*)²⁶².

Zadnja nastojanja na ovom polju odnose se na uključivanje spoznaja o kupcima pojedinih kategorija, a u cilju unapređenja planskog dijela Category menadžment procesa. Shopper marketing spoznaje mogu biti od velike pomoći u ovom nastojanju Category menadžmenta. Obzirom na strukturirani Category menadžment proces, u planskom dijelu je veliki broj prilika za iskorištavanje Shopper marketing spoznaja²⁶³.

Procjena je, pak, da praktična upotreba spoznaja o kupcima, korištena u Category menadžment procesu, se najviše odnosi na sljedeće korake²⁶⁴:

- Procjenu potencijala kategorije
- Pripremanje strategija kategorije
- Kreiranje taktičkih planova kategorije: asortimana kategorije i promotivnih taktika kategorije

Pri procjeni potencijala kategorije potrebno je shvatiti potrebe kupaca, koje proističu iz potrošnje. Samo adekvatnim shvatanjem potreba kupaca, može se ispravno procijeniti potencijal pojedinih kategorija. Pored shvatanja potreba kupaca, potrebno je shvatiti kupovne misije koje kupci praktikuju. Potencijali kategorija se ne bi smjeli procjenjivati bez uobziranja kupovnih misija.

Isto se odnosi i na shvatanje načina izbora maloprodajnih kanala od strane kupaca. Ovo postaje izuzetno značajno sa snažnom proliferacijom kanala u posljednje vrijeme. Shvatanje zašto kupci kupuju na internetu određenu kategoriju, a drugu gotovo isključivo u fizičkim radnjama, može biti od ključne važnosti. Isto tako, shvatanje zašto se proizvodi iz nekih kategorija naručuju iz inostranstva može biti značajna činjenica za evaluaciju. U zadnjih nekoliko godina primijećeno prebacivanje kupovina u manje formate objekata i kupovina na internetu je nešto što Shopper marketing treba detaljno da shvati i ponudi Category menadžmentu kao spoznaje koje će on inkorporirati u svoje planove.

Kod planiranja strategija kategorije, Category menadžment bi svakako trebao uobziriti spoznaje o kupcima. Na osnovu shvatanja načina kupovanja ključnih segmenata kupaca, može doći do značajnih izmjena strategija koje mogu voditi unapređenju rezultata Category menadžmenta.

²⁶² Čak su se pojavila određena mišljenja da bi se Category management mogao preimenovati u Category Development, kako bi bolje odslikavao zadnja nastojanja u Category menadžmentu. Iako prijedlog može imati smisla sa logičke strane, mišljenje je da je neracionalno mijenjati naziv koncepta zbog njegove evolucije i razvoja. Ako bi se ovo uobzirilo, vrlo vjerovatno da bi ogroman broj naziva koje danas koristimo, mogao biti promijenjen, kako sada tako ponovo u budućnosti kada se dese određeni iskoraci u praksi.

²⁶³ U velikim kompanijama postoje uspostavljena odjeljenja za razvoj i prikupljanje spoznaja o kupcima i potražićima. U ovom slučaju, Category menadžment je klijent ovih odjeljenja u cilju obezbjeđivanja potrebnih spoznaja za unpređenja ovog planskog procesa.

²⁶⁴ Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

Kreiranje asortimana kategorije je jedan od bitnijih planskih koraka Category menadžmenta. Pored ovoga, kupci rangiraju asortiman kao jednu od najbitnijih stavki pri izboru mjesta za kupovanje. Iz ovoga postaje jasno da je pravilan izbor asortimana, na osnovama kupčevih potreba, ključ uspjeha Category menadžmenta.

Na polju promotivnih taktika, Category menadžment bi trebao dodatno da se fokusira na:

- Izbor segmenata kupaca koje želi servisirati,
- Barijere koje treba da se prevaziđu kako bi se povećao procenat zaključenja kupovine
- Koji su motivatori kupaca koji ih vode zaključenju kupovine (suprotno od kupovnih barijera)

Shopper marketing i Category menadžment znanja trebaju biti posmatrani kao komplementarni dijelovi procesa izgradnje Category menadžmenta unutar kompanije. Oba dijela trebaju imati uspostavljenu saradnju na dugoročnoj osnovi, a ne na kratkoročnim ili projekat osnovama. Dobrobiti mogu biti značajne.

4.4. Integracija Shopper marketinga i Category menadžmenta

Integracija Shopper marketing i Category menadžmenta donosi koristi za oba koncepta. Jedan bez drugog mogu, ali bi to bilo vrlo ograničeno praktikovanje, sa uzaludnim propuštanjem očiglednih prilika.

Gledajući uzročno-posljedičnu vezu, Shopper marketing je taj koji treba da obezbjeđuje znanje i inicijative koje će dovesti do uspjeha kako Shopper marketinga, tako i do boljih rezultata Category menadžmenta. U stvari, oba ova koncepta će profitirati od većeg fokusa na kupce od strane Shopper marketinga.

Ako je jasno da se nastojanja Shopper marketinga reflektuju kroz kategorije proizvoda i pomažu Category menadžmentu da postigne bolje rezultate za svaku pojedinu kategoriju, kao sljedeći korak, potrebno je osvijetliti nastojanje Shopper marketinga da utiče na unapređenje većeg broja kategorija kod bilo kojeg maloprodavca.

Naime, za Shopper marketing nije ključno da unaprijedi prodaju pojedinih kategorija, nego prodaju maloprodavca kao kompanije. Naravno, svaka kompanija može legitimno reći da želi veći fokus Shopper marketinga na neke kategorije, ali to su izuzetci koji nisu previše preporučljivi. Svaki Shopper marketing odjel bi trebao da ima slobodu u pronalaženju najkorisnijih spoznaja o kupcima i da one sa najvećim potencijalom iskorištava na zadovoljstvo svih uključenih.

Jedna od takvih spoznaja odnosi se na činjenicu da najuspješnije maloprodajne kompanije uspiju da pridobiju svega 25% budžeta²⁶⁵ za robu široke potrošnje njihovih najvrednijih kupaca (MVC – *Most Valuable Customers*)²⁶⁶, te da oni kupuju vrlo ograničen broj kategorija svakog maloprodavca.

Ako sa ovim povežemo činjenicu da je nekoliko puta skuplje privlačiti novog kupca, nego razvijati poslovanje sa postojećim kupcima, onda se kao očigledna nameće činjenica da je znatno bolje razvijati poslovanje kod već postojećih kupaca. Obzirom da najvredniji kupci troše samo 25% budžeta u jednom maloprodavcu, te da već imaju međusobne odnose, onda je potrebno što više privući preostalih 75% budžeta koji kupci troše kod konkurencije.

Ovo bi trebalo biti jedno od osnovnih nastojanja Shopper marketinga. Postizanje ovog cilja, Shopper marketing je potražio u drugom dijelu prethodno navedenog nalaza – da najvredniji kupci kupuju u vrlo ograničenom broju kategorija svakog maloprodavca. Zbog toga je, jedno od nastojanja Shopper marketinga, usmjereno na stimulisanje kupaca da kupuju u većem broju kategorija²⁶⁷.

Putem privlačenja kupaca da kupuju u više kategorija, maloprodavci će imati višestruke koristi. Kupovanje u većem broju kategorija može biti rezultat povećanja lojalnosti datom maloprodavcu ili povećanja promotivnog pritiska od strane maloprodavca. Prvi način je idealan i njemu treba stremiti svaki učesnik na FMCG tržištu. Lojalnost, na primjer, može biti stimulisana razvojem programa potrošačkih kartica ili kartica lojalnosti (ovo je samo jedan od načina).

Drugi način koji se odnosi na povećanje promotivnog pritiska maloprodavaca, može biti mač sa dvije oštrice. Ako se krene u implementaciju promocija na način kako je to opisano

²⁶⁵ Hoyt C.: "Minding the Store", www.hubmagazine.com, Septembar 2014

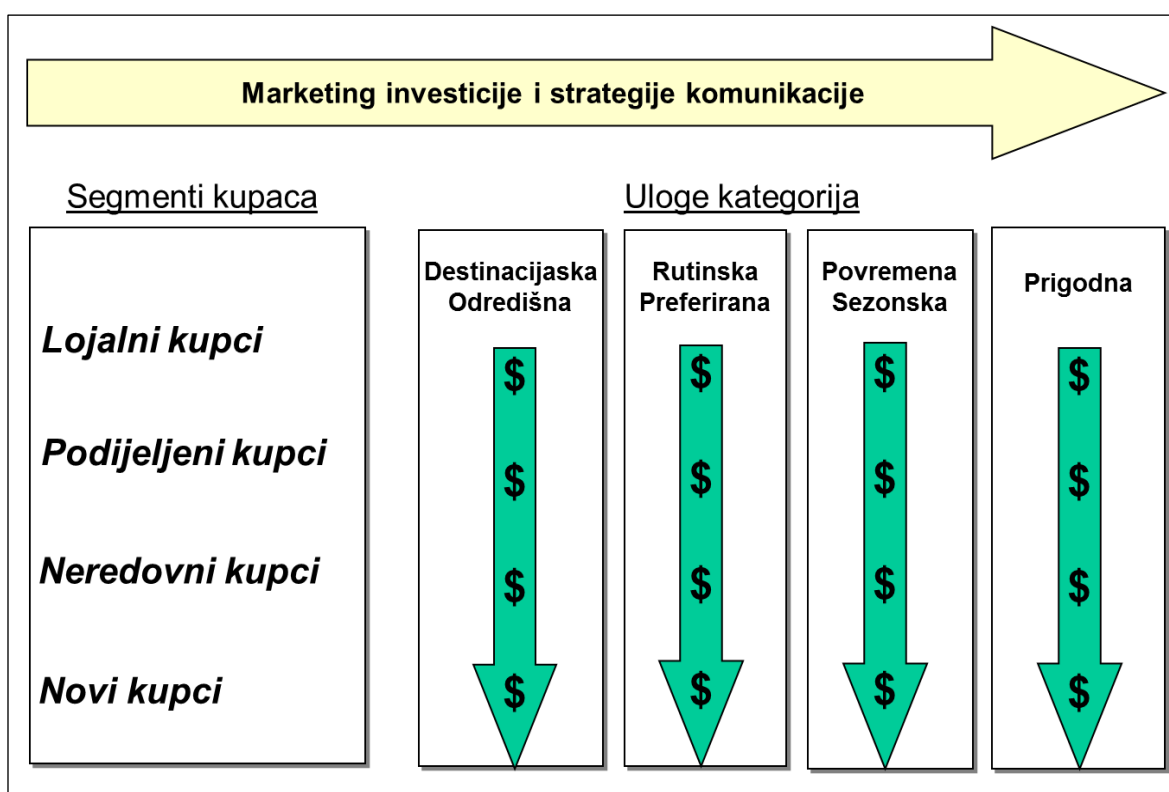
²⁶⁶ Koncept najvrednijih kupaca za maloprodaju se odnosi na činjenicu da je su maloprodavci počeli računati vrijednost svakog pojedinog kupca za svoje poslovanje. Ovo se izračunava množenjem prosječne vrijednosti potrošačke korpe takvog potrošača sa očekivanim brojem kupovnih posjeta, to istog kupca, do kraja njegovog životnog vijeka. Prema ovome, vrijednost se povećava sa povećanjem vrijednosti potrošačke korpe ili povećanjem broja očekivanih kupovnih posjeta.

²⁶⁷ Ovim se specifično bave Shopper marketing rješenja, o kojima će više riječi biti nešto kasnije.

u uvodnom dijelu ovog rada o Shopper marketingu, onda to može biti izrazito negativno po profitabilnost maloprodavca i njegovih dobavljača.

Kao idealno rešenje za ovu situaciju je Shopper marketing sa svojim fokusom na profitabilno odvijanje promocija, koje ujedno utiču na razvoj brend imidža svakog brenda koji učestvuje u promociji (kako brenda proizvođača, tako i brenda svakog pojedinog maloprodavca).

Kako bi se izbjegla zabuna, još jednom se ističe da je fokus Shopper marketinga, na kupce. Sa druge strane, fokus Category menadžmenta je na kategorije. Na naredne dvije slike se prikazuje fokus jednog i drugog koncepta, odnosno, u svjetlu integracije ova dva koncepta, šta je prevashodni fokus jednog, a šta drugog koncepta.



Slika 4.5. Fokus Category menadžmenta²⁶⁸

Na slici je predstavljeno putem žute strelice šta su osnovna nastojanja i fokus Category menadžmenta. Fokus je na kategorije, od odredišne do prigodne, redosljedom kako je predstavljeno na slici. Sve investicije i marketing strategije se donose u zavisnosti od uloge kategorije koja joj je dodijeljena.

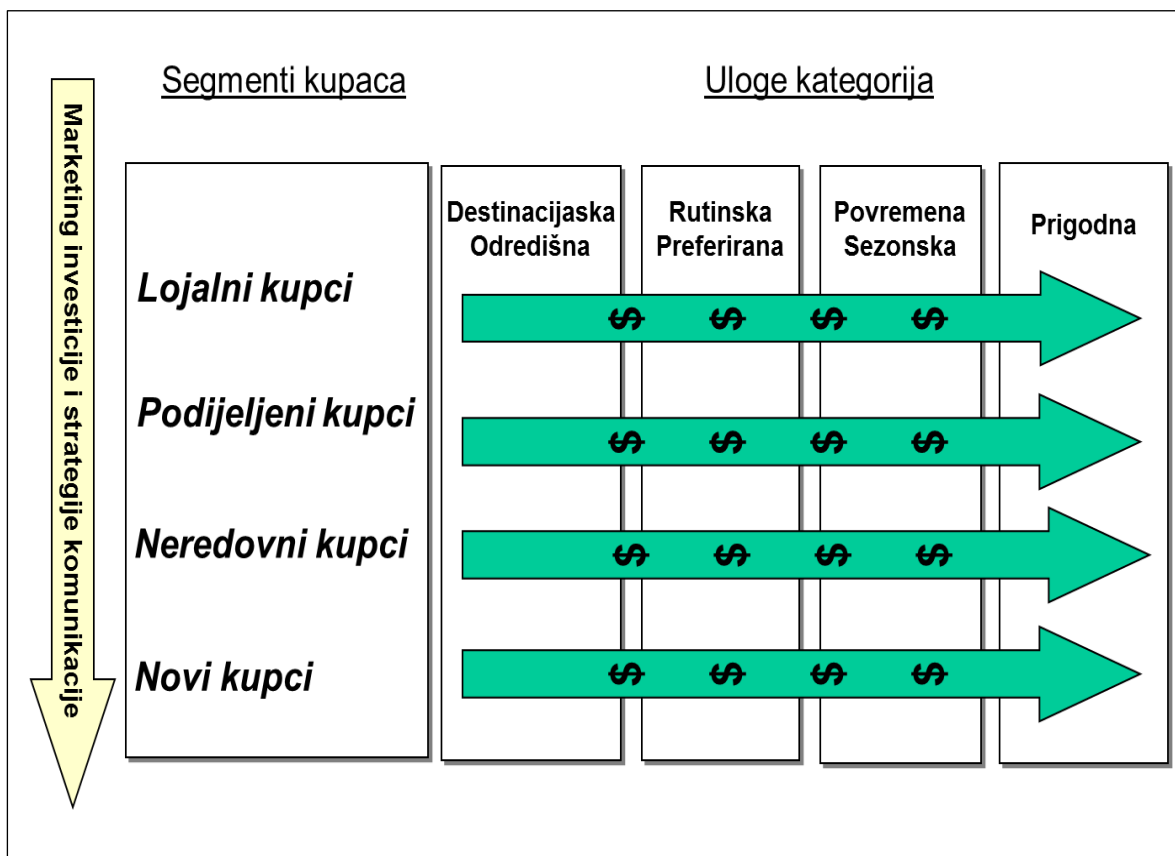
Destinacijska uloga je centralna uloga za svakog maloprodavca, pa ona dobija najviše pažnje od strane menadžmenta, ali isto tako se od nje očekuju i najveći rezultati. Rutinska, povremena i prigodna uloga dobijaju znatno manje resursa.

²⁶⁸ Singh J.: "The Future of Category Management", www.categorymanagement.com, septembar 2014

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Svi planovi se prave na bazi kategorija. Planovi prodaje, profita, broja kupca, itd. se definišu za svaku pojedinu kategoriju. Sva praćenja i mjerenje planova se vrši na nivou pojedine kategorije, što potvrđuju karte ciljeva kategorija (*Scorecards*). Isto tako, ciljevi Category menadžera se definišu na nivou kategorija koje vode. Njihovi ciljevi su povećati profitabilnost kategorija i povrate na investiciju (ROI i GMROI).

Za razliku od fokusa Category menadžmenta, kod Shopper marketinga je nešto drugačija situacija, što prikazuje naredna slika.



Slika 4.6. Fokus Shopper marketinga²⁶⁹

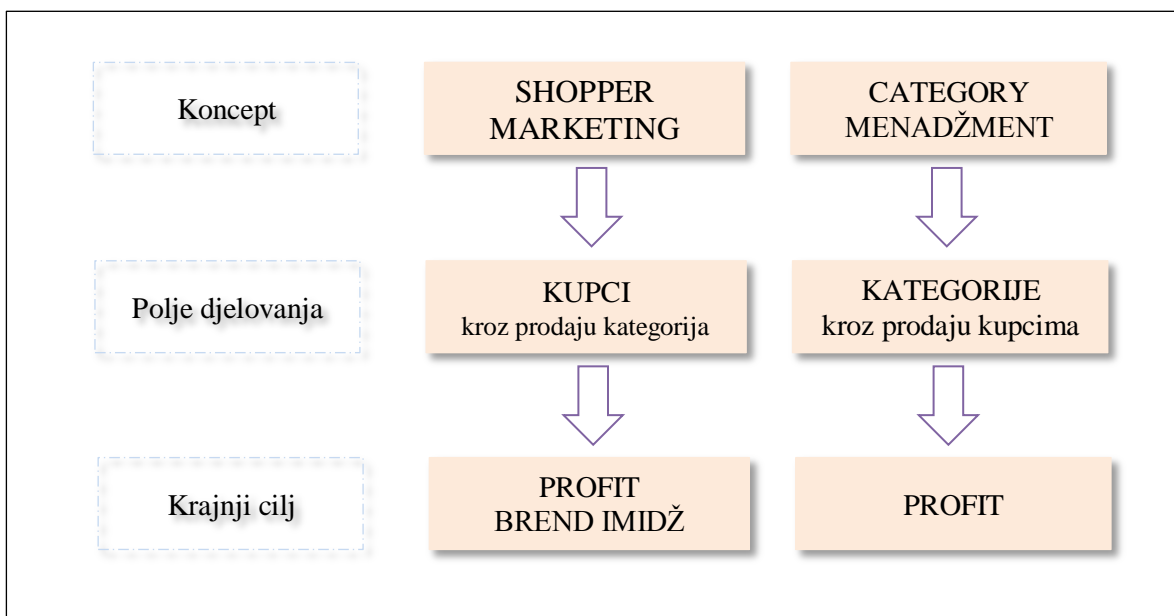
Sa ove slike je vidljivo da je fokus Shopper marketinga na segmentima kupaca. Za ovu potrebu je napravljena vrlo jednostavna segmentacija kupaca na lojalne, podijeljene (oni koji kupuju kod još samo par konkurenata), neredovne i nove kupce. Za potrebe konkretnih Shopper marketing aktivnosti se vrši mnogo detaljnija segmentacija, a metodi za to su opisivani ranije.

Shopper marketing ima za nastojanje da se optimizuju i prilagode ponude u kategoriji pojedinim segmentima potrošača. Pogotovo ponude tokom Shopper marketing aktivnosti, kao osnovni vremenski fokus Shopper marketinga.

²⁶⁹ Singh J.: "The Future of Category Management", www.categorymanagement.com, septembar 2014

Svi planovi i ciljevi za konkretne aktivnosti se postavljaju na osnovu segmenata kupaca. Takođe, mjerenja se vrše u odnosu na tako postavljene planove i ciljeve. Ocjenjivanje Shopper marketing menadžera se vrši na osnovu ovih planova i ciljeva definisanih polazeći od segmenata kupaca.

Iz prethodne dvije slike je vidljivo da i Shopper marketing i Category menadžment imaju svoje specifične fokuse i polja djelovanja. Ipak, oba koncepta su usmjerena na blisku saradnju jednog sa drugim. Nastojanja oba koncepta svoje otjelotvorenje doživljavaju kroz prodaju i profite kategorija. Sljedeća slika pokazuje polje djelovanja i ciljeve oba razmatrana koncepta.



Slika 4.7. Polje djelovanja i krajnji cilj Shopper marketinga i Category menadžmenta

Sa slike je vidljivo da su fokus djelovanja Shopper marketinga kupci, ali da se to odvija kroz prodaju kategorija. Isto tako, fokus djelovanja za Category menadžment su kategorije, ali kroz prodaju kupcima. Iz ovoga se vidi sva zavisnost jednog koncepta od drugog.

Sljedeće dobro odslikava poveznicu Category menadžmenta i Shopper marketinga²⁷⁰:

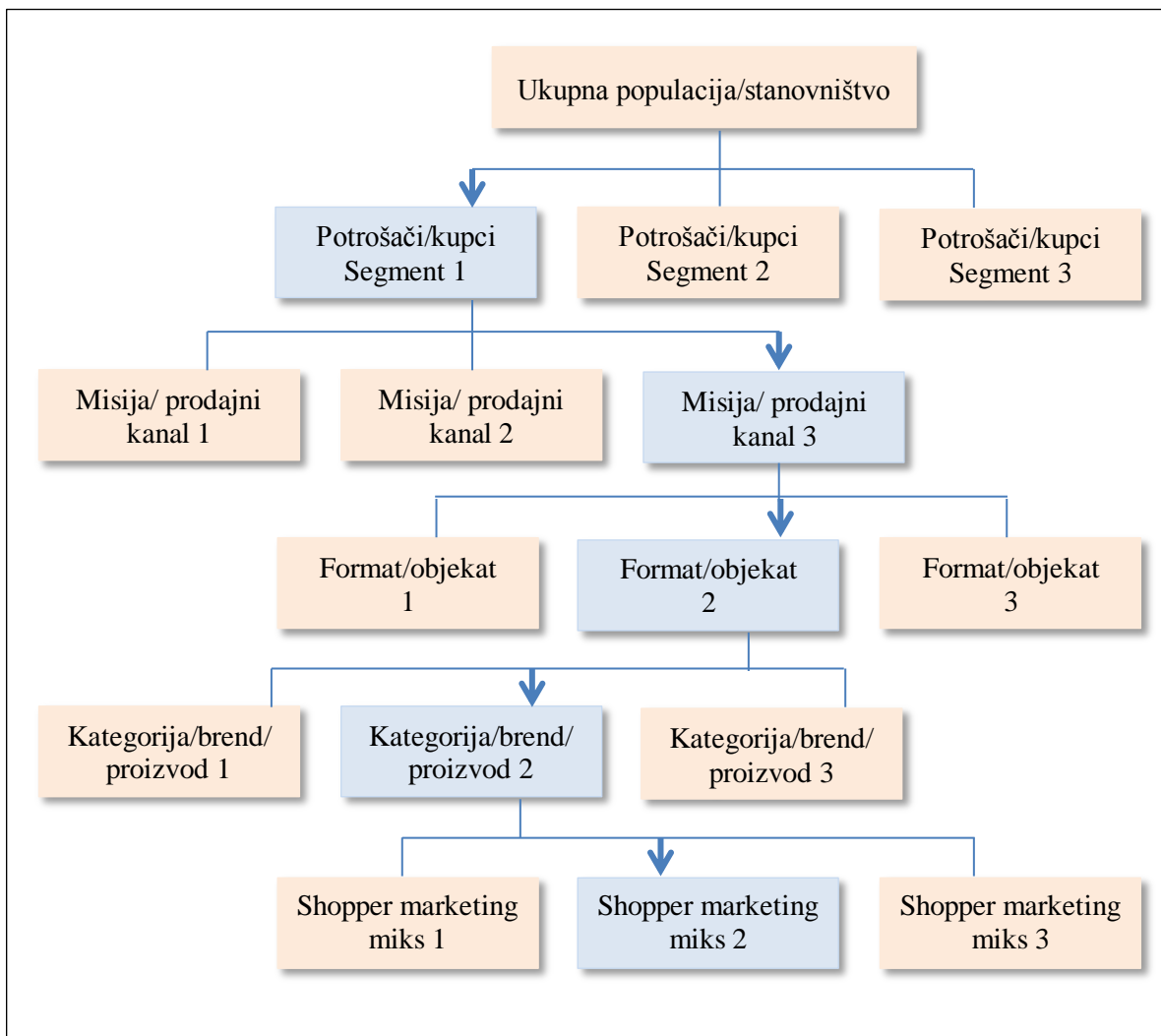
- Category menadžment je građenje pokretača i strategija kako bi se razvijala čitava kategorija definisana kao grupa proizvoda
- Shopper marketing je razvoj i implementacija brend inicijativa kako bi se razvijala kategorija zadovoljavajući potrošačeve potrebe na putu ka kupovini

Moglo bi se reći da su za Shopper marketing primarni fokus kupci, a sekundarni kategorije. Dok za Category menadžment možemo reći da su primarni fokus kategorije, a sekundarni fokus kupci.

²⁷⁰ Shopper Marketing Academy training, Atina, Oktobar 2014

4.5. Proces Shopper marketinga u svjetlu Category menadžmenta

Kako bi trebalo izgledati uobzirivanje Category menadžment interesa u Shopper marketing procesu, predstavljeno je na sljedećoj slici.



Slika 4.8. Category menadžment u okviru Shopper marketing procesa²⁷¹

Iako predstavljena slika ne korespondira direktno sa Shopper marketing koracima predstavljenim u ovom radu, lako je uočljiva podudarnost koraka na ovoj slici i koraka u predstavljenom Shopper marketing procesu. Lako je uočljivo da je prvi korak na ovo slici, u kojem se vrši segmentacija potrošača i kupaca, u stvari prava dva koraka u ranije predstavljenom Shopper marketing procesu. Ako se prisjetimo, tamo smo imali definisanje potrošnje kao prvi korak, a kao drugi korak definisanje ciljanih kupaca. Na ovoj slici to je predstavljeno prvom koraku, u kojem se vrši segmentiranje potrošača i kupaca.

²⁷¹ Pripremljeno prema Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

Druga dva koraka na ovoj slici, koja predstavljaju definisanje misije ciljanih kupaca i upoređivanje sa kanalima maloprodaje, kao i odabir formata maloprodaje i samog maloprodajnog objekta, odnose se na treći korak procesa Shopper marketinga – izbor kanala prodaje.

Sljedeća dva koraka na ovoj slici, koja se odnose na odabir kategorija u kojima će se dešavati Shopper marketing aktivnosti, odabir brendova i proizvoda, kao i samo definisanje Shopper marketing miksa, odnose se na četvrti korak Shopper marketing procesa koji je nazvan definisanje Shopper marketing miksa.

Predstavljena slika uobziruje potrebe podcrtavanja nezaobilaznosti Category menadžmenta u okviru Shopper marketing aktivnosti. Jednostavno, Shopper marketing za predmet aktivnosti, gotovo uvijek, ima određene proizvode koji pripadaju određenim kategorijama. Na taj način Shopper marketing se bavi kategorijama i utiče na njihove rezultate.

Fokus i specijalizacija Shopper marketinga jesu kupci, ali na kraju sve aktivnosti koje se provode, provode se na pojedinim proizvodima, koji pripadaju određenim kategorijama. U tom smislu se ogleda uticaj Shopper marketinga na Category menadžment.

Na narednim slikama će uslijediti alati koji korespondiraju sa svakim od navedenih koraka.

METODI SEGMENTACIJE POTROŠAČA/KUPACA					
	Metod istraživanja	Izvor podataka	Alati/metodologija	Pristup	
				Osnovni	Napredni
KO?	Istraživanje	Upitnik Kartice kupaca	Segmenti i profili kupaca bazirani na predefinisanim karakteristikama kupaca (godine, prihod, životni stilovi...)		x
		Panel istraživanja (postojeći ili individualni)	Segmenti i profili kupaca bazirani na predefinisanim klasterima panela ili individualno razvijeni segmenti na osnovu preferencija		x
		Ad hoc istraživanja (on line, telefonski, u maloprodaji...)	Segmenti i profili kupaca bazirani na posebno pripremljenim karakteristikama	x	x
	Mjerenje ponašanja	Paneli domaćinstava i potrošača	Segmenti i profili kupaca bazirani na uočenoj količini (ponavljanje, učestalost, vrijednost) i kvalitetu (potrebe) trenutnog kupovnog ponašanja	x	x
		Transakcije platnih kartica	Segmenti i profili kupaca bazirani na uočenoj količini (ponavljanje, učestalost, vrijednost) i kvalitetu (potrebe) trenutnog kupovnog ponašanja		x
		Transakcije kartica lojalnosti	Segmenti i profili kupaca bazirani na uočenoj količini (ponavljanje, učestalost, vrijednost) i kvalitetu (potrebe) trenutnog kupovnog ponašanja		x

Tabela 4.1. Metodi segmentacije potrošača/kupaca²⁷²

²⁷² Harris B.: “The Consumer and Shopper Journey Framework”, www.ecr-europe.org, avgust 2014

METODI RAZUMIJEVANJA MISIJA KUPACA					
Metod istraživanja	Izvor podataka	Alati/metodologija	Pristup		
			Osnovni	Napredni	
ZAŠTO?	Istraživanje	Upitnik Kupci (npr. fokus grupe)	Identifikovati najbitnije kupovne misije i napraviti sveobuhvatno shvatanje pokretača, razloga i motiva	x	
		Panel istraživanja (postojeći ili individualni)	Kvantifikovati relevantnost različitih kupovnih misija za segmenate kupaca i identifikovati i kvantifikovati faktore koji utiču na kupovne misije (npr. lokacija ili konkurencija)	x	x
	Mjerenje ponašanja	Paneli domaćinstava i potrošača	Identifikovati kupovne misije kroz kvantitativne analize sa kombinovanjem istraživanja baziranog na prikupljanju spoznaja o ponašanju kupaca		x
		Podaci sa kasa u prodajnom mjestu	Identifikovati kupovne misije kroz kvantitativne analize i obezbijediti kvantitativne spoznaje o kupovnim misijama	x	x
Kartice lojalnosti i platne kartice		Identifikovati kupovne misije kroz kvantitativne analize i obezbijediti kvantitativne spoznaje o kupovnim misijama		x	
	Informacije iz promocija / ostalih kanala prodaje	Modeli marketing efikasnosti (ATL i BTL)		x	

Tabela 4.2. Metodi razumijevanja misija kupaca²⁷³

METODI RAZUMIJEVANJA IZBORA KANALA, MALOPRODAVACA I KATEGORIJA					
Metod istraživanja	Izvor podataka	Alati/metodologija	Pristup		
			Osnovni	Napredni	
GDJE?	Istraživanje	Panel istraživanje	Direktna pitanja o preferencijama prema kanalima, maloprodavcima i kategorijama kako bi se identifikovali ključni pokretači izbora.		x
		Ad hoc istraživanja (on line, telefonski, u maloprodaji...)	Direktna pitanja o preferencijama prema kanalima, maloprodavcima i kategorijama kako bi se identifikovali ključni pokretači izbora.	x	
	Mjerenje ponašanja	Paneli domaćinstava i potrošača	Analiza izbora kanala, maloprodavaca i kategorija bazirana na trenutnom ponašanju; Identifikacija pokretača izbora kroz povezivanje sa atributima, segmentima i misijama pojedinih segmenata.		x
		Podaci sa kasa u prodajnom mjestu	Analiza o preferencijama u pojedinim kupovnim misijama (identifikovanim kroz podatke) za pojedine formate i radnje koje omogućavaju zaključke o pokretačima izbora.	x	
Kartice lojalnosti i platne kartice		Analiza izbora kanala, maloprodavaca i kategorija bazirana na trenutnom ponašanju; Identifikacija pokretača izbora kroz povezivanje sa atributima, segmentima i misijama pojedinih segmenata.		x	
	Geo-demografski podaci	Obuhvat analize po segmentima i misijama.		x	

Tabela 4.3. Metodi razumijevanja misija kupaca²⁷⁴

²⁷³ Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

²⁷⁴ Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

METODI RAZUMIJEVANJA KUPOVNOG PONAŠANJA					
Metod istraživanja	Izvor podataka	Alati/metodologija	Pristup		
			Osnovni	Napredni	
ŠTA?	Posmatranje	Praćenje kretanja oka	Analiza ponašanja tokom orijentacije i pretraživanja u objektu		x
		Virtuelna kupovina	Analiza ponašanja tokom orijentacije, pretraživanja i kupovine u objektu, omogućava testiranje novih proizvoda i komercijalnih koncepata		x
		Video posmatranje	Analiza orijentacije tokom čitavog kupovnog procesa, ponašanja tokom pretraživanja, putanja kupaca i kupovnog ponašanja	x	
		Uređaj za praćenje kupaca	Analiza orijentacije kupaca i u isto vrijeme praćenje promjena na policama		x
		Analiza toka kupaca	Analiza orijentacije, kupovnih informacija i kupovnog ponašanja (pokriveno ponašanje ili kupovina)		x
	Istraživanje	Intervjui	Neto promotivni rezultat kao mjera ukupnog zadovoljstva kupaca, cjenovnih očekivanja, cjenovnog imidža, itd.	x	
		Fokus grupe	Uspostavljanje interaktivne grupe sa otvorenim i direktnim pitanjima o kupovnom iskustvu i razlozima za kupovne odluke	x	
		Mapiranje stabla odlučivanja	Mapiranje proizvoda u odnosu na različite karakteristike, spoznajući koje karakteristike su najvažnije kupcima		x
		Individualni dubinski intervjui	Otvorena i direktna pitanja o kupovnom iskustvu i razlozima za kupovne odluke		x
	Mjerenje ponašanja	Paneli domaćinstava i potrošača	Identifikovati kupovno ponašanje kroz kvantitativne analize, kombinovati sa spoznajama o ponašanju		x
Podaci sa kasa u prodajnom mjestu		Identifikovati kupovno ponašanje kroz kvantitativne analize	x		
Kartice lojalnosti i platne kartice		Stablo odlučivanja; Analiza cjenovne osjetljivosti i cjenovne elastičnosti; Analiza promotivnog uticaja; Analiza elastičnosti na udio na polici		x	

Tabela 4.4. Metode razumijevanja kupovnog ponašanja²⁷⁵

Ove slike predstavljaju alate za prikupljanje informacija za svaki od predstavljenih koraka na slici 4.7. Kao što se može primijetiti, na raspolaganju je obiman set alata. Oni se mogu koristiti u raznim situacijama, u kojim kompanija treba prikupiti dodatno znanje.

U tabeli 4.3 je predstavljen set alata za prikupljanje podataka i informacija o kanalima, maloprodavcima i kategorijama. Ovim je još jednom vidljiva orijentacija na kategorije, kao polje kroz koje se reflektuju Shopper marketing aktivnosti.

Znači polje za realizovanje Shopper marketing aktivnosti su kategorije, sa konkretnim brendovima i proizvodima. Naravno Shopper marketing aktivnosti mogu biti realizovane na

²⁷⁵ Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

nivou maloprodavca, ali čak i tada se javljaju različite kategorije koje učestvuju u konkretnim aktivnostima.

Osim realizovanja aktivnosti, kroz kategorije se prelamaju i rezultati Shopper marketing aktivnosti. Svi prodajno orjentisani rezultati Shopper marketing aktivnosti se ogledaju kroz prodajne rezultate kategorija.

Ipak potrebno je naglasiti da se putem ovih alata prikupljaju podaci i informacije, dok su ključna stvar u Shopper marketing spoznaje koje mogu biti iskorištene za unapređenje biznisa. Znači, izuzetno bitna stvar za svaku kompaniju je da pronađe način struktuiranog deriviranja spoznaja iz ovih podataka i informacija.

Svakako nije uputno zanemariti količinu rada potrebnog za prikupljanje podataka i informacija putem predstavljenih alata. Gotovo svaki od njih iziskuje značajno ulaganje vremena u prikupljanje podataka i provođenje analiza, potrebnih da bi se dobile informacije. Nakon toga slijedi kreiranje spoznaja iz dostupnih informacija.

U procesu kreiranja spoznaja, potrebno je obezbijediti određenu dozu kreativnosti. Ovo je potrebno kako osobe koje ovo rade ne bi bile sputane trenutnim stanjem i ustaljenim načinima odvijanja posla. Ako se ovo desi, u postupku kreiranja spoznaja neće biti iskorišten puni potencijal dostupnih informacija.

Kreativnost je takođe bitna, jer najveći potencijali leže u načinima korištenja proizvoda i/ili usluga na način na koji se to trenutno ne radi. Ovakve načine razmišljanja i kreativnosti treba poticati organizaciona kultura, koja bi trebala biti otvorena za nove pristupe trenutnom poslu kojim se bavi.

U cilju omogućavanja lakšeg generiranja spoznaja o kupcima i njihovom načinu kupovanja, u narednoj tabeli biće predstavljen set pitanja po predstavljenim koracima kupčevog puta ka kupovini. Za svaki od predstavljenih koraka postavlja se set pitanja koja određuju kupčev put ka kupovini.

Pored ovoga predstavljaju se i ključne odluke koje je potrebno donijeti tokom procesa definisanja Shopper marketing aktivnosti. Ove odluke struktuiranim procesom vode ka određivanju kanala, maloprodavaca i kategorija.

Na osnovu ovih odluka se predlažu pitanja koja je svrsishodno postavljati, kako bi se generisale željene spoznaje. Naravno, set pitanja nije definitivna i svaka organizacija ga može mijenjati i proširivati u zavisnosti od svojih specifičnih potreba i želja. Krajnji cilj je generisati upotrebljive spoznaje.

KO? Odabrani segment kupaca:			Segment kupaca ABC	
Kupčev put ka kupovini / Ključna pitanja			Odluke na putu ka kupovini	Pitanja za kreiranje spoznaja na kupčevom putu ka kupovini
1. Potrošač/kupac troši	ZAŠTO potrošnja	Koja su njihova ponašanja i motivacije pri potrošnji	Koja su ključna ponašanja i kategorije na koje želimo da utičemo	1.Šta je trenutna potrošnja domaćinstva? Ko troši šta, kada i kako? 2.Zašto troše na ovaj način? Ko sve utiče na ovaj način potrošnje? 3.Ko utiče na njih da promijenu načine potrošnje (barijere i pokretači)? 4.Šta utiče na njih u planiranju kupovne posjete (barijere i poretaci)?
2. Potrošač/kupac je izložen uticaju				
3. Potrošač/kupac kreira kupovnu misiju	GDJE Misija, Kanal, Maloprodavac	Koja su njihova ponašanja i motivacije u odnosu na misije kupovine i maloprodajne kanale	Na koje misije i kanale se želimo fokusirati	1.Koje su njihove trenutne misije i izbori kanala, kao i navike potrošnje? 2.Zašto? Šta ih motiviše da prave te izbore? 3.Šta utiče na njih da promijenu misije i izbor kanala (barijere i pokretači)?
4. Kupac bira kanal i maloprodavca				
5. Kupac obavlja kupovinu	ŠTA Kupovno ponašanje	Koja su njihova ponašanja i motivacije pri izboru kategorije	Za izabrane maloprodavce, na koje kategorije se fokusirati	1.Koji su njihovi trenutni izbori kategorija i profili potrošnje u ovim objektima? 2.Zašto? Šta ih motiviše da prave te izbore? 3.Šta utiče na njih da promijenu ponašanje (barijere i pokretači)?
6. Potrošač/kupac vrši evaluaciju procesa kupovine	KAKO post-kupovna evaluacija	Koja su njihova ponašanja i motivacije pri obavljanju post-kupovne evaluacije	n/a	1.Za izabrani proces kupovine, kakvo je njihovo ponašanje pri post-kupovnoj evaluaciji? 2.Koji su ključni post-kupovni faktori koji imaju pozitivan ili negativan uticaj na njihov pogled na kupovinu?

Tabela 4.5. Način dolaska do spoznaja u odnosu na kupčev put ka kupovini²⁷⁶

²⁷⁶ Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Generisanjem kvalitetnih spoznaja, stvara se temelj za planiranje i provođenje kvalitetnih Shopper marketing aktivnosti. Ako se ove aktivnosti pokažu uspješnima, onda će iz toga profitirati i Category menadžment.

Znači, uspjeh Shopper marketinga, je definitivno i uspjeh Category menadžmenta. Međutim, nije uspjeh Shopper marketing u svakoj kategoriji jednako vrijedan za maloprodavce i dobavljače. Shodno kategorizaciji Category menadžmenta, najveći i najvredniji uspjeh je u destinacijskim kategorijama. Ovo iz razloga što se maloprodavci fokusiraju na ove kategorije. Po njima žele biti prepoznatljivi i na osnovu njih se diferencirati od konkurencije. Zbog toga postaje razumljivo, zašto uspjeh Shopper marketinga u ovim kategorijama, je znatno bitniji nego u, recimo, prigodnim kategorijama.

Kako je ranije napominjano, fokus djelovanja Shopper marketinga je na nivou maloprodavca. Istovremeno, fokus djelovanja Category menadžmenta je na nivou pojedinih kategorija. Pomirenje ove dvije perspektive je jedna od značajnih odrednica za maloprodajne kompanije. One moraju odrediti glavne kategorije na koje će se Shopper marketing odjeli fokusirati i u kojima će tražiti potencijale za unapređenje poslovanja.

Za dobavljače ovo nije velika dilema. Razlog za ovo je što proizvođači posluju u znatno manjem broju kategorija, te nije teško izabrati one koje trebaju biti u fokusu. Isto tako, proizvođači, u različitim regijama svijeta, imaju različite kategorije/brendove u fokusu. Obzirom da se Shopper marketing odjeljenja organizuju prilično decentralizovano i prilagođeno lokalnim kupcima, lako se dođe do prilično očiglednog izbora na koje kategorije/brendove da se fokusiraju pojedini proizvođači.

Obzirom da je kod maloprodaje situacija drugačija, u nastavku će biti predstavljena tabela iz koje se mogu vidjeti potencijali odvijanja Shopper marketing aktivnosti u pojedinim kategorijama.

Uloga \ Segment	Destinacijska Odredišna	Preferirana Rutinska	Povremena Sezonska	Prigodna
Lojalni kupci	Visok	Visok	Srednji	Srednji
Podijeljeni kupci	Visok	Srednji	Srednji	Mali
Neredovni kupci	Srednji	Srednji	Mali	Mali

Tabela 4.6. Matrica potencijala za Shopper marketing i Category menadžment²⁷⁷

²⁷⁷ Singh J.: "The Future of Category Management", www.categorymanagement.com, septembar 2014

Predstavljena matrica daje odličan pregled potencijala za unapređenje poslovanja u zavisnosti od kombinacija segmenata kupaca i uloga kategorija. Tako u pojedine grupe možemo svrstati sljedeće kombinacije:

- Visok potencijal: lojalni kupci odredišne kategorije, lojalni kupci preferirane kategorije i podijeljeni kupci odredišne kategorije;
- Srednji potencijal: lojalni kupci u povremenoj kategoriji, lojalni kupci u prigodnoj kategoriji, podijeljeni kupci u preferiranoj kategoriji, podijeljeni kupci u povremenoj kategoriji, neredovni kupci u odredišnoj kategoriji i neredovni kupci u rutinskoj kategoriji;
- Mali potencijal: podijeljeni kupci u prigodnoj kategoriji, neredovni kupci u povremenoj kategoriji i neredovni kupci u prigodnoj kategoriji.

Na osnovu ove matrice se olakšava donošenje odluka u koje kategorije fokusirati napore Shopper marketinga. Obzirom na ograničene resurse svake kompanije i odjeljenja unutar kompanije, ovo postaje jedno od strateških pitanja za Shopper marketing. Ovo odlučivanje se naravno vrši u odnosu na izabrane segmente kupaca za svaki pojedini maloprodajni lanac ili dobavljača.

4.6. Dva različita koncepta koja trebaju strateško jedinstvo

Svakoj kompaniji bi trebalo biti u cilju da postigne što veću koheziju i saradnju između pojedinih funkcija u svojoj organizacionoj strukturi. Ovim one postižu sinergiju kroz saradnju različitih funkcija i odjela, a što postaje neophodno za postizanje kompetitivne prednosti u tržišnom nastupu. Ovo postaje izuzetno bitno za saradnju Shopper marketinga i Category menadžmenta.

Category menadžment je u suštini kontinuirani proces saradnje maloprodavca i dobavljača kako bi se optimizovala i unaprijedila ponuda u kategoriji za ciljani segment kupaca, a shodno odabranim ulogama za kategoriju. Svrha ovog procesa je da se unaprijede parametri poslovanja i poveća zadovoljstvo kupaca.

Shopper marketing predstavlja napor da se utiče na stavove kupaca i promijeni njihovo ponašanje. Stoga, Shopper marketing ne predstavlja samo jednu ili par aktivnosti u maloprodajnom objektu. On podrazumijeva pristup kupcu od trenutka kada se pojavi potreba za kupovinom, svaki put kada se pojavi. Shodno ovome, Shopper marketing sadrži dugoročnu komponentu uticaja na ponašanje kupaca i načine potrošnje od strane potrošača.

Category menadžment se, u osnovi, oslanja na podatke i analitičkog je karaktera, te njegovu osnovu predstavlja zaključivanje na osnovu podataka. Sa druge strane, Shopper marketing je u osnovi shvatanje emocija i motiva kupaca, te djelovanje na osnovu spoznaja dobijenih iz ovakvih istraživanja.

Za proizvođače Category menadžment je u fokusu onoliko koliko se tiče saradnje sa maloprodavcima, kao i efektivnog i efikasnog zadovoljavanja kupaca. Njihov prvenstveni fokus je usmjeren na unapređenje brendova u očima potrošača i kupaca. Za njih je Shopper marketing više nastavak tradicionalnog marketinga, dok je Category menadžment produžetak prodaje. Ipak, Shopper marketing im daje mogućnost unapređenja brendova i povećanje prodaje kroz Shopper marketing aktivnosti. Sa prethodno predstavljenim trendovima povećanja BTL i Shopper marketing budžeta, Shopper marketing za proizvođače predstavlja idealno sredstvo za unapređenje profitabilnosti uz istovremeni uticaj na razvoj brend imidža.

Za maloprodavce je Category menadžment stvar nabavno/logističko/operativne prirode i predstavljanja ponude kupcima. Sa druge strane, Shopper marketing za njih predstavlja način kreiranja kupovnog iskustva u očima kupaca, kao snažan način diferenciranja u odnosu na konkurenciju. Ovo je bitno iz razloga što ako kupci više puta asociraju negativno kupovno iskustvo, oni će se odlučiti na promjenu maloprodavca i svoje kupovine će preseliti kod konkurencije.

Na ovom polju proizvođači i maloprodavci mogu sarađivati na obostrano zadovoljstvo. Ujedinjujući i usmjeravajući svoje Shopper marketing napore prema zajednički odabranim segmentima kupaca, njihove aktivnosti će imati bolje rezultate i lakše će uticati na promjenu ponašanja kupaca. U suštini, proizvođači vrlo teško mogu provoditi uspješne Shopper marketing aktivnosti bez podrške maloprodavaca. Sa druge strane maloprodavci mogu samostalno provoditi Shopper marketing aktivnosti, ali bi bilo neracionalno ne iskoristiti podršku koju mogu dobiti od proizvođača, jer se svakako svi naponi Shopper marketinga prelamaju kroz kategorije proizvoda i prodaju proizvođača.

Moguće je zaključiti da Shopper marketing i Category menadžment imaju za polje uticaja odluke o kupovini koje donosi kupac. Ipak, ova dva koncepta prilaze kupcu sa različitih polaznih tačaka i služe se različitim operativnim instrumentima. Svakako oba koncepta imaju izuzetno bitnu ulogu za kompanije, ali je sigurno da između njih može biti postignuta veća sinergija i na bazi toga postignuta veća efektivnost i efikasnost uložениh kompanijskih resursa.

Ovo potvrđuju i nalazi studije koju je Kantar Retail proveo 2013. godine²⁷⁸, u kojoj su ispitanici bili najveće globalne kompanije u FMCG sektoru. Ova studija je pokazala da samo 42% kompanija smatra da imaju praksu Shopper marketinga, koja je iznad prosjeka industrije. Iako se redi o najrazvijenijim kompanijama svijeta, one same smatraju da imaju još mnogo raditi na unapređenju svoje Shopper marketing prakse.

Ista studija je pokazala da 41% kompanija smatra da je najveća prepreka boljim rezultatima Shopper marketinga, nedovoljna integracija sa drugim odjeljenjima u kompanijama. U integraciji sa Category menadžmentom se vidi značajno polje za unapređenje, koje može donijeti značajne koristi²⁷⁹.

Kompanije moraju više pažnje posvećivati više kanalnoj strategiji poslovanja, digitalnom pristupu kupcima i integraciji nastojanja i pristupa kupcu i potrošaču. Obzirom da kupac kupuje za potrebe potrošnje, kupci moraju postati centralna kategorija svih strategija i taktika u FMCG sektoru.

Čak 24% kompanija iz prethodne studije je navelo da povećavaju napore integracije Shopper marketinga i Category menadžmenta. Pored ovoga, navodi se i da 55% kompanija je do sada provodilo Shopper marketing aktivnosti sa ključnom orijentacijom na kategorije proizvoda.

Obzirom da se radi o eminentnim svjetskim kompanijama, od kojih su neke uticale i bile pokretači nastanka i razvoja Shopper marketinga, može se reći da je ovo pravac kojim će se ovaj koncept, zasigurno, razvijati u budućnosti.

Zbog ovih nalaza, koje potvrđuju i prezentovani rezultati istraživačke studije, potrebno je uložiti dodatni napor na kreiranju jasnog načina jače integracije ova dva koncepta. Ovde se misli na integraciju u smislu odvijanja poslovnih procesa, ne u organizacionom smislu, obzirom da bi integracija u organizacionom smislu bi polučila značajan broj negativnih efekata.

Zbog toga će se u narednoj tabeli predstaviti glavni načini integracije i povezivanja strategija kategorija na principima Category menadžmenta, sa Shopper marketing taktikama i Shopper marketing tehnikama. Namjera je da se putem sistematizovanja i povezivanja navedenog, olakša praktičarima u njihovim nastojanjima za unapređenjem rezultata kategorija na osnovama Shopper marketing aktivnosti.

²⁷⁸ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

²⁷⁹ Još neki od nalaza ove studije su da je se kompanije sve više fokusiraju na praćenje potrošača od trenutka kada oni postanu kupci. U tome najviše pažnje posvećuju kupovnim misijama i događajima i prilikama za koje kupci kupuju. Pored ovoga, pokazalo se da 28% kompanija provodi digitalna istraživanja kupaca kroz njihov put ka kupovini. Takođe, pokazalo se da je preovlađujući stav da je nepostojanje opšte prihvaćenog seta mjernih instrumenata jedna od najvećih barijera u Shopper marketingu i da se preko 45% svih aktivnosti i dalje mjeri putem tradicionalnih mjernih instrumenata. Zanimljiv nalaz iste studije je bio da funkcija prodaje unutar kompanija razumije uticaj Shopper marketinga, dok funkcija marketinga ne vidi pravi uticaj Shopper marketing aktivnosti na odluke o kupovini.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Strategija kategorije	Shopper marketing taktike	Shopper marketing tehnike
Kreiranje saobraćaja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cjenovna sniženja bazirana na tome koliko vlasnici kartica lojalnosti kupe u određenom periodu 2. Periodične nagrade koje nude određeni % sniženja cijene pri sljedećoj kupovini 3. Periodični programi koji nude nagrade proporcionalne visini kupovine 4. Bodovi u zavisnosti od visine kupovine, kao prevencija odli va kupaca 5. Komunikacija prednosti neredovnim i novim kupcima 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elektronski katalogi za odabrane segmente kupaca 2. Printani katalogi za određeno područje 3. Komunikacija na pametne telefone kupaca selektovanih na osnovu njihove lokacije 4. Direktna pošta kupcima kroz personalizirane meilove i SMS poruke 5. Sponzorisanje rezultata pretrage na internetu 6. Digitalni magazini za selektovane kupce
Generisanje vrijednosti transakcija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dodatno izlaganje proizvoda visoke penetracije i elastične potrošnje 2. Ponuda veće količine proizvoda sa popustom za kategorije sa elastičnom potrošnjom 3. Ponuda proizvoda iz različitih kategorija podložnih unakrsnoj kupovini kroz Shopper marketing rješenja 4. Cjenovni popusti na drugi ili treći komad proizvoda 5. Promovisanje proizvoda različitih brendova koji zajedno čine rješenje za pojedine događaje ili probleme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Displeji mimo osnovnih polica u cilju stimulisanja povećanja potrošačke korpe 2. Pakovanje i izlaganje većih pakovanja na dodatne pozicije 3. Dostupnost proizvoda elastične potrošnje i visoke penetracije kroz više kanala 4. Grupno kupovanje 5. Komunikacija u objektima i katalogima o prednostima i načinima upotrebe 6. Digitalni magazini
Generisanje profita	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cjenovna sniženja za cjenovno osjetljive proizvode, a za ostale zadržavanje viših marži 2. Cjenovni popusti za vlasnike kartica, dok ostali plaćaju punu cijenu 2. Ponuda putem direktnog marketinga visoko profitabilnim segmentima kupaca 3. Promovisanje premium brendova na kojima je veća ukalkulisana marža 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuponi na karticama vlasnika kartica u cilju odobravanja popusta samo njima 2. Promotivna ponuda putem kupona na kasama za selektovane kupce 3. Promotivna ponuda putem printanih kupona za selektovane kupce 4. Brend komunikacija o prednostima proizvoda
Zaštita tržišnog udjela	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cijena za vlasnike kartica ispod konkurencije, dok je regularna cijena istog proizvoda na nivou ili iznad konkurencije 2. Sniženje cijena na proizvode koje oglašava konkurencija, samo za vlasnike kartica 3. Periodični programi koji nude nagrade proporcionalne visini kupovine 4. Partnerski programi lojalnosti sa biznisima koji nisu konkurencija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ponuda putem QR kodova i 2D kodova u cilju zadržavanja trenutnih potrošača 2. Rabati oglašavani putem raznih alata (na polici, u katalogima, putem direktne komunikacije, pametnih telefona...) 3. Poređenje proizvoda i cijene u odnosu na konkurenciju putem digitalnih aplikacija

Generisanje gotovine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bodovi uz diferenciranje kupaca na bazi veličine potrošačke korpe, frekvencije kupovine i akumulirane potrošnje 2. Ponude većih pakovanja proizvoda vlasnicima kartica 3. Stimulisanje kupovine komplementarnih proizvoda 4. Izlaganje proizvoda iz sezonskih kategorija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maloprodajni katalozi 2. Displej na osnovnoj polici 3. Displej na dodatnoj polici 4. Izlaganje proizvoda manje penetracije od onih sa većom penetracijom
Kreiranje uzbuđenja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ponuda gratis proizvoda uz kupovinu određenog proizvoda 2. Nagradne igre 3. Personalizirane ponude kupcima 4. Uključivanje kupaca u povremenim programima maloprodavaca 5. Promovisanje noviteta na tržištu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ponuda na pametne telefone kupaca koji ulaze u objekat, a koja važi samo za taj dan 2. Ocjene proizvoda u cilju stvaranja uzbuđenja i potražnje 3. Podjela uzoraka u maloprodaji 4. Prilagođeni ulazi u objekat 5. Virtuelni displeji 6. Degustacije i probe proizvoda
Kreiranje imidža	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cjenovna sniženja za cjenovno osjetljive proizvode 2. Bodovi umjesto cjenovnih sniženja kako bi se održao viši imidž 2. Donatorski programi u kojima se doniraju određena sredstva u dobrotvorne svrhe 3. Necjenovne privilegije kupcima u zavisnosti od njihove potrošnje 4. Edukativno-promotivna ponuda koja kupcima znači dodatnu vrijednost 5. Promovisanje privatne robne marke 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brend komunikacija kako bi se osnažio imidž proizvođača i maloprodavca 2. Događaji u maloprodajnim objektima u cilju građenja imidža 3. Video sadržaji u maloprodajnim objektima (Retail TV) 4. Ručni skeneri/pametna kolica 5. Digitalni kiosci i digitalni magazini 6. Stimulisanje dijeljenja sadržaja od strane kupaca putem društvenih mreža i blogova 7. Sponzorstva 8. Marketing od usta do usta 9. Maloprodavčev veb sajt i <i>sitelette</i>

Tabela 4.7. Integracija strategija kategorija sa Shopper marketing taktikama i tehnikama²⁸⁰

Predstavljena tabela ne predstavlja definitivni spisak svih mogućih taktika i tehnika u Shopper marketingu. To nije bila ni namjera, nego se željela dati vodilja kako svaka kompanija može napraviti svoju vodilju u cilju sistematizovanja taktika i tehnika koja može koristiti u svom poslovanju.

Recimo ako se pogleda strategija kreiranje uzbuđenja, onda se može primijeniti slanje personalizovanih ponuda kupcima, a to se može napraviti putem slanja te komunikacije na pametne telefone kupaca. To još može biti napravljeno slanjem posebnog koda u okviru takve komunikacije, koji će kupci pokazati na kasi i koji će biti skeniran bar kod skenerom kako bi se odobrio popust.

²⁸⁰ Pripremljeno na osnovu Singh J.: "The Future of Category Management", www.categorymanagement.com, septembar 2014

Ovo, naravno, zavisi od tehničkih mogućnosti maloprodavca, te se shodno tome, kao i drugim limitirajućim faktorima kod dobavljača i uopšte na tržištu, mora prilagoditi set taktika i tehnika koje svaka kompanija može provesti.

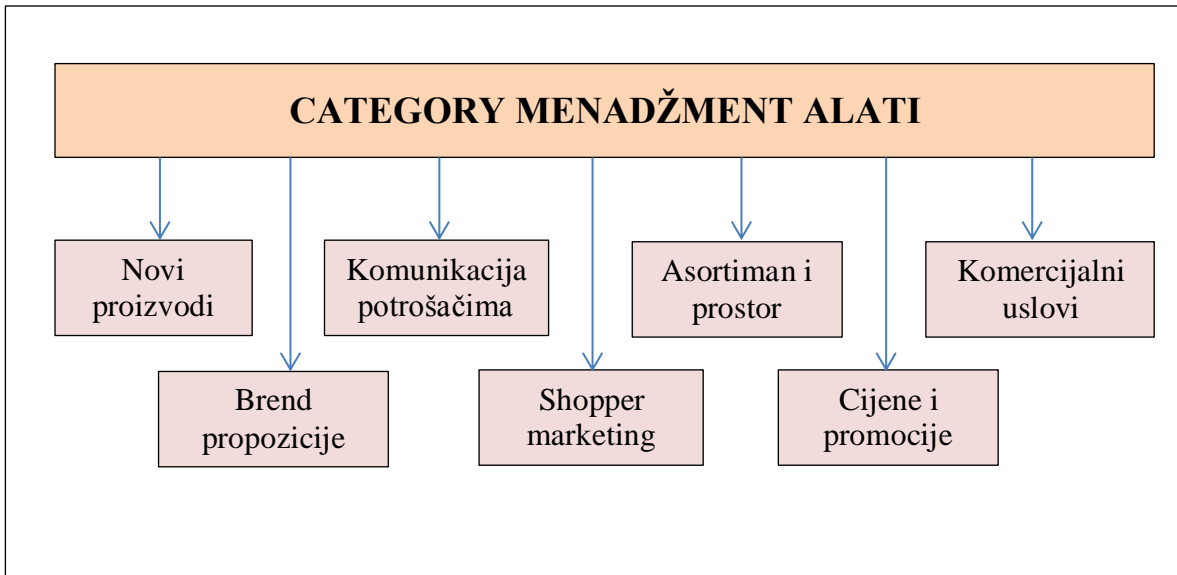
Čak bi bilo uputno da se u ovakav set taktika i tehnika uvrste i one koje trenutno nisu izvodive, ali postoji realna mogućnost razvoja kapaciteta i usvajanja istih. Njih bi se moglo predstaviti drugom bojom koja bi označavala da one još nisu aktivne, ali se radi na tome da se usvoje u poslovanje. Ovo, naravno, bi se napravilo samo za one za koje se vjeruje da mogu donijeti dobrobiti poslovanju i odnosu sa kupcima.

Sa razvojem digitalnih načina poslovanja, te sve većim procentom kupaca koji svakodnevno sve više koriste digitalne tehnologije u svom životu, ovakvo mapiranje raspoloživih taktika, a pogotovo tehnika postaje bitno. U ljudskoj prirodi je da koristi stvari koje dobro poznaje, te tako i Shopper marketing menadžeri imaju tendenciju da koriste isprobane tehnike u koje su se uvjerali da daju rezultate. Ovo sa poslovnog stanovišta nije dobro, jer oni moraju pratiti novitete koji se pojavljuju i koje kupci usvajaju. U svijetu u kojem se tehnološke mogućnosti i navike kupaca mijenjaju iz dana u dan, svakako se ne može uspješno poslovati ako se noviteti ne usvajaju na vrijeme. Zbog ovoga, mapiranje mogućih i nadolazećih Shopper marketing tehnika postaje sredstvo stimulisanja Shopper marketing menadžera da koriste nove forme pristupa svojim segmentima kupaca, te da se na taj način diferenciraju od konkurencije.

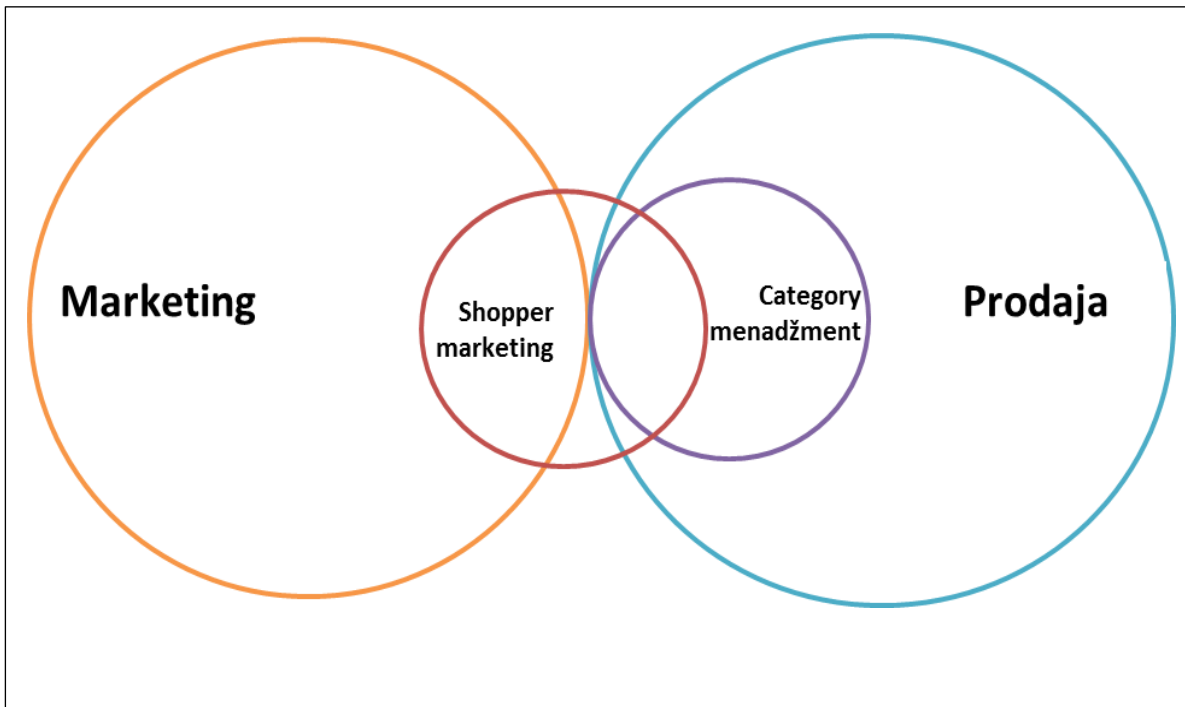
Predstavljenom tabelom se pravi i operativna poveznica između Category menadžmenta i Shopper marketinga. Na taj način se može zaključivati da se Shopper marketing tehnike stavljaju u funkciju unapređenja rezultata Category menadžmenta. Ovo je prihvatljivo shvatanje i čak razumljivo imajući u vidu krajnje ciljeve jednog i drugog koncepta, predstavljene na slici 4.6.

Pored navedene tabele, može se predstaviti i sljedeća slika na kojoj se Shopper marketing uočava kao jedan od alata Category menadžmenta. Ova slika može se smatrati tačnom samo u domenu tumačenja da Shopper marketing pomaže Category menadžmentu u ostvarivanju njegovih ciljeva, a nikako u smislu da Shopper marketing treba biti podređen Category menadžmentu.

Treba imati na umu da se ova dva koncepta ne mogu poistovjećivati u svojoj svrsi, obzirom da Shopper marketing ima šire polje djelovanja, što je oličeno u cilju unapređenja brend imidža. Naime, pored toga što Shopper marketing ima za cilj povećanje profita kategorija, on takođe ima za cilj i unapređenje brend imidža za brendove dobavljača kao i za brend maloprodavca. Ovo se može predstaviti kao na sljedećoj slici.



Slika 4.9. Category menadžment alati²⁸¹



Slika 4.10. Polje djelovanja Shopper marketinga i preklapanje sa Category menadžmentom

²⁸¹ Singh J.: "The Future of Category Management", www.categorymanagement.com, septembar 2014

Na slici je vidljivo da, ako uslovno prihvatimo da Category menadžment pripada prodaji, Shopper marketing se samo djelimično preklapa sa Category menadžmentom. Odnosno, da jedan dio aktivnosti Shopper marketinga se preklapa sa prodajom, a drugi dio sa marketingom.

Ovo je jedan od razloga zašto Shopper marketing ne može potpasti pod odgovornost Category menadžmenta, te da se ova dva koncepta moraju posmatrati i voditi apsolutno odvojeno, ali na način da se među njima ostvari što je moguće veća saradnja i na temelju toga da se postigne što je moguće veća sinergija za ukupno poslovanje.

4.7. Organizaciono pozicioniranje Shopper marketinga prema Category menadžmentu i tradicionalnom marketingu

Uvođenje Shopper marketinga u poslovanje kompanija predstavlja jednu od ozbiljnijih promjena unutar kompanija, obzirom da je potrebno napraviti izmjene u unutarnjem fokusu na pojedine poslovne funkcije. Ako je postojao raniji fokus na prodaju ili tradicionalni marketing, sada je potrebno veći dio aktivnosti, umjesto preko ovih funkcija, preusmjeriti na Shopper marketing odjeljenje. Ove promjene su potrebne kako bi se postigao cilj uvođenja Shopper marketinga, a to je povećanje fokusa na krajnjeg kupca.

Dobra okolnost je da se ove promjene ne trebaju napraviti „preko noći“. U suštini, pomjeranje fokusa organizacija prema Shopper marketing odjeljenju treba slijediti faze uvođenja Shopper marketinga, prikazane na slici 3.40. Sa pomijeranjem organizacija iz faze inkubacije preko faze razvoja, pa do faze kada Shopper marketing postaje dio organizacione kulture, treba doći i do povećanja internog značaja i fokusa na ovo poslovno odjeljenje.

Uporedo sa ovim potrebno je obezbjeđivati povećane budžete sa kojima će Shopper marketing odjeljenje moći završavati povećane poslovne zadatke koji se pred njega postavljaju. Pored finansijskih resursa, potrebno je obezbjeđivati i unaprjeđivati i ljudske resurse, koji su u stvari ključni preduslov uspješne Shopper marketing prakse.

U suštini, ključno pitanje organizacionog ustrojstva Shopper marketing odjela je pitanje kojoj funkciji on pripada. Trenutno je najrazvijenija praksa da Shopper marketing pripada marketingu, prodaji ili da je organizovan kao nezavisna funkcija koja odgovara top menadžmentu. Obzirom da je ovo jedno od nedovoljno razjašnjenih oblasti Shopper marketinga (pored mjernih instrumenata), na narednim stranama će prvo biti predstavljeno koje su preovlađujuće prakse u najrazvijenijim kompanijama, a zatim će biti date određene preporuke za praktičnu implementaciju.

Jedno od obimnijih istraživanja na ovu temu proveo je Hoyt & Company na preko 200 ispitanika²⁸². Oko 72% ispitanika je iz FMCG industrije, 75% ispitanika ima preko 10 godina iskustva u marketingu, te oko 31% njih radi u kompanijama čiji je godišnji prihod veći od 5 milijardi USD²⁸³.

Osnovno što se željelo shvatiti ovom studijom je kakvi su rezultati ako je Shopper marketing samostalno pozicioniran i opredjeljuje korporativnu strategiju, a kakvi ako je dio Category menadžmenta ili prodaje. Pored ovoga, oni su kroz analizu rezultata izdvojili 26 kompanija koje su predstavili kao najrazvijeniju praksu, te rezultate ove grupe uporedili sa rezultatima prethodno definisane dvije grupe. Nalazi ove studije su predstavljeni u tabeli koja slijedi.

Lako je primijetiti da sve predstavljene veličine su negativnije za grupu kompanija koja Shopper marketing imaju u okviru Category menadžmenta i prodaje. Na primjer, u 38% slučajeva kompanije kod kojih je Shopper marketing dio Category menadžmenta ili prodaje upražnjavaju ad hoc budžetiranje. Ovo je slučaj u 20% kompanija koje Shopper marketing imaju kao korporativnu strategiju. Druga grupa kompanija u manjem postotku očekuje povećanje Shopper marketing budžeta (66%) nego što je slučaj kod prve grupe (86%). Druga grupa više učestvuje u maloprodavčevim programima (16%) nego prva grupa (7%). Prva grupa ima za primarni kontakt marketing maloprodavca, dok druga grupa kompanija pretežno kontaktira sa Category menadžerima maloprodavca. Prva grupa, ima veće budžete kao procenat od ukupnog marketing budžeta, nego druga grupa. Isto tako, prva grupa duže praktikuje Shopper marketing nego druga grupa. Oko 43% kompanija koje imaju Shopper marketing kao korporativnu strategiju, praktikuju ga preko 5 godina. Za kompanije koje Shopper marketing imaju kao dio Category menadžment ili prodaje, ovo je slučaj u samo 34% slučajeva. Prva grupa u 22% slučajeva ima Shopper marketing odjele ekipirane sa preko 20 ljudi, dok je to u drugoj grupi slučaj u 17%.

Obzirom da se rezultati pokazuju da prva grupa duže praktikuje Shopper marketing proces, moguće je da je prva grupa kompanija, zbog duže primjene, nalazi u nekoj od naprednijih faza implementacije i praktikovanja Shopper marketinga. Ipak, ovo rezultati ne osvijetljavaju, tako da se ovo može samo pretpostavljati.

²⁸² Hoyt, C.: "Cracked Rear View", www.hubmagazine.com, septembar 2014

²⁸³ Neke od kompanija učesnika u ovom istraživanju su: Coca-Cola N.A., Anheuser-Busch, Diageo, Campbell Soup, SC Johnson, Pepperidge Farm, ConAgra Foods, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Hallmark Cards, MillerCoors, Nestle-Purina, Unilever i Bayer HealthCare.

	Najbolje rangirane kompanije	Shopper marketing kao korporativna strategija	Shopper marketing kao funkcija Category menadžmenta ili prodaje
Dužina praktikanja SMA preko 5 god	72,0%	43,4%	33,7%
Više od 20 ljudi u SM odjelu	53,8%	21,7%	16,7%
Ad hoc budžetiranje	7,7%	19,8%	37,8%
SM budžet više od 10% od marketinškog budžeta	54,2%	32,8%	18,1%
Očekuju povećanje SM budžeta u naredne 3 god	92,0%	85,9%	66,3%
Marketing odjeljenje maloprodavca je primarni kontakt	57,7%	40,0%	26,7%
Category menadžer maloprodavca je primarni kontakt	15,4%	28,9%	42,2%
Dominantna inicijativa: učestvovanje u maloprodavčevim programima	4,0%	7,3%	15,5%

Tabela 4.8. Rezultati različitog pozicioniranja Shopper marketinga u okviru organizacije²⁸⁴

Iz ovih podataka se, nedvosmisleno, može zaključiti da postavljanjem Shopper marketinga u centar poslovne orijentacije, za Shopper marketing je racionalnije. Ipak, ono što nas prevashodno interesuje su rezultati Shopper marketinga. Ovo je predstavljeno, posmatrajući navedene dvije grupe, u narednoj tabeli.

Iz tabele je vidljivo da čak 72% ispitanika kompanija iz prve grupe ocjenjuje nivo performansi Shopper marketinga kao odličan ili vrlo dobar, a 28% kompanija ocjenjuje ove performanse kao prosječne ili nedovoljne. Ispitanici druge grupe su u samo 42% slučajeva ocijenili performanse Shopper marketinga kao odlične ili vrlo dobre, dok je 58% ispitanika druge grupe ocijenilo ove performanse kao prosječne ili nedovoljne. Odavde se, nedvosmisleno, zaključuje da Shopper marketing daje bolje rezultate ako je u okviru kompanije pozicioniran kao korporativna strategija, a ne kao dio Category menadžmenta ili prodaje.

²⁸⁴ Hoyt, C.: "Cracked Rear View", www.hubmagazine.com, septembar 2014

Shopper marketing napor	Shopper marketing kao korporativna strategija		Shopper marketing kao funkcija Category menadžmenta ili prodaje	
Odličan	22,4%	71,8%	4,9%	41,9%
Vrlo dobar	49,4%		37,0%	
Prosječan	23,5%	28,2%	50,6%	58,1%
Nedovoljan	4,7%		7,5%	

Tabela 4.9. Nivo zadovoljstva performansama Shopper marketinga²⁸⁵

Ono što je zanimljivo pogledati je da je svega 22% iz prve grupe i 17% kompanija iz druge grupe odgovorilo da ima Shopper marketing odjele ekipirane sa preko 20 ljudi. Imajući na umu da su ovo globalne kompanije od kojih 31% ima prihode veće od 5 milijardi USD, ovo i nije veliki broj zaposlenih u Shopper marketing odjelima. Zaključujući na osnovu ovoga, moglo bi se reći da Shopper marketing nije previše radno zahtjevna aktivnost. Ipak, za konačan zaključak po ovom pitanju bilo bi potrebno razmotriti gdje i kako je organizovano prikupljanje Shopper marketing spoznaja, obzirom da je ovo u velikim kompanijama organizovano kao posebno odjeljenje. Takođe, bilo bi potrebno pogledati kako teku faze implementacije i kontrole.

Ovakvu ekipiranost sa sličnim brojem ljudi u Shopper marketing odjelu potvrđuje i druga studija koju je proveo Kantar Retail²⁸⁶. Navedeno istraživanje je provedeno 2009. i 2012. godine i upoređeni su rezultati.

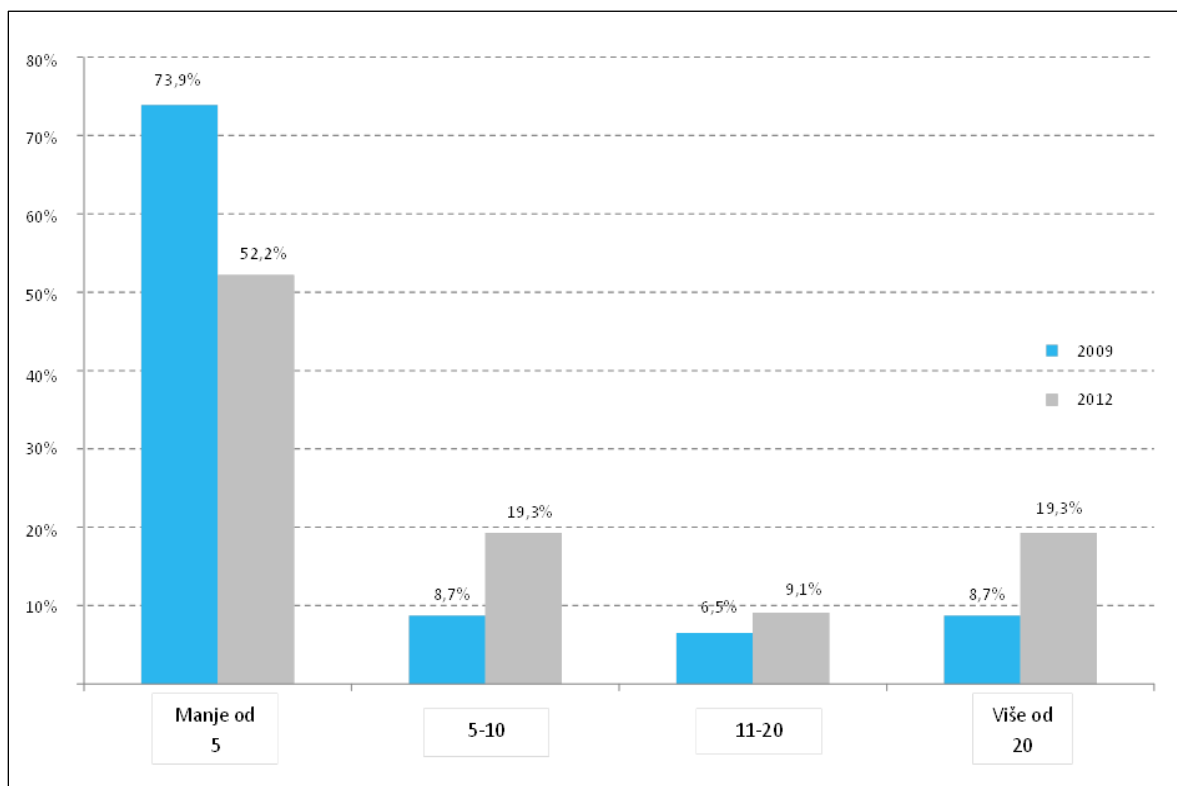
Dobijeni rezultati su grupisani u grupe manje od 5, 5-10, 11-20 i više od 20 zaposlenih. Na dijagramu je primjetno da je značajno sniženje grupe manje od 5, dok je primjetno povećanje svih ostalih grupa. Odavde se mogu zaključiti dvije stvari:

- Shopper marketing nije radno intenzivna oblast, obzirom na brojke prezentovane u ovoj i prošloj studiji,
- Broj zaposlenih u Shopper marketingu se povećava sa povećanjem godina praktikovanja Shopper marketinga, ali to i dalje nisu velike brojke.

Na sljedećoj slici su predstavljeni ovi nalazi.

²⁸⁵ Hoyt, C.: "Cracked Rear View", www.hubmagazine.com, septembar 2014

²⁸⁶ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014



Slika 4.11. Broj zaposlenih u Shopper marketing odjelima²⁸⁷

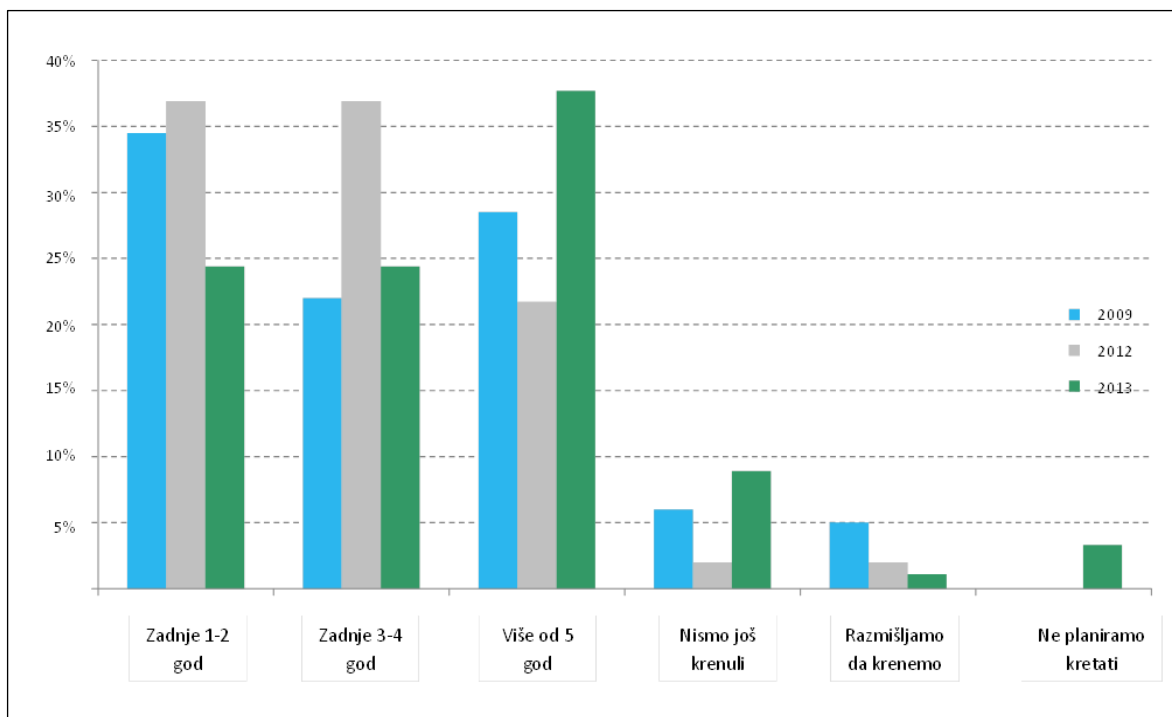
Pored ovoga, zanimljivo je vidjeti i broj godina praktikovanja Shopper marketinga od strane kompanija koje su dale navedene odgovore o broju zaposlenih u njihovim Shopper marketing odjelima.

Grupisanje je obavljeno na način 1-2 godine praktikovanja Shopper marketinga, 3-4 godine, više od 5 godina, nisu još krenuli, razmišljaju da krenu i ne planiraju kretati sa uvođenjem Shopper marketinga. Rezultati su upoređeni za godine 2009., 2012. i 2013.

Vidljivo je smanjenje procenta ispitanika koji se nalaze u prve dvije grupe u 2013 godini, dok je vidljivo povećanje procenta u grupi više od 5 godina koji su dati u 2013. godini. Ovi rezultati su predstavljeni na sljedećoj slici.

Kada se ukrste zadnja dva dijagrama, dolazimo do ista dva zaključka kao i iz prethodnog istraživanja.

²⁸⁷ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014



Slika 4.12. Broj godina praktikovanja Shopper marketinga²⁸⁸

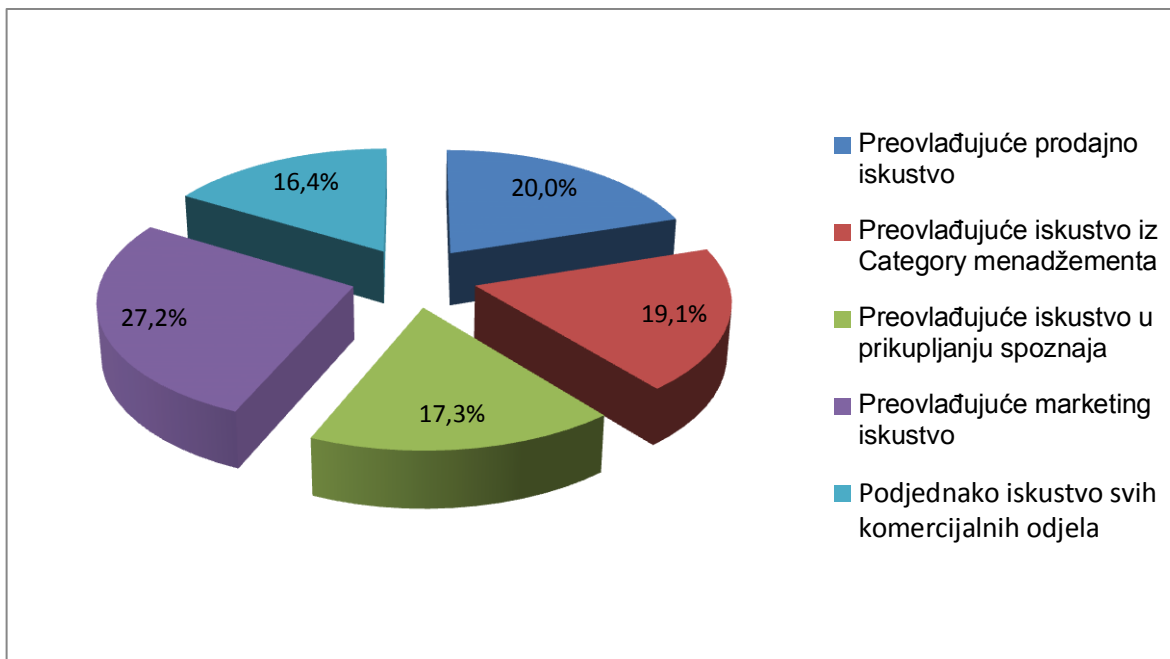
Zanimljiv je podatak da su ispitanici u obje studije, kada su upitani o broju maloprodavaca sa kojima saraduju, dali odgovore da saraduju sa 4 do 8 maloprodavaca. Imajući u vidu ovako mali broj maloprodavaca sa kojima saraduju, može se razmatrati nekoliko zaključaka:

- U pitanju su bili decentralizovani odjeli Shopper marketinga koji su učestvovali u ispitivanju, te je ovo broj maloprodavaca sa kojima posluju samo na jednom tržištu, a ne globalno,
- Mali broj zaposlenih u Shopper marketing odjelima koji je pominjan u prethodnom dijelu, je razlog decentralizovanog organizovanja Shopper marketinga po pojedinim tržištima
- Shopper marketing se, čak i u kompanijama koje su ga usvojile prije više od 5 godina, fokusira na manji broj većih maloprodavaca, koji mogu donijeti značajnija unapređenja na polju prodaje i imidža brenda. Da se ne bi donio pogrešan zaključak, ovo ne isključuje bavljenje nacionalnim Shopper marketing aktivnostima koje uključuju sve maloprodajne kupce na čitavom tržištu na kojem se posluje. Ovo su,

²⁸⁸ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

svakako, aktivnosti koje mogu donijeti najveće koristi kompanijama koje ih praktikuju.

Studija se bavila i pitanjem radnog iskustva ljudi koji rade u Shopper marketingu. Odnosno, željelo se vidjeti šta je najčešće radno iskustvo (*Work background*), odnosno, iz kojih odjela kompanija dolaze ljudi koji sada rade u Shopper marketingu. Na taj način se kroz praksu, posmatrano u prosjeku, želio dati odgovor šta je najbolje radno iskustvo koje kvalifikuje pojedince za uspješno obavljanje posla u Shopper marketingu. Nalazi ovog dijela studije su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 4.13. Preovlađujuće iskustvo osoba zaposlenih u Shopper marketingu²⁸⁹

Sa slike je vidljivo da se niti jedna od funkcija ne ističe previše u odnosu na ostale. Razlika između marketing funkcije koji ima najveći procenat i grupe koja predstavlja sve ostale komercijalne funkcije je oko 10%.

Ipak, principijelnosti radi, potrebno je istaketi da najveći procenat radnog iskustva trenutno zaposlenih u Shopper marketingu dolazi iz marketing odjela. Na prodaju otpada 7% manje nego na marketing. Isto tako ako bi grupisali u jednu grupu prodaju i Category menadžment, a u drugu marketing i prikupljanje spoznaja, dobili bi smo veću drugu grupu za 5,5%.

²⁸⁹ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

Ovo postaje značajnije ako ovo stavimo u vremenski okvir i uporedimo sa nekoliko godina unazad. Naime, tada je preovlađujući trend bio da se Shopper marketing stvara kao dio odjeljenja Category menadžmenta, pa su posljedično tome, i osobe koje su radile u Shopper marketingu bile sa Category menadžment iskustvom. Zadnjih godina, ovaj trend se mijenja, te se sve više Shopper marketing odjeljenja izdvajaju iz Category menadžment odjeljenja, a time praćeno je i drugačije radno iskustvo novih osoba koje dolaze. Kao rezultat ovoga, dešava se smanjenje procenta osoba sa Category menadžment i prodajnim iskustvom, a povećanje procenta osoba sa marketinškim iskustvom.

Moglo bi se reći da Shopper marketing profesionalci moraju biti „multifunkcionalni“. Ova osobina se ogleda u potrebi posjedovanja sljedećih ključnih iskustava:

- Prodajnog iskustva
- Marketinškog iskustva
- Iskustva iz istraživačkih projekata

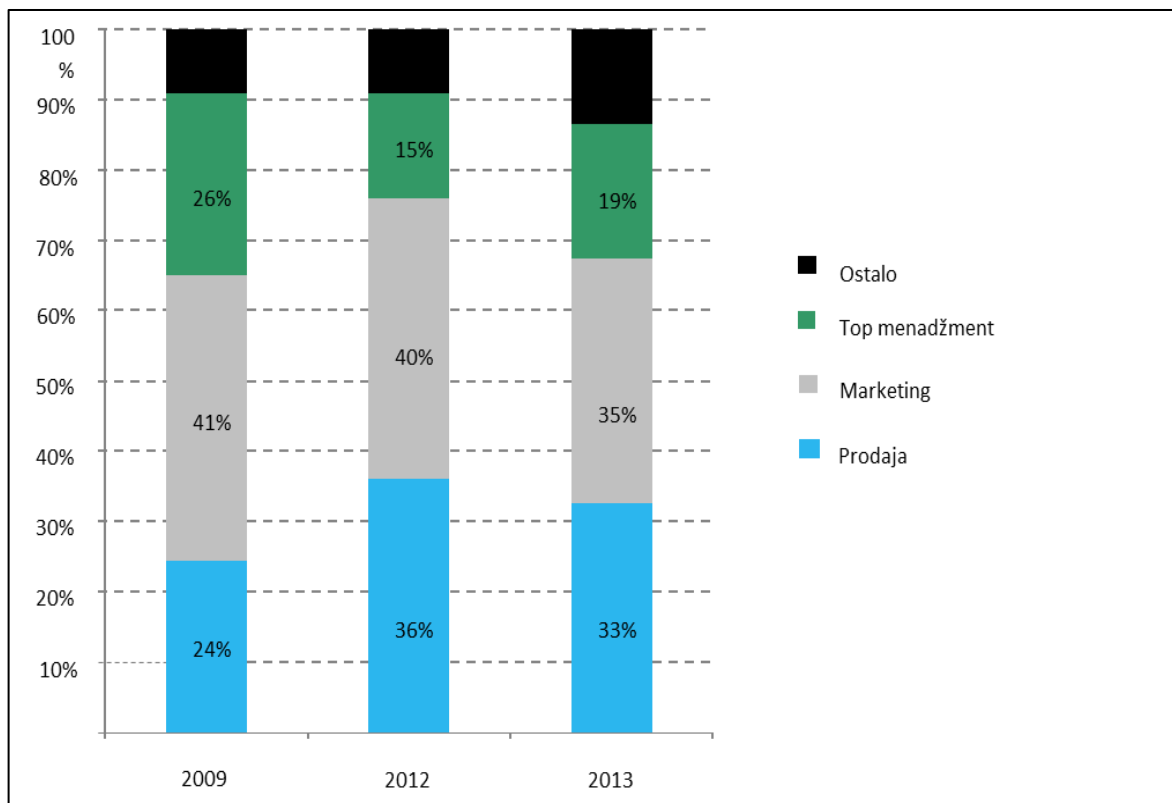
Prodajno iskustvo je bitno iz razloga što je jedan od ciljeva Shopper marketinga, unapređenje prodaje i prodajnih parametara. Za ostvarenje ovih ciljeva, potrebne su prodajne vještine koje će obezbijediti ostvarenje pomenutih ciljeva. Pored ovoga, neophodno je odlično poznavanje maloprodajnih partnera, njihovih ciljeva i izazova sa kojima se sreću. Takođe, iskustvo iz kontakata sa maloprodavcima i pregovaračke sposobnosti su vrlo bitne za postizanje raznih dogovora oko zajednički bitnih stvari.

Marketinško iskustvo je bitno iz razloga što je jedan od ciljeva unapređenje brend imidža. Ovo je klasični cilj tradicionalnog marketinga. Ako se želi postići ovaj cilj, potrebno je poznavati strategije, taktike i tehnike kako se to radi. Pored ovoga, u pripremi i provođenju Shopper marketing aktivnosti, vrlo često, potrebno je saradivati sa agencijama koje se bave ATL i BTL aktivnostima. Predznanje iz ove oblasti značajno može olakšati posao.

Treća oblast koja je zaslužuje pažnju je istraživačko iskustvo. Mada mnogi mogu reći da je ovo dio marketinškog iskustva, ovde je izdvojena, obzirom na bitnost ove oblasti za Shopper marketing. Naime, pokretanje i sprovođenje kvalitetnih istraživačkih projekata predstavlja osnovu prikupljanja informacija, iz kojih će se kasnije derivirati kvalitetne spoznaje. Kako je već više puta naglašavano, sposobnost kreiranja upotrebljivih spoznaja o kupcima i potrošačima, predstavlja jednu od osnovnih vrijednosti Shopper marketinga.

Kao jedno od ključnih pitanja ovog dijela rada je pitanje organizacionog pozicioniranja Shopper marketinga u odnosu na ostale funkcije u kompanijama. Odnosno, ovo je pitanje linija odgovornosti u okviru kompanije i pripadnosti pojedinim funkcijama i odjelima.

Najprije će na sljedećoj slici biti predstavljeno šta se dešava u praksi po ovom pitanju. Ovo pokazuje sljedeća slika.



Slika 4.14. Linije odgovornosti Shopper marketinga²⁹⁰

U 2012. godini u odnosu na 2009. vidljivo je smanjenje udjela odgovornosti prema top menadžmentu i povećanje udjela odgovornosti prema prodaji, dok je odgovornost prema marketingu ostala na gotovo istom nivou.

U 2013. godini u odnosu na 2012. vidljivo je smanjenje udjela prodaje i marketinga, a povećanje udjela odgovornosti prema top menadžmentu. Ovde se uočavaju suprotni trendovi od onih u 2012. godini.

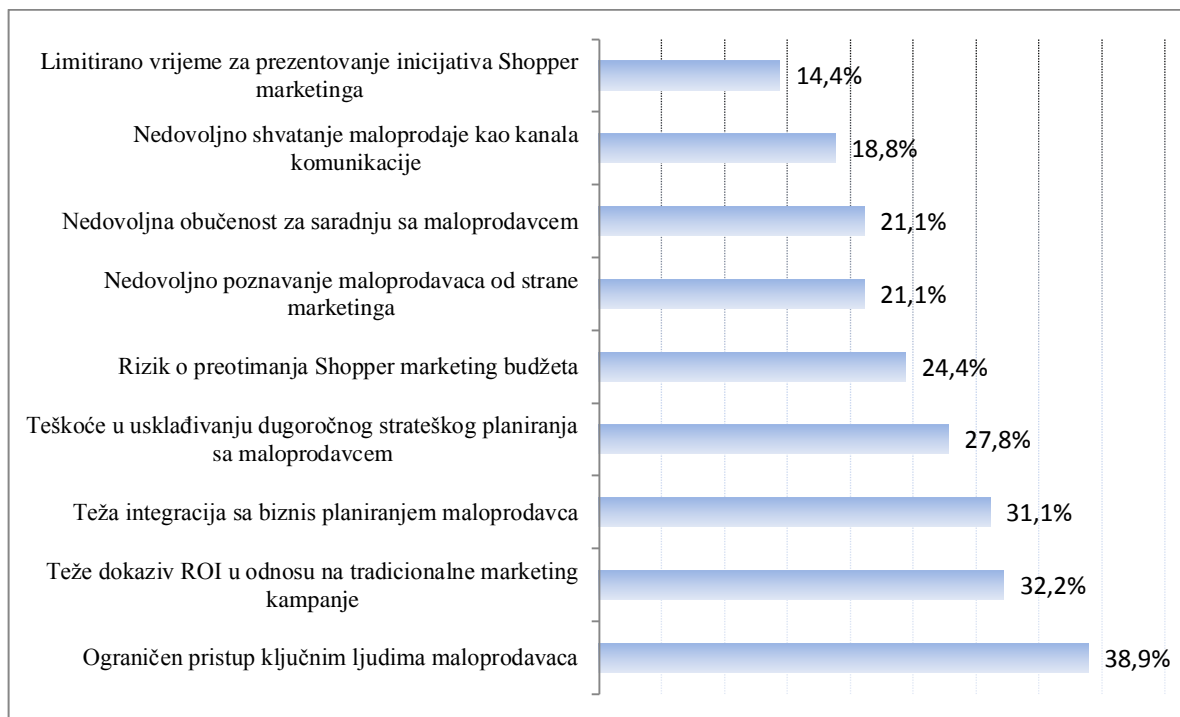
Ako se govori o odnosima, onda možemo uočiti da je skoro podjednako zastupljena prodaja, kao i marketing (33-35%), dok je odgovornost prema top menadžmentu, što podrazumijeva pozicioniranje Shopper marketinga u istom organizacionom nivou sa prodajom i marketingom, prisutna u nešto manjem procentu (19%).

Imajući u vidu ovo, kao i prethodno izneseno, može se zaključiti da sa povećanjem procenta kompanija koje duže praktikuju Shopper marketing, povećava se i procenat onih koje uspostavljaju odgovornost ovog odjela prema top menadžmentu. Ovo se, takođe, može povezati sa tri faze razvoja Shopper marketinga, pa se može tvrditi da sa prelaskom Shopper

²⁹⁰ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

marketing iz jedne u drugu fazu dolazi do prenosa odgovornosti Shopper marketinga sa pojedinih funkcija, kao što su prodaja i marketing, na top menadžment.

U nastavku će biti predstavljeni izazovi koji se javljaju pri odgovornosti Shopper marketinga prema prodaji, a koji se javljaju pri odgovornosti prema marketingu.



Slika 4.15. Osnovni izazovi odgovornosti Shopper marketinga prema marketingu²⁹¹

U slučajevima odgovornosti Shopper marketinga prema marketingu, najveći izazov koji se javlja je ograničen pristup odgovornim osobama maloprodavca. Ako postoji ograničen pristup osobama na strani maloprodaje, onda je ograničena i mogućnost usklađivanja zajedničkih prioriteta i aktivnosti. Time je ograničen i potencijal provođenja Shopper marketing aktivnosti, obzirom da je već ranije naglašeno da je za uspješno odvijanje ovih aktivnosti ključna saradnja i podrška od strane maloprodaje.

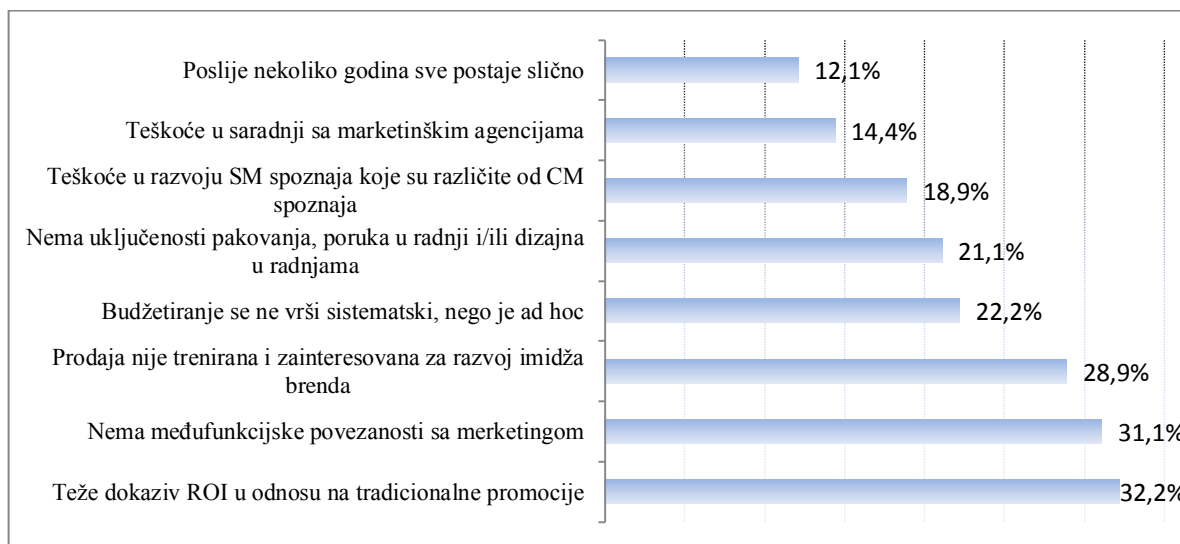
U ovu grupu problema spadaju još neki, kao što su: teža integracija biznis planiranja sa maloprodavcem, teškoće u usklađivanju strateškog planiranja, itd. Svi ovi navedeni izazovi odnose se na prohodnost Shopper marketing osoblja proizvođača prema osoblju maloprodavca. Ukoliko je ovo na nezadovoljavajućem nivou, javlja se više različitih nedostataka, koji se u konačnici ogledaju u padu poslovnih inicijativa i padu prometa između partnera među kojima se javlja ovakav odnos.

²⁹¹ Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

U drugu grupu izazova mogu se svrstati oni koji se odnose na nedovoljno poznavanje maloprodavca od strane marketinga, nedovoljna obučenost za saradnju sa maloprodavcem i nedovoljno shvatanje maloprodaje kao kanala komunikacije. Moglo bi se reći da su ovo manje-više standardne boljke marketinga i njegovog odnosa prema pojedinostima prodajnih kanala. Sa jedne strane, ovo je shvatljivo, obzirom da posao marketinga nije posao i saradnja sa pojedinim maloprodavcima. Sa druge strane, ovo nije prihvatljivo za Shopper marketing odjeljenje, obzirom da je odnos i poznavanje maloprodavaca, ključna stvar za uspješnost Shopper marketing aktivnosti.

Sljedeća grupa izazova se tiče budžeta – ad hoc utvrđivanja, dokazivanja uspješnosti investiranja i njihovog preotimanja od strane marketinga. Bilo koja od ovih negativnosti ako se javlja nije dobra za Shopper marketing, te ih treba minimizovati.

Kod odgovornosti Shopper marketinga prema prodaji, takođe, se javljaju određeni izazovi. Jedan od ključnih izazova je dokazivost uspješnosti promocija, pogotovo ako se poredi sa relativnom lakoćom izračuna uspješnosti tradicionalnih promocija. Naime, tradicionalne promocije imaju za cilj samo prodajne ciljeve, kao što su: povećanje prodaje, povećanje udjela na tržištu, povećanje udjela na polici, itd. Ovo su relativno lako mjerljive stvari i lako je izračunati uspješnost ovakvih promocija. Ono što nije dobro kod tradicionalnih promocija je mali povrat na uložena sredstva ili kako je ranije predstavljano negativna profitabilnost ili gubitak novca tokom promocija. U ovakvim promocijama se dešava povećanje prodaje, ali se smanjuje profitabilnost zbog velikih troškova samih promocija. U smislu profitabilnosti, kompanijama bi bilo bolje, na kratki rok, da ne pokreću takve promocije. U dugom roku, kompanije moraju imati promotivne aktivnosti kako ne bi izgubile udio na tržištu i, u jednom trenutku, nestali sa tržišta.



Slika 4.16. Osnovni izazovi odgovornosti Shopper marketinga prema prodaji²⁹²

²⁹² Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", www.kantarretailiq.com, septembar 2014

Sa druge strane, imamo Shopper marketing aktivnosti koje su uspješnije, ali su teško mjerljive. Jednim dijelom ovo se ogleda u tome što ove aktivnosti utiču na brend imidž, koji je, sam po sebi, teže mjerljiv, pogotovo nakon svake Shopper marketing aktivnosti. Drugim dijelom se ogleda u tome što je jedan od ciljeva Shopper marketinga, promjena ponašanja kupaca, što je dugoročnog karaktera. Znači rezultati Shopper marketing aktivnosti se ogledaju znatno duže nego što je trajanje same aktivnosti.

Pored ovoga, u jednu grupu izazova se može svrstati odnos prema marketingu, ukoliko Shopper marketing odgovara prodaji. U ovu grupu možemo svrstati sljedeće izazove: međufunkcijska povezanost sa marketingom, nezainteresovanost za razvoj imidža brenda, saradnja sa marketinškim agencijama i načini komunikacije Shopper marketing aktivnosti. Ova grupa izazova stvara ozbiljne strateške probleme za Shopper marketing. Jednostavno, koliko je bitna odlična saradnja ovog odjela sa prodajom, tako je bitna saradnja i sa marketingom. Obzirom da je jedan od njegovih krajnjih ciljeva u domenu tradicionalnog marketinga, jasna ja važnost bliske saradnje sa marketingom.

Sljedeća grupa izazova bi bila: teškoća razvoja Shopper marketing spoznaja koje su različite od Category menadžment spoznaja, ad hoc budžetiranje i odgovori koji navode da je poslije nekoliko godina sve isto. Ovo se odnosi na to da, praksa u kojoj Shopper marketing nema svoju slobodu u kreiranju strateških ciljeva i njihovog budžetiranja, svodi ovo odjeljenje na malo korisno za bilo koga u kompanijama. Ovo bi se svakako moralo izbjeći, obzirom da su sa ovim izazovima, svi Shopper marketing pokušaji na unapređenju poslovanja, dugoročno, osuđeni na propast.

Iz navedenog se vidi da postoje izazovi i nedostaci u uspostavljanju odgovornosti Shopper marketinga, kako prema prodaji, tako i prema marketingu. Inkorporiranje Shopper marketinga u bilo koju od ovih funkcija će nositi sa sobom neke do nedostataka. Nažalost u predstavljenoj studiji nisu prikazani nedostaci ako Shopper marketing odgovara top menadžmentu. Sigurno da i tada postoje. Jedan od izazova je sigurno manja koordinacija sa prodajom i marketingom, što je jedna od bitnih stvari za uspješnost Shopper marketing, kao što je i opisano ranije. Sljedeća stvar bi mogla biti koncentrisanje na aktivnosti koje nemaju za ultimativni cilj povećanje prodaje i unapređenje brend imidža. Vrlo često top menadžment se oduševljava aktivnostima koje grade imidž kompanije, kao što su društveno odgovorne aktivnosti (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Ovakve aktivnosti grade imidž kompanije, a ponekad i brenda, ali vrlo rijetko grade prodaju.

Ipak, teško je očekivati da u prvoj fazi razvoja Shopper marketinga imamo odjeljenje koje odgovara top menadžmentu. Realno je da ovo odjeljenje nastane u sastavu nekog od funkcija, kao što su marketing ili prodaja. Sa razvojem i prelaskom u naredne faze, otvaraju se mogućnosti za promjenu organizacione strukture i prelazak na one modele koji najbolje odgovaraju specifičnim okolnostima.

Kompanije, svakako, trebaju izabrati one modele koje za njih najbolje odgovaraju za početnu fazu uvođenja Shopper marketing odjeljenja. Vrlo bitno je u početnoj fazi imati kvalitetna rešenja po nekoliko osnova:

- Dobro pozicioniranje Shopper marketing odjeljenja unutar kompanije, imajući u vidu potrebni nivo saradnje sa marketingom, prodajom, Category menadžmentom, istraživanjem, logistikom, odjeljenjem za kreiranje spoznaja, itd.
- Sposobne ljude koji mogu obavljati ove poslove na najboljem mogućem nivou, obzirom da, pogotovo u početnoj fazi, uspješnost Shopper marketinga zavisi od pojedinaca koji obavljaju ove poslove.
- Da zaposleni i odjeljenje u totalu ima neophodne resurse potrebne za obavljanje svojih poslova, obzirom da su resursi preduslov uspjeha.

4.8. Modeli organizovanja Shopper marketinga i Category menadžmenta u odnosu na faze razvoja Shopper marketinga

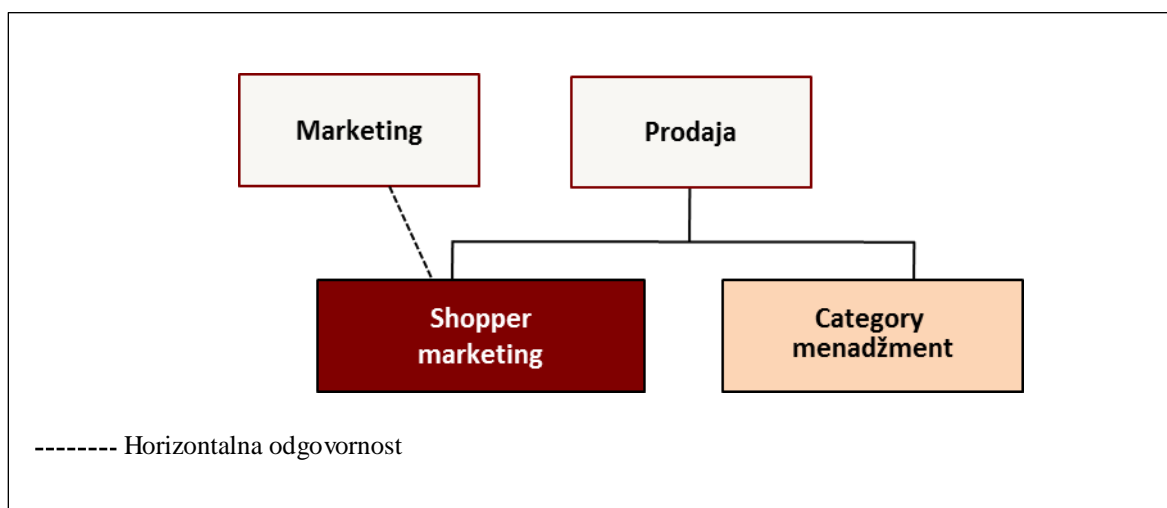
Kako se do sada moglo vidjeti, osnovni načini organizovanja Shopper marketinga su u okviru marketinga, prodaje i putem linije odgovornosti prema top menadžmentu. Pod odgovornošću prema prodaji, podrazumijeva se i određeni procenat slučajeva u kojima Shopper marketing organizaciono pripada Category menadžmentu. Pored ovih osnovnih načina, postoje i drugi načini mogućeg organizacionog postavljanja Shopper marketinga, ali niti jedan od njih ne predstavlja čestu pojavu, tako da će se ovo razmatranje ograničiti na predstavljena 3 modaliteta.

Kad je u pitanju Category menadžment, tada su stvari prilično jasne. Obzirom da je ovaj koncept znatno duže prisutan, kako u praksi, tako i u teoriji, osnovna organizaciona načela su se prilično jasno iskristalizovala. Zbog toga je danas, dominantno postavljanje Category menadžmenta u okviru prodaje.

U nastavku će se razmotriti nekoliko organizacionih mogućnosti za Shopper marketing, uz predstavljanje Category menadžmenta, kako bi se stekao uvid u organizacione odnose ova dva koncepta.

Ipak, sva razmatranja Shopper marketinga, moraju polaziti od faza uvođenja i razvoja u okviru kompanija. Nije isto da li se Shopper marketing u kompanijama nalazi u početnoj fazi ili fazi uvođenja, ili je u trećoj fazi ili fazi kada postaje dio organizacione kulture. U ovim fazama postoje ogromne razlike aktivnostima koje provodi Shopper marketing, obimu aktivnosti, ljudskim, tehničkim i finansijskim kapacitetima, itd. Zbog toga je potrebno organizaciono struktuiranje Shopper marketinga, razmatrati po pojedinim fazama.

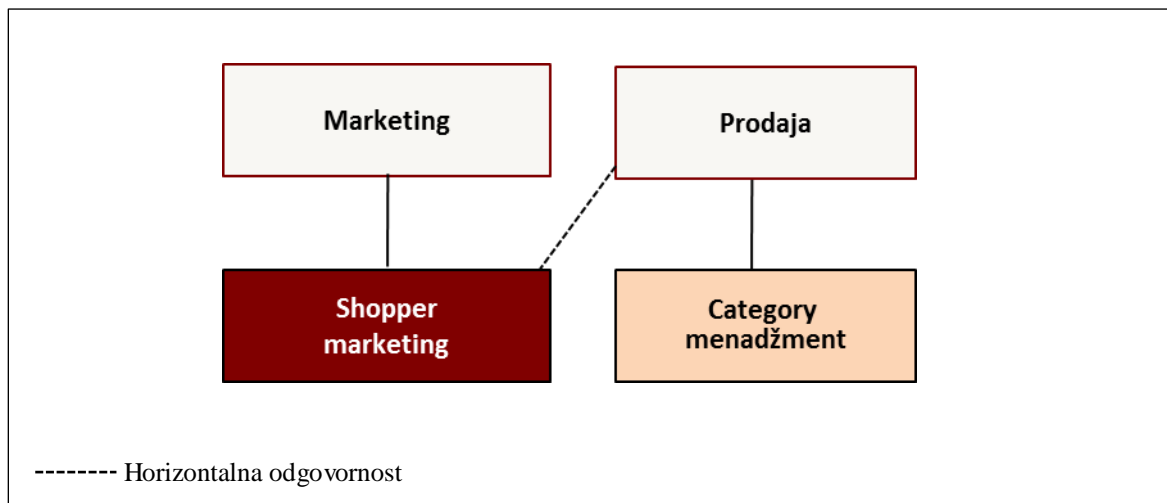
U početnoj fazi ili fazi uvođenja, Shopper marketing obično počinje kao dio neke od funkcija marketinga ili prodaje. Može se reći da je ovo normalno za početak, obzirom da kompanije nisu sigurne u koristi koje mogu očekivati od uvođenja novog odjeljenja, te realokacije ljudskih i finansijskih resursa. Zbog ove bojazni, kompanije uglavnom izaberu da počnu oprezno, te da Shopper marketing uspostave u okviru neke od funkcija kao što su marketing ili prodaja. Kako bi trebalo izgledati kada se Shopper marketing uspostavi u okviru prodaje, može se vidjeti na sljedećoj slici.



Slika 4.17. Prva faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru prodaje

Primjećuje se vertikalna odgovornost prema prodaji i Shopper marketinga i Category menadžmenta. Ipak, pored vertikalne linije odgovornosti prema prodaji, preporuka je da se uspostavi i horizontalna odgovornost prema marketing funkciji. Svrha ove horizontalne odgovornosti je da se obezbijedi bolja koordinacija Shopper marketing i marketinga. Značaj i važnost ove koordinacije je pominjana ranije, a smatra se da predstavlja jedan od značajnih preduslova uspjeha.

Druga opcija koja se često javlja u fazi uvođenja, je pozicioniranje Shopper marketinga u okviru marketinga. U ovoj situaciji Category menadžment ima vertikalnu odgovornost prodaji, a Shopper marketing marketingu. Kao i u prethodnom slučaju, preporuka je da se uspostavi horizontalna odgovornost Shopper marketinga prema prodaji. Kako to izgleda, predstavljeno je na sljedećoj slici.



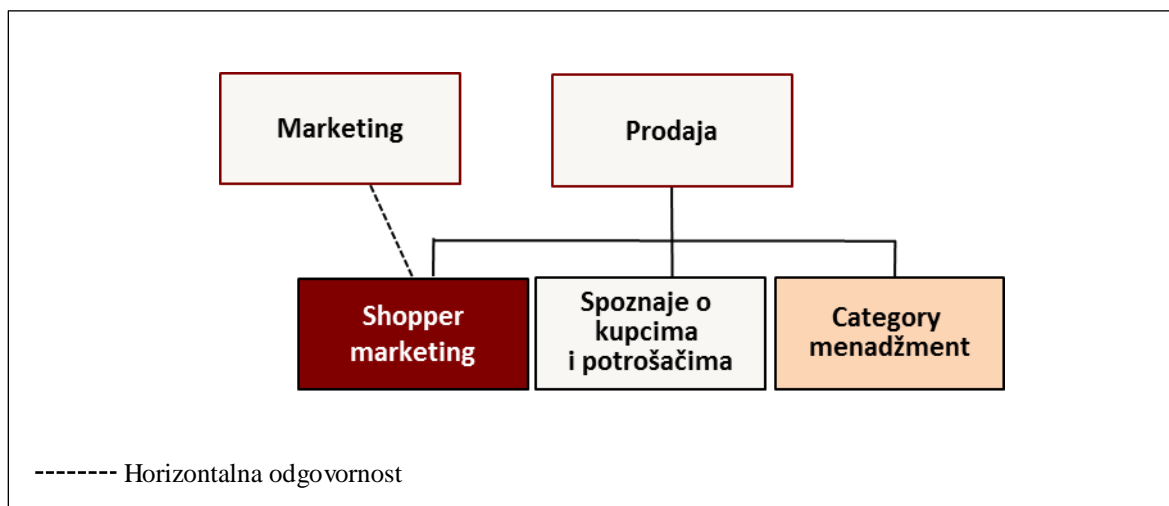
Slika 4.18. Prva faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru marketinga

Značajno je naglasiti da u ovoj fazi razvoja Shopper marketinga, horizontalne linije odgovornosti se uglavnom ostvaruju na neformalnoj osnovi, te da sinergija koja se dobija od takvih veza najviše zavisi od lične angažovanosti pojedinaca. U slučaju postojanja značajne motivacije, uz ostale neophodne preuslove, ove horizontalne veze i odnosi sa prodajom ili marketingom, mogu rezultirati u izuzetnim koristima za Shopper marketing odjeljenje, ali i kompaniju u cjelini. Postojanje prodajnog iskustva u slučaju horizontalne odgovornosti prema prodaji i marketinškog iskustva u slučaju horizontalne odgovornosti prema marketingu je od velike pomoći pri uspostavljanju ovih odnosa.

Drugu fazu ili fazu razvoja Shopper marketinga trebao bi da prati razvoj odjeljenja spoznaja o kupcima i potrošačima kao zasebnog odjeljenja. Sa razvojem poslovanja i razvojem Shopper marketing odjeljenja, generisanje upotrebljivih spoznaja postaje ključna odrednica uspjehnosti. Ipak, ako bi se odjeljenje spoznaja bavilo servisiranjem samo Shopper marketing odjeljenja, onda bi bilo logično da ono ostane u okviru Shopper marketinga. Izdvajanje odjeljenja spoznaja se preporučuje iz razloga što se njegovi rezultati koriste šire u kompaniji. Tako, njegove usluge koriste sljedeće zainteresovane strane u kompanijama: Category menadžment timovi, prodajni timovi, timovi tradicionalnog marketinga, Shopper marketing timovi, timovi istraživanja tržišta, ali često i klijenti kompanije.

Zbog ove raznovrsne upotrebljivosti spoznaja o kupcima i potrošačima²⁹³, preporučljivo je izdvajanje odjeljenja spoznaja u zasebni organizacioni dio. U drugoj fazi, kao ovo odjeljenje, tako i Shopper marketing i Category menadžment pripadaju marketingu ili prodaji, u zavisnosti kojem odjeljenju je pripadao Shopper marketing u prvoj fazi.

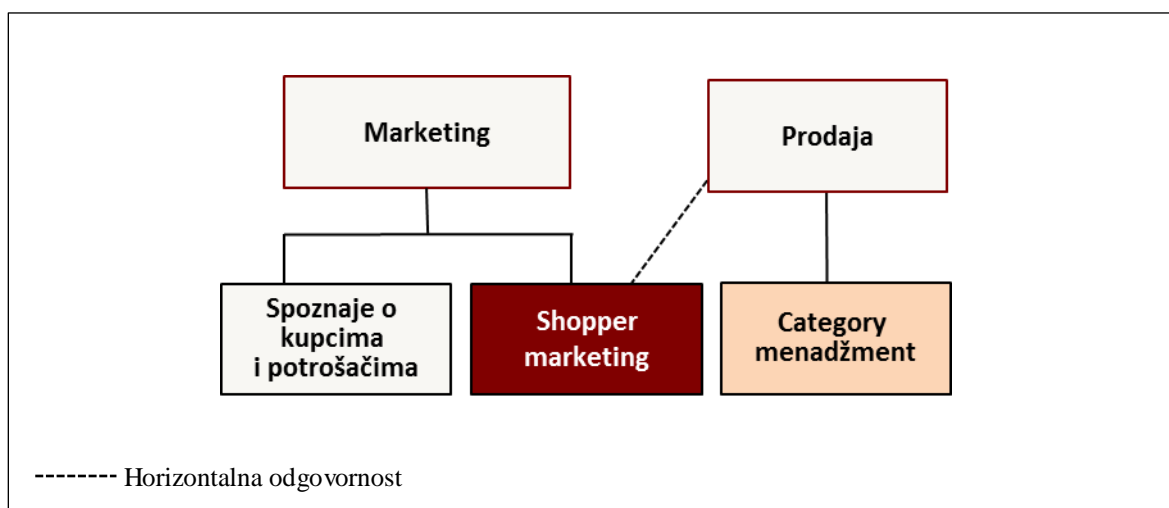
²⁹³ Ovde je potrebno primijetiti da se odjeljenje spoznaja treba baviti ne samo kupcima, nego i potrošačima. Racional za ovo je mnogostruk: ostala odjeljenja u kompanijama su vrlo često zainteresovana samo za spoznaje o potrošačima, a i Shopper marketing je, takođe, zainteresovan za njih obzirom da sva njegova nastojanja ishodište imaju u potrošnji.



Slika 4.19. Druga faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru prodaje

U slučaju nastanka Shopper marketinga u okviru prodaje i vertikalne odgovornosti prema prodaji, onda je uputno stva tri odjeljenja organizovati u okviru prodaje. Kao i u prvoj fazi, uputno je uspostaviti horizontalnu odgovornost prema marketingu. U ovakvoj konstelaciji odnosa i organizacionog pozicioniranja odjeljenja spoznaja, njegove usluge, uglavnom, koriste Shopper marketing i Category menadžment timovi, a odjeljenje je prevashodno orjentisano na generisanje spoznaja o kupcima, a manje o potrošačima.

U slučaju organizovanja u okviru marketinga, situacija je nešto drugačija, a kako to izgleda predstavljeno je na sljedećoj slici.



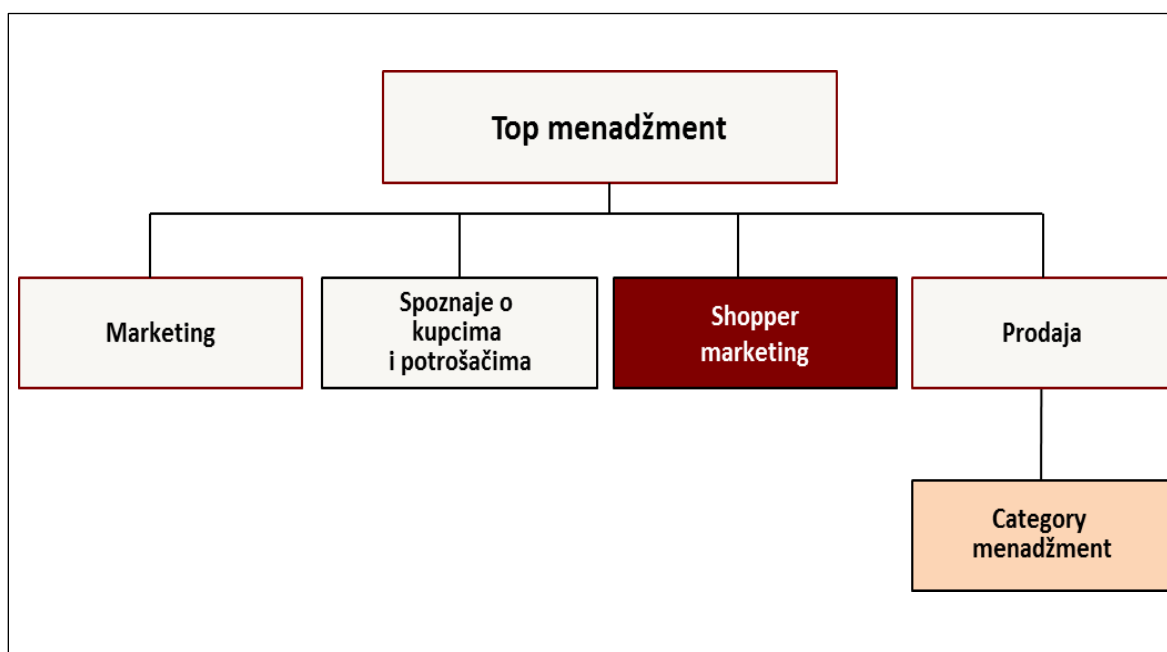
Slika 4.20. Druga faza: Shopper marketing pozicioniranje u okviru marketinga

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Iskoristivost ovakvog modela je nešto bolja. Ovde je odjeljenje spoznaja orjentisano na generisanje spoznaja o potrošačima kao i o kupcima. Javlja se značajnija sinergija odjeljenja spoznaja sa tradicionalnim istraživanjem tržišta, koje je obično u ovim fazama pozicionirano u okviru marketinga ili ima horizontalnu odgovornost prema marketing funkciji.

Horizontalna odgovornost prema prodaji se pokazuje izuzetno korisnom u ovoj fazi. Obzirom da Shopper marketing programi dobijaju na obimu, te da se Shopper marketing odjeljenju daje sve više pažnje i resursa, bitna je dobra poveznica prema prodaji, kako se ne bi izgubili iz vida prodajni ciljevi. Takođe, obzirom da je prodaja osnovni izvor informacija o maloprodavcima, za Shopper marketing je bitna kvalitetna saradnja sa prodajom, kako bi se obezbijedilo što bolje prilagođavanje Shopper marketing aktivnosti potrebama maloprodavaca i njihovih kupaca.

Za treću fazu ili fazu kada Shopper marketing postaje dio organizacione kulture kompanije, apsolutno je obavezno da Shopper marketing odjeljenje bude organizaciono izdvojeno iz marketinga ili prodaje i da bude pozicionirano u istoj ravni sa njima. U ovoj fazi Shopper marketing postaje dominantna strategija poslovanja i način razmišljanja u organizaciji. U takvim okolnostima, nezamislivo je da imamo ovo odjeljenje i dalje kao taoca neke druge funkcije.



Slika 4.21. Treća faza: Shopper marketing pozicioniranje u istoj ravni sa marketingom i prodajom

U trećoj fazi, od Shopper marketinga se očekuje da ostvari ključni doprinos unapređenju poslovanja kompanija FMCG sektora, a to može samo ako su ostvareni organizacioni i resursni preduslovi. Jedan od organizacionih preduslova je, svakako, postavljanje Shopper marketinga u istu ravan sa marketingom i prodajom. Na taj način se omogućava da on ne bude zavisan od bilo koje od ovih funkcija u smislu polja djelovanja, raspoloživih alata, odgovornosti ili budžeta, te da ima dovoljno slobode u kreiranju strategija i taktika koje su neophodne za uspješno obavljanje poslova koje postavlja pred sebe.

Potrebno je naglasiti da se ove organizacione transformacije Shopper marketinga, koje su predstavljene kroz faze razvoja, neće dešavati automatski, niti se to treba tako očekivati. Zbog toga je potrebno gledati unaprijed i predlagati organizacione promjene koje tek trebaju nastupiti.

Gotovo svaka organizaciona promjena, pa i razvoj Shopper marketinga prema punoj organizacionoj odgovornosti, vrlo često je praćen raznim otporima unutar organizacije. Protiv ovih otpora se treba boriti i iznaći način za uspostavljanje najboljeg organizacionog pozicioniranja Shopper marketinga. Ovo pozicioniranje ne treba gledati jednostrano, nego je potrebno posmatrati u kontekstu čitave kompanije i njene dobrobiti.

Naravno, Shopper marketing kao odjeljenje je najpozvaniji da se bori i izbori za svoje organizaciono pozicioniranje koje najbolje odgovara svakom pojedinom trenutku.

Najveći napredak u organizacionom razvoju Shopper marketinga predstavlja izdvajanje Shopper marketinga iz neke od funkcija²⁹⁴ i uspostavljanje odgovornosti prema top menadžmentu. Za ovu fazu, način pozicioniranja i dobrobiti koje donosi su prilično jednoznačni. Za faze jedan i dva, smo vidjeli, da postoje dvije dominantne opcije – pozicioniranje u okviru marketinga i u okviru prodaje.

Odgovor na koji od ova dva načina kompanije trebaju organizovati uspostavljanje Shopper marketing odjela, zavisi samo od njihovih specifičnih okolnosti. Na ovaj izbor utiče veći broj faktora, kao što su: nivo decentralizacije u kompanijama, prisutnost pojedinih odjela na samom tržištu, odnosi prodaje i marketinga, specifičnosti nastupa prema maloprodaji, itd.

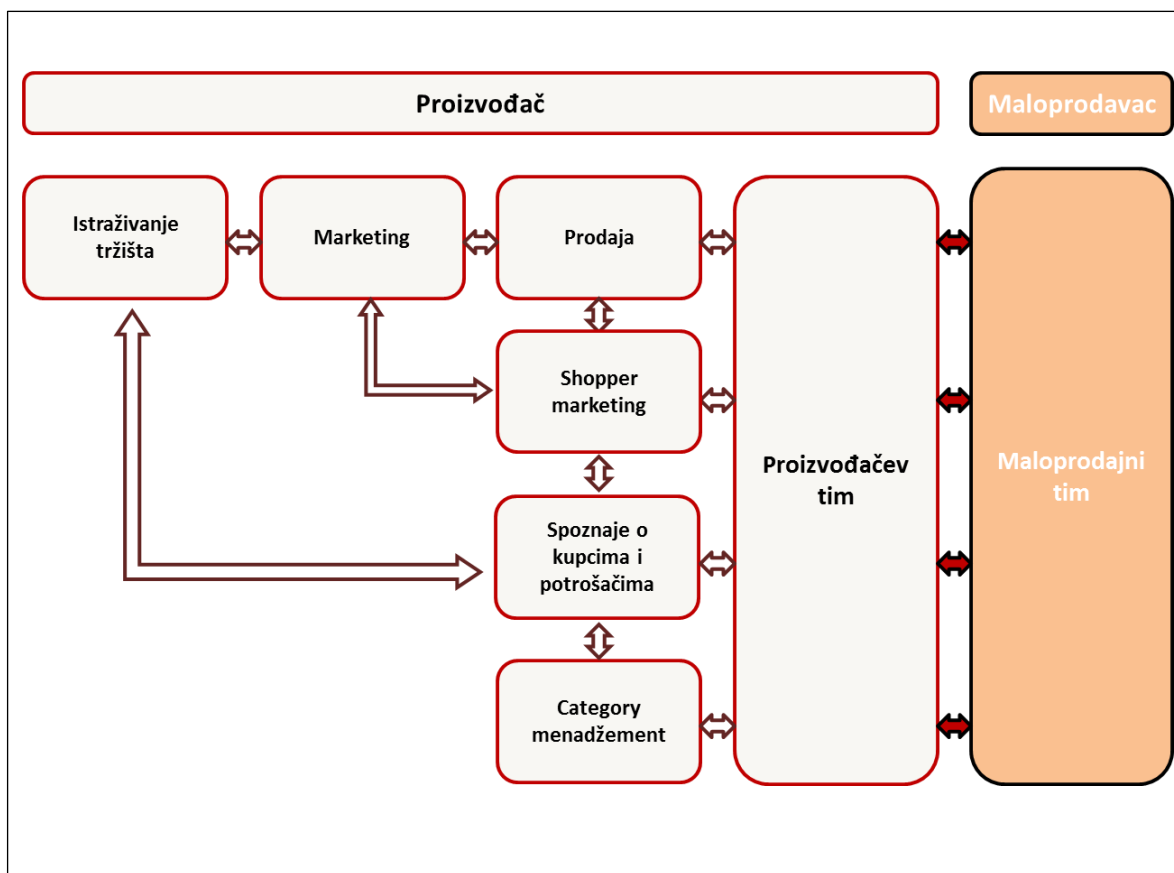
Recimo, decentralizacija kompanija i prisutnost pojedinih funkcija na tržištu je jedna od bitnih odrednica za odabir modela uspostavljanja Shopper marketinga. Vrlo često se dešava da su centrale kompanija na jednom tržištu, a da sa tog tržišta pokrivaju veći dio drugih. U takvim slučajevima, vrlo često je na tim drugim tržištima prisutna samo prodajna organizacija, dok je marketing baziran u centrali i odgovoran je za tradicionalne marketing strategije i taktike. U takvim situacijama, uputno je organizovati Shopper marketing u okviru prodaje, obzirom da je za uspješno obavljanje poslova potrebno pozicioniranje ovog odjeljenja na samom tržištu ili bar grupi vrlo sličnih tržišta.

²⁹⁴ Kako je ranije navedeno, nije isključivi slučaj da se Shopper marketing razvija u okviru neke od funkcija kao što su prodaja ili marketing. To je samo najčešći slučaj, pa se imajući to u vidu, njima posvećuje najveća pažnja.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

U slučaju postojanja marketinga i prodaje na dotičnom tržištu, tada se odlučivanje vrši na osnovu specifičnosti organizacije same kompanije. U svakom slučaju, za prve dvije faze razvoja, odnosno dok se Shopper marketing ne postavi u organizacionu ravan sa marketingom i prodajom, vrlo je bitno imati uspostavljene horizontalne linije odgovornosti prema marketingu ili prodaji, u zavisnosti prema kojem je uspostavljena vertikalna odgovornost.

Pored organizacione strukture, za uspješno funkcionisanje Shopper marketinga bitni su i tokovi informacija i komunikacije sa drugim funkcijama i odjeljenjima unutar kompanije, ali i sa maloprodajom. Najvažniji od tih tokova predstavljeni su na sljedećoj slici.



Slika 4.22. Komunikacije i tok informacija unutar kompanije i sa maloprodavcem²⁹⁵

Sa slike je jasno vidljiv tok komunikacije svakog dijela kompanije sa skoro svakim dijelom. U današnjim uslovima kada se tempo odvijanja biznisa izuzetno ubrzava i kada se u savremeno poslovanje uvode nove tehnologije svakim novim danom, besprijeckorno odvijanje komunikacije se postavlja kao imperativ.

²⁹⁵ Pripremljeno prema: Conard, K., Zahn, D.: "Shopper Insights, Merchandising and Marketing", Winston Weber & Associates, Inc, Septembar 2014

Ako je za neke operacije prije samo nekoliko godina bilo potrebno i nekoliko dana, sada te iste informacije postoje u *real time*. Svima je jasno da u ekonomiji vrijeme znači novac, a putem ispravnog organizovanja struktuiranog načina komuniciranja unutar kompanija i partnerima, moguće je napraviti značajne uštede u vremenu.

Putem uvođenja novih tehnologija u način komuniciranja, uključujući i načine izvještavanja, moguće je postići komparativne prednosti na tržištu, te ostvariti značajne napretke u poslovanju.

Može se zaključiti da je putem ispravnog organizacionog struktuiranja kompanija i optimalnog organizovanja komunikacija na formalnim i neformalnim osnovama, moguće postići stratešku sinergiju na nivou kompanija, koja će donijeti unapređenje tržišnog nastupa i rezultata poslovanja.

Rezimirajući četvrto poglavlje potrebno je naglasiti da ne postoji jasno i opšte prihvaćeno gledište na odnose Shopper marketinga i Category menadžmenta. Ovo proizilazi iz dva osnovna neslaganja:

- Oko shvatanja polja djelovanja, obzirom da postoji, uslovno rečeno, uže i šire shvatanje Shopper marketinga. Prema užem, Shopper marketing se bavi samo aktivnostima u maloprodajnim objektima, dok se prema širem shvatanju bavi čitavim kupčevim putem ka kupovini.
- Oko organizacionog pozicioniranja Shopper marketinga, obzirom da postoje tri dominantna mišljenja na ovom polju: 1. da Shopper marketing treba biti dio marketing funkcije, 2. da treba biti dio prodaje i 3. da treba biti direktno odgovoran top menadžmentu. Jedino ispravno posmatranje ovog pitanja je u odnosu na fazu razvoja Shopper marketinga unutar kompanija. Početne faze uvođenja Shopper marketinga mogu podržavati odgovornost prema prodaji ili marketingu, dok napredna faza, kada Shopper marketing postane dio organizacione kulture kompanija, zahtijeva da Shopper marketing bude direktno odgovoran top menadžmentu.

Postoje, takođe, određena shvatanja da Shopper marketing treba biti podređen Category menadžmentu. Ovo zagovaraju, uglavnom, oni koji Shopper marketing posmatraju u užem smislu. Strateški gledano, ovo je pogrešno. Od Shopper marketinga se očekuje da unaprijedi ukupno poslovanje, te samo ako je pozicioniran kao nezavisna funkcija, može dati očekivane rezultate.

Fokus Category menadžmenta je na kategorijama, a Shopper marketinga na grupama kupaca. Samo stimulisanjem oba koncepta na ostvarenje izvrsnih rezultata na svom polju, moguće je dobiti izvrsne rezultate.

Ipak, ne treba zanemariti da sve aktivnosti, na kraju dobijaju satisfakciju kroz povećanje prodaje i profita kategorija. Može se s pravom tvrditi da Shopper marketing utiče na unapređenje rezultata Category menadžmenta. Ipak, Shopper marketing ne treba podrediti Category menadžmentu, obzirom da bi to bilo ograničavanje njegovih mogućnosti.

Zbog ovoga, svaka kompanija bi trebala pronaći idealan način pozicioniranja Shopper marketing unutar svoje organizacije, u cilju postizanja optimalne sinergije sa ostalim funkcijama u kompaniji. Kada se govori o postizanju sinergije sa Category menadžmentom, onda se ona postiže kroz struktuiranje i definisanje seta Shopper marketing taktika i tehnika u odnosu na uloge kategorija u Category menadžmentu.

PETI DIO: BUDUĆNOST MALOPRODAJE I NOVE FORME CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA

5.1. Menadžment odjeljenja u funkciji unapređenja Category menadžmenta

Procjene stručnjaka, ali i ono što napredna praksa pokazuje, su da će se kao nadogradnja Category menadžmenta javiti menadžment odjeljenja. Pod ovim pojmom se podrazumijeva upravljanje srodnim kategorijama proizvoda na način da se krajnjim potrošačima ponudi veća vrijednost uz istovremeno snižavanje troškova poslovanja i postizanje veće efikasnosti i efektivnosti.

Kao primjer iz prakse SAD-a može se navesti Wal-Mart-ova *Nighbourhood prototype store* u Bentonville-u, SAD. Kao primjer prakse u regiji se može navesti osnivanje “bebi kutaka” u maloprodavcima kao što su Delhaize i Mercator.

Osnovna namjera u implementaciji menadžmenta odjeljenja je ponuditi potrošaču “nadohvat ruke” sve proizvode koji su srodni ili komplementarni. Tako, recimo, ako se radi o bebi kutku namjera je da se na malom, vizuelno odvojenom prostoru unutar maloprodajnog objekta ponudi sve što mladim roditeljima može biti potrebno za njihovo dijete (bebi hrana, kozmetika, pelene, igračke, kolica, nosilice...). Kroz ovaj novi vid upravljanja proizvodima se nastoji da se osim boljeg pristupa krajnjim potrošačima ostvare i uštede za maloprodajne kompanije i njihove dobavljače.

Postoje mišljenja da je menadžment odjeljenja pokrenut od strane dobavljača, kako bi se odgovorilo na pritiske maloprodaje prema njima sprovedene putem Category menadžmenta. Međutim, čak i ako se ovo uzme kao tačno, sasvim izvjesno je da će maloprodaja imati koristi sprovodeći novi način upravljanja, iz prostog razloga što se čitav proces odvija u objektima maloprodaje.

Upravljanjem proizvodima putem menadžmenta odjeljenja, smanjuje se štetnost usljed lošeg definisanja kategorija. Naime, kategorije proizvoda se definišu putem planiranja kao faze procesa Category menadžmenta i mogu se razlikovati od potrošačevog shvatanja tih kategorija. Negativan uticaj navedenog se smanjuje putem upravljanja odjeljenjima.

Isto tako, upravljanje putem menadžmenta odjeljenja daje više sinergije u promotivnim aktivnostima različitih kategorija. U kompanijama koje praktikuju upravljanje kategorijama proizvoda, često se dešava da dva ili više menadžera kategorija upravljaju kategorijama koje bi, inače, bile svrstane u jedno odjeljenje. Spajanjem datih kategorija u jedno odjeljenje, upravljanje čitavim odjeljenjem se prepušta jednom menadžeru. U ovakvoj situaciji, cjelokupno ulaganje u promotivne aktivnosti se procjenjuje na nivou čitavog odjeljenja, te se nastoji i postići veća sinergija.

Pretpostavka za uvođenje menadžmenta odjeljenja, jeste korištenje *Activity Based Costing* metode, kao novog načina obračuna troškova.

Pri formiranju odjela pored potrošačkog ugla posmatranja uzima se u razmatranje i efektivnost i efikasnost, te se posebno razmatraju:

- ❑ Obim prodaje određenog odjeljenja
- ❑ Saobraćaj koji kreira određeni odjel
- ❑ Doprinosu profitu po odbitku troškova
- ❑ Zahtjevi za prostorom u m³ koji minimizira *Out-of-Stock* situacije
- ❑ Kriva produktivnosti i kriva doprinosa marži²⁹⁶

Dakle, upravljanje odjeljenjima je nešto što će obilježiti budućnost industrije robe široke potrošnje. Ostaje da se vidi koliko će biti prihvaćeno i uspješno u praksi. Svakako, novi način upravljanja će brže zaživjeti i duže se zadržati u praksi, ukoliko maloprodajne kompanije budu imale veće koristi. Ako menadžment odjeljenja bude prihvaćen u praksi, doći će do nadogradnje i unapređenja postojeće prakse *Category* menadžmenta. Pritom će najspremniji za usvajanje unaprijeđenog načina poslovanja, biti one kompanije koje imaju zavidna iskustva u praktikovanju *Category* menadžmenta.

5.2. Teorija koopeticije u *Category* menadžmentu

Prema jednoj definiciji “koopeticija se pojavljuje kada kompanije rade zajednički na određenim dijelovima biznisa gdje vjeruju da nemaju konkurentsku prednost i gdje vjeruju da mogu podijeliti troškove”²⁹⁷ Primjer takve saradnje su kompanije Peugeot i Toyota, i to na razvoju gradskog automobila za tržište Evrope u 2005. godini. Na ovaj način kompanije štede na troškovima, dok na drugim područjima ostaju žestoki konkurenti.

Iz prethodno navedenog se može zaključiti da se radi se o novom shvatanju konkurencije koje stavlja na iskušenje Porterov konkurentski model. Naime, ovde se sugerije da konkurencija, vrlo često, može biti, osim rata i saradnja, odnosno saradnja na jednom polju dok konkurencija ostaje na drugom polju. Znači, između dvije kompanije istovremeno može postojati i konkurencija i koopeticija.

Nalebuff i Brandeburger su autori koji su prvi promovisali ovaj pravac i izdali knjigu “Co-Opetition”²⁹⁸. Oni ukazuju da je izraz koopeticija prvi upotrijebio Noord. Isti autori zagovaraju ideju da je prošao period kada se na konkurentske kompanije posmatralo kao na ljute protivnike, koje je potrebno potući do uništenja. Oni, takođe, smatraju da je došlo

²⁹⁶ Pripremljeno prema www.kamcity.com/library/articles/aisle.htm, Februar 2009

²⁹⁷ www.en.wikipedia.org/wiki/Coopetition, Februar 2009

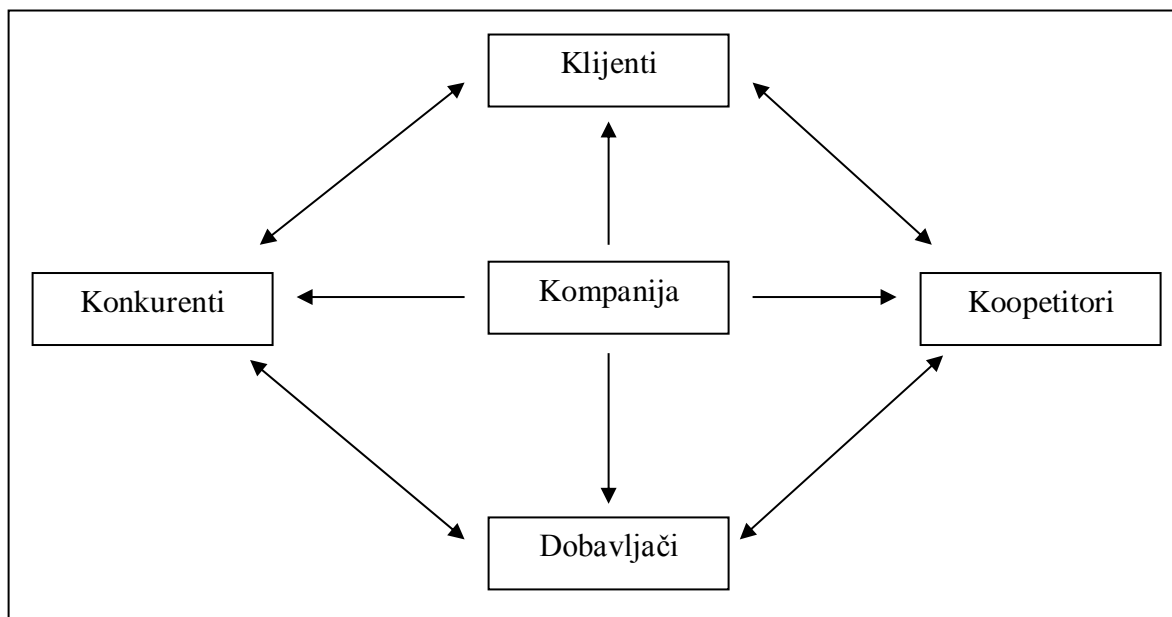
²⁹⁸ www.users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf, Februar 2009

vrijeme kada se mora zajednički raditi (kooperirati) na poljima koja su od obostranog interesa, a na ostalim poljima se može konkurisati. Kao primjer može se navesti, ponovo, automobilska industrija i saradnju kompanija Peugeot, Citroen i Fiat na razvoju dostavnog kombi vozila za evropska tržišta. U ovom projektu pomenute kompanije su bile koopeditori u procesu razvoja pomenutog vozila, dijeleći troškove razvoja novog vozila koji su izuzetno visoki, čak i za njih kao automobilske gigante. Nakon završenog razvoja pomenutog vozila, ove kompanije su postali konkurenti u prodaji istog tog vozila na zajedničkim tržištima i borili su se za pridobijanje istih kupaca.

Postoji uvriježeno mišljenje da konkurenti svoju energiju, prevashodno usmjeravaju ka borbi za osvajanje što većeg udjela u nekom tržištu ili kategoriji, dok koopeditori rade zajednički na povećanju tog tržišta ili kategorije. Naknadno, iz povećanog tržišta profitiraju svi konkurenti koji su ranije bili koopeditori. Kao primjer iz računarske industrije se navodi saradnja kompanija Mircorsoft i Intel na način da svojim zajedničkim komponentama stvaraju superioran proizvod koji krajnjem potrošaču ulijeva veće povjerenje i naj taj način osiguravaju veće tržišno učešće.

Gornjim primjerom se najbolje objašnjava shvatanje koopeditora. Smatra se da je to tržišni igrač čiji udio u određenom proizvodu povećava vrijednost tog proizvoda, dok se pod konkurentom smatra tržišni igrač čiji proizvod smanjuje vrijednost datog proizvoda u očima kupaca/potrošača.

Nalebuff ističe: “više ne postoje ciklusi rat, mir, rat... sada rat i mir egzistiraju uporedo”.²⁹⁹ Autor daje šematski prikaz novog pogleda na tržišne učesnike (Slika 5.1.).



Slika 5.1. Novi pogled na tržišne učesnike³⁰⁰

²⁹⁹ www.users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf, Februar 2009

³⁰⁰ www.users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf, Februar 2009

Predstavljenom slikom se pored tradicionalno prisutnih učesnika na tržištu, uvode i kooperatori. Značajka novih odnosa, predstavljenih prikazom, je da svi predstavljeni učesnici su u međusobnim odnosima, sa kompanijom, te što današnji konkurenti sutra mogu postati kooperatori.

Preneseno na polje Category menadžmenta, ovo bi znači da ćemo u narednom periodu imati više od jednog ključnog dobavljača kao partnera maloprodaje u razvoju kategorije. Trenutna situacija je da u većini kategorija imamo najmanje po dva ozbiljna dobavljača. Prema predstavljenoj koncepciji kooperacije, pomenuti dobavljači će biti kooperatori u razvoju kategorije i zajednički partneri maloprodaje u uvođenju Category menadžmenta.

Pored zajedničkog rada na uvođenju Category menadžmenta, ove kompanije dobavljači će morati, zajednički sa maloprodajom, raditi na povećanju vrijednosti kategorija, što će u konačnici za sve njih značiti povećanje prodaje. Ako razmislimo o tome da u velikom broju kategorija 2-3 proizvođača čine značajan tržišni udio te kategorije, te da raspolažu sa još većim procentom budžeta u toj kategoriji, onda postaje jasnije koji potencijal postaje raspoloživ ako se ove kompanije posvete razvoju vrijednosti kategorija, umjesto sadašnjeg fokusa na preotimanje tržišnog udjela. Orkestriranje dobavljača u cilju ostvarenja kooperacije, postaje misija maloprodaje.

Slučajevi kooperacije koji su već prisutni u praksi su vezani za proizvodnju privatne robne marke, od strane proizvođača koji posjeduje svoje brendove na policama maloprodavca, za kojeg proizvodi privatnu robnu marku. Znači, u istom trenutku oni su partneri u proizvodnji privatne robne marke, ali su istovremeno i konkurenti kroz proizvođačke brendove i privatne robne marke na maloprodajnim policama.

5.3. Razvoj RFID tehnologije i Category menadžment

RFID tehnologija je nešto što će u budućnosti obilježiti savremenu industriju robe široke potrošnje. To je tehnologija koja se bazira na identifikaciji putem radio talasa (*Radio Frequency Identification*). Data tehnologija treba da zamijeni bar kodove na proizvodima, ali pored ovoga treba da ponudi i mnoge druge prednosti. Jedna od prednosti je što će se na ovaj način izbjeći česte promjene dizajna etiketa kao dijela pakovanja. Prema Gašoviću, etikete se javljaju u obliku: naljepnica i grafičkog dizajna kao dijela pakovanja.³⁰¹ Funkcija etiketa kao naljepnica je da sadrže neophodne informacije. Bilo šta da se mijenjalo u tim informacijama, a odnosi se na proizvod ili pakovanje, ta promjena mora biti izražena na etiketi. U slučaju bilo kakve promjene kompanija koja proizvodi i skladišti proizvode mora novu verziju proizvoda voditi pod novom šifrom, često i novim bar kodom. U čitavom lancu vrijednosti (od proizvođača, preko njegovog centralnog skladišta, do distributera, maloprodavčevog centralnog skladišta, skladišta vezanog za prodajno mjesto i samu maloprodajnu policu), ovo stvara ogromne troškove. Sa uvođenjem RFID tehnologije sve

³⁰¹ Gašović M.: "Menadžment proizvoda", IntermaNet, Beograd, 2007, str. 49

navedeno bi mogla postati prošlost. Odnosno, etiketi bi mogla preostati samo funkcija grafičkog dizajna.

RFID tehnologija se sastoji do sljedećih komponenti: markica / čipova koji se lijepe na primarno pakovanje proizvoda³⁰², antena koje vrše prenos podataka i kontrolera koji nadziru proces prenosa podataka. Takođe, potrebno je posjedovati računarsku opremu koja obezbjeđuje prevođenje ovih podataka u korisniku prihvatljive (*User friendly*) informacije.

Postupak se sastoji u tome, da se čip koji sadrži sve potrebne informacije o proizvodu, postavlja na proizvod u procesu proizvodnje i prati proizvod tokom njegovog životnog vijeka. Na taj način se postiže apsolutna raspoloživost informacija o dotičnom proizvodu na svim tačkama na kojima su instalirane antene i kontroleri.

Primjenom RFID tehnologije, industrija robe široke potrošnje, potencijalno, može ostvariti velike uštede. Kao najveći potencijal za uštede se vidi smanjenje *Out-of-Stock* situacija, koje se globalno kreću na nivou od 8%. Ovo je značajan potencijal, koji može donijeti uštede, odnosno povećati efikasnost i efektivnost. Takođe, postoje značajne mogućnosti unapređenja procesa logistike i skladištenja proizvoda. Naime, putem RFID tehnologije će biti moguće znati gdje se nalazi bilo koja pošiljka i kada se očekuje njen dolazak na određeno mjesto. Osim toga, u bilo kom trenutku će se moći utvrditi stanje određene robe na policama. Zagovornici uvođenja ove tehnologije i optimisti govore čak i o *Just-in-time* načinu snabdijevanja maloprodajnih polica.

Iako se najveće pozitivne koristi od RFID tehnologije očekuju u menadžmentu lanca vrijednosti, postoje značajne koristi i u Category menadžmentu: RFID tehnologija bi trebala da omogućiti rano upozoravanje na nedostatak proizvoda i na potrebu naručivanja, čime bi se smanjila izgubljena prodaja; putem ove tehnologije bi bilo pohranjeno više informacija o proizvodu, koji bi putem čitača u maloprodajnim objektima mogli biti dostupni kupcima prije njihove odluke o kupovini; promjena cijena na policama bi mogla postati automatizovana, ukoliko se implementiraju mini displeji za cijene; provjera implementacije planograma bi u drugoj fazi implementacije ove tehnologije mogla postati automatska itd.

Među brojne prednosti koje će biti dostupne putem RFID tehnologije spadaju:

- Značajno smanjenje *Out-of-Stock* situacija
- Poboljšanje efikasnosti logistike unutar vrijednosnog lanca
- Povećanje mogućnosti praćenja proizvoda unutar vrijednosnog lanca
- Bolji uvid u stanje zaliha
- Smanjenje ukupnog nivoa zaliha i posljedično oslobađanje kapitala
- Mogućnost obavljanja inventure u svega nekoliko trenutaka
- Smanjenje skladišnog prostora zbog smanjenja zaliha
- Smanjenje gubitaka usljed isteka rokova i oštećenja proizvoda

³⁰² Prema Gašoviću postoji: 1.primarno pakovanje – prvi omot oko proizvoda, 2.sekundarno pakovanje – materijal koji štiti primarno pakovanje, 3.transportno pakovanje – omot koji služi za skladištenje, identifikovanje i otpremu proizvoda. Gašović M.: “Menadžment proizvoda”, IntermaNet, Beograd, 2007, str. 45

- ❑ Efikasnija borba protiv krivotvorenja i falsifikata
- ❑ Efikasnije post-prodajne usluge
- ❑ Smanjenje vremena čekanja na blagajnama
- ❑ Smanjenje broja potrebnih radnika

Razlog zašto nije RFID tehnologija snažnije implementirana je, relativno, velika cijena čipova koji bi trebali biti postavljeni na proizvode, od strane proizvođača. Naime, proizvođači su ti koji bi trebali financirati čipove koji se postavljaju u procesu proizvodnje, a oni predstavljaju najneisplativiji dio ove tehnologije. Antene, kontroleri te hardver i softver nisu problematični sa stanovišta isplativosti. Kompanija Wal-Mart je već od 2005. godine počela sa implementiranjem RFID tehnologije za paletna i transportna pakovanja, odnosno tražila je da njeni glavni dobavljači na sva paletna i kartonska – transportna pakovanja postavljaju čipove. Od svih svojih dobavljača u Kini, Wal-Mart je od 01.01.2009. tražio da na svim komercijalnim pakovanjima implementiraju RFID tehnologiju. Takođe je preneseno, da svi koji ovo ne učine, će biti izuzeti sa liste dobavljača ovog svjetskog maloprodajnog diva.³⁰³

Ono što je bitno za veći zamah u implementaciji RFID tehnologije je usvajanje standarda za ovu tehnologiju, kako bi svi koji rade na razvoju imali jasne standarde prihvaćene od svih učesnika. Upravo je standardizacija date tehnologije bila jedna od glavnih tema na konferenciji u Pragu održanoj u decembru 2008.

Tržište RFID tehnologije je u 2010. godini bilo vrijedno 5,3 mlrd USD, a 2013. godine vrijednost se kretala oko 9, 8 mlrd USD.³⁰⁴

5.4. Shopper marketing rješenja u funkciji razvoja Shopper marketinga

Kao što je već pominjano, kupci obavljaju kupovinu proizvoda i usluga sa određenim ciljem. Taj cilj se najčešće odnosi na rješavanje određenog problema ili zadovoljavanje određene potrebe.

Ta potreba vrlo često podrazumijeva više od jednog proizvoda i/ili usluge. Recimo, jedna od potreba za kupca je održavanje njege kose, održavanje higijene usta, kupovina grickalica i pića za gledanje utakmice, nešto za doručak, priprema djeteta za školu, itd.

Sve nabrojane potrebe podrazumijevaju kupovinu više od jednog proizvoda. Ponuda skupa proizvoda koji rješavaju potrebe kupaca, nazivaju se Shopper marketing rješenjima

³⁰³ www.planteretail.com, Novembar 2008

³⁰⁴ www.bug.hr, Februar 2009

(*Shopper Solutions*). Odnosno, Shopper marketing rješenjima nazivaju se spoznajama vođeni događaji koji promovišu dva ili više proizvoda koje kupci mogu kupiti zajedno³⁰⁵.

Na ovaj način se želi postići relevantnija ponuda za kupce, te na taj način uticati na njihovo zadovoljstvo iz procesa kupovine. Na ovaj način se želi uticati i na promjenu kupovnog ponašanja, kroz kreiranje ponude koja će kupce voditi u željenom smjeru. Na primjer ako želimo da kupci pri kupovini paste i četkice za zube, kupuju i konac za zube, te još pored toga i vodicu za usta, onda je idealno da se oglašavaju koristi koje proizilaze iz korištenja svih proizvoda zajedno, a uporedo može postojati određena promotivna ponuda svih ovih proizvoda.

Ako kupac zadovolji svoje potrebe kroz kupovinu proizvoda koji se nude kroz Shopper marketing rješenja, te ako potrošač asocira pozitivna iskustva iz upotrebe datih proizvoda, onda će se takvom kupovnom iskustvu asocirati pozitivno iskustvo koje će se ponavljati u budućnosti, čak i kada ovi proizvodi nisu na ponudi.

Kroz ovaj način, za brendove koji učestvuju u Shopper marketing rješenjima dešavaju se koristi oličene u povećanju prodaje i unapređenju brend imidža, jer se kupcima predstavljaju kao neko ko brine o njima i donosi im koristi. Koristi za maloprodavce su oličene u povećanju prodaje i asociranju pozitivnih iskustava iz kupovine. Na ovaj način se povećava lojalnost kupaca maloprodajnom lancu i spremnost da se kupuju proizvodi i mimo promotivnih ponuda. Za kupce i potrošače ovo je pozitivno iskustvo iz kupovine i potrošnje, koje će ih učiniti zadovoljnijim.

Grocery Manufacturers Association and Booz & Company proveli su studiju o Shopper marketing rješenjima i došli su do zaključaka³⁰⁶:

- Kroz Shopper marketing rješenja se iskorištava puni potencijal Shopper marketinga, te se na taj način postiže veća korist za sve uključene strane: potrošače, kupce, proizvođače i maloprodavce
- Postižu se željeni rezultati. ROI je u prosjeku veći nego kod aktivnosti koje uključuju samo jedan proizvod i/ili uslugu. Kupci su ovakve aktivnosti znatno bolje rangirali na skali ocjenjivanja. Postižu se bolji odnosi na relaciji dobavljači-maloprodaja.
- Lideri u Shopper marketing rješenjima se određuju putem kapaciteta. Naime, došlo se do zaključka da lideri na ovom polju nisu najveće kompanije ili one koje imaju najviše iskustva u Shopper marketingu, nego one kompanije koje su izgradile kapacitete u razvoju Shopper marketing rješenja koja utiču na motivaciju kupaca i u sebi sadrže jasan poziv na akciju, te one koje Shopper marketing rješenja grade kao prirodan most između brend marketinga i trade promocija.

³⁰⁵ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 2

³⁰⁶ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 3

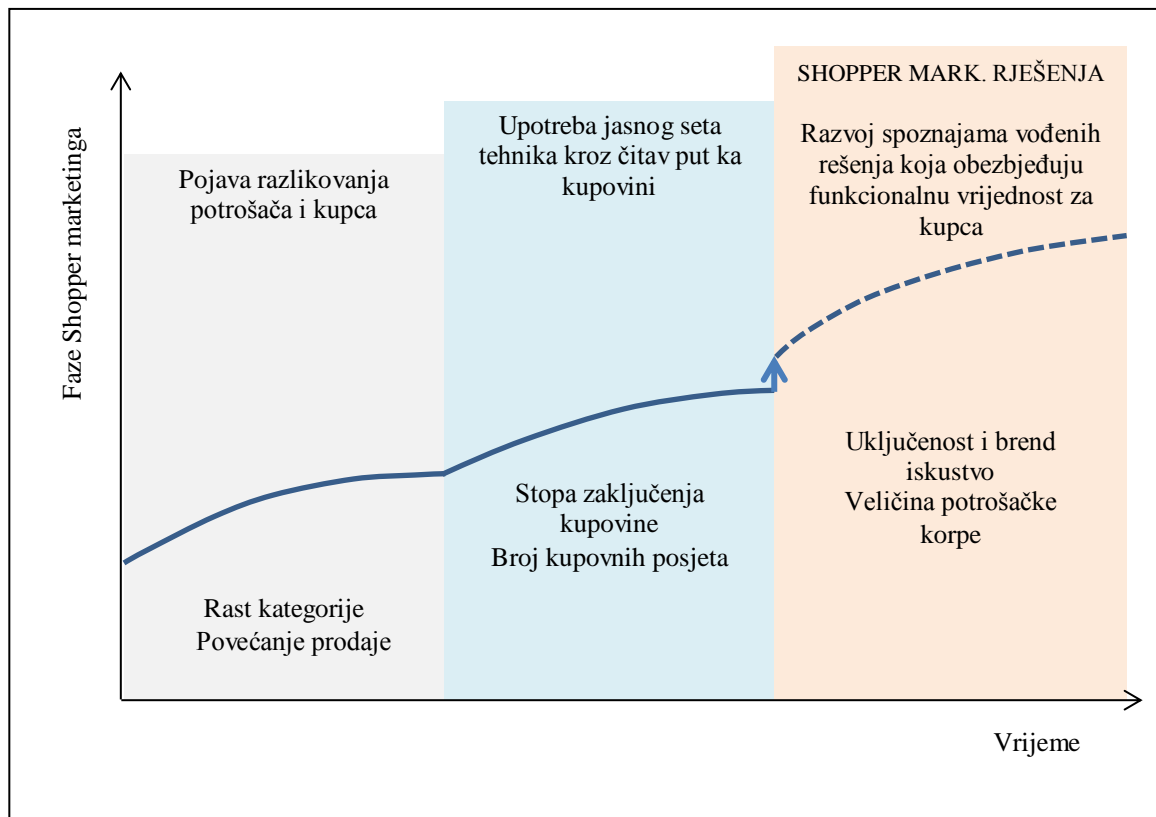
- Shopper marketing rješenja često usmjeravaju na događaje. Da bi se ovo uspješno radilo, Shopper marketing rješenja moraju biti zasnovana na spoznajama koje im omogućavaju da kupcima i potrošačima ponude vrijednost koja prevazilazi vrijednost samih proizvoda. Najbolja Shopper marketing rješenja kombinuju motivaciju i razlog za kupovinu.
- Prilagođavanje treba vršiti, ali voditi računa o potencijalu. Potencijal bilo koje Shopper marketing aktivnosti je bitan jer se malim potencijalom ne mogu otplatiti troškovi. Isto tako prilagođavanje je bitno kako bi se dobila podrška od maloprodaje, koja uvijek želi da ima određeni stepen diferencijacije u odnosu na svoju konkurenciju.
- Trebaju obezbijediti neophodni kapaciteti za uspješnost Shopper marketing rješenja. Zaključeno je da najbolja Shopper marketing rješenja posjeduju sljedeće kapacitete: 1. sposobnost razvoja spoznaja o potrošačima i kupcima, 2. sposobnost shvatanja potreba maloprodavaca i procjenjivanja gdje su najveći potencijali, 3. sposobnost saradnje sa eksternim partnerima, kako bi se razvile najbolje platforme i tehnike u cilju razvoja Shopper marketing propozicija za cijeli kupčev put ka kupovini i 4. stvorenu uhodanu organizaciju koja efektivno i efikasno može implementirati Shopper marketing rješenja i mjeriti rezultate.
- Trebaju iskoristiti prilike za budućnost. Postoje četiri područja u kojima Shopper marketing rješenja mogu pomoći da se iskoristi dodatni potencijal. Ta četiri područja se odnose na 1. efektivnost trade promocija, 2. novu generaciju digitalnih platformi, 3. marketing odnosa sa kupcima, 4. elektronsku trgovinu

Ista studija je pokazala sljedeća tri seta koristi od implementacije Shopper marketing rješenja³⁰⁷:

- Unapređuju iskustvo kupovanja i kreiraju novu vrijednost za kupce kroz kombinaciju informacija, pogodnosti, promotivnih cijena i jasnog poziva na kupovinu,
- Unapređuju odnose na relaciji proizvođač-maloprodavac kroz prilagođavanje programa koji za maloprodavce znače veću prodaju i diferencijaciju u odnosu na njihovu konkurenciju,
- Grade most između brand marketinga i trade promocija za proizvođače, što dovodi do unapređenja brand imidža, prodaje i profitabilnosti.

³⁰⁷ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 6

Na sljedećoj slici je predstavljen dijagramski prikaz već predstavljene tri faze u Shopper marketingu. Na slici su jasno vidljive i koristi od Shopper marketinga u pojedinim fazama. Sa pojavom Shopper marketing rješenja, uočljivo je da se prelazi na novi nivo u Shopper marketing praksi, koja sa sobom donosi i veće koristi za sve uključene strane. Ključni vrijednosni pokretači ove faze su uključenost kupaca i njihovo brend iskustvo koje oni ostvaruju, kao i veličina potrošačke korpe.



Slika 5.2. Vrijednosni kontinuitet u Shopper marketingu³⁰⁸

Efektivna Shopper marketing rješenja kombinuju motivacijske spoznaje iz brend marketinga sa pozivom na akciju iz promocija u objektima. Faktički, spoznaja o kupcima je i dalje polazna tačka, koja određuje ukupan program. Razlika između ovakve spoznaje i spoznaja koje koristi Shopper marketing za pojedinačne proizvode, je što ovakva spoznaja tretira kupčevo i potrošačevo šire ponašanje i potrebe. Putem nje se sagledava ukupan problem, potreba ili način ponašanja u određenoj situaciji. Na osnovu tog shvatanja se pronalaze spoznaje koje omogućuju kombinovanje više proizvoda u okviru Shopper marketing rješenja. Takvo rješenje prvenstveno mora odgovarati potrebama kupaca i potrošača. Bez ovoga aktivnost neće doživjeti uspjeh.

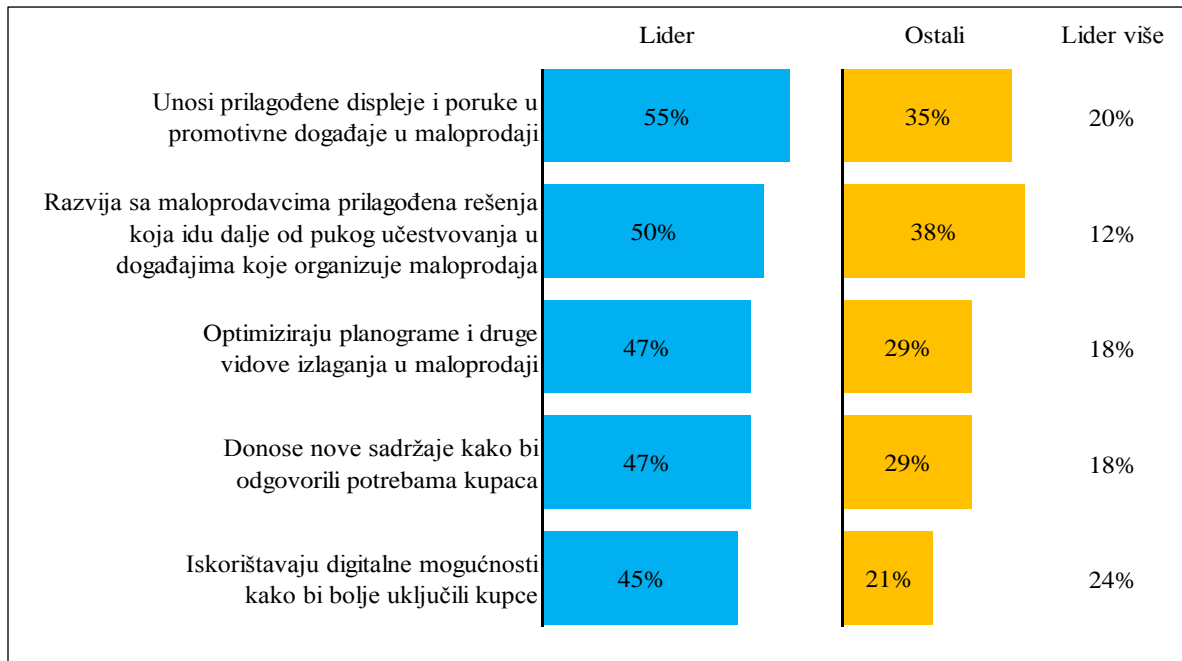
³⁰⁸ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 7

Obzirom da ovakve ponude prema kupcima, uglavnom, imaju veću cijenu nego ponuda samo jednog proizvoda, onda se kao vrlo bitna stavka u okviru planske faze Shopper marketing rješenja, pojavljuje iznos novca koji kupci moraju izdvojiti da bi priuštili kupovinu proizvoda na ponudi (*Out-of-Pocket money*). Ovo je pogotovo značajno na tržištima sa nižom kupovnom moći, odnosno na tržištima sa manjim procentom dohodka koji preostaje nakon podmirenja osnovnih životnih potreba (*Disposable Income*).

Ipak, osnovno na šta se treba fokusirati pri definisanju uspješnih Shopper marketing rješenja je kreiranje dodatne vrijednosti za kupce i potrošače. Takođe, potrebno je znati da kupci ne posmatraju vrijednost samo kroz iznos novca izdvojen za kupovinu proizvoda i/ili usluga. Oni definišu vrijednost putem sljedećih veličina³⁰⁹:

- Cijena koja odgovara njihovom budžetu
- Kvalitet koji zadovoljava očekivanja
- Ušteda u vremenu
- Lakoća da se obavi kupovina
- Optimalan izbor za njihovu porodicu
- Preporuka od strane osoba kojima vjeruje

Već pomenuta studija je istraživala i šta lideri u Shopper marketing rješenjima rade bolje od onih kompanija koje nisu lideri. Nalazi te studije na ovu temu su predstavljeni na sljedećoj slici.

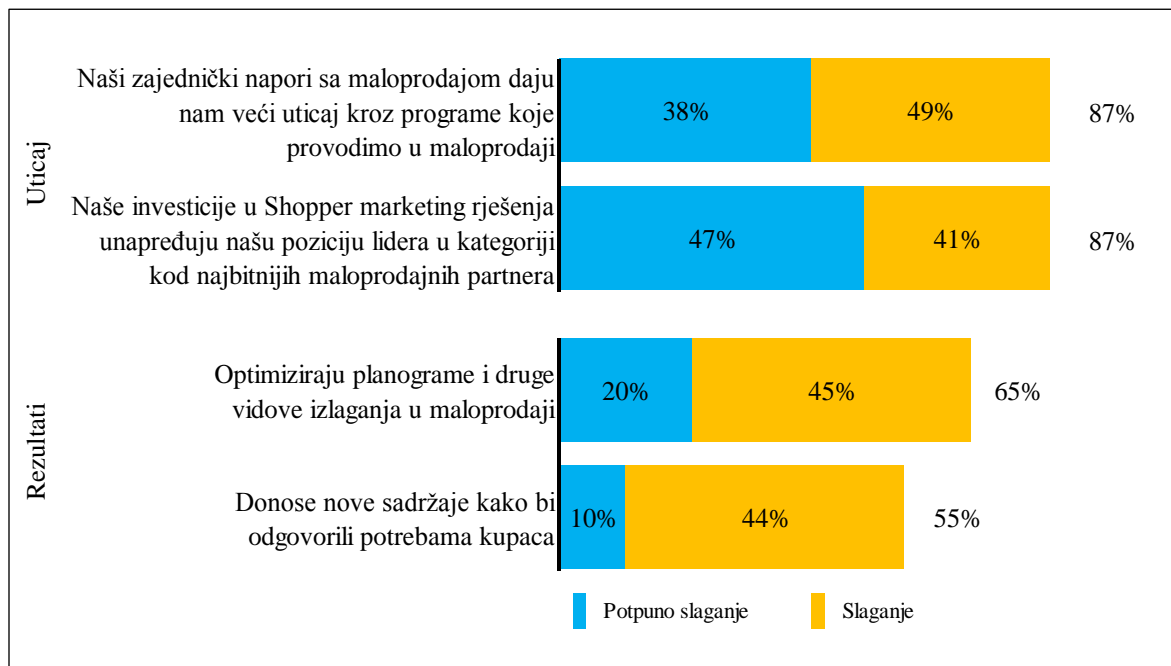


Slika 5.3. Aktivnosti koje lideri Shopper marketing rješenja bolje praktikuju³¹⁰

³⁰⁹ www.categorymanagement.com, Jerry Singh: "CM: Focusing on Consumer Purchase Behavior", Maj 2008

³¹⁰ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 10

Kao rezultat ovakvog pristupa, putem Shopper marketing rješenja, lideri vide i rezultate takvog pristupa. Ti rezultati su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 5.4. Isplativost Shopper marketing rješenja³¹¹

Pored ovoga, došlo se do zaključka da lideri značajno bolje rade na kreiranju ideja za aktivnosti na bazi spoznaja, kao i ideja o komplementarnim proizvodima koji se uključuju u Shopper marketing rješenja, a koje kupci rado prihvataju.

Ipak, bitno je da svako Shopper marketing rješenje u sebi sadrži određeni broj marketing stimulansa, koji će uticati na ponašanje kupaca i voditi ih ka zaključenju kupovine. Ti marketing stimulansi su sljedeći³¹²:

- Snaga aktivnosti da zaustavi kupce u objektu. Ovo je bitno za svaku aktivnost, obzirom da bez zaustavljanja kupaca nema ni jedne od narednih kupovnih faza.
- Uključenost podrazumijeva da se kupci trebaju zainteresovati i uključiti u razmatranje promotivne ponude

³¹¹ Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 9

³¹² Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 13

- Jasnoća znači da poruka koja se šalje kupcima kroz promotivnu ponudu mora biti jasna i brzo razumljiva. Bez ovoga kupci će odustati od daljeg razmatranja i produžiti bez zaključenja kupovine.
- Kredibilitet podrazumijeva da ukupna aktivnost, učesnici, poruka, itd, moraju zračiti kredibilitetom, kako kupac ne bi odustao. Jedna od čestih grešaka u ovakvim situacijama je davanje nerealnih obećanja kroz promotivne poruke, na šta kupci reaguju sa nevjericom i zaključkom da je to nemoguće.
- Motivacija je ono što dolazi na kraju i što vrši opredjeljenje kod kupca da li će obaviti kupovinu ili neće. U ovoj fazi se vrši finalno ocjenjivanje ponude i procjena da li to kupcu stvarno treba.

Imajući u vidu sve navedeno, došlo je do razmatranja principa uspješnosti Shopper marketing rješenja. Zaključeno je da su uspješna Shopper marketing rješenja zasnovana na sljedećih šest principa:

- Neka Shopper marketing rješenje bude očigledno. Najbolja rešenja su ona za koja kupci mogu reći: pa kako se toga niko ranije nije sjetio! Ona koja su očigledna. Jednostavnost ideje, mehanike promocije, kao i implementacije su neke od karakteristika koje su od velike pomoći.
- Manje je više, znači da je potrebno izbjegavati previše proizvoda i/ili usluga uključenih u Shopper marketing rješenje, pogotovo ako nisu dobro poznati brendovi. Isto tako i kroz komunikaciju prema kupcima potrebno je otkloniti odašiljanje različitih poruka, koje će unijeti konfuziju kod kupaca.
- Naglasiti stvarnu novost. Vrlo često, kroz razna istraživanja kupci naglašavaju da kupuju ustaljenim načinom i poznate stvari jer nema dovoljno noviteta. Zbog ovoga je potrebno istaketi novitete.
- Pomoći kupcima da budu pametniji. Ovo kupci znaju da cijene, jer oni žele biti pametniji u očima drugih ljudi. Zato će rado dati povjerenje onim koji ga ističu u zajednici u kojoj živi.
- Kazati kupcima zašto bi trebali kupiti baš danas. Ako kupci zakluče da istu ponudu mogu imati i sljedeći put kada dođu, veliki procenat će se odlučiti da odgodi kupovinu za kasnije.

Kreirati ponudu od proizvoda koji čine potpuno rješenje. Kupci su zainteresovani za rešenje svog problema ili zadovoljenje potrebe u potpunosti, a ne djelimično. Zbog toga oni pozdravljaju svaku ponudu koja ovo čini.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Zasnovano na prethodno iznesenom, kreiran je i set kriterija za ocjenjivanje i identifikaciju Shopper marketing rješenja. Ona su predstavljena na sljedećoj slici.

KRITERIJUM	OPIS	OCJENA	GRUPISANJE
UKLJUČENOST	Izdvaja se i lako je primjetna		Ocjene sa strane kupca
JASNOĆA	Lako je shvatiti ključnu poruku		
KREDIBILITET	Nije teško povjerovati u ono što se komunicira		
MOTIVACIJA	Povećava interes za kupovinu		
NEPLANIRANA MOTIVACIJA	Izaziva želju za kupovinom, iako nije bila planirana		
INSPIRACIJA	Daje ideje kako upotrebljavati proizvod		Ocjene sa strane rješenja za kupca
OBEZBJEĐUJE INFORMACIJE	Daje dovoljno informacija da se zaključi da je to pametna kupovina		
POMAŽE	Olakšava proces kupovine		Grupisanje proizvoda
VRIJEDNOST	Proizvodi su dobre cijene i omogućavaju uštede		
EFIKASNOST	Donosi srodne proizvode zajedno, olakšavajući da kupac dobije ono što mu treba		
RJEŠENJE	Proizvodi mogu biti utrebljavani zajedno u cilju rešenja problema ili zadovoljavanja potrebe		
UKUPAN REZULTAT SHOPPER MARKETING RJEŠENJA		XXX	

Slika 5.5. Ključni kriterijumi za ocjenu Shopper marketing rješenja³¹³

Davanjem ocjena od 1 do 5 za svaki od navedenih 11 kriterijuma, dolazi se do relativno dobre ocjene samog Shopper marketing rješenja koje se procjenjuje. Ovo se javlja kao vrlo upotrebljiv alat za ocjenu kvaliteta namjeravane aktivnosti, obzirom da se daju ocjene po svim ključnim kriterijumima. Ono što je još značajnije, ovo može poslužiti kao odlično sredstvo za upoređivanje različitih aktivnosti i struktuiran način rangiranja i odabira najboljih.

³¹³ Pripremljeno prema Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 15

5.5. Strateško ujedinjenje Shopper marketinga i Category menadžmenta

Na prethodnim stranama su opisani pravci mogućeg unapređenja oba ova koncepta pojedinačno. Svakako da oba koncepta trebaju unapređenja i razvoj teorije i prakse. Pogotovo Shopper marketing koji je mlađi koncept i kome još manjkaju određena rešenja, kao na primjer opšte usaglašen i opšte prihvaćen sistem mjerenja uspješnosti provedenih aktivnosti.

Pored sigurnog samostalnog razvoja ova dva koncepta, mišljenje je da će se ova dva koncepta razvijati u pravcu čvršćeg povezivanja jednog sa drugim.

Sami modaliteti povezivanja i oraganizovanja će, zasigurno, zavistiti od specifičnosti organizacija pojedinih kompanija, ali je svakodnevna saradnja i sinergija koja proizilazi iz takve saradnje, jedan od najbitnijih faktora za unapređenje rezultata oba koncepta, kao i kompanije u cjelini.

Kvalitetan Shopper marketing podrazumijeva shvatanje kako se kupci ponašaju u maloprodajnom okruženju. Ovo podrazumijeva ponašanje kupaca u različitim kanalima, različitim formatima objekata, različitim kupovnim misijama, kupujući različite proizvode. On, kroz spoznaje o kupcima, donosi spoznaje šta su mogući načini uticaja na ponašanje kupaca, te kako je moguće uticati na potrošnju kroz uticaje na kupovinu. Ovo omogućava da se kupcima pristupi putem za njih prilagođenih ponuda dok su u kupovnom modu, uključujući ih u sam proces kupovanja. On, shvatanjem barijera i pokretača kupovine, dodatno utiče na unpređenje zaključenja procesa kupovine.

Category menadžment bi trebao, u odnosu na sadašnje stanje, da uključuje i pogled u budućnost, kako bi profitirao na nadolazećim trendovima. Potrebno je da shvati šta će u bliskoj budućnosti biti bitno kupcima, kako bi se prilagodila ponuda kategorija u odnosu na date trendove.

Promotivna strategija će morati biti znatno perceptivnija na potrebe kupaca i brendova i naoružana sa spoznajama dobijenim od Shopper marketinga. Promocije bi se trebale više orjentisati na stimulisanje unakrsne prodaje između pojedinih kategorija, a to treba biti zasnovano na spoznajama i postulatima Shopper marketing rješenja.

Određene promotivne aktivnosti bi trebale ostati u domenu Category menadžmenta, ali bi fokus promotivnih nastojanja trebao biti na Shopper marketingu, koji bi kroz svoju ekspertizu na ovom polju trebao donijeti inkremental čitavoj industriji.

Shopper marketing i Category menadžment trebaju biti posmatrani kao ključni pravci marketinških nastojanja u BTL aktivnostima. Zbog toga, ova dva koncepta trebaju biti usklađena na dugoročnoj osnovi, kako bi obezbijedili dugoročni rast kategorija.

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Na narednoj slici su prikazane neke dobrobiti od strateškog usaglašavanja Shopper marketinga i Category menadžmenta.

Category menadžement	Category menadžment + Shopper marketing
Linearno razmišljanje	⇒ Otvoreno razmatranje potencijala
Više taktičko usmjerenje	⇒ Više strateško usmjerenje
Shvatanje kupovnih trendova i trenutnih kupaca	⇒ Shvatanje i interpretacija kupovnih trendova, trendova potrošnje i kupca
Koristi sindicirane informacije i baze podataka za shvatanje i interpretaciju	⇒ Ukrštaju sindicirane informacije i spoznaje o potrošačima i kupcima
Deduktivno razmišljanje i analiza dostupnih informacija	⇒ Induktivno razmišljanje na osnovu mogućih potencijala i potvrđivanje na osnovu analiza
Prezentira dostupna istraživanja	⇒ Provode i kreiraju istraživanja po potrebi
Istovjetan pristup svima	⇒ Prilagođena rješenja
Juče ⇒ Sutra	

Slika 5.6. Koristi od strateškog usaglašavanja Shopper marketinga i Category menadžmenta³¹⁴

Naravno, spisak koristi se ne završava na ovim, nabrojanim na ovoj slici. On je mnogo duži, ali su ovde nabrojane neke od koristi koje nisu tako često pominjane kroz ovaj rad, a značajno utiču na ukupnu konkurentsku poziciju svake kompanije.

Krajnji rezultati strateškog usaglašavanja ova dva koncepta će se ogledati kroz ispunjenje sljedeća dva cilja:

³¹⁴ Konrad K., Zahn D.: "Shopper Insights, Merchandising and Marketing", www.winstonweber.com, septembar 2014

- Povećanje fokusa na kupce i na poslovne procese
- Unapređenje upotrebe i investiranja kompanijskih resursa

Povećanje fokusa na kupce i na poslovne procese podrazumijeva da će se na kupce fokusirati Shopper marketing, a na poslovne procese unutar kategorija Category menadžment. Odvajajući ove dvije cjeline omogućava se dodatna specijalizacija neophodna za unapređenje konkurentske prednosti.

Sa ispunjavanjem prethodnog, doći će i do realizacije efektivnije i efikasnije upotrebe kompanijskih resursa, što onda stvara zamajac za dalje unapređenje konkurentske prednosti svakog privrednog subjekta koji usvoji ovakav pristup.

5.6. Need states kao mogući način organizovanja kategorija proizvoda i uticaj na Category menadžment i Shopper marketing

U zadnje vrijeme postaje sve popularniji koncept Need states-a. U suštini to je marketinški koncept koji sugerira da FMCG aktivnosti trebaju biti zasnovane na konkretnim potrebama potrošača. Ipak, ovaj koncept sugerira da su potrošači, uglavnom, vrlo neodređeni prema proizvodima koji se povezuju sa njihovim potrebama. Na primjer, jedna od potreba potrošača može biti ugasiti žeđ. Ova potreba se može zadovoljiti ispijanjem obične vode, gazirane vode, negaziranih sokova, gaziranih sokova, čajeva, piva, mlijeka, te raznih drugih tečnosti. Zamislite koje sve namirnice mogu zadovoljiti potrebu za gašenjem gladi!

U osnovi, ovo je apsolutno ispravan način posmatranja potrošačevih potreba i posljedično tome, kreiranja kupčevih namjera kupovanja. Njegova primjenjivost u marketinške, posebno istraživačke svrhe je ogromna i od neprocjenjivog značaja.

U zadnje vrijeme se počelo raspravljati da li je moguće osnove ovog koncepta preslikati na maloprodajne police. Ideja je vrlo jednostavna i logična, preslikati način razmišljanja potrošača i kupaca na police, kako bi se unaprijedilo zadovoljstvo u kupovnom procesu i povećala stopa zaključenja kupovine.

Ipak, postavlja se jedno vrlo očigledno pitanje: kako organizovati ponudu u fizičkim radnjama u skladu sa konceptom Need states? Kako postaviti sve proizvode na jedno, za kupca dostupno mjesto, u cilju zadovoljenja pojedinih need states, kao što je recimo potreba za hranom? Kao rješenja za ovu potrebu se nameću razne vrste slatke hrane, slane hrane,

zamrznute hrane, rashlađene hrane, gotove hrane, energetskih čokoladica, itd. Gotovo je nemoguće organizovati ponudu za ovaj need states na način da je na jednom mjestu jasno vidljiva za kupca, u fizičkim radnjama.

U on line prodavnicama je situacija apsolutno drugačija, te je ovaj posao značajno lakši obzirom da se radi o virtuelnoj ponudi.

Potrebno je, takođe, napomenuti da je ovo moguće organizovati za neke kategorije proizvoda i u fizičkim radnjama. U pitanju su jednostavnije kategorije koje sadrže manje mogućih proizvoda za određeni need states. Kao primjer se može navesti potreba za dnevnom njegom djeteta. U ovom slučaju, kao rješenje se nudi manji broj proizvoda, koji se mogu smjestiti na fizički manjem prostoru, lako preglednom za krajnjeg potrošača.

Obzirom da logičku utemeljenost ovakvih nastojanja, te na značajna ograničenja u fizičkim radnjama, biće vrlo zanimljivo posmatrati razvoj budućih trendova u ovoj oblasti. Vrlo je vjerovatno da će ovaj trend znatno lakše zaživjeti u on line maloprodaji nego u fizičkim radnjama.

Rezimirajući peto poglavlje treba se uputiti na osnovne pravce kojima bi se trebali razvijati Shopper marketing i Category menadžment.

Za Category menadžment je jasno da će se razvijati u pravcu odjeljenja, čime se uvodi upravljanje većim brojem kategorija po principima Category menadžmenta, a grupisanim na osnovu kupčevog shvatanja istih. RFID tehnologija je nešto od čega se očekuje značajno unapređenje na polju menadžmenta kategorije.

Teorija koopedicije je poželjan način unapređenja Category menadžmenta, obzirom na trendove koji pred prasku Category menadžmenta stavljaju sve veće izazove. Ujedinjenje bar dva ključna dobavljača unutar kategorije i maloprodaje, oko bitnih ciljeva u kategoriji može biti samo od koristi za razvoj kategorija.

Puno prihvatanje Shopper marketinga i Category menadžmenta na ravnopravnim osnovama, uz gradnju sinergija, može biti samo od koristi za kompanije koje ovo prihvate. Što se ranije ovakvi odnosi saradnje, ranije će se vidjeti koristi.

ŠESTI DIO: ISTRAŽIVANJE DOSTIGNUĆA U PRIMJENI CATEGORY MENADŽMENTA I SHOPPER MARKETINGA U KOMPANIJAMA ZAPADNOG BALKANA

6.1. Struktuiranost uzorka

Istraživanje dostignuća u primjeni Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama Zapadnog Balkana napravljeno je u periodu od juna do oktobra 2015. godine. Provedeno je putem web anketnog upitnika navedenog u prilogu 1 ovog rada, a teritorija na kojoj je provedeno istraživanje su bila tržišta Srbije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine, obzirom da su ovo najveća tržišta Zapadnog Balkana.

U sklopu pripreme upitnika, provedeni su dubinski lični intervjui sa predstavnicima multinacionalnih kompanija prisutnim na ova tri tržišta. Ovi intervjui su provedeni kako bi se došlo do kvalitativnih podataka koji su poslužili za kvalitetnije pripremanje anketnog upitnika.

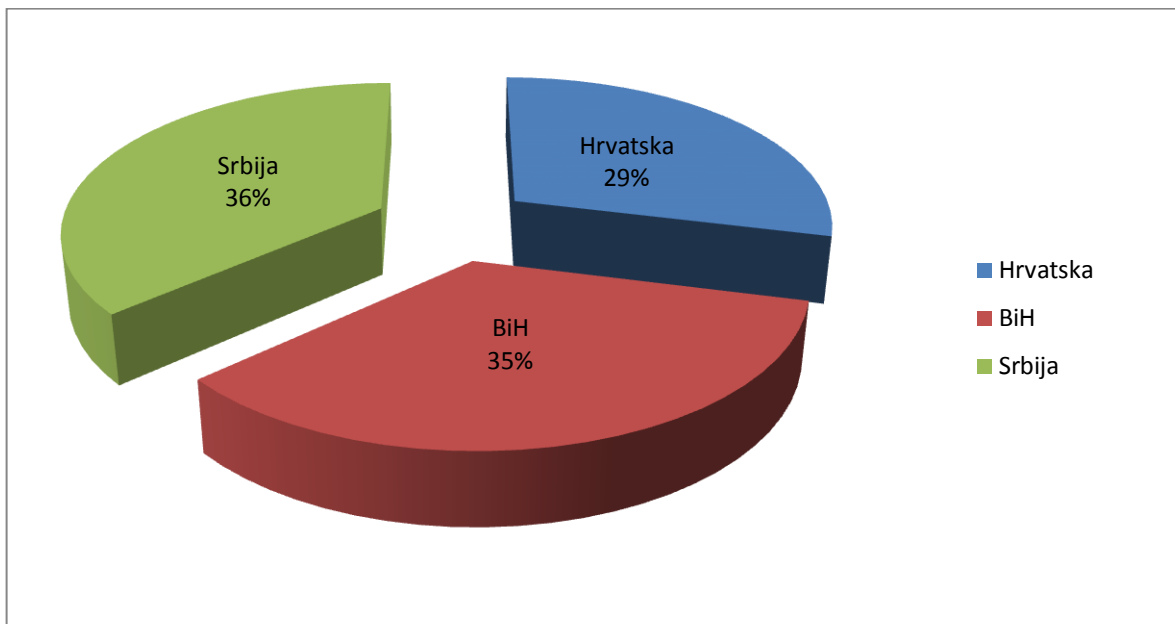
Cilj istraživanja je bio da se utvrdi razvijenost praksi Category menadžmenta i Shopper marketinga na ova tri tržišta. Pored ovoga, željelo se utvrditi i mišljenje industrije o potencijalima ova dva koncepta, kao i njihovim sinergetskim efektima. Kroz dobijene odgovore, željela se potvrditi ili opovrgnuti teza da postoji potencijal za razvoj poslovanja na temeljima Category menadžmenta i Shopper marketinga, te da postoje mogućnosti da dobijanje sinergetskih efekata ova dva koncepta.

Prikupljene su adrese od 5.387 individualna učesnika FMCG sektora na ova tri tržišta, te je od ovog broja odabrano 220 pojedinaca iz uglednih kompanija, kojima je poslana molba da ispune web upitnik. Obzirom na relativno usku prisutnost i poznavanje ove teme, pogotovo Shopper marketinga, ovaj broj se smatra više nego dovoljnim. Očekivana stopa povrata popunjenih upitnika je bila 20%, kako bi se mogla tvrditi reprezentativnost osnovnog skupa.

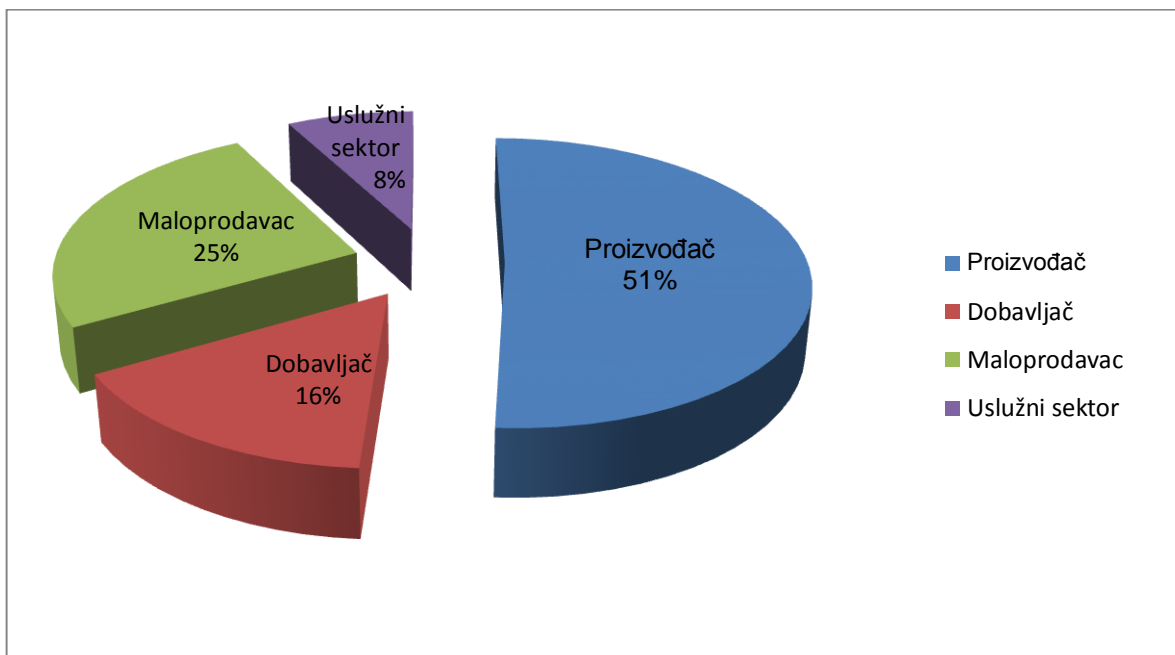
Na kraju provedenog istraživanja, dobijeno je 52 kompletno popunjena upitnika, što predstavlja stopu od 26% od ukupnog broja odaslanih upitnika. Stopa povrata upitnika je zadovoljavajuća, imajući u vidu zastupljenost praksi Category menadžmenta i Shopper marketinga na tri posmatrana tržišta.

Pored ovoga, nastojala se postići izbalansiranost prikupljenih upitnika iz pojedinih dijelova FMCG industrije, pa su tako među 220 odaslanih upitnika bili ravnomjerno zastupljeni proizvođači/dobavljači, maloprodajne kompanije i kao treća grupa ostali učesnici u FMCG sektoru.

Na sljedećim grafovima se može vidjeti kako izgleda uzorak ispitanika, odnosno, kako su podijeljene kompanije-ispitanici koji su uredno popunili upitnik. Na njima će biti predstavljena geografska podjela, podjela prema kompanijama kao dijelu FMCG industrije i podjela prema funkcionalnim područjima unutar kompanija u kojim ispitanici rade.



Slika 6.1. Geografska disperzija prikupljenih upitnika



Slike 6.2. Disperzija ispitanika prema grani FMCG sektora

Pored ovih podataka o uzorku, traženi su i podaci o odjelu u kojem rade ispitanici, pa je tako 26% ispitanika pripada top menadžmentu, 42% pripada prodaji, 24% marketingu, dok 8% pripada ostalim odjelima.

U okviru uzorka 48% ispitanika pripada kompanijama koje su prisutne na preko 10 tržišta, 14% je prisutno na 6-10 tržišta, 35% je prisutno na 2-5 tržišta, a samo 3% kompanija je prisutno na 1 tržištu.

Tražen je i broj zaposlenih u kompanijama ispitanika, pa su dobijeni sljedeći odgovori: 48% kompanija ima preko 1.000 zaposlenih, 25% ima 100-1000 zaposlenih, 23% ima 10-100 zaposlenih, a samo 4% kompanija ima manje od 10 zaposlenih.

6.2. Rezultati istraživanja

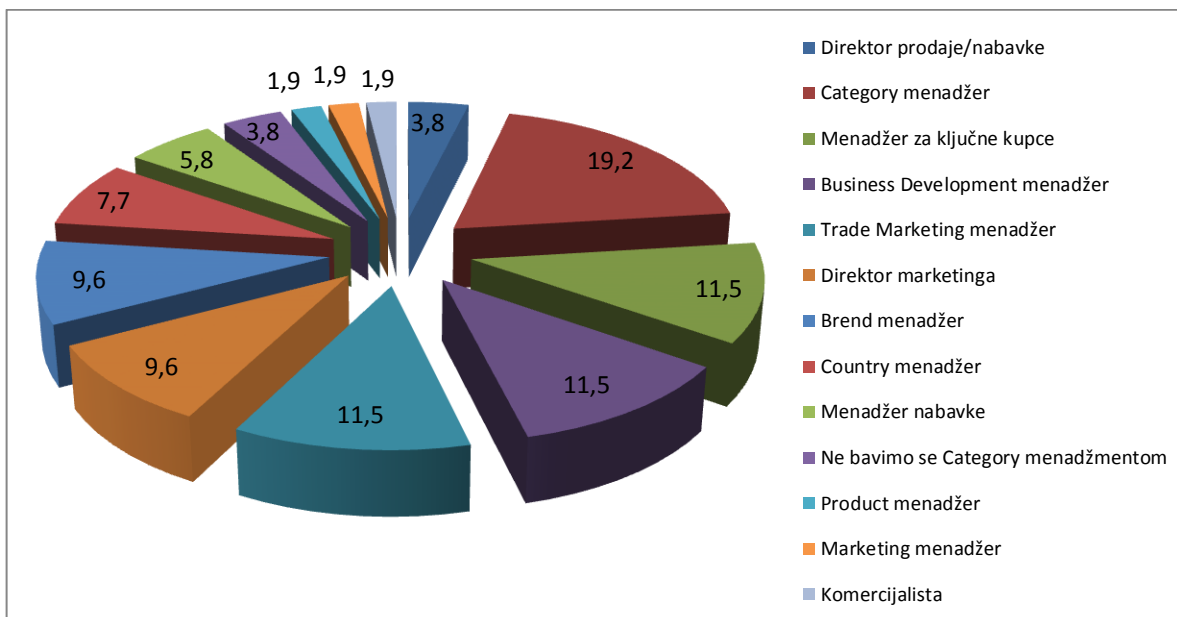
Upitnik je bio podijeljen na pitanja koja se odnose na shvatanje i trenutno organizaciono stanje Category menadžmenta u kompanijama. Zatim je slijedio dio koji se odnosi na iste stvari na području Shopper marketing. Nakon toga je slijedio najveći dio upitnika koji se odnosio na načine praktikovanja ova dva koncepta, koristi koje proizilaze iz njihovog praktikovanja, potencijalima za unapređenje poslovanja baziranog na ova dva koncepta, kao i mišljenju ispitanika o idealnim praksama i budućnosti ova dva koncepta. Ovim redoslijedom će biti predstavljeni i rezultati istraživanja

Na pitanje „Ko od niže navedenih je zadužen za najveći broj aktivnosti CATEGORY MENADŽMENTA u vašoj kompaniji?“ dobijeni su odgovori koji su vizuelno predstavljeni na sljedećoj slici.

Sa slike je vidljivo da, u najvećem procentu, odgovornost za aktivnosti Category menadžmenta ima Category menadžer sa 19,2% dobijenih odgovora. Nakon Category menadžera slijede menadžer za ključne kupce, Business development menadžer i Trade marketing menadžer sa po 11,5% dobijenih odgovora. Nakon ovih pozicija slijede direktor marketinga (9,6%), brend menadžer (9,6%), Country menadžer (7,7%), menadžer nabavke (5,8%), te ostale pozicije sa ispod 5% dobijenih odgovora.

Ovo nije najbolje stanje u industriji obzirom da bi za najveći broj aktivnosti trebao biti odgovoran Category menadžer. U ovom istraživanju se pokazalo da je on u odgovorima zastupljen u svega 1/5 odgovora. Pored Category menadžera koji se najčešće javlja na strani maloprodavca kao odgovoran za aktivnosti Category menadžmenta, na strani proizvođača/dobavljača, koji zajedno čine 67% ispitanika, najčešće se javljaju brend

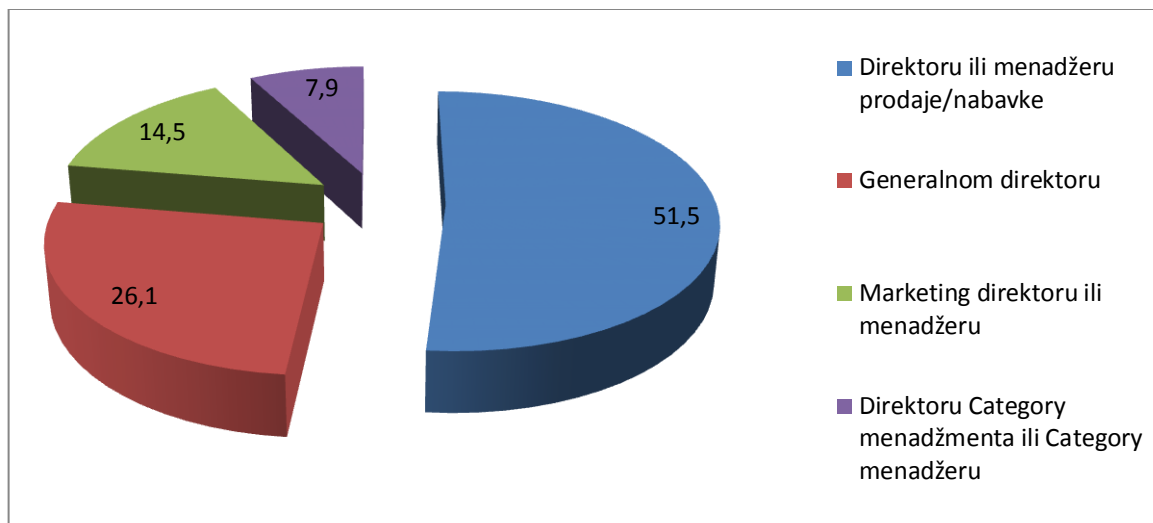
menadžer/product menadžer. U dobijenim odgovorima se oni pojavljuju sa svega 11,5%, što je izrazito mali procenat. Iz ovoga se može zaključiti da je lošije stanje u zastupljenosti Category menadžmenta u dijelu proizvođača/dobavljača, a da je nešto bolja praksa na strani maloprodavaca.



Slika 6.3. Disperzija odgovornosti za aktivnosti Category menadžmenta

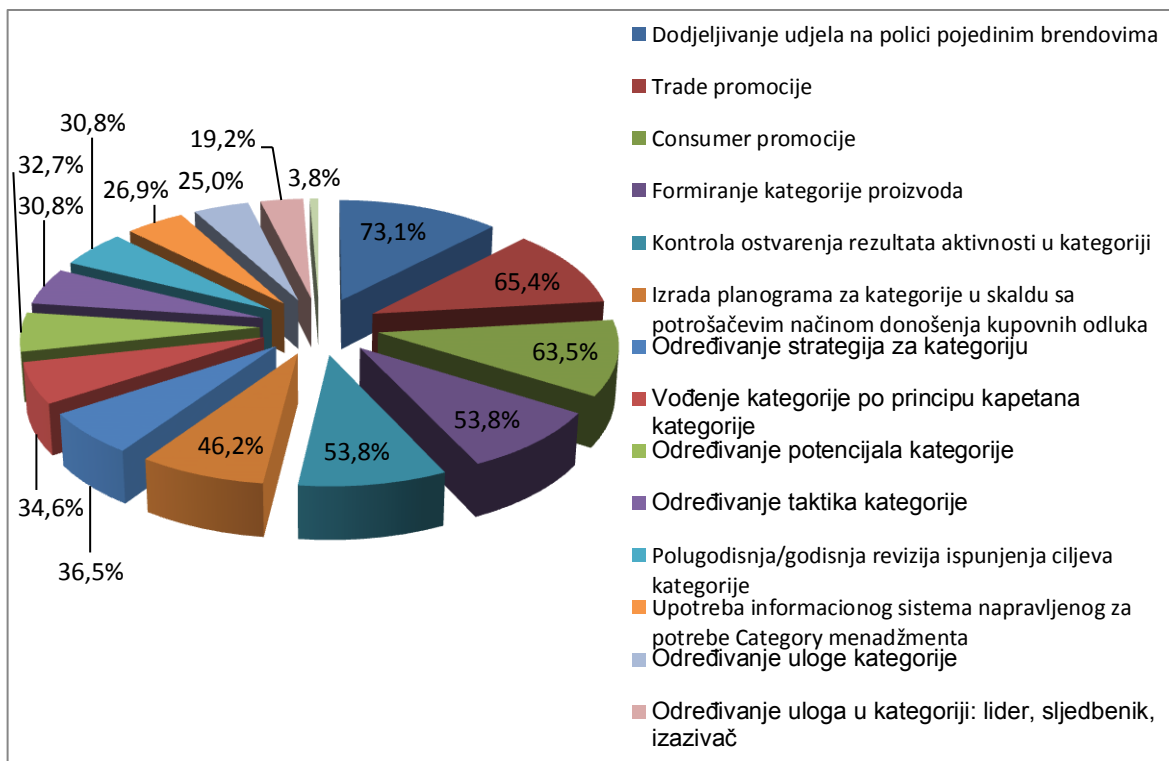
Sljedeće pitanje je bilo „Kome je odgovorna osoba koja je zadužena za aktivnosti CATEGORY MENADŽMENTA?“, a cilj ovog pitanja je bio da se dobije uvid u organizacione povezanosti na polju Category menadžmenta u kompanijama regije. Dobijeni podaci su predstavljeni na slici 6.4.

Vidljivo je da se 51,5% ispitanika izjasnilo da osoba koja se bavi Category menadžment aktivnostima, organizaciono odgovara direktoru ili menadžeru prodaje/nabavke. Na ovo se nadovezuje podatak da 26,1% kaže da je organizaciona odgovornost prema generalnom direktoru, a 14,5% da je ova odgovornost prema marketing direktoru ili menadžeru. Samo 7,9% kaže da je organizaciono odgovara direktoru Category menadžmenta ili Category menadžeru. Iz ovoga se zaključuje da iako postoje osobe koje se bave aktivnostima Category menadžmenta, ne može se tvrditi da postoje uspostavljena odjeljenja za Category menadžment unutar kompanija, odnosno da postoji strateško opredjeljenje prema Category menadžmentu, obzirom da ove osobe vode ljudi čije se pozicije zovu direktor prodaje, direktor marketinga ili generalni direktor. U slučaju da postoji strateško opredjeljenje kompanija prema Category menadžmentu, osobe koje se bave aktivnostima Category menadžmenta, bi bile dio Category menadžment odjela, koji bi vodio direktor Category menadžmenta.



Slika 6.4. Organizacijska odgovornost osoba koje se bave Category menadžmentom

Zadnje pitanje u prvom dijelu koji se odnosio isključivo na Category menadžment, bilo je „Označi koje od niže navedenih aktivnosti CATEGORY MENADŽMENTA vi ili vaši partneri (maloprodavac, dobavljač, marketinška agencija i drugi) praktikujete u procesima zajedničkog poslovanja unutar kategorija u kojima poslujete?“. Dobijeni podaci su predstavljeni na slici 6.5.

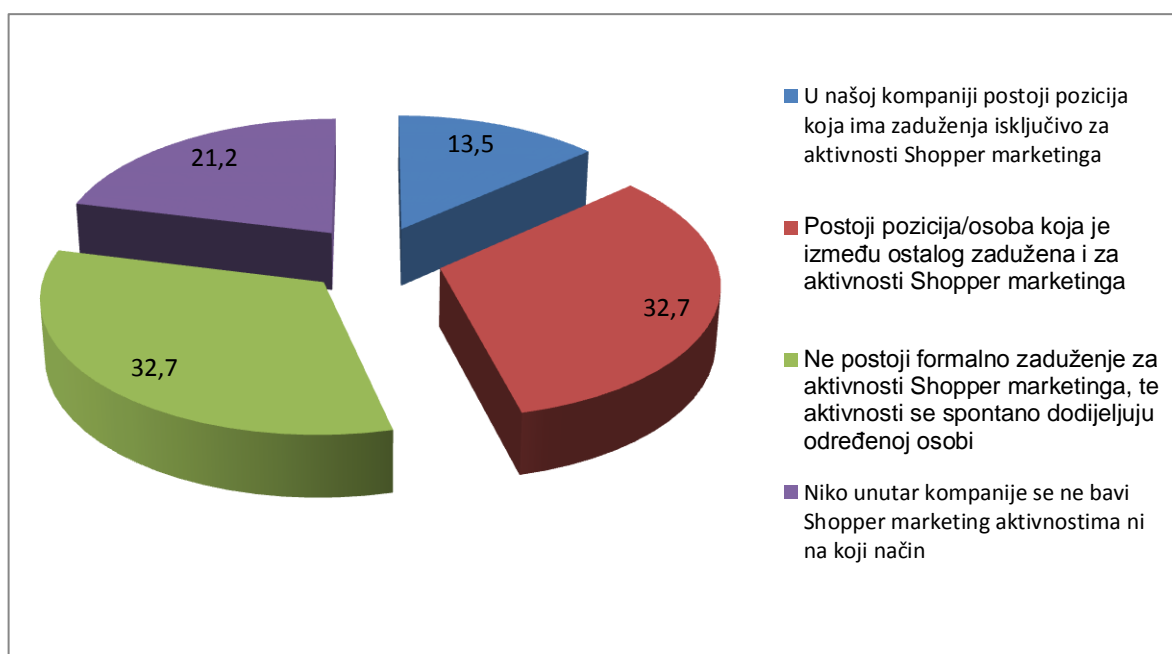


Slika 6.5. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Category menadžmenta

Obzirom da je ovom pitanju bilo naznačeno da se navedu sve aktivnosti koje se praktikuju, te da je jedan ispitanik mogao navesti više odgovora, ima smisla se osvrnuti samo na one odgovore koji imaju procenat preko 50%. To su aktivnosti kao što su: dodjeljivanje udjela na polici pojedinim brendovima, Trade promocije, Consumer promocije, formiranje kategorije proizvoda i kontrola ostvarenja rezultata aktivnosti u kategoriji.

Na osnovu kompleksnosti navedenih odgovora, može se zaključiti da se u regiji, u okviru Category menadžmenta, rade osnovne aktivnosti. Ipak, obzirom da se gotovo sve ostale aktivnosti nalaze između 20% i 50%, može se zaključiti da postoje i one kompanije koje se bave složenijim Category menadžment aktivnostima, ali da one ipak nisu još većina na posmatrana tri tržišta. Obzirom na nalaze kasnijih pitanja u ovom istraživanju, o potencijalu i budućnosti Category menadžmenta, za očekivati je da se ovo u skorij budućnosti promijeni.

U narednom dijelu se nalazio set pitanja vezanih za Shopper marketing. Prvo među njima je bilo „Šta od navedenog najbolje opisuje situaciju u vašoj kompaniji po pitanju osobe koja je odgovorna za SHOPPER MARKETING aktivnosti?“. Dobijeni podaci su predstavljeni na slici 6.6.

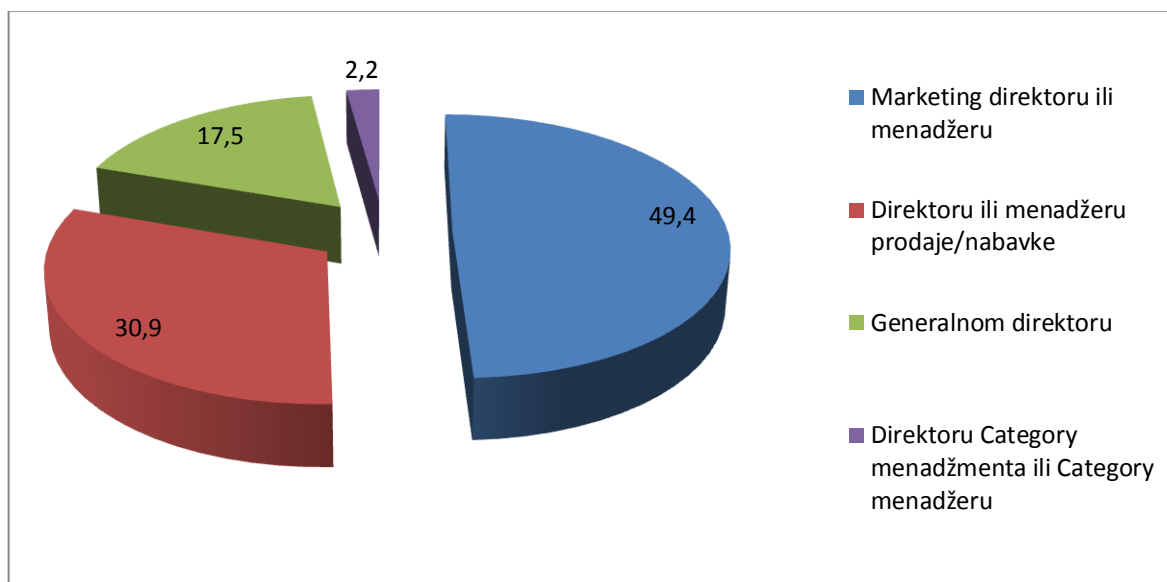


Slika 6.6. Zastupljenost Shopper marketing profesionalaca u kompanijama regije

Sa slike je vidljivo da samo 13,5% kompanija ima uspostavljenu poziciju koja se bavi samo aktivnostima Shopper marketinga. Obzirom da je ovo disciplina još u nastajanju i razvoju na razvijenim tržištima, kao što su SAD, ovo možemo smatrati zadovoljavajućim procentom. Pogotovo kada se vide naredni odgovori koji kažu da 32,7% kompanija ima osobu koja je između ostalog zadužena i za Shopper marketing, te da je 32,7% ispitanika dalo odgovor da se aktivnosti Shopper marketing spontano dodjeljuju osobama unutar

kompanije. Od ove dvije grupe kompanija se očekuje da se u narednom periodu „presele“ u prvu grupu kompanija koje imaju poziciju isključivo za Shopper marketing. Relativno skromnih 21,2% ispitanika je dalo odgovor da se njihove kompanije nikako ne bave Shopper marketingom. Ipak ove odgovore koji su čisto kvantitativne prirode treba ukrstiti sa odgovorima o pojedinim aktivnostima koje se provode u okviru Shopper marketinga, kad će se dobiti realnija slika o razvijenosti Shopper marketinga na našim prostorima.

Sljedeće pitanje se odnosilo na organizacione veze pojedinaca koji se bave Shopper marketingom i glasilo je „Kome je odgovorna osoba koja je zadužena za SHOPPER MARKETING aktivnosti?“. Dobijeni odgovori su predstavljeni na slici 6.7.

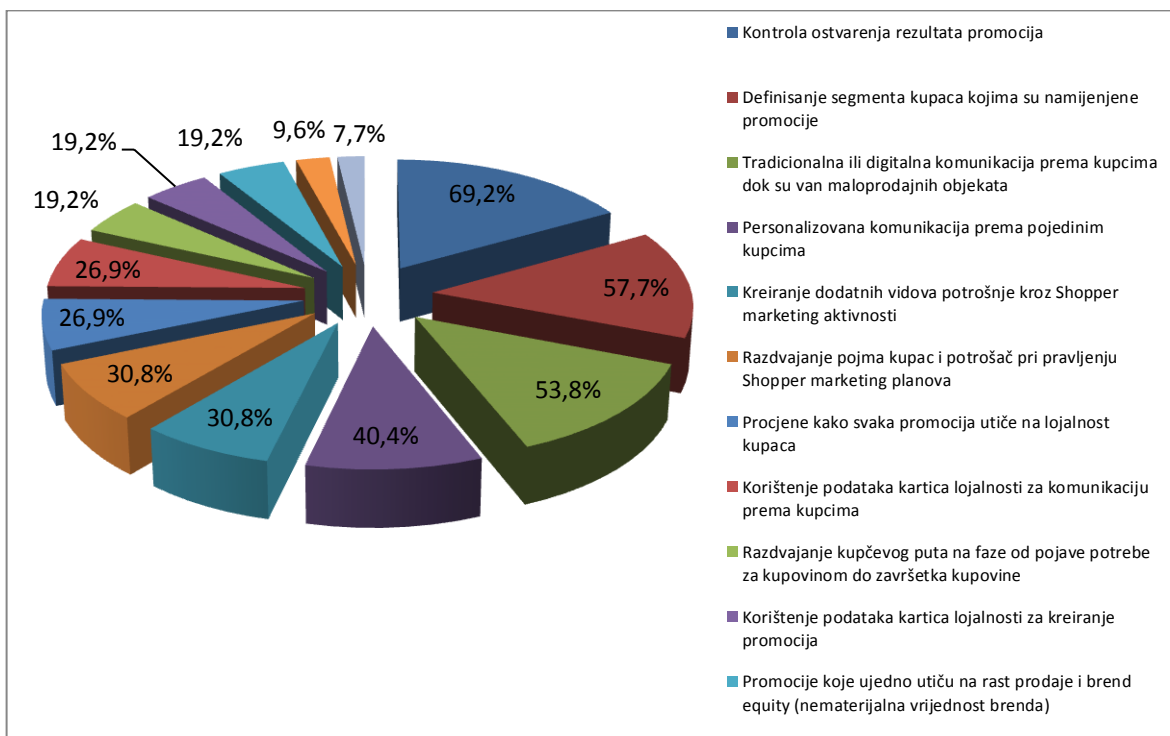


Slika 6.7. Organizaciona odgovornost Shopper marketing profesionalaca

Ovdje su se potvrdila ustaljena mišljenja da Shopper marketing profesionalci najčešće organizaciono odgovaraju direktorima marketinga (49,4%), jer Shopper marketing odjeljenja najčešće nastaju iz marketing odjeljenja. Druga najzastupljenija organizaciona veza je prema direktorima prodaje sa 30,9%, a nakon toga prema generalnim direktorima sa 17,5%.

Nakon ovoga, slijedilo je jedno od ključnih kvalitativnih pitanja o razvoju Shopper marketinga na prostorima regije. Ono je glasilo „Označi koje od niže navedenih aktivnosti Shopper marketinga vi ili vaši partneri (maloprodavac, dobavljač, marketinška agencija i drugi) praktikujete u procesima zajedničkog poslovanja unutar kategorija u kojima poslujete?“. Odgovori koji su dobijeni predstavljeni su na slici 6.8.

I ovdje statističku značajnost imaju odgovori koji se pojavljuju sa frekvencijom preko 50%, a to su kontrola ostvarenja rezultata promocija, definisanje segmenata kupaca kojima su namijenjene promocije i tradicionalna ili digitalna komunikacija prema kupcima dok su van maloprodajnih mjesta.

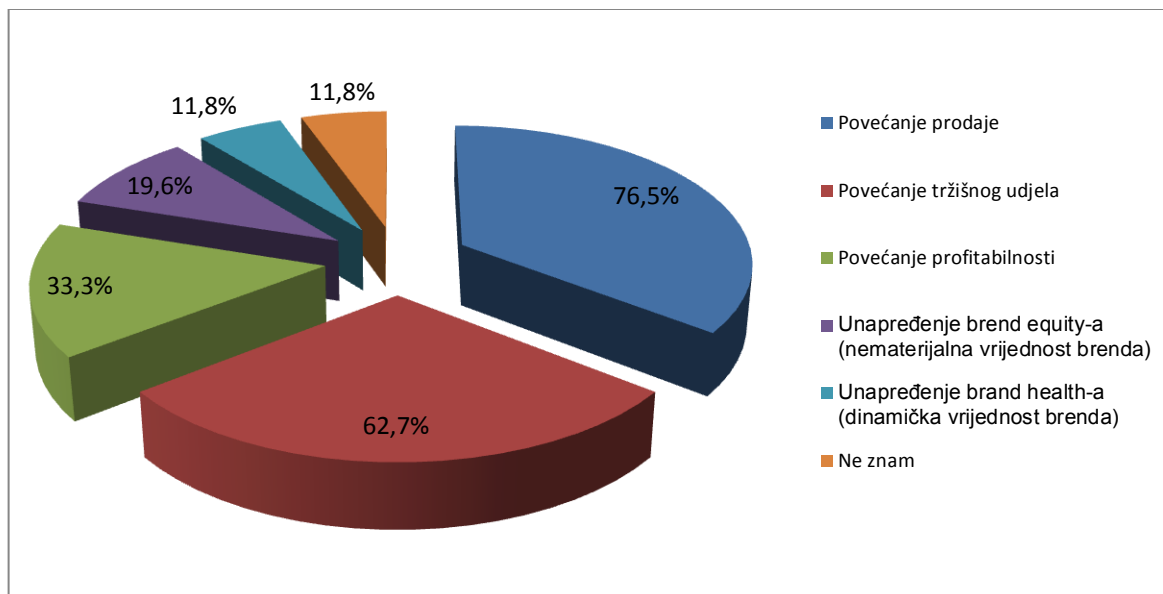


Slika 6.8. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Shopper marketinga

Nasuprot ovim aktivnostima koje su dobile najveći procenat odgovora, aktivnosti koje su u srži Shopper marketinga, kao što su istovremeno unapređenje prodaje i brand equity-a, te ispitivanje brand equity-a i brand health-a, su dobile najmanji procenat odgovora. Ovo ukazuje da, iako su ispitanici odgovorili da njihove kompanije praktikuju Shopper marketing, je on ipak u početnom stadiju razvoja, te da ima još dosta prostora za unaprjeđenje. Naime, aktivnosti koje su dobile najveći procenat odgovora se lako mogu svrstavati i u neke druge odjele unutar kompanija, kao što su trade marketing ili prodaja, dok se aktivnosti koje su dobile najmanji procenat odgovora mogu svrstati isključivo u Shopper marketing.

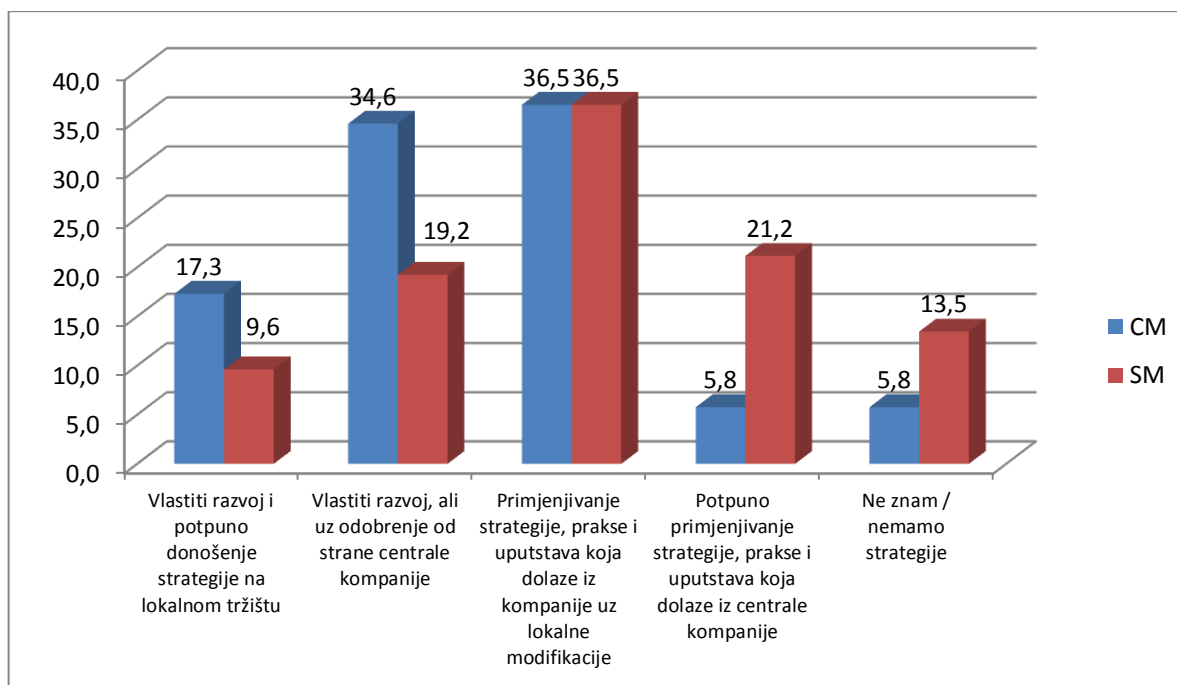
Na ovo se, sa gotovo istim zaključcima, nadopunjuje i sljedeće pitanje koje je glasilo „Koji su osnovni ciljevi zbog kojih pokrećete Shopper marketinga aktivnosti?“. Odgovori su predstavljeni na slici 6.9.

Vidljivo je da su dva odgovora sa najvećim dobijenim procentima u stvari dio prodajnih zadataka. Dva cilja koja su specifična za marketing su dobila najmanje odgovora. Kada bi bila značajna zastupljenost Shopper marketing aktivnosti u kompanijama, onda bi svih 5 odgovora dobilo (manje-više) ravnomjerne procenat. Iz ovoga se može jasno zaključiti da kompanije regije i dalje gledaju na Shopper marketing kao na jedno od sredstava povećanja prodaje, dok se marketinška komponenta Shopper marketinga i dalje zanemaruje.



Slika 6.9. Osnovni ciljevi Shopper marketing aktivnosti

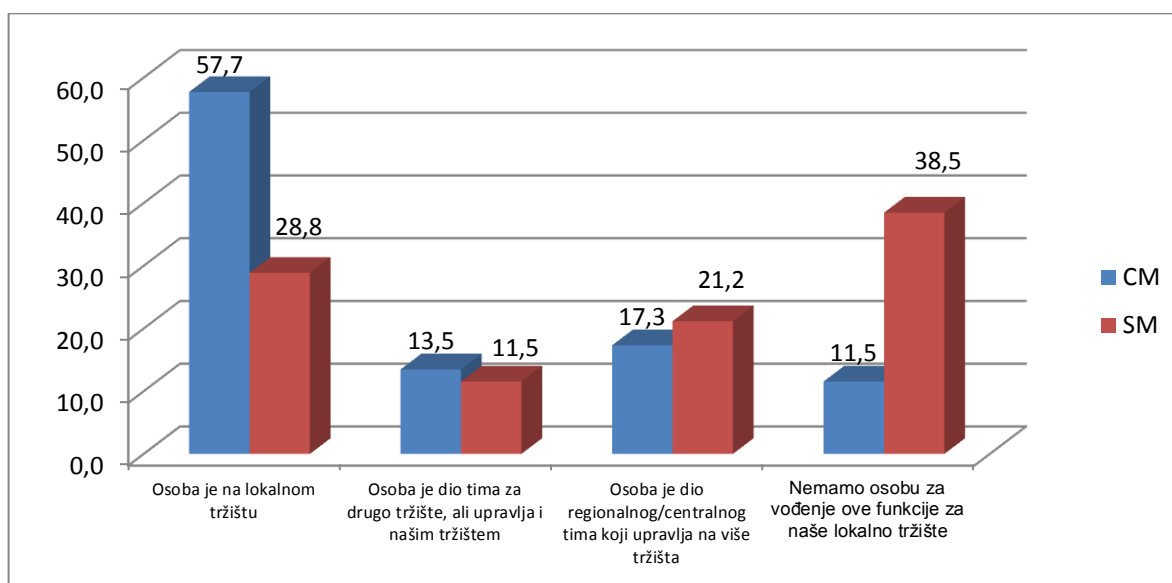
Nakon ovog pitanja, prešlo se na sljedeći dio u istraživanju, koji je otvoren pitanjem o načinu planiranja aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga. Ovo pitanje je glasilo „Na koji način se razvijaju vaše aktivnosti i strategije Shopper marketinga i Category menadžmenta?“. Dobijeni rezultati su predstavljeni na slici 6.10.



Slika 6.10. Način planiranja aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga

Sa prikazanog dijagrama je vidljivo da kod Category menadžmenta naglasak na prve tri aktivnosti sa 17,3%, 34,6% i 36,5%, što predstavlja kvalitativno bolju situaciju za tržišta regije, obzirom da se veći procenat aktivnosti planira na lokalnim tržištima. Ovo je definitivno bolja situacija u poređenju sa Shopper marketingom gdje se veći dio aktivnosti planira u centralama kompanija i takav se spušta na tržišta regije, koja onda imaju mogućnosti samo za neke lokalne modifikacije i implementaciju. Značajno je istaketi da je 13,5% ispitanika reklo da ne zna ili da njihove kompanije ne posjeduju Shopper marketing strategije. Ovaj uporedni pregled odgovora za oba predmetna koncepta, pokazuje da je Category menadžment bolje prihvaćen koncept na tržištima regije, te da je kvalitativno bolja situacija. Ovo je razumljivo i očekivano obzirom da je Shopper marketing mlađi koncept, koji je još u fazi uvođenja na mnogim razvijenijim tržištima.

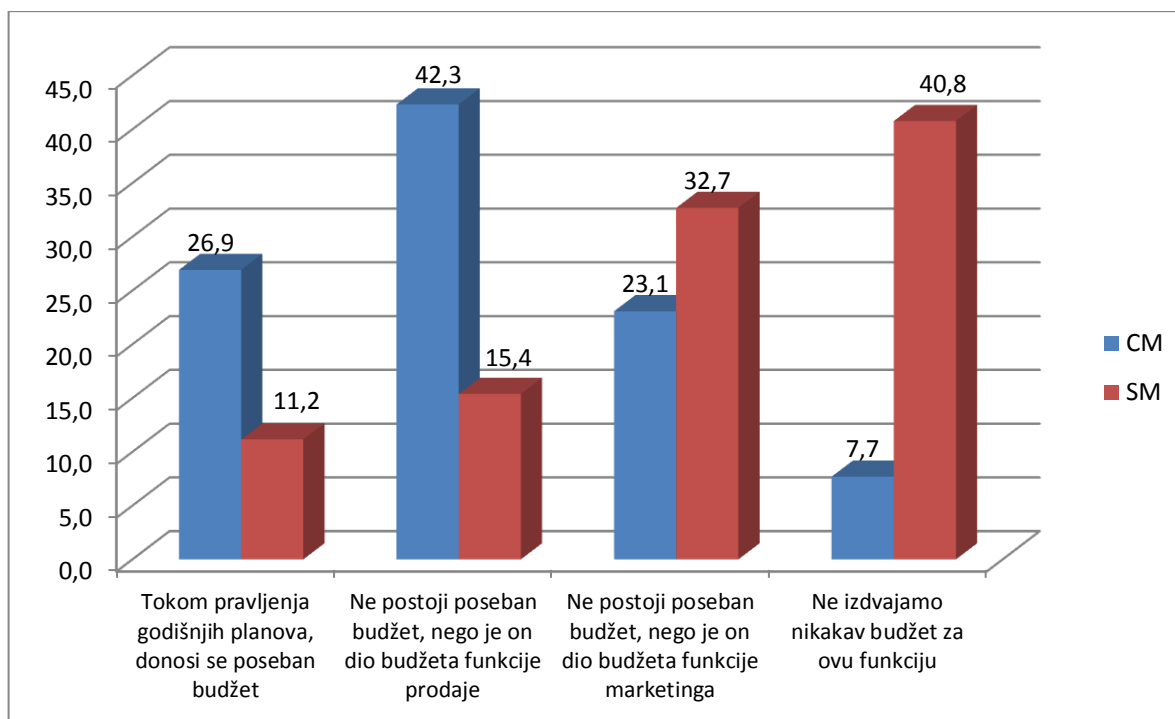
Sljedeće pitanje koje je trebalo pokazati prihvaćenost Category menadžmenta i Shopper marketinga na tržištima regije je glasilo „Koja od ponuđenih opcija najbolje opisuje poziciju osobe koja je zadužena za upravljanje Category menadžmentom i Shopper marketingom?“. Dobijeni podaci su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 6.11. Prisutnost profesionalaca za Category menadžment i Shopper marketing na tržištima regije

Iz odgovora na ovo pitanje se donose vrlo slični zaključci kao i u prethodnom pitanju. Category menadžment je više prisutan na tržištima regije i ima više profesionalaca koje rade isključivo za potrebe lokalnih tržišta. Procenat odgovora je koji sugerisu postojanje profesionalaca za lokalno tržište je visokih 57,7%, što je vrlo pohvalno. Isti odgovor za Shopper marketing je dalo 28,8%, što je značajno manje, ali ipak zadovoljavajući procenat imajući u vidu ranije iznesene stavove o vremenskom periodu postojanja ovog koncepta. Sa druge strane, samo 11,5% ispitanika je izjavilo da nema Category menadžment osobu za potrebe lokalnog tržišta, dok je isto ovo odgovorilo za Shopper marketing visokih 38,5%.

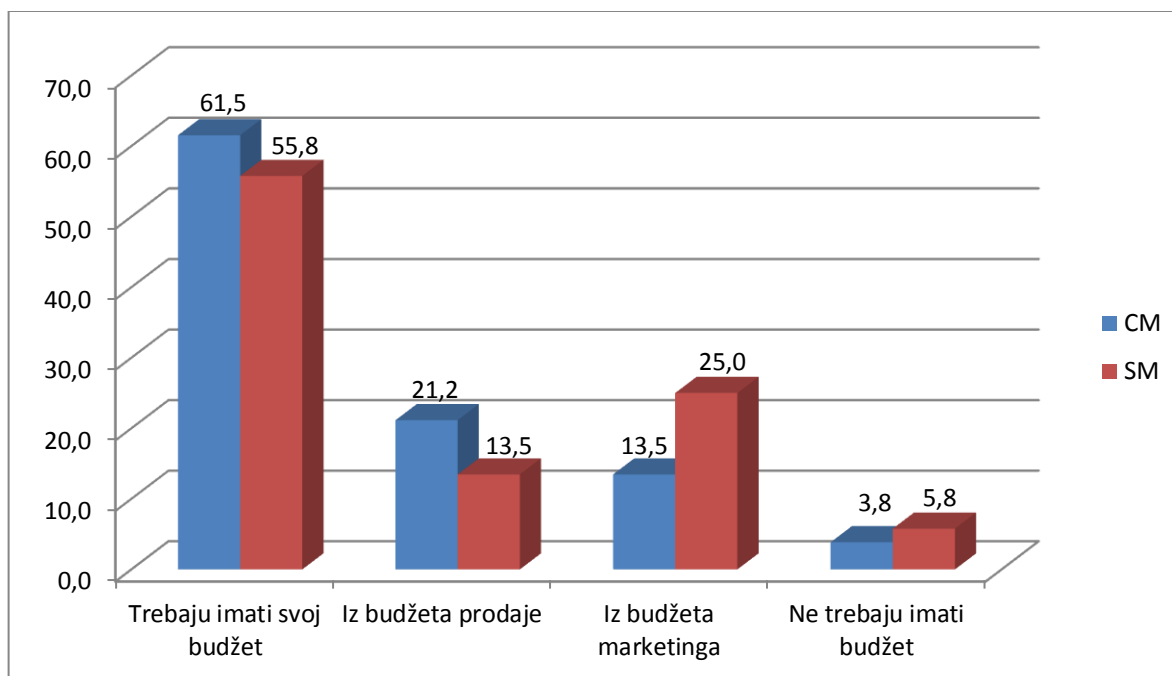
Sljedeća dva pitanja su se odnosila na način donošenja budžeta za Category menadžment i Shopper marketing. U prvom se željelo spoznati kakva je trenutna praksa po pitanju donošenja budžeta, a u drugom šta ispitanici smatraju kako bi trebalo biti. Podaci dobijeni na prvo pitanje, koje je glasilo „Šta od navedenog najbolje opisuje način donošenja budžeta za aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga za vaše lokalno tržište?“, su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 6.12. Način donošenja godišnjih budžeta za Category menadžment i Shopper marketing na tržištima regije

Kada se pogleda način donošenja budžeta za Category menadžment, uočljivo je da je najveći procenat kompanija i dalje zadržao Category menadžment budžete u okviru funkcije prodaje ili prodajnog budžeta. Ovo definitivno nije najbolja praksa. Sa druge strane svega 26,9% ispitanika je izjavilo da njihove kompanije izdvajaju poseban budžet za Category menadžment. Što se tiče Shopper marketinga, situacija je, očekivano, lošija. Čak 40,8% ispitanika je izjavilo da ne izdvaja nikakav budžet za Shopper marketing, dok je 32,7% izjavilo da je Shopper marketing budžet dio budžeta funkcije marketinga. Svega 11,2% ispitanika je izjavilo da tokom pripremanja godišnjih planova izdvaja poseban budžet za Shopper marketing aktivnosti.

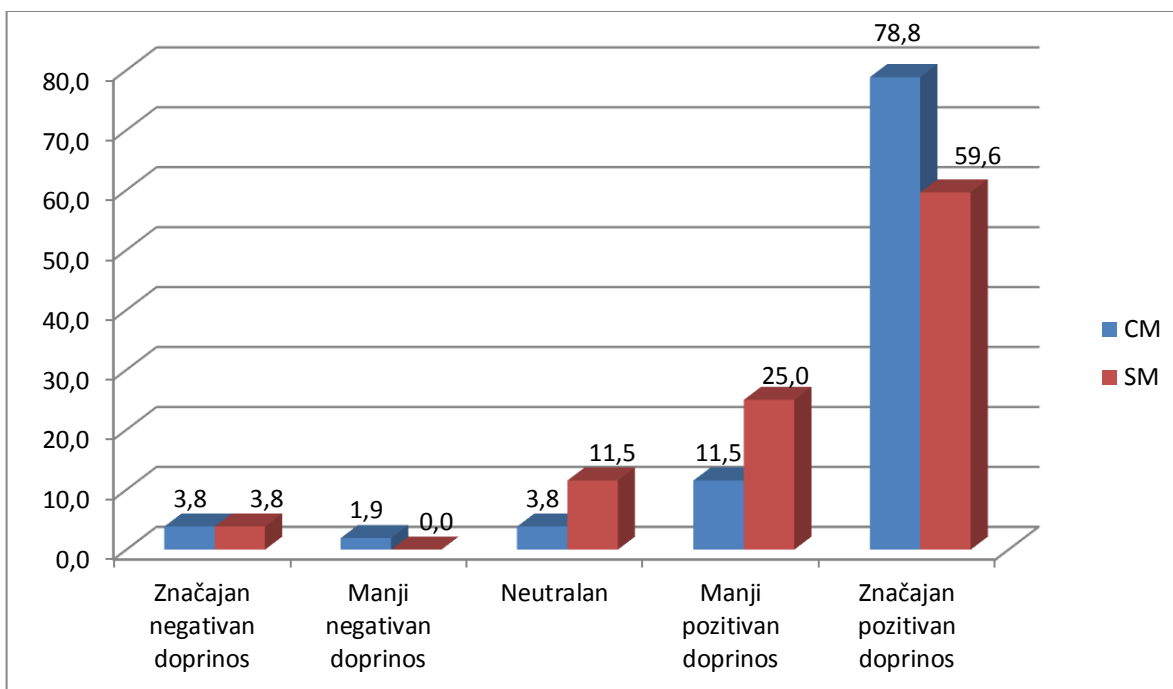
Podaci dobijeni na drugo pitanje, koje je glasilo „Po Vašem mišljenju, iz kojeg budžeta bi trebalo da se finansiraju aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga?“, su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 6.13. Stavovi o najboljem načinu formiranja budžeta za Category menadžment i Shopper marketing

Sa slike je vidljivo da apsolutna većina ispitanika smatra da i Category menadžment i Shopper marketing trebaju imati svoj izdvojen budžet u okviru ukupnog budžeta kompanija. Oni smatraju da se budžeti za ove dvije funkcije trebaju donositi na godišnjem planiranju, te da trebaju postojati kao odvojeni budžeti od budžeta drugih funkcija. Pored ovog, očigledno dominantnog stava, 21,2% ispitanika smatra da budžet za Category menadžment treba da je sastavni dio budžeta prodaje, dok 13,5% ispitanika smatra da budžet za Shopper marketing treba da je dio budžeta prodaje. Nasuprot ovom stavu da budžeti Category menadžmenta i Shopper marketinga mogu biti dio budžeta prodaje, određen broj ispitanika se izjasnio da ovi budžeti trebaju biti dio budžeta marketinga. Za Category menadžment budžet ovog mišljenja je 13,5% ispitanika, a za Shopper marketing budžet 25% ispitanika. Primjetno je da veći procenat ispitanika smatra da Category menadžment budžet treba biti dio prodaje, dok veći procenat ispitanika smatra da Shopper marketing budžet treba biti dio marketinga. Ovo je donekle i razumljivo imajući u vidu iz kojih funkcija su se prevashodno razvijala ova dva koncepta. Pored ovih stavova, postoji i stav da oba ova koncepta ne trebaju imati nikakav svoj budžet. Ipak, izuzetno je mali procenta ispitanika koji ima ovaj stav.

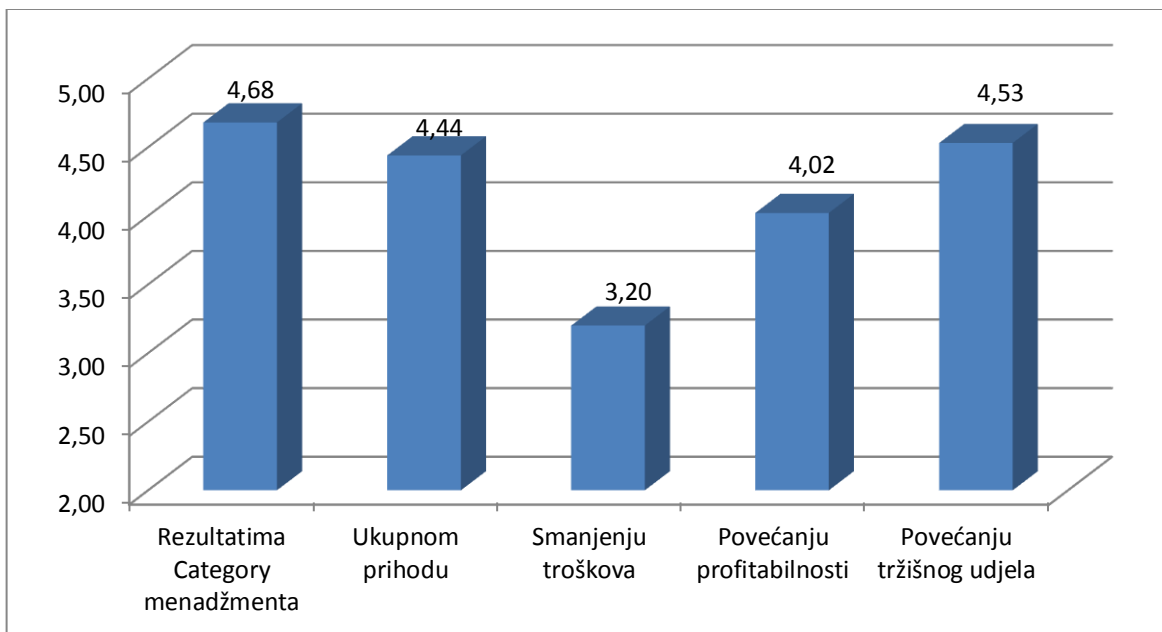
Sljedeće pitanje je bilo o uticaju Category menadžmenta i Shopper marketinga na ukupne rezultate poslovanja. Ovo pitanje je glasilo „Po Vašem mišljenju, kako aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta doprinose ukupnim rezultatima poslovanja?“. Dobijeni rezultati su nedvosmisleni i predstavljeni su na sljedećoj slici.



Slika 6.14. Doprinos Shopper marketinga i Category menadžmenta ukupnim rezultatima poslovanja

Sa slike je vidljivo da se odgovori značajan negativan doprinos i manji negativan doprinos pojavljuju u zanemarivom obimu. Ista situacija je i sa odgovorom neutralan doprinos za Shopper marketing, koji se pojavljuje u 11,5% slučajeva. Manji pozitivan doprinos za Category menadžment se pojavljuje u 11,5% slučajeva, a za Shopper marketing u 25% slučajeva. Ipak, ono što je većina ispitanika dala kao odgovor odnosi se na značajan pozitivan doprinos, što je za Category menadžment izjavilo 78,8% ispitanika, a za Shopper marketing 59,6% ispitanika. Iz ovoga je vidljivo da ispitanici imaju nešto više povjerenja u Category menadžment i njegov pozitivan uticaj na rezultate poslovanja. Ovo se objašnjava činjenicom da je veći broj ispitanika imao priliku da se sretne u praksi sa Category menadžmentom i da se uvjeri u njegove pozitivne učinka. Dok za Shopper marketing je ovo nešto rjeđi slučaj iz razloga slabije usvojenosti ovog koncepta, a što je vidljivo i iz prethodnih odgovora.

Sljedeće pitanje se specifično odnosilo na Shopper marketing i glasilu je „Po Vašem mišljenju, kako Shopper marketing doprinosi ostvarenju pojedinih ciljeva poslovanja?“. U ovom pitanju bila je postavljena skala od 1 do 5, gdje su pojedine vrijednosti značile sljedeće 1 – izrazito negativno, 2 – negativno, 3 – neutralno, 4 – pozitivno, 5 – izrazito pozitivno. Ispitanici su označavali jednu od ovih vrijednosti koja se za njih činila najprikladnijom.

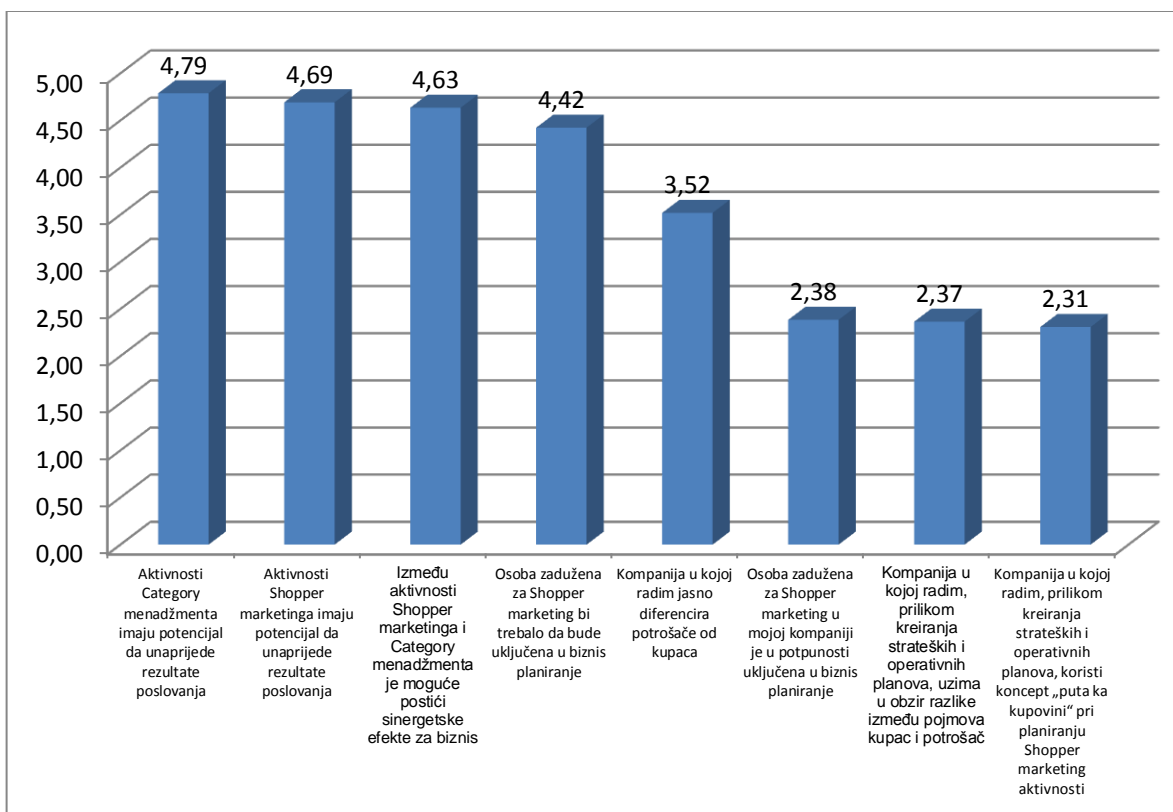


Slika 6.15. Uticaj Shopper marketinga na pojedine ciljeve poslovanja

Sa slike se može uočiti da na dvije kategorije dobijene ocjene preko 4,5, što je izuzetno visok rezultat. Ove dvije kategorije su uticaj Shopper marketinga na Category menadžment i na povećanje tržišnog udjela. Znači, ispitanici smatraju da je na ova dva polja najveći uticaj aktivnosti Shopper marketinga. Posebno je značajna najveća ocjena (4,68) kojom se ocjenjuje pozitivan uticaj Shopper marketinga na rezultate Category menadžmenta, što je bila prva hipoteza ovog rada. Sljedeća dva polja na koja Shopper marketing ima pozitivan uticaj, ali nešto manjeg intenziteta, su povećanje prihoda i povećanje profitabilnosti. Ocjene za oba polja se kreću u rasponu od 4,0 do 4,5, što je isto tako visok rezultat. Na polju smanjenja troškova, Shopper marketing je najlošije ocijenjen, obzirom da je prosječna ocjena 3,2. Ipak imajući u vidu da je 3,0 bila granica prelaska iz negativnog u pozitivno područje, može se zaključiti da je Shopper marketing i na ovom polju ocijenjen blago pozitivno. Na kraju, kada se ukrste ovih pet područja, iz kojih su traženi odgovori, dobija se logičan sklad. Gotovo neutralan uticaj na troškove, u povećanje prihoda dovodi do povećanja profitabilnosti i pozitivnog uticaja na Category menadžment. Sve ovo prati i povećanje tržišnog udjela.

Sljedeće pitanje je bilo slaganje ili neslaganje sa tvrdnjama. Ponuđena skala odgovora je bila od 1 do 5, gdje je 1 značio ni malo se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem, dok je 3 bila neutralna ocjena. Dobijeni podaci su predstavljani sljedećom slikom.

Vidljivo je da su prve dvije tvrdnje „Aktivnosti Category menadžmenta imaju potencijal da unaprijeđe rezultate poslovanja“ i „Aktivnosti Shopper marketinga imaju potencijal da unaprijeđe rezultate poslovanja“, dobile visoke ocjene, preko 4,5. Ovi odgovori su u skladu sa prethodnim odgovorima gdje je Category menadžment nešto bolje rangiran.



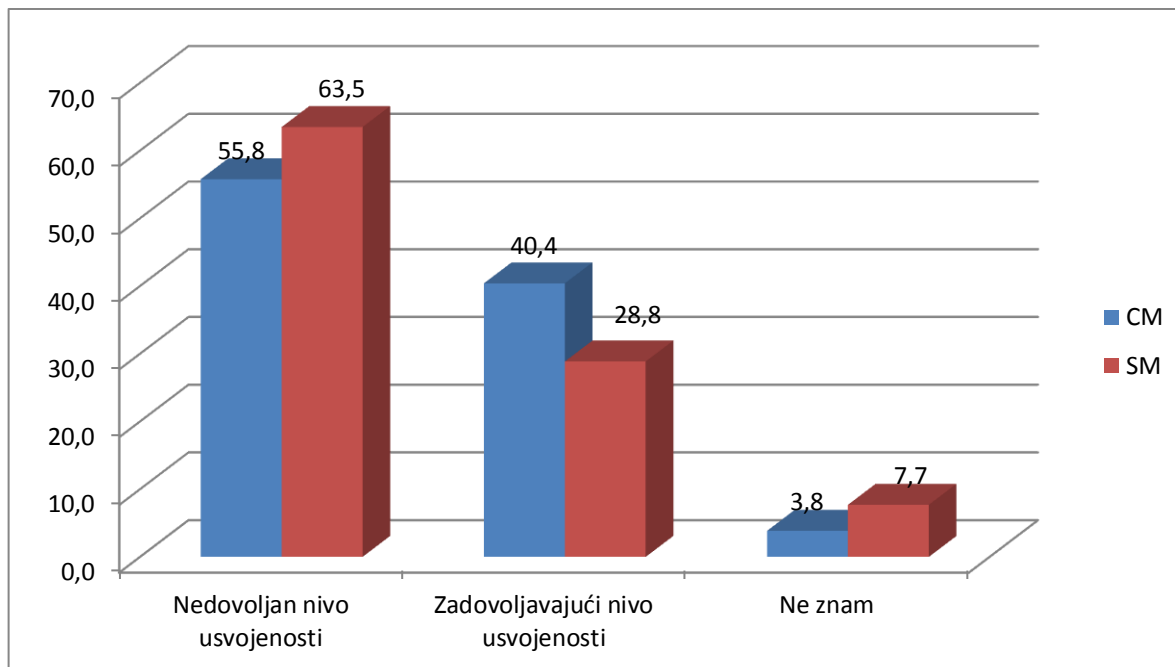
Slika 6.16. Potencijal Category menadžmenta i Shopper marketinga i usvojenost pojedinih elemenata Shopper marketinga

Jedno od ključnih pitanja/tvrđnji ovog istraživanja „Između aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta je moguće postići sinergetske efekte za biznis“, je takođe dobilo visoku 4,63 ocjenu. Ovim se pokazuje da je između ova dva koncepta moguće postići sinergetske efekte, što je bila druga hipoteza ove doktorske teze.

Takođe je tvrdnja „Osoba zadužena za Shopper marketing bi trebalo da bude uključena u biznis planiranje“ je dobila visoku ocjenu, što ukazuje da ispitanici smatraju da ljudi uključeni u Shopper marketing bi trebali biti uključeni u godišnje biznis planiranje. Ipak, tvrdnja „Osoba zadužena za Shopper marketing u mojoj kompaniji je u potpunosti uključena u biznis planiranje“ je dobila nisku ocjenu, što ukazuje da se ovo shvatanje ne primjenjuje u praksi.

Tvrdnja „Kompanija u kojoj radim jasno diferencira potrošače od kupaca“ je dobila solidnih 3,5. Ovo pokazuje da kompanije ipak imaju shvatanje o različitosti potrošača i kupaca. Ipak, u tvrdnjama „Kompanija u kojoj radim, prilikom kreiranja strateških i operativnih planova, uzima u obzir razlike između pojmova kupac i potrošač“ i „Kompanija u kojoj radim, prilikom kreiranja strateških i operativnih planova, koristi koncept „puta ka kupovini“ pri planiranju Shopper marketing aktivnosti“, koje su dobile niske ocjene, se pokazuje da kompanije ne primjenjuju dovoljno to svoje shvatanje.

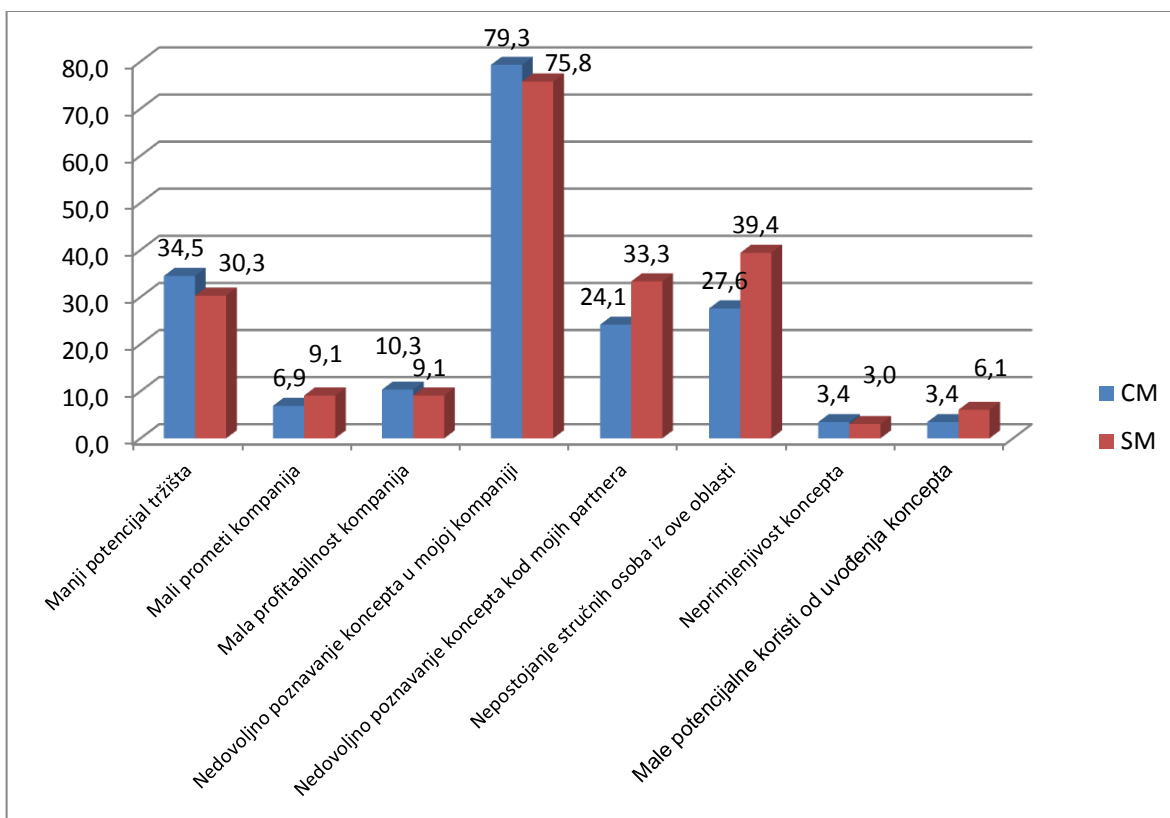
Sljedeće pitanje se odnosilo na zastupljenost Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije. U ovom pitanju su ispitanici davali mišljenje da li su, prema njima Category menadžment i Shopper marketing dovoljno usvojeni u kompanijama regije. Pitanje je glasilo „Po Vašem mišljenju, da li su koncepti Category menadžmenta i Shopper marketinga usvojeni na zadovoljavajućem nivou u Vašoj kompaniji?“. Dobijeni odgovori su predstavljeni sljedećom slikom.



Slika 6.17. Usvojenost Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije

Sa slike je vidljivo da je preko 50% odgovora na strani nedovoljne usvojenosti, za oba koncepta. Vidljivo je da su odgovori u pravcu slabije usvojenosti Shopper marketinga u odnosu na Category menadžment. Ovo je u korelaciji sa prethodnim odgovorima.

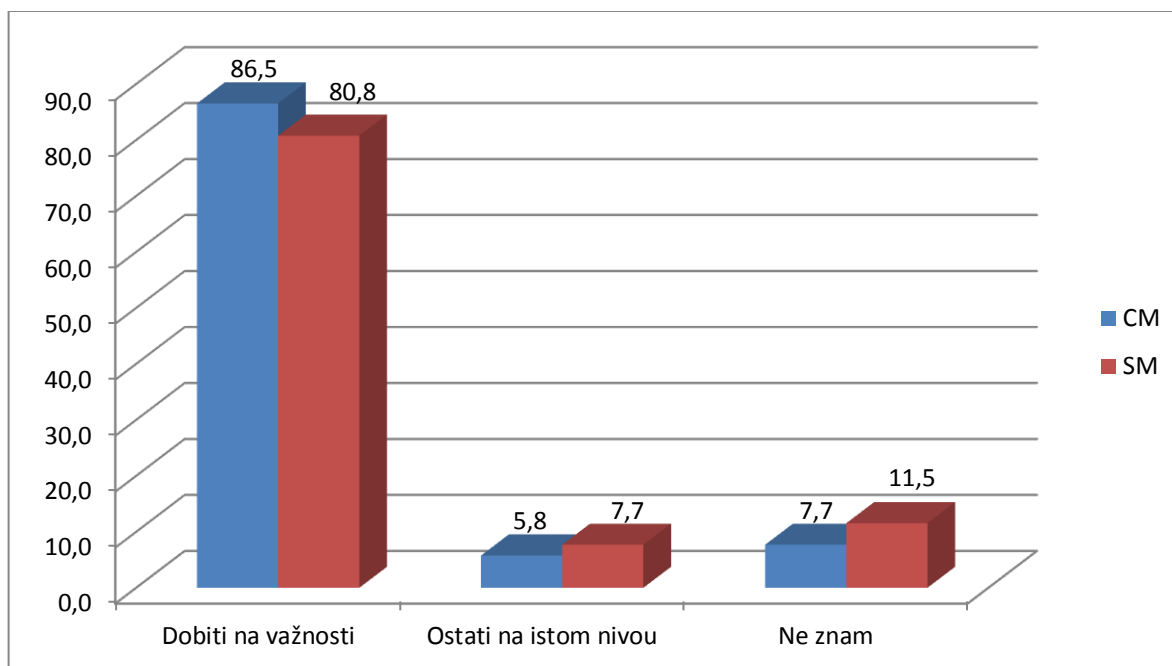
Sljedećim pitanjem je trebalo da se spoznaju razlozi nedovoljne usvojenosti ova dva koncepta u kompanijama regije. Ovo pitanje se pojavljivalo samo onim ispitanicima koji su dali odgovor u prethodnom pitanju, da je nedovoljan nivo usvojenosti. Ispitanici su mogli dati više odgovora. Pitanje je glasilo „Šta su razlozi da Category menadžment i Shopper marketing nisu na zadovoljavajućem nivou razvijenosti u Vašoj kompaniji?“ dobijeni odgovori su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 6.18. Razlozi nedovoljne usvojenosti Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama na tržištima regije

Jasno je vidljivo da je osnovni razlog nedovoljne usvojenosti nedovoljno poznavanje koncepta Shopper marketinga i Category menadžmenta. Ovaj odgovor se pojavljuje u više od $\frac{3}{4}$ slučajeva za oba koncepta. Tri odgovora koji se pojavljuju u značajnijem obimu, ali ipak sa značajnom razlikom u odnosu na prethodni su: mali potencijal tržišta, nedovoljno poznavanje koncepta kod mojih partnera i nepostojanje stručnih osoba iz ove oblasti.

Sljedeće pitanje se odnosilo na procjenu ispitanika da li će koncepti Shopper marketinga i Category menadžmenta dobiti na važnosti u kompanijama regije. Pitanje je glasilo „Da li smatrate da će u narednom srednjeročnom periodu (1-5 godina) aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta u vašoj kompaniji?“, a ponuđeni odgovori su bili: dobiti na važnosti, ostati na istom nivou, izgubiti na važnosti i ne znam. Dobijeni odgovori su predstavljeni na sljedećoj slici.



Slika 6.19. Mišljenja o budućnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga

Vidljivo je da je preko 80% ispitanika dalo odgovor da će ova dva koncepta dobiti na važnosti u narednom periodu od 1 do 5 godina. Oni koji smatraju da će ostati na istom nivou su prisutni u gotovo zanemarivom postotku. Iz ovoga se lako može zaključiti da tek slijedi značajnije usvajanje i razvoj ova dva koncepta na tržištima regije.

Iz predstavljenih rezultata provedenog istraživanja u kojem su odgovore davali profesionalci FMCG industrije, vidljivo je da:

- Category menadžment je prvenstveno razvijen u okviru funkcije prodaje i da profesionalci Category menadžmenta najčešće organizaciono odgovaraju osobama zaduženim za prodaju,
- Category menadžment je, u kvalitativnom smislu, još nedovoljno razvijen, što potvrđuje struktura aktivnosti koje se provode u okviru Category menadžment aktivnosti u kompanijama regije,
- Shopper marketing je prvenstveno razvijen u okviru funkcije marketinga i da profesionalci Shopper marketinga najčešće organizaciono odgovaraju osobama zaduženim za marketing,
- Shopper marketing je, u kvalitativnom smislu, još nedovoljno razvijen, što potvrđuje struktura aktivnosti koje se provode u okviru Shopper marketing aktivnosti u kompanijama regije. Ovu tvrdnju potvrđuju i ciljevi zbog kojih se pokreću Shopper marketing aktivnosti, oličeni u povećanju prodaje i povećanju tržišnog udjela,
- Category menadžment i Shopper marketing strategije i inicijative, najčešće, dolaze iz centrala kompanija koje nisu smještene na tržištima regije. Po pitanju osoba zaduženih za ove aktivnosti, Category menadžment profesionalci su u velikom

- procentu zastupljeni na domaćim tržištima, dok to nije slučaj sa Shopper marketing profesionalcima,
- Poseban budžet za Category menadžment se izdvaja u većem procentu nego što je to slučaj sa Shopper marketing. Vrlo čest je slučaj da se budžet za Category menadžment nalazi u okviru budžeta prodaje. Za Shopper marketing je tipično da se ne izdvaja nikakav budžet ili je on u manjem obimu dio marketing budžeta. Sa druge strane ispitanici u velikoj većini smatraju da ova dva koncepta trebaju imati svoj, poseban budžet,
 - Većina ispitanika smatra da Category menadžment i Shopper marketing imaju značajan pozitivan doprinos ukupnim rezultatima poslovanja,
 - Category menadžment i Shopper marketing imaju izuzetno pozitivne uticaje na pojedine ciljeve poslovanja oličene u prihodu, profitabilnosti, tržišnom učešću, itd.,
 - Shopper marketing ima izuzetno pozitivan uticaj na rezultate Category menadžmenta, što je bila prva hipoteza ovog rada,
 - Između Shopper marketinga i Category menadžmenta postoje značajni sinergijski efekti, što je bila druga hipoteza ovog rada,
 - Isto tako ispitanici smatraju da su oba koncepta na nedovoljnom nivou usvojenosti, da je osnovni razlog za ovo nedovoljno poznavanje koncepata, te da će oba koncepta dobiti na važnosti u budućnosti.

Iz svega ovoga se može zaključiti da su oba koncepta u početnom stadiju usvojenosti, posebno u kvalitativnom smislu. Category menadžment je nešto u boljoj poziciji, dok je Shopper marketing na samom početku. Ovo je i razumljivo, obzirom da se Category menadžment kao koncepcija pojavio ranije i duže je u primjeni. U svakom slučaju, pozitivni stavovi FMCG profesionalaca iz regije su vrlo ohrabrujući i može se reći da ovim konceptima predstoji blistava budućnost.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Category menadžment je proces koji zahtijeva ulaganje značajnih resursa, prije svega novca, vremena, energije, posvećenosti, itd. Međutim, za pozitivan ishod uvođenja menadžmenta kategorije proizvoda od krucijalnog značaja je nedvosmislena podrška top menadžmenta kompanije proizvoda koja uvodi ovaj proces.

Orjentisanost na kupce i potrošače je nedvosmislena i jedina ispravna vodilja u ukupnom praktikovanju ovog koncepta. Način kupovanja mora biti ishodišna tačka čitavog procesa uvođenja i periodičnih revizija procesa menadžmenta kategorije proizvoda.

Međusobna podrška, saradnja i partnerski odnosi maloprodajnih kompanija i ključnih dobavljača su imperativ uspješne implementacije Category menadžmenta. Kroz što bolju upotrebu ekspertize dobavljača na polju dotičnih kategorija, može se očekivati da će se ostvariti ciljevi zbog kojih se uvodi menadžment kategorije proizvoda.

Bazični proces menadžmenta kategorije proizvoda se odvija kroz faze i to: planiranje; organizovanje, implementacija, te kontrola i revizija. U okviru navedenih faza, proces Category menadžmenta se odvija u nekoliko koraka. U teoriji se najčešće pominje broj od 8 koraka. Ipak, praktičari ističu da se broj koraka kreće od pet do devet, u zavisnosti od kompanije koja primjenjuje navedeni proces.

Planiranje kategorija proizvoda je prva faza procesa upravljanja datom kategorijom. Ona uključuje izbor misije i ciljeva, kao i aktivnosti za njihovo ostvarivanje. Planiranje kategorije se može razmatrati kroz sljedeće njene korake: formiranje kategorije, određivanje uloge kategorije, ocjenu potencijala kategorije, utvrđivanje ciljeva kategorije, (gde je vrlo bitna dosljedna razrada karte ciljeva, koja će omogućiti ocjenu postignutog), definisanje strategije kategorije i određivanje taktika kategorije. Doneseni planovi kategorija moraju biti usaglašeni sa ukupnom poslovnom strategijom partnera (maloprodavaca i snabdjevača). Pri tom je, nužno naznačiti odgovornosti i rokove u saradnji sa partnerima, čije je međusobno povjerenje od presudne važnosti.

Organizovanje predstavlja drugu fazu u procesu menadžmenta kategorije proizvoda. Savremene kompanije stalno pokušavaju da pronađu način, kako bi njihova organizaciona struktura bila orjentisana prema potrošačima. Organizovanje treba da pomogne ostvarivanje koncepta upravljanja kategorijama. Organizaciona struktura je sredstvo koje menadžeri kategorije, koriste kako bi mobilisali resurse u cilju obavljanja poslova i zadataka vezanih za datu kategoriju. Djelotvorno organizovanje ima za pretpostavku temeljno poznavanje poslova, zadataka, obaveza i odgovornosti menadžera svih kategorija članova njihovih multifunkcionalnih timova. Znanje, stručnost, motivisanost svih izvršilaca, mogućnost mjerenja njihovih rezultata, kao i respektabilnost menadžera kategorija, preduslovi su njihove efektivnosti.

Implementacija ili sprovođenje je treća faza procesa upravljanja u kojoj se ostvaruje neposredna aktivnost u kompaniji kao cjelini, ili nekom njenom dijelu. Tijesno je povezana sa fazom planiranja (realizovanje planova), fazom organizovanja (stalno prilagođavanje organizacione strukture potrošačima i partnerima) i fazom kontrole (preduzimanje korektivnih akcija). Implementacija, obuhvata, prije svega, realizovanje planova pojedinih kategorija ili grupa kategorija, što predstavlja ključnu aktivnost datog procesa upravljanja.

Kontrola je faza koja treba da utvrdi odstupanja od planskih veličina, dok revizija treba da obezbijedi preispitivanje ukupnog procesa Category menadžmenta. Ove dvije povezane aktivnosti čine ukupnost zadnje faze procesa Category menadžmenta, koje trebaju da obezbijede postizanje optimalnih rezultata u datim okolnostima. Kontrola Category menadžmenta se može razmatrati kroz nekoliko koraka, kao što su: utvrđivanje principa oblikovanja sistema za mjerenje rezultata, odabir odgovarajućih mjera rezultata, oblikovanje informacionog sistema koji će omogućiti mjerenje rezultata i vezivanje motivacije (ocjena i nagrađivanje) za sistem mjerenja rezultata. Usklađenost mjerenja rezultata kategorija sa misijom, ciljevima i strategijama kompanija, pripadaju aktivnostima revizije kategorije.

Category menadžment nikako nije proces za koji se može reći da je završen kada se jednom prođe kroz sve faze i korake unutar tih faza. Ovo je kontinuirana aktivnost koja zahtijeva stalna preispitivanja i unapređenja. Samo na navedeni način se primjenom menadžmenta kategorije proizvoda mogu dobijati novi, pozitivni rezultati poslovanja.

Postojanje ekonomije obima je osnova za početak i očekivane efekte uvođenja Category menadžmenta. Samo uz dovoljno veliko poslovanje, kompanije imaju mogućnost angažovanja neophodnih resursa za adekvatno sprovođenje procesa Category menadžmenta. Isto tako, na malom biznisu, pozitivni efekti uvođenja koncepta zahtijevaju previše dug period povrata angažovanih sredstava, te se, zbog toga, smatra neekonomičnim.

Shopper marketing je nešto mlađi koncept i pojavio se 20-tak godina nakon Category menadžmenta, što je dovelo do nešto slabije trenutne usvojenosti ovog koncepta, kako u svijetu, tako i u kompanijama regije.

Osnovni faktori koji su doveli do pojave Shopper marketinga su: fragmentacija medija, značajno povećanje ulaganja u *below the line* aktivnosti, značajno smanjenje povrata uloženi sredstava u *below the line* aktivnosti, povećan uticaj prodajnog mjesta na odluke o kupovini, seljenje moći odlučivanja u lancu vrijednosti prema kupcima, značajna proliferacija ponude, itd.

Shopper marketing je u stvari sistematski način praćenja kupčevog puta ka kupovini i integracije ATL i BTL sredstava u cilju povećanja prodaje uz istovremeno unapređenje *brend equity*-a.

Kao ključni akteri Shopper marketinga se javljaju dobavljači sa svojim brendovima, potrošači, kupci i maloprodaja. Ishodišna tačka su potrošači kod kojih se javlja potreba, dok su kupci ti koji omogućavaju zadovoljavanje potrošačke potrebe.

Potrošač i kupac mogu biti ista ili različita osoba. U svakom slučaju, čak i kada su iste osobe, postoji razlika ponašanja u modu potrošnje i modu kupovine. Dokaz za ovo su istraživanja agencija na potrošačima koja kažu da neki brend ima udio (ili brend preferencije) od recimo 20%. Kada se pogledaju podaci o stvarnoj prodaji, vidi se da taj brand ima udio od recimo 10%. Ovo je dokaz da potrošači preferiraju brand u 1/5 slučajeva, ali ga kupuju u svega 1/10 slučajeva. Za razliku je zaslužno različito ponašanje kupaca kada se nađu pred policama, te često određene kupovne barijere oličene u cijeni, pakovanju, dostupnosti, promotivnom pritisku konkurencije, i slično.

Za Shopper marketing su bitni principi koji dovode do izvrsnosti samog koncepta u praksi. Oni su sljedeći: Shopper marketing treba biti fokusiran na kupca i potrošača, Shopper marketing treba biti sponzorisan i omogućen od strane maloprodavaca, on treba nositi izvrsnost u egzekuciji, partnerski odnosi su ključ uspjeha, unapređenje vrijednosti za kupca je imperativ, treba da unapređuje efikasnost i povrate na uložena sredstva.

Pored principa, Shopper marketing ima i tri pokretača: mogućnost da se pristupi kupcima tokom njihovog puta ka kupovini, mogućnost da se stvore bolji partnerski odnosi između maloprodaje i dobavljača, mogućnost da se kvalitetnije upravlja pritiscima na cijenu na polici. Bez kvalitetnog upravljanja ovim pokretačima Shopper marketinga, vrlo je teško očekivati kvalitetnu implementaciju i dobre rezultate od Shopper marketing aktivnosti.

Putom ka kupovini se naziva proces koji prođe osoba ili osobe od pojave želje za potrošnjom, pa do realizacije kupovine. Vrlo često u put ka kupovini se uključuje i post kupovno iskustvo iz procesa potrošnje, što značajno utiče na javljanje nove želje za potrošnjom i kupovinom. U skorije vrijeme, sa pojavom digitalnih tehnologija i njihovim značajnim uticajem na svakodnevni život pojedinaca, tradicionalni put ka kupovini se mijenja.

Za Shopper marketing postaju vrlo bitne digitalne tehnologije. Putem njih se Shopper marketing profesionalcima nude znatno veće mogućnosti pristupa potrošaču i kupcu, tokom njegovog čitavog puta ka kupovini. Ugrubo ove tehnologije se mogu podijeliti u faze korištenja: kod kuće, u hodu, u procesu kupovine. Ono što je vrlo bitno, a omogućavaju digitalne tehnologije je visok stepen personalizacije.

U ovom radu je Shopper marketing proces predstavljen, takođe, kroz četiri menadžment faze: planiranje, organizovanje, implementaciju i kontrolu. Faza planiranja se sastoji od četiri koraka, i to: definisanje potrošnje, definisanje ciljanih kupaca, izbor kanala prodaje, definisanje marketing miksa.

Definisanje potrošnje je faza Shopper marketinga koja uvažava činjenicu da svaki kupljeni proizvod treba biti i konzumiran. Suprotno bi značilo povećanje zaliha kod kupaca, što odlaže narednu kupovinu, što svakako ne bi trebao biti cilj. Zbog toga je stav autora ovog

rada, da Shopper marketing proces mora počinjati sa promišljanjem o povećanju potrošnje, što će samo po sebi kreirati dodatnu kupovinu. Pri određivanju potencijala potrošnje, vrlo je uputno krenuti od stvarnih potreba potrošača (*need states*), što može značajno olakšati i unaprijediti analizu moguće potrošnje.

Nakon definisanja potrošnje, definisanje ciljanih kupaca ima za cilj određivanje kome želimo prodavati proizvode za koje se rade Shopper marketing aktivnosti. U ovom koraku se određuje ko se cilja i na koji način.

Nakon toga slijedi odabir kanala i maloprodavaca u kojima će se provoditi aktivnosti. Ovaj korak je vrlo često zanemaran, a u stvari je izuzetno važan. Pogotovo u svjetlu neophodne saradnje između dobavljača i maloprodavaca u Shopper marketing programima.

Zadnji planski korak je određivanje marketing miksa. U suštini, ovo je vrlo kompleksan korak, od čijeg ishoda u mnogome zavisi ishod ukupne aktivnosti. U zadnje vrijeme je došlo do značajne proliferacije mogućih sredstava, tako da je uputno napraviti katalog mogućih sredstava, iz kojeg bi se birale najpogodnije za specifičnu potrebu.

Faza organizovanja znači dovođenje u korelaciju zahtjevnosti provođenja Shopper marketing aktivnosti sa neophodnim resursima. Ovo je još nedovoljno definisana oblast, tako da se razlikuju razmišljanja da li Shopper marketing aktivnosti trebaju biti pod okriljem prodaje, marketinga ili kao samostalna funkcija.

U početnoj fazi ili fazi uvođenja, Shopper marketing obično počinje kao dio neke od funkcija marketinga ili prodaje. Može se reći da je ovo normalno za početak, obzirom da kompanije nisu sigurne u koristi koje mogu očekivati od uvođenja novog odjeljenja, te realokacije ljudskih i finansijskih resursa. Zbog ove bojazni, kompanije uglavnom izaberu da počnu oprezno, te da Shopper marketing uspostave u okviru neke od funkcija kao što su marketing ili prodaja.

Ove nalaze potvrđuje i provedeno istraživanje, kojim je utvrđeno da 56% profesionalaca Category menadžmenta organizaciono odgovara direktorima prodaje, dok 47% profesionalaca Shopper marketinga organizaciono odgovara direktorima marketinga.

Drugu fazu ili fazu razvoja Shopper marketinga trebao bi da prati razvoj odjeljenja spoznaja o kupcima i potrošačima kao zasebnog odjeljenja. Sa razvojem poslovanja i razvojem Shopper marketing odjeljenja, generisanje upotrebljivih spoznaja postaje ključna odrednica uspješnosti.

Za treću fazu ili fazu kada Shopper marketing postaje dio organizacione kulture kompanije, apsolutno je obavezno da Shopper marketing odjeljenje bude organizaciono izdvojeno iz marketinga ili prodaje i da bude pozicionirano u istoj ravni sa njima. U ovoj fazi Shopper marketing postaje dominantna strategija poslovanja i način razmišljanja u organizaciji. U takvim okolnostima, nezamislivo je da imamo ovo odjeljenje i dalje kao „taoca“ neke druge funkcije.

Implementacija se odnosi na provođenje planiranih aktivnosti na terenu. Vrlo uputno je napraviti terminski plan koji će osigurati da se specifične aktivnosti provode u zadatim rokovima, a sve u cilju izbjegavanja mogućih kašnjenja.

Kontrola je druga oblast koja u Shopper marketingu još nije dovoljno definisana, odnosno, oko koje ne postoji jasan konsenzus. Ovo se prvenstveno odnosi na sredstva kontrole i njihovu primjenjivost na pojedine Shopper marketing aktivnosti. Svakako je uputno vršiti kontrolu putem transakcijskih podataka, ponašanja kupaca i putem stavova i uvjerenja.

Činjenica da Shopper marketing ima svega nekoliko godina iza sebe, uzrokuje više razlika i neslaganja u stavovima teoretičara i praktičara Shopper marketinga. Te razlike su najviše izražene na sljedećim poljima: misiji Shopper marketinga, odnosima sa Consumer marketingom i Category menadžmentom, organizacionom ustrojstvu kompanija i liniji odgovornosti Shopper marketinga.

Kada se govori o razlikama u shvatanjima misije Shopper marketinga onda se, uslovno podijeljeno, može govoriti o dvije grupe shvatanja njegove misije.

Prva grupa smatra da se zona djelovanja Shopper marketinga ograničava samo na dešavanja u maloprodajnim objektima. Ova grupa praktičara i teoretičara smatra da samo aktivnosti koje se dešavaju u maloprodajnim objektima mogu ulaziti u opis Shopper marketing aktivnosti. Ovo je zbog toga što oni Shopper marketing vide kao nastavak ili razvijeniji oblik Trade marketinga u objektima. Smatraju da su tradicionalne BTL promocije dovele čitavu FMCG industriju do profitnog problema, te da sada Shopper marketing nudi rješenje za ovaj problem.

Druga grupa teoretičara i praktičara Shopper marketing posmatra mnogo šire. Oni Shopper marketing vide kao disciplinu koja treba da obezbijedi veće zadovoljstvo krajnjeg kupca, ali i krajnjeg potrošača. Samim tim aktivnosti Shopper marketinga se ne ograničavaju na one koje se odvijaju u maloprodajnim objektima, nego ga posmatraju mnogo šire. Vide ga kao skup aktivnosti koji se stara o čitavom kupčevom putu ka kupovini.

Osnovna intencija ovog rada je bila osvijetliti odnose Shopper marketing prema Category menadžmentu, te ukazati na potencijalne dobrobiti iz bliže saradnje ova dva pravca. Viđenje koje se iskristalisalo tokom ovog rada je da Shopper marketing treba biti usmjeren na načine unapređenja rezultata kategorija. Ipak, ne na način podređenosti Category menadžmentu, jer će to značiti značajno ograničavanje potencijala Shopper marketinga.

Svakoj kompaniji bi trebalo biti u cilju da postigne što veću koheziju i saradnju između pojedinih funkcija u svojoj organizacionoj strukturi. Ovim one postižu sinergiju kroz saradnju različitih funkcija i odjela, a što postaje neophodno za postizanje kompetitivne prednosti u tržišnom nastupu. Ovo postaje izuzetno bitno za saradnju Shopper marketinga i Category menadžmenta.

Moguće je zaključiti da Shopper marketing i Category menadžment imaju za polje uticaja odluke o kupovini koje donosi kupac. Ipak, ova dva koncepta prilaze kupcu sa različitih

polaznih tačaka i služe se različitim operativnim instrumentima. Svakako oba koncepta imaju izuzetno bitnu ulogu za kompanije, ali je sigurno da između njih može biti postignuta veća sinergija i na bazi toga postignuta veća efektivnost i efikasnost uloženi kompanijskih resursa.

Kao generalni zaključak, može se reći da je Category menadžment orijentisan na kategorije, dok je Shopper marketing orijentisan na kupce, što i sami nazivi govore. Obzirom da su kupci izvor svih rezultata u Category menadžmentu, može se reći da se unapređenjem Shopper marketinga ostvaruje potencijal za unapređenje rezultata Category menadžmenta.

Ovo potvrđuju i nalazi studije koju je Kantar Retail proveo 2013. godine koja je pokazala da 41% kompanija smatra da je najveća prepreka boljim rezultatima Shopper marketinga, nedovoljna integracija sa drugim odjeljenjima u kompanijama. U integraciji sa Category menadžmentom se vidi značajno polje za unapređenje, koje može donijeti značajne koristi.

Pored navedene studije, isto je potvrđeno i u istraživanju provedenom u svrhu ovog rada, gdje je pitanje da li je između aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta moguće postići bolje sinergetske efekte, dobilo visokih 4,63 boda (od mogućih 5).

Obzirom da se Shopper marketing odjeljenje formira na nivou kompanije, u interesu je svakog Category menadžera da postigne nivo saradnje sa Shopper marketing odjeljenjem u kojem ovo odjeljenje svojim inicijativama što više podržava njegove kategorije. Na taj način, postizanje rezultata njegovih kategorija će biti olakšano.

Isto tako, Shopper marketing može dati značajne inpute Category menadžmentu na području kreiranja podkategorija i segmenata kategorija, shodno nalazima koje Shopper marketing razvija o kupcima dotičnih kategorija.

Gledajući uzročno-posljedičnu vezu, Shopper marketing je taj koji treba da obezbjeđuje znanje i inicijative koje će dovesti do uspjeha kako Shopper marketinga, tako i do boljih rezultata Category menadžmenta. U stvari, oba ova koncepta će profitirati od većeg fokusa na kupce od strane Shopper marketinga.

Fokus djelovanja Shopper marketinga su kupci, ali se to odvija kroz prodaju kategorija. Isto tako, fokus djelovanja za Category menadžment su kategorije, ali kroz prodaju kupcima. Iz ovoga se vidi sva zavisnost jednog koncepta od drugog.

Fokus i specijalizacija Shopper marketinga jesu kupci, ali na kraju sve aktivnosti koje se provode, provode se na pojedinim proizvodima, koji pripadaju određenim kategorijama. U tom smislu se ogleda uticaj Shopper marketinga na Category menadžment.

Uspjeh Shopper marketinga, je definitivno i uspjeh Category menadžmenta. Međutim, nije uspjeh Shopper marketing u svakoj kategoriji jednako vrijedan za maloprodavce i dobavljače. Shodno kategorizaciji Category menadžmenta, najveći i najvredniji uspjeh je u destinacijskim kategorijama. Ovo iz razloga što se maloprodavci fokusiraju na ove

kategorije. Po njima žele biti prepoznatljivi i na osnovu njih se diferencirati od konkurencije.

Obzirom na izraženu međuzavisnost ova dva koncepta, moguće je, a i potrebno, napraviti integraciju interesa Category menadžmenta u korake Shopper marketinga. To je u ovom radu ponuđeno putem uključivanja kategorija proizvoda u četvrti korak Shopper marketing planiranja. Ovim se usvajaju legitimni interesi Category menadžment u Shopper marketing planove.

Ključna stvar u Shopper marketingu su spoznaje koje mogu biti iskorištene za unapređenje biznisa. Znači, izuzetno bitna stvar za svaku kompaniju je da pronađe način struktuiranog deriviranja spoznaja iz ovih podataka i informacija. U procesu kreiranja spoznaja, potrebno je obezbijediti određenu dozu kreativnosti. Ovo je potrebno kako osobe koje ovo rade ne bi bile sputane trenutnim stanjem i ustaljenim načinima odvijanja posla. Ako se ovo desi, u postupku kreirana spoznaja neće biti iskorišten puni potencijal dostupnih informacija.

Kreativnost je takođe bitna, jer najveći potencijali leže u načinima korištenja proizvoda i/ili usluga na način na koji se to trenutno ne radi. Ovakve načine razmišljanja i kreativnosti treba poticati organizaciona kultura, koja bi trebala biti otvorena za nove pristupe trenutnom poslu kojim se bavi.

Category menadžment se, u osnovi, oslanja na podatke i analitičkog je karaktera, te njegovu osnovu predstavlja zaključivanje na osnovu podataka. Sa druge strane, Shopper marketing je u osnovi shvatanje emocija i motiva kupaca, te djelovanje na osnovu spoznaja dobijenih iz ovakvih istraživanja.

Moguće je zaključiti da Shopper marketing i Category menadžment imaju za polje uticaja odluke o kupovini koje donosi kupac. Ipak, ova dva koncepta prilaze kupcu sa različitih polaznih tačaka i služe se različitim operativnim instrumentima. Svakako oba koncepta imaju izuzetno bitnu ulogu za kompanije, ali je sigurno da između njih može biti postignuta veća sinergija i na bazi toga postignuta veća efektivnost i efikasnost uložених kompanijskih resursa.

Provedeno istraživanje u svrhu ovog rada na uglednim kompanijama regije, sugerise da niti Category menadžment, a pogotovo Shopper marketing nisu još dovoljno zastupljeni i razvijeni. Ovo sugerisu brojni odgovori, a možemo izdvojiti samo neke od njih:

- Na osnovu dominantne odgovornosti Category menadžmenta prema prodaji (56%) i Shopper marketinga prema marketingu (47%), možemo zaključiti da se ova dva koncepta nalaze još u početnom stadiju razvoja,
- Dominantan način (37%) planiranja aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta je primjenjivanje strategija i praksi i uputstava koja dolaze iz centrala kompanija, koje nisu na tržištima regije,
- Ne postoje posebni budžeti za Category menadžment (42%), dok se za Shopper marketing ne izdvaja nikakav (41%),
- Ne postoji osoba za Shopper marketing na lokalnim tržištima (71%)

Ipak, ono što ohrabruje je da profesionalci iz regije vide u ova dva koncepta značajne potencijale za unaprjeđenje biznisa. To je vidljivo iz sljedećih nalaza provedenog istraživanja:

- Category menadžment (79%) i Shopper marketing (60%) imaju značajan pozitivan doprinos rezultatima poslovanja,
- Između aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta je moguće postići sinergijske efekte (4,63 od mogućih 5,0),
- Shopper marketing značajno pozitivno doprinosi rezultatima Category menadžmenta (4,44 od mogućih 5,0)

Takođe, provedeno istraživanje je pokazalo da ova dva koncepta očekuje svijetla budućnost na tržištima regije. Ovo je vidljivo iz sljedećih ocjena:

- Category menadžment (56%) i Shopper marketing (64%) su nedovoljno usvojeni na tržištima regije,
- Glavni razlog nedovoljne usvojenosti Category menadžmenta (79%) i Shopper marketinga (76%) je nedovoljno poznavanje ovih koncepata,
- Category menadžment (86%) i Shopper marketing (81%) će dobiti na važnosti u narednom srednjeročnom periodu od 1-5 godina,

Osnovni budući pravci razvoja, odnosno, integracije ova dva koncepta će vjerovatno ići u pravcu stvaranja odjeljenja umjesto kategorija proizvoda, uvođenja teorije kooperacije i RFID tehnologije u Category menadžment, kreiranja Shopper marketing rješenja za potrebe Shopper marketinga, strateškog ujedinjenja Shopper marketinga i Category menadžmenta, te organizovanje aktivnosti oba koncepta na bazi *Need States*.

Koji od ovih pravaca će dobiti dominantnu ulogu, ostaje da se vidi. U svakom slučaju, biće zanimljivo posmatrati buduća dešavanja u FMCG-u (*Fast Moving Consumer Goods*). Ovo potvrđuje i stav iznesen na International Shopper Marketing Conference održanoj u Parizu u Novembru 2015. godine, da će se u narednih 5 godina desiti veće promjene u FMCG-u nego u prethodnih 100 godina!

Prilog 1 – Upitnik

1. Ko od niže navedenih je zadužen za najveći broj aktivnosti Category menadžmenta u vašoj kompaniji?
 - a. Direktor prodaje / nabavke
 - b. Direktor marketinga
 - c. Category menadžer
 - d. Country menadžer
 - e. Business Development menadžer
 - f. Trade marketing menadžer
 - g. Menadžer za ključne kupce
 - h. Menadžer nabavke
 - i. Brend menadžer
 - j. Product menadžer
 - k. Marketing menadžer
 - l. Komercijalista
 - m. Ne bavimo se Category menadžmentom
 - n. Neko drugi? Upiši drugi odgovor

2. Kome je odgovorna osoba koja je zadužena za aktivnosti Category menadžmenta?
 - a. Generalnom direktoru
 - b. Direktoru ili menadžeru prodaje / nabavke
 - c. Marketing direktoru ili menadžeru
 - d. Direktoru Category menadžmenta ili Category menadžeru
 - e. Nekom drugom (upisati kome)

3. Označite koje od niže navedenih aktivnosti Category menadžmenta Vi ili Vaši partneri (maloprodavac, dobavljač, marketinška agencija i drugi) praktikujete u procesima zajedničkog poslovanja unutar kategorija u kojima poslujete?
 - a. Consumer promocije
 - b. Trade promocije
 - c. Dodjeljivanje udjela na polici pojedinim brendovima
 - d. Izrada planograma za kategorije u skladu sa potrošačevim načinom donošenja odluka o kupovini
 - e. Određivanje uloga u kategoriji: lider, sljedbenik, izazivač
 - f. Upotreba informacionog sistema napravljenog za potrebe CM
 - g. Formiranje kategorije proizvoda
 - h. Određivanje uloge kategorije
 - i. Određivanje potencijala kategorije
 - j. Određivanje strategija za kategoriju
 - k. Određivanje taktika kategorije

- l. Kontrola ostvarenja rezultata aktivnosti u kategoriji
 - m. Polugodišnja/godišnja revizija ispunjenja ciljeva kategorije
 - n. Vođenje kategorije po principu kapetana kategorije
 - o. Ne znam / ne praktikujemo ni jednu aktivnost Category menadžmenta
 - p. Nešto drugo (upisati šta)
4. Šta od navedenog najbolje opisuje situaciju u Vašoj kompaniji po pitanju osobe koja je odgovorna za Shopper marketing aktivnosti:
- a. U našoj kompaniji postoji pozicija koja ima zaduženja isključivo za aktivnosti Shopper marketinga
 - b. Postoji pozicija/osoba koja je između ostalog zadužena i za aktivnosti Shopper marketinga
 - c. Ne postoji formalno zaduženje za aktivnosti Shopper marketinga, te aktivnosti se spontano dodjeljuju određenoj/im osobi/ama
 - d. Niko unutar kompanije se ne bavi Shopper marketing aktivnostima ni na koji način
5. (ako je 6=a, b ili c) Kome odgovora osoba koja je odgovorna za Shopper marketing aktivnosti?
- a. Generalnom direktoru
 - b. Direktoru ili menadžeru prodaje / nabavke
 - c. Marketing direktoru ili menadžeru
 - d. Direktoru Category menadžmenta ili Category menadžeru
 - e. Nekome drugom (upisati kome)
6. Po Vašem mišljenju kome bi trebalo da odgovara ova pozicija?
- a. Generalnom direktoru
 - b. Direktoru ili menadžeru prodaje / nabavke
 - c. Marketing direktoru ili menadžeru
 - d. Direktoru Category menadžmenta ili Category menadžeru
 - e. Nekome drugom (upisati kome)

7. Označi koje od niže navedenih aktivnosti Shopper marketinga Vi ili Vaši partneri (maloprodavac, dobavljač, marketinška agencija i drugi) praktikujete u procesima zajedničkog poslovanja unutar kategorija u kojima poslujete?
 - a. Razdvajanje pojma kupac i potrošač pri pravljenju Shopper marketing planova
 - b. Tradicionalna ili digitalna komunikacija prema kupcima dok su van maloprodajnih objekata
 - c. Personalizovana komunikacija prema pojedinim kupcima
 - d. Promocije koje ujedno utiču na rast prodaje i brand equity (nematerijalna vrijednost brenda)
 - e. Kreiranje dodatnih vidova potrošnje kroz Shopper marketing aktivnosti
 - f. Razdvajanje kupčevog puta na faze od pojave potrebe za kupovinom do završetka kupovine
 - g. Definisane segmenta kupaca kojima su namijenjene promocije
 - h. Procjene kako svaka promocija utiče na lojalnost kupaca
 - i. Korištenje podataka kartica lojalnosti za komunikaciju prema kupcima
 - j. Korištenje podataka kartica lojalnosti za kreiranje promocija
 - k. Kontrola ostvarenja rezultata promocija
 - l. Ispitivanje brand equity i brand health (dinamička procjena stanja brenda) nakon ključnih Shopper marketing aktivnosti
 - m. Ne praktikujemo niti jednu aktivnost Shopper marketinga

8. Koji su osnovni ciljevi zbog kojih pokrećete Shopper marketinga aktivnosti? (moguće više dogovora)
 - a. Povećanje prodaje
 - b. Povećanje tržišnog udjela
 - c. Povećanje profitabilnosti
 - d. Unapređenje brand equity (nematerijalna vrijednost brenda)
 - e. Unapređenje brand health (dinamička procjena vrijednosti brenda)
 - f. Ne znam
 - g. Nešto drugo (upisati šta)

9. Navedite koje pokazatelje koristi Vaša kompanija za egzaktno mjerenje uspješnosti implementiranih Shopper marketing aktivnosti? (moguće više dogovora)
 - a. Povećanje prodaje
 - b. Tržišni udio
 - c. Povećanje profitabilnosti
 - d. Unapređenje brand equity (nematerijalna vrijednost brenda)
 - e. Unapređenje brand health (dinamička procjena vrijednosti brenda)
 - f. Ne znam
 - g. Nešto drugo (upisati šta)

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

10. Na koji način se razvijaju Vaše aktivnosti i strategije Shopper marketinga i Category menadžmenta?

	Shopper marketing	Category management
Vlastiti razvoj i potpuno donošenje strategije na lokalnom tržištu		
Vlastiti razvoj, ali uz odobrenje od strane centrale kompanije		
Primjenjivanje strategije, prakse i uputstava koja dolaze iz kompanije uz lokalne modifikacije		
Potpuno primjenjivanje strategije, prakse i uputstava koja dolaze iz centrale kompanije		
Ne znam / nemamo strategije		

11. Koja od ponuđenih opcija najbolje opisuje poziciju osobe koja je zadužena za upravljanje Category menadžmentom i Shopper marketingom?

	Osoba zadužena za upravljanje Category menadžmentom	Osoba zadužena za upravljanje Shopper marketingom
Osoba je na lokalnom tržištu		
Osoba je dio ureda za drugo tržište, ali upravlja i našim tržištem		
Osoba je dio regionalnog/centralnog ureda koji upravlja na više tržišta		
Nemamo osobu za vođenje ove funkcije za naše lokalno tržište		

12. Šta od navedenog najbolje opisuje način donošenja budžeta za aktivnosti Category menadžmenta za vaše lokalno tržište?

	Aktivnosti Category menadžmenta	Aktivnosti Shopper marketinga
Tokom pravljenja godišnjih planova, donosi se poseban budžet		
Ne postoji poseban budžet, nego je on dio budžeta funkcije prodaje		
Ne postoji poseban budžet, nego je on dio budžeta funkcije marketinga		
Ne izdvajamo nikakav budžet za ovu funkciju		

13. Po Vašem mišljenju, iz kojeg budžeta bi trebalo da se finansiraju aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga?

	Aktivnosti Category menadžmenta	Aktivnosti Shopper marketinga
Trebaju imati svoj budžet		
Iz budžeta prodaje		
Iz budžeta marketinga		
Ne trebaju imati bilo kakav budžet		

14. Po Vašem mišljenju, kako aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta doprinose ukupnim rezultatima poslovanja?

	Category menadžment	Shopper marketing
Značajan negativan doprinos		
Manji negativan doprinos		
Neutralan		
Manji pozitivan doprinos		
Značajan pozitivan doprinos		

15. Po Vašem mišljenju, kako Shopper marketing doprinosi ostvarenju pojedinih ciljeva poslovanja? (1 izrazito negativno – 5 izrazito pozitivno)

a. Rezultatima Category menadžmenta	1	2	3	4	5
b. Ukupnom prihodu	1	2	3	4	5
c. Smanjenju troškova	1	2	3	4	5
d. Povećanju profitabilnosti	1	2	3	4	5
e. Povećanju tržišnog udjela	1	2	3	4	5

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

16. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama. Ocijenite na skali od 1 do 5, gdje 1 znači da se ni malo ne slažete, a 5 da se u potpunosti slažete

	1	2	3	4	5
Aktivnostima Shopper marketinga imaju potencijal za unapređenje rezultata poslovanja					
Aktivnostima Category menadžmenta imaju potencijal za unapređenje rezultata poslovanja					
Osoba zadužena za Shopper marketing u mojoj kompaniji je u potpunosti uključena u biznis planiranje					
Osoba zadužena za Shopper marketing bi trebalo da bude uključena u biznis planiranje					
Između aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta je moguće postići sinergetske efekte za biznis					
Kompanija u kojoj radim jasno diferencira potrošače od kupaca					
Kompanija u kojoj radim, prilikom kreiranja strateških i operativnih planova, uobziruje razlike između kupaca i potrošača					
Kompanija u kojoj radim, prilikom kreiranja strateških i operativnih planova, koristi koncept „puta ka kupovini“ pri planiranju Shopper marketing aktivnosti					

17. Po Vašem mišljenju, da li su koncepti Category menadžmenta i Shopper marketinga usvojeni na zadovoljavajućem nivou u Vašoj kompaniji?

	Category menadžment	Shopper marketing
Nedovoljan nivo usvojenosti		
Zadovoljavajući nivo usvojenosti		
Ne znam		

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

18. (ako 27a=1)Šta su razlozi da Category menadžment nije na zadovoljavajućem nivou razvijenosti u Vašoj kompaniji? (izaberite 3 najvažnija)

- a. Manji potencijal tržišta
- b. Mali prometi kompanija
- c. Mala profitabilnost kompanija
- d. Nedovoljno poznavanje koncepta Shopper marketinga u mojoj kompaniji
- e. Nedovoljno poznavanje koncepta Shopper marketinga u kod mojih partnera
- f. Nepostojanje stručnih osoba iz ove oblasti
- g. Nprimjenjivost koncepta
- h. Male potencijalne koristi od uvođenja koncepta
- i. Ne znam
- j. Nešto drugo (upisati šta)

19. (ako 27b=1)Šta su razlozi da Shopper marketing nije na zadovoljavajućem nivou razvijenosti u Vašoj kompaniji? (izaberite 3 najvažnija)

- a. Manji potencijal tržišta
- b. Mali prometi kompanija
- c. Mala profitabilnost kompanija
- d. Nedovoljno poznavanje koncepta Shopper marketinga u mojoj kompaniji
- e. Nedovoljno poznavanje koncepta Shopper marketinga u kod mojih partnera
- f. Nepostojanje stručnih osoba iz ove oblasti
- g. Nprimjenjivost koncepta
- h. Ne znam
- i. Nešto drugo (upisati šta)

20. Da li smatrate da će u narednom srednjeročnom periodu (1-5 godina) aktivnosti shopper marketinga i category managementa u vašoj kompaniji

	Category management	Shopper marketing
Dobiti na važnosti		
Ostati na istom nivou		
Izgubiti na važnosti		
Ne znam		

21. Koja je priroda poslovanja vaše kompanije?

- a. Proizvođač
- b. Dobavljač
- c. Maloprodavac
- d. Uslužni sektor
- e. Nešto drugo (upisati šta)

22. Broj zaposlenih u vašoj kompaniji u čitavom svijetu?
- Do 10
 - 10-100
 - 100-1000
 - Preko 1000
23. Na koliko tržišta posluje vaša kompanija?
- 1
 - 1-5
 - 5-10
 - Preko 10
24. Na kojem tržištu je bazirana vaša pozicija na kojoj radite?
- Hrvatska
 - BiH
 - Srbija
 - Neko drugo (upisati koje)
25. U kojem odjelu radite unutar kompanije?
- Top menadžment – board level
 - Prodaja
 - Marketing
 - Shopper marketing
 - Category menadžment
 - Finansije
 - Logistika
 - Drugi odjel (upisati koji)

Hvala vam na izdvojenom vremenu i datim informacijama. Ukoliko želite da dobijete Executive summary ovog istraživanja, molim vas da upišete svoju email adresu na koju ću Vam poslati rezultate.

Srdačan pozdrav,
Darko Vaselić

Upišite vaš odgovor ovdje:

Prilog 2 – pregled slika

Slika 1.1. Osnovni faktori razvoja maloprodaje	12
Slika 1.2. Bruto marže i frekvencija kupovine za određene kategorije	13
Slika 1.3. Prodaja i investicije u istraživanje i razvoj kompanije J&J, mlrd američkih dolara	17
Slika 1.4. Proces koncentracije maloprodaje u svjetlu odnosa sa proizvođačima	19
Slika 1.5. Gubici maloprodaje i proizvođača po kategorijama proizvoda usljed nedostatka proizvoda na policama	21
Slika 1.6. Kretanje prihoda od prodaje top 5 maloprodavaca i top 5 proizvođača u mlrd USD	22
Slika 1.7. Kružni uticaj privatnih robnih marki	24
Slika 1.8. Klasifikacija privatnih robnih marki	25
Slika 1.9: Procijenjeni rast privatnih robnih marki	27
Slika 1.10. Faktori uspjeha privatnih robnih marki	28
Slika 1.11. Kako maloprodavci dodaju vrijednost	31
Slika 1.12. Broj vlasnika smart telefona u SAD za period 2010-2013	34
Slika 1.13. Udio operativnih sistema pametnih telefona u SAD za period 2010-2013	34
Slika 1.14. Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima	35
Slika 1.15. Top 10 tržišta elektronske maloprodaje u 2012. i 2016. godini (procjena)	36
Slika 1.16. Regionalni udjeli elektronske maloprodaje, 2012-2016, mlrd USD	36
Slika 1.17. Operativni troškovi isporuke robe	38
Slika 2.1. ECR strategija i Category menadžment u prehrambenoj industriji	42
Slika 2.2. ECR model	43
Slika 2.3. Category menadžment u okviru generičkih strategija	43
Slika 2.4. Marketing organizovanje prema kategorijama proizvoda	47
Slika 2.5. Skladište podataka sa vezama prema drugim sistemima	50
Slika 2.6. Detaljni pogled na proces implementacije	51
Slika 2.7. Vremenski raspored implementacije sistema Category menadžmenta	52
Slika 2.8. Koristi uvođenja Category menadžmenta prema ECR Committee	54
Slika 2.9. Informaciona infrastruktura kao napredni oblik podrške u Category menadžmenta	55
Slika 2.10. Faze u praktikovanju Category menadžmenta	56
Slika 2.11. Upravljanje asortimanom u kompaniji Delta	60
Slika 2.12. Dizajn organizovanja prije i poslije uvođenja koncepta Category menadžmenta	62
Slika 2.13. Sinergijska faza upravljanja odnosima	63
Slike 2.18. Faze procesa Category menadžmenta	68
Slika 2.19. Razdvajanje asortimana kategorije na podkategorije, segmente i podsegmente	71
Slika 2.20. Stablo odlučivanja žena prilikom kupovine proizvoda iz kategorije intimne higijene	72
Slika 2.21. Predloženi način slaganja kategorije intimne higijene	73
Slika 2.22. Uloge kategorija prema matrici penetracija / frekvencija	77
Slika 2.23. Moguće alokacije shodno šansama kategorija	78
Slika 2.24. Podjela uloga kategorija na osnovu matrice uloga kategorija	78
Slika 2.25. Ocjena potencijala kategorije iz četiri perspektive	82
Slika 2.26. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu tržišni udio – rast kategorije	84
Slika 2.27. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu udio u prodaji – bruto marža	85

Slika 2.28. Ocjena rezultata kategorije kroz matricu bruto marža – obrt proizvoda.....	85
Slika 2.29. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice tržišni udio – rast kategorije.....	87
Slika 2.30. Ocjena rezultata kategorije intimne higijene na osnovu matrice prodaja–bruto marža	88
Slika 2.31. Popunjavanje jaza konceptom Balanced Score Card	93
Slika 2.32. Strategijska mapa, karta ciljeva i akcioni plan za kategoriju intimne higijene	94
Slika 2.33. Strategije snabdijevanja i tehnike koje proizilaze iz tih strategija	98
Slika 2.34. Veza uloge kategorije i nivoa tehnika efikasnog snabdijevanja	99
Slika 2.35. Stratogram određene kategorije	100
Slika 2.36. Stratogram kategorije intimne higijene	103
Slika 2.37. Taktike kategorije prema pojedinim strategijama podkategorija	105
Slika 2.38. Tok roba i informacija model 1	115
Slika 2.39. Tok roba i informacija model 2	116
Slika 2.40. Tok roba i informacija model 3	116
Slika 2.41. Tok roba i informacija model 4	117
Slika 2.42. Tradicionalno i moderno organizovanje orjentisano ka potrošačima	122
Slika 2.43. Organizaciona struktura Category menadžmenta – multifunkcionalni timovi.....	125
Slika 2.44. Primjer maloprodajne organizacije sa punom odgovornošću menadžera kategorije.....	127
Slika 2.45. Primjer maloprodajne organizacije sa djelimičnom odgovornošću menadžera kategorije.....	145
Slika 2.46. Primjer maloprodajne kompanije sa tipom organizovanja Category menadžmenta koji odlikuje djelimična nadležnost menadžera kategorije.....	128
Slika 2.47. Mjesto Category menadžmenta u tradicionalnoj maloprodajnoj organizacionoj strukturi	128
Slika 2.48. Organizovanje Category menadžmenta u kompaniji Johnson & Johnson na tržištima sa distributerskim modelom poslovanja	131
Slika 2.49. Balansirani set mjera rezultata Category menadžmenta	141
Slika 3.1. Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima.....	148
Slika 3.2. Tranzicija moći u lancu snabdijevanja	151
Slika 3.3. Paradoks izbora.....	152
Slika 3.4. Proces od pojave želje za proizvodom do ponovne odluke o kupovini	154
Slika 3.5. Stablo odlučivanja u Shopper marketing aktivnostima na povećanju prodaje	157
Slika 3.6. Polje djelovanja Shopper marketinga	158
Slika 3.7. Očekivani rast u oglašavanju i promotivnom miksu	159
Slika 3.8. Evolutivni nastanak Shopper marketinga.....	160
Slika 3.9. Ključni akteri procesa Shopper marketinga	162
Slika 3.10. Put ka kupovini	170
Slika 3.11. Značaj digitalnih ekrana u 2013. i 2016. Godini	172
Slika 3.12. Primjer tradicionalnog puta ka kupovini.....	173
Slika 3.13. Primjer digitalizovanog puta ka kupovini	174
Slika 3.14. Tradicionalni brend model	176
Slika 3.15. Brend model prema Shopper marketing propozicijama.....	178
Slika 3.16. Vrijednost kupčevog životnog vijeka.....	185
Slika 3.17. Segmentacija lojalnosti kupaca.....	186

Slika 3.18. Proces u marketingu usmjerenom na potrošače	190
Slika 3.19. Glavni razlozi napuštanja kupaca	192
Slika 3.20. Faktori koji najviše utiču na rast lojalnosti	193
Slika 3.21. Zastupljenost i preferencija programa lojalnosti	195
Slika 3.22. Prosječna vrijednost potrošačke korpe kod on line i tradicionalne maloprodaje u \$	197
Slika 3.23. Ključne prednosti on line maloprodaje	198
Slika 3.24. Uticaj, značaj i prodaja putem mobilnih uređaja na razvijenim tržištima	199
Slika 3.25. Upotreba mobilnih uređaja tokom procesa kupovine	210
Slika 3.26. Faze Shopper marketing aktivnosti	203
Slika 3.27. Stablo odlučivanja u Shopper marketing aktivnostima na povećanju prodaje	205
Slika 3.28. Matrica odabira kanala prodaje	217
Slika 3.29. Usaglašavanje segmenata kupaca	218
Slika 3.30. Ocjena kvaliteta partnerske saradnje u pojedinim specifičnim područjima	220
Slika 3.31. Hijerarhija potreba kupaca	226
Slika 3.32. Kupčeva percepcija cjenovnog sniženja	227
Slika 3.33. Maloprodavac-dobavljač strateško usaglašavanje.....	231
Slika 3.34. Shopper marketing taksonomija	233
Slika 3.35. Efektivnost Shopper marketing tehnika	234
Slika 3.36. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji upoznatosti (<i>Awareness</i>) i razmatranja (<i>Consideration</i>) za kupovinu	235
Slika 3.37. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji probe (<i>Trial</i>) i kupovine (<i>Purchase</i>).....	236
Slika 3.38. Efektivnost Shopper mark. tehnika u gradnji lojalnosti (<i>Loyalty</i>) i zagovaranja (<i>Advocacy</i>)	237
Slika 3.39. Izgled police prije preslagivanja kategorije vodica za usta	242
Slika 3.40. Izgled police nakon preslagivanja kategorije vodica za usta	243
Slika 3.41. Shopper marketing ciklus razvoja	246
Slika 3.42. Sedam ključnih Shopper marketing komponenti	261
Slika 4.1. Uticaj Shopper marketinga na Category menadžment	266
Slika 4.2. Polje djelovanja Shopper marketinga i Consumer marketinga.....	267
Slika 4.3. Ključna polja djelovanja za Shopper marketing i Consumer marketing.....	269
Slika 4.4. Odnos Shopper marketinga prema drugim aktivnostima Category menadžmenta i Consumer marketinga	270
Slika 4.5. Fokus Category menadžmenta	274
Slika 4.6. Fokus Shopper marketinga.....	275
Slika 4.7. Polje djelovanja i krajnji cilj Shopper marketinga i Category menadžmenta.....	276
Slika 4.8. Category menadžment u okviru Shopper marketing procesa	277
Slika 4.9. Category menadžment alati.....	290
Slika 4.10. Polje djelovanja Shopper marketinga i preklapanje sa Category menadžmentom ..	290
Slika 4.11. Broj zaposlenih u Shopper marketing odjelima	295
Slika 4.12. Broj godina praktikovanja Shopper marketinga	296
Slika 4.13. Preovlađujuće iskustvo osoba zaposlenih u Shopper marketingu	297
Slika 4.14. Linije odgovornosti Shopper marketinga.....	299
Slika 4.15. Osnovni izazovi odgovornosti Shopper marketinga prema marketingu	300
Slika 4.16. Osnovni izazovi odgovornosti Shopper marketinga prema prodaji	301

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Slika 4.17. Prva faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru prodaje.....	304
Slika 4.18. Prva faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru marketinga.....	305
Slika 4.19. Druga faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru prodaje.....	306
Slika 4.20. Druga faza: Shopper marketing pozicioniranje u okviru marketinga	306
Slika 4.21. Treća faza: Shopper marketing pozicioniranje u istoj ravni sa marketingom i prodajom	307
Slika 4.22. Komunikacije i tok informacija unutar kompanije i sa maloprodavcem	309
Slika 5.1. Novi pogled na tržišne učesnike	314
Slika 5.2. Vrijednosni kontinuitet u Shopper marketingu	320
Slika 5.3. Aktivnosti koje lideri Shopper marketing rješenja bolje praktikuju	321
Slika 5.4. Isplativost Shopper marketing rješenja	322
Slika 5.5. Ključni kriterijumi za ocjenu Shopper marketing rješenja	324
Slika 5.6. Koristi od strateškog usaglašavanja Shopper marketinga i Category menadžmenta ..	326
Slika 6.1. Geografska disperzija prikupljenih upitnika.....	330
Slike 6.2. Disperzija ispitanika prema grani FMCG sektora	330
Slika 6.3. Disperzija odgovornosti za aktivnosti Category menadžmenta.....	332
Slika 6.4. Organizaciona odgovornost osoba koje rade u Category menadžmentu	333
Slika 6.5. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Category menadžmenta.....	333
Slika 6.6. Zastupljenost Shopper marketing profesionalaca u kompanijama regije	334
Slika 6.7. Organizaciona odgovornost Shopper marketing profesionalaca	335
Slika 6.8. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Shopper marketinga	336
Slika 6.9. Osnovni ciljevi Shopper marketing aktivnosti.....	337
Slika 6.10. Način planiranja aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga	337
Slika 6.11. Prisutnost profesionalaca za Category menadžment i Shopper marketing u regiji ...	338
Slika 6.12. Način donošenja godišnjih budžeta za Category menadžment i Shopper marketing na tržištima regije	339
Slika 6.13. Stavovi o načinu formiranja budžeta za Category menadžment i Shopper marketing	340
Slika 6.14. Doprinos Shopper marketinga i Category menadžmenta ukupnim rezultatima poslovanja	341
Slika 6.15. Uticaj Shopper marketinga na pojedine ciljeve poslovanja	342
Slika 6.16. Ocjene dobijene na pitanje koliko se slažete sa tvrdnjama	343
Slika 6.17. Usvojenost Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije ...	344
Slika 6.18. Razlozi nedovoljne usvojenosti Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama na tržištima regije.....	345
Slika 6.19. Mišljenja o budućnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga.....	346

Prilog 3 – pregled tabela

Tabela 1.1. Primjer podjele prodajnih formata na tržištu Bosne i Hercegovine	14
Tabela 1.2. Pregled radnog vremena u nekim EU zemljama.....	15
Tabela 1.3. Potrošačke troškovne komponente i ponašanje pri nedostupnosti proizvoda	22
Tabela 1.4. Klasifikacija privatnih robnih marki.....	26
Tabela 2.1. Ostvarene uštede u kanalu supermarketa putem praktikovanja Category menadžmenta i menadžmenta lanca vrijednosti	54
Tabela 2.2. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta	57
Tabela 2.3. Stavovi top menadžmenta o prednostima Category menadžmenta (nastavak)	57
Tabela 2.4. Predloženi raspored uloga kategorija	77
Tabela 2.5. Ključna pitanja za ocjenu kategorije vezana za potrošača, tržište, maloprodavca i dobavljaču.....	83
Tabela 2.6. Oblasti analize i neophodne informacije za ocjenu kategorije	86
Tabela 2.7. Najčešći ciljevi kategorije	92
Tabela 2.8. Pregled mogućih marketing strategija kategorije/uloga podkategorije	96
Tabela 2.9. Uloga kategorije i marketing strategije/uloge podkategorije	97
Tabela 2.10. Ciljevi kategorije i primijenjene marketing strategije i tehnike ES.....	100
Tabela 2.11. Uloga, lanac vrijednosti i primarne i sekundarne strategije kategorije	102
Tabela 2.12. Ilustracija opštih smjernica odluka o asortimanu kategorije.....	109
Tabela 2.13. Ilustracija opštih smjernica za odluke o cjenovnoj taktici kategorije.....	111
Tabela 2.14. Ilustracija opštih smjernica promotivnih akcija po ulogama podkategorija	113
Tabela 2.15. Ilustracija opštih smjernica izlaganja proizvoda podkategorija.....	115
Tabela 2.16. Predložena forma za ocjenu kvaliteta izloženosti podkategorije dnevnih uložaka	120
Tabela 2.17. Akciona lista implementacije plana kategorije	132
Tabela 2.18. Tabela za ocjenu kandidata za menadžere kategorije.....	135
Tabela 2.19. Korporativna očekivanja od uloge kategorije	139
Tabela 2.20. Konzistentne mjere rezultata na različitim nivoima maloprodajnog preduzeća	140
Tabela 3.1. Razlike između tradicionalnog i Shopper marketing modela saradnje maloprodavca i dobavljača	181
Tabela 3.2. Doprinos pojedinih segmenata kupaca prodaji, profitu i troškovima.....	182
Tabela 3.3. Implikacije zadovoljnog nasuprot nezadovoljnog kupca	185
Tabela 3.4. Primjeri deselektivnih i selektivnih barijera	195
Tabela 3.5. Prednosti Listerina u odnosu na konkurenciju	209
Tabela 3.6. Osnovni motivatori pri kupovnim posjetama.....	228
Tabela 3.7. Kupovne misije	229
Tabela 3.8. Unapređenje rezultata kategorije vodica za usta kao rezultat preslagivanja oral care kategorije.....	244
Tabela 3.9. Proizvođači predvodnici Shopper marketing programa na tržištu SAD	249
Tabela 3.10. Akcioni plan Shopper marketing implementacije	251
Tabela 3.11. Primjer <i>scorecard</i> forme za praćenje Shopper marketing implementacije	252
Tabela 3.12. Set mjernih kategorija u Shopper marketingu	255
Tabela 3.13. Mjerni instrumenti prema obimu Shopper marketing programa	256
Tabela 4.1. Metodi segmentacije potrošača/kupaca	278
Tabela 4.2. Metodi razumijevanja misija kupaca	279

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Tabela 4.3. Metodi razumijevanja misija kupaca	279
Tabela 4.4. Metode razumijevanja kupovnog ponašanja	280
Tabela 4.5. Način dolaska do spoznaja u odnosu na kupčev put ka kupovini	282
Tabela 4.6. Matrica potencijala za Shopper marketing i Category menadžment	283
Tabela 4.7. Integracija strategija kategorija sa Shopper marketing taktikama i tehnikama	287
Tabela 4.8. Rezultati različitog pozicioniranja Shopper marketinga u okviru organizacije	293
Tabela 4.9. Nivo zadovoljstva performansama Shopper marketinga.....	294

Literatura

Knjige:

1. AC Nielsen with Karolefski J., Heller A.: “Consumer – Centric Category management”, New Jersey, 2005
2. Ahmetagić E.: “Organizacija preduzeća”, Čikoš Holding, Subotica, 2000
3. Bogetić P. Z.: “Menadžment kategorije proizvoda”, Data status, Beograd, 2007
4. Cvetković Lj.: “Organizovanje marketing aktivnosti”, Univerzitet u Nišu, Tehnološki fakultet u Leskovcu, 1998
5. Conard, K., Zahn, D.: “Shopper Insights, Merchandising and Marketing”, Winston Weber & Associates, Inc, Septembar 2014
6. Davis D., Frederick D., Rowena O.: “Rising Tide – Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter&Gamble”, Harvard Business School Press, Boston, 2004
7. Desforges T., Anthony M.: “The Shopper Marketing Revolution”, Round Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013
8. Drucker P.: “Management Challenges for the 21st Century”, Harper Business – A Division of Harper Collins Publishers, New York, 1999
9. Fishman C.: “The Wal-Mart Effect”, Penguin Books, London, 2006
10. Flint D., Hoyt C., Swift N.: “Shopper Marketing – Profiting from the Place Where Suppliers, Brand manufacturers, and Retailers Connect”, Pearson Education, New Jersey, 2015
11. Gašović M.: “Menadžment prodaje”, IEN, Beograd 2001
12. Gašović M.: “Menadžment proizvoda”, IntermaNet, Beograd, 2007
13. Gobe M.: “Emotional branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People”, Allworth Press, New York, 2001
14. Golijanin D.: “Marketing u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
15. Golijanin D.: “Menadžment u trgovini”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
16. Karolefski J., Heller A.: “Consumer-Centric Category Management”, AC Nielsen, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005
17. Kotler P.: “Marketing management – Analysis, Planning, Implementation and Control”, Prentice Hall, New Jersey, 1997

18. Kotler P.: "Marketing Management Milienium Edition", Prentice Hall, New Jersey, 2000
19. Leković B.: "Principi menadžmenta", Ekonomski fakultet, Subotica, 2003
20. Lehman D. and Winer R.: "Product management", 3rd edition, Mc Growe, Boston, 2001,
21. Ljubojević Č.: "Menadžment i marketing usluga", Stylos, Novi Sad, 1998
22. Mc Donald M., Rogers B.: "Key Account management: Learning from supplier and customer perspectives", Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998,
23. Muller J., Singh J. i grupa autora: "Category management – efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Internacionalni centar za profesionlnu edukaciju d.o.o., Zagreb, 2006
24. Muller J., Srića V.: "Upravljanje odnosom s klijentima – primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti", Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005
25. Porter M. E.: "Competitive Strategy: Tehniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, New York, 1985
26. Pol F.: "Marketing strategy", Reed Educational & Professional Publishing Ltd, New York, 1998
27. Salali S., Božidarević D.: "Marketing istraživanje – informaciona osnova marketing managementa", Savremena administracija, Beograd, 1997
28. Singh j, Blattberg R: "Next Generation Category Management", Datamonitor PLC, London, 2001
29. Spector R.: "Category killers", Harward Business School Publishing, Boston, 2005
30. Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012
31. Stoner Dž. A., Friman R. E., Gilbert D. R. Jr.: "Menadžment" Želnid, Beograd, 2000
32. Sudarević T.: „Marketing poljoprivrednih proizvoda kao determinanta razvoja poljoprivrede u Jugoslaviji“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999
33. Todorović J., Đuričin D., Janošević S.: "Strategijski menadžment", IZIT, Beograd, 1997
34. Todosijević R.: "Menadžment", Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1994
35. Vasiljev S., Cvetković Lj., Kancir R.: "Marketing upravljanje", Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2002

36. Vasiljev S.: "Marketing principi", Birografika, Subotica, 1999
37. Vranešević T.: "Upravljanje zadovoljstvom klijenta", Golden marketing, Zagreb, 2002
38. Woolf B.: "Loyalty marketing – The Second Act", Teal Books, Richmond 2002

Časopisi:

39. Gašović M.: "RM - novi okviri upravljanja prodajom", Marketing, br. 3-4, str. 113-115, 2000
40. Gruen T., Corsten D.: "Rising to the challenge of out-of-stocks", ECR Journal, br. 2, str. 16, 2002
41. Ivan B.: "Kako razumjeti izbor robne marke", Marketing UP, br. 23, str. 42, 2005
42. Josip M.: "CRM – integrirana prodajna strategija", ProPro, br. 21, str. 50, 2004
43. Josip M., "Category Management - efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji", Marketing UP, br. 23, str. 42, 2005
44. Larson J. S., Bradlow E. T., Fader, P. S.: "How do shoppers really shop", ECR journal, br. 1, str. 30, 2006
45. Milisavljević M.: "Marka i marketing strategija", Marketing, br. 1, str. 3-9, 2000
46. Pandurević N.: "Marketing i analiza profitabilnosti kupaca", Marketing, br. 1, str. 19-26, 2000
47. Salai S.: "Budućnost oglašavanja, novi mediji, novi klijenti, novi potrošači u post-televizijskom dobu", Marketing, br. 1, str. 53-54, 2005
48. Shankar V., Inman J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", Journal of Retailing 1, 2011

Elektronski izvori:

49. www.pcca.com.au, Michael Morrison: "What is the value of music to the retail industry", Jun 2008
50. www.bug.hr, Februar 2009
51. www.mnje.com, Tatjana Ivanović: "CM u funkciji stvaranja nove organizacije i kadrova", April 2008
52. www.planteretail.com, Novembar 2008
53. www.users.uoa.gr/~atsaoussi/Nalebuff.pdf, Februar 2009
54. www.directionsmag.com, Nicholas Jacquez, Terra Seer: "Enabling CM with space", Maj 2008
55. www.jnj.com, Johnson & Johnson Annual Report 2007, Mart 2008
56. www.infosys.com, Infosys: "Colaboration in Category management", Jun 2008
57. www.ftc.gov/os/sectiontwohearings, Benjamin Klein, Joshua D. Wright: "Antitrust Analysis of Category management": Conwood v. United States Tobacco, Jun 2008
58. www.categorymanagement.com, Jerry Singh: "CM: Focusing on Consumer Purchase Behavior", Maj 2008
59. www.kvaliteta.inet.hr, "Kome treba TQM", Oktobar 2008
60. www.en.wikipedia.org/wiki/Coopetition, Februar 2009
61. www.categorymanagement.com, Jerry Singh: "Organization designed for CM", Maj 2008
62. www.categorymanagement.com, Jerry Singh: "Linking Category management to Retailing Strategy", Mart 08
63. www.winstonweber.com, Win Weber: "Category Management Needs New Life", Januar 2009
64. www.kamcity.com/library/articles/aisle.htm, Februar 2009
65. www.allbusiness.com, "Retail's Private Label Programs Take Off", Novembar 2009
66. www.foodanddrinkeurope.com, "Private label: battle of the brands", Novembar 2009
67. www.popai.com, avgust 2014
68. <http://en.wikipedia.org/wiki/Insight>, Jul 2014
69. www.marketresearchworld.net/content/view/3690/78/, Jul 2014

70. *www.pathtopurchase.com*, Danubio J., Hassen P.: “Shopper Path to Purchase: The Three Biggest Decisions You Can Influence”, Jul 2014
71. *www.pathtopurchase.com/*, ANA/Nielsen Integrated Multi-Screen Survey, July 2014
72. *www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail*, Wenig D.: “How digital is transforming retail: The view from eBay”, July 2014
73. *www.interbrand.com*, August 2014
74. *www.nielsen.com*, Nielsen Media Research&POPAI Consumer Buying Habits study: „Best-In-Class Shopper Loyalty”, 2007
75. *www.kantarretailiq.com*, July 2013
76. *www.nielsen.com*, AC Nielsen: “How Loyal Are Your Customers”, Novembar 2013
77. *www.kantarretail.com*, Kantar Worldpanel 2013, Avgust 2014
78. *www.kantarretail.com*, Nielsen Trade Promotion Landscape analysis and Kantar Retail research, May 2105
79. *www.kantarretail.com*, Anne Zybowski: “The State of E in Commerce: 100% Impact”, septembar 2013
80. *www.segmentationstudyguide.com/understanding-market-segmentation/a-step-by-step-guide-to-segmenting-a-market*, avgust 2014
81. *www.kantarretail.com*, Kirstie Hawkes: “Turning Availability into Purchase: Winning with Shoppers”, avgust 2015
82. *www.linkedin.com*, Osman A.: “New opportunities for in-store Shopper marketing”, avgust 2014
83. *www.cpgmatters.com*, Booz & Company: “Shopper Marketing: Opportunities for Store Brands”, avgust 2014
84. *www.cpgmatters.com*, Crawford L.: “Shopper Marketing Measurement”, Shopper Marketing Magazine, March 2014
85. *www.ecr-europe.org*, Harris B.: “The Consumer and Shopper Journey Framework”, avgust 2014
86. *www.hubmagazine.com*, Hoyt C.: “Minding the Store”, Septembar 2014
87. *www.categorymanagement.com*, Singh J.: “The Future of Category Management”, septembar 2014

88. *www.kantarretailiq.com*, Hildebrand, S.: "2013 Shopper Survey Study", septembar 2014
89. *www.hubmagazine.com*, Hoyt, C.: "Cracked Rear View", septembar 2014
90. *www.kamcity.com/library/articles/aisle.htm*, Februar 2009
91. *www.winstonweber.com*, Konrad K., Zahn D.: "Shopper Insights, Merchandising and Marketing", septembar 2014
92. Deloitte and GMA: Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage, 2008
93. GMA Booz & Co, "Shopper Marketing 4.0: Building Scalable Playbooks That Drive Results", 2010
94. GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010
95. GMA/Deloitte Consulting LLP 2007 Shopper Marketing Study Results
96. Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009
97. Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011
98. Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009
99. Grocery Manufacturers Association (GMA), Booz & Co. and SheSpeaks: "Shopper Marketing 3.0: Unleashing the Next Wave of Value" 2009
100. In Store marketing institute and Partnering Group: "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers", 2010
101. In-Store Marketing Institute: "Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers", A report from the Retail Commission on Shopper Marketing, *www.instoremarketer.org*, Septembar 2013
102. IRI Time and Trends: „Household Panel & Loyalty Card Research“, 2007
103. Retailing Resarch of Council of North America: "World According to Shoppers", 2004
104. Shankar V., Inman J.J., Mantrala M., Kelley E., Rizley R.: "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", *Journal of retailing*, Septembar 2014

Radionice i prezentacije:

105. Bogetić P. Z.: “Category management – Menadžment kategorije proizvoda u Srbiji”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008
106. J&J Way radionica, Varšava, Jun, 2007
107. Kaplan R.: “Using Strategy Maps and the Balanced Scorecard to Describe and Implement Your Strategy”, konferencija o Balanced Score Card-u, Sarajevo, Novembar, 2008
108. Koll O.: “Manufacturer – Retailer Relationship” presentation, Zagreb, 2006
109. Morrison, M.: “Emotional Branding conference”, Zagreb, Maj 2007
110. Muller, J.: “Category management u BiH – daleka budućnost ili nužna sadašnjost”, Maloprodajni forum, Sarajevo, April 2007
111. Musselius M., Executive Director ECR Russia: “Implementation of ECR Best practices in Russia” konferencija o brend menadžmentu, Zagreb, Avgust 2006
112. OmniShopper, International Shopper Marketing Conference, Pariz, Novembar 2015
113. Singh J. i Mandel H.: “Category management”, radionica o menadžmentu kategorije, Zagreb, Jun 2006
114. Singh J.: “Category management – Past, Present, Future”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008
115. Ristić M.: “Delta Maxi Grupa – Uspešna primena Category managementa u maloprodaji”, konferencija o menadžmentu kategorijama proizvoda, Beograd – Kovilovo, Oktobar 2008
116. Switching and Loyalty study, Johnson&Johnson Purchase Observation study, 2001
117. Shopper Marketing Academy training, Atina, Oktobar 2014

Interna dokumenta:

118. Ataco doo Mostar, “Podjela maloprodajnih formata”, Mart, 2008
119. Johnson&Johnson Consumer Zug, “Recommended planogram for Sanpro category”, Maj, 2009

120. Johnson&Johnson Consumer Zug, “J&J Way, Potential for SanPro category”, June 2007
121. Johnson&Johnson Consumer Zug, “Recommended visibility checking in pantyliner category”, Januar 2009
122. Johnson&Johnson Consumer Zug, “Internal organizational chart, distributor model”, Februar 2009
123. Johnson&Johnson Consumer Zug, “In Market Sales for top ten customers per market”, April 2009
124. Johnson&Johnson analiza prodaje Johnson`s Baby šampona sa kategorije šampona za odrasle na tržištu Bosne i Hercegovine, Jun 2013
125. Johnson & Johnson analyze of shopper behavior in pharma channel, Johnson & Johnson interna dokumenta, Mart 2011
126. Johnson & Johnson Ladder of Commitment, avgust 2013
127. Johnson & Johnson Oral care purchasing behavior, Jul 2011
128. Listerine clinical studies, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2014
129. Listerine introduction and benefits, Johnson & Johnson interna dokumenta, avgust 2014
130. Vaselić D.: “Upravljanje kategorijama proizvoda široke potrošnje”, neobjavljeni magistarski rad, 2010