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 lojalnosti[195]:

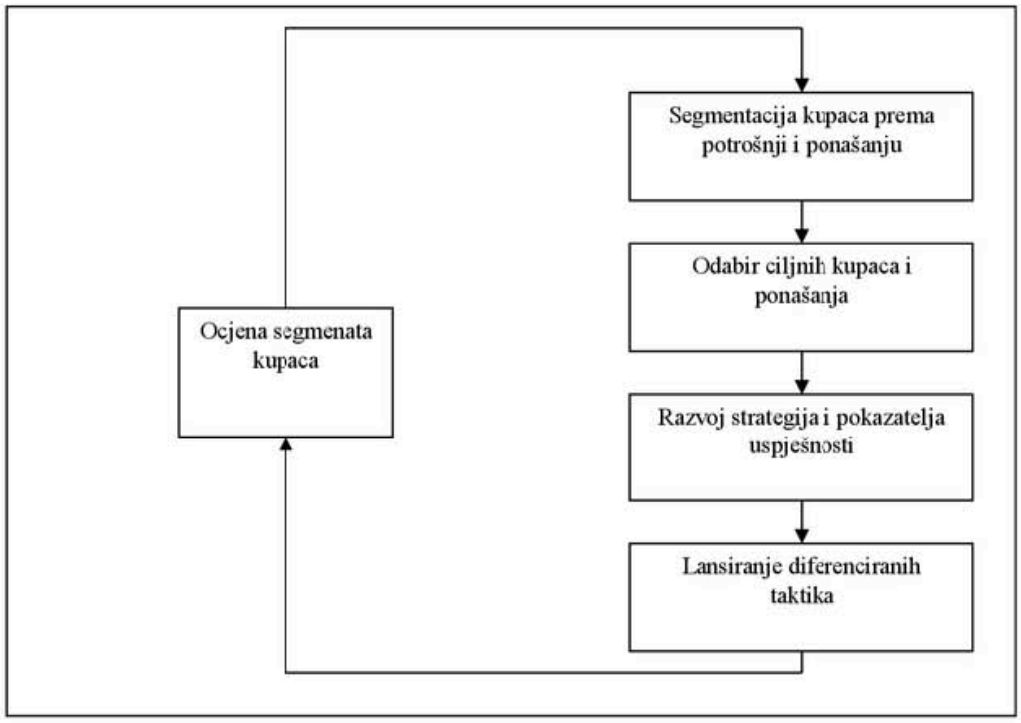
- definisanje ciljeva programa lojalnosti
- određivanje budžeta
- vrdivanje ciljanih segmenata kupaca
- izbor nagrada za najvjernije potrošače
- razmatranje partnerstva sa drugim kompanijama
- građenje efektivne organizacije
- razvijanje i unapređivanje baze podataka
- pravljanje bazom podataka, skladištenje 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 struktuirati 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. Struktuiran 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 sledećoj slici.



Slika 3.18. Proces u marketingu usmjerenom na potrošače[196]

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 izmedju 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

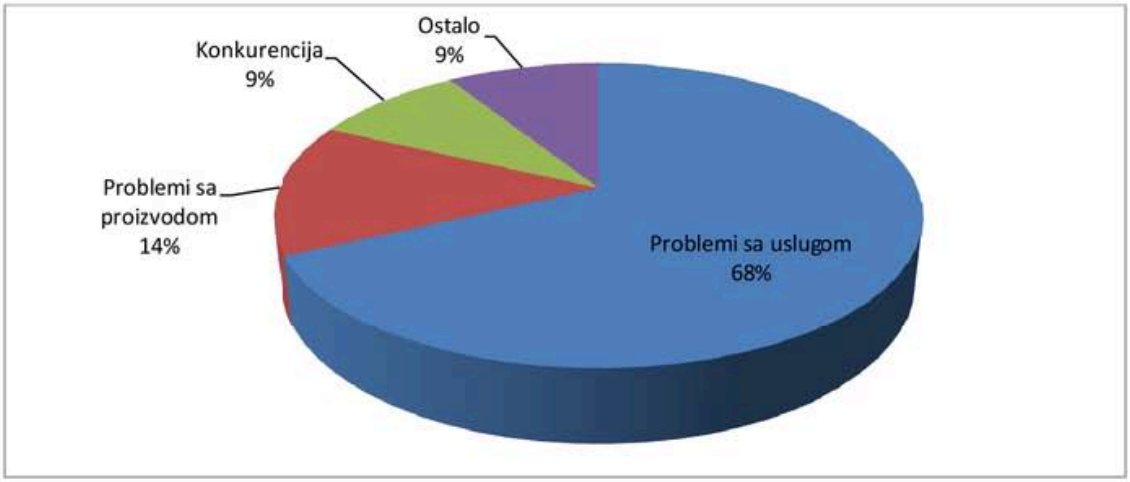
Uvođenje programa lojalnosti, otvorilo je organizaciono pitanje pozicioniranja menadžera za programe lojalnosti u odnosu na menadžere kategorija u ukupnoj organizacionoj strukturi. Uvidjelo se da pozicioniranje menadžera za programe lojalnosti kao direktno podređene menadžerima kategorija, nije djelotvorno. 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 matrične 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.

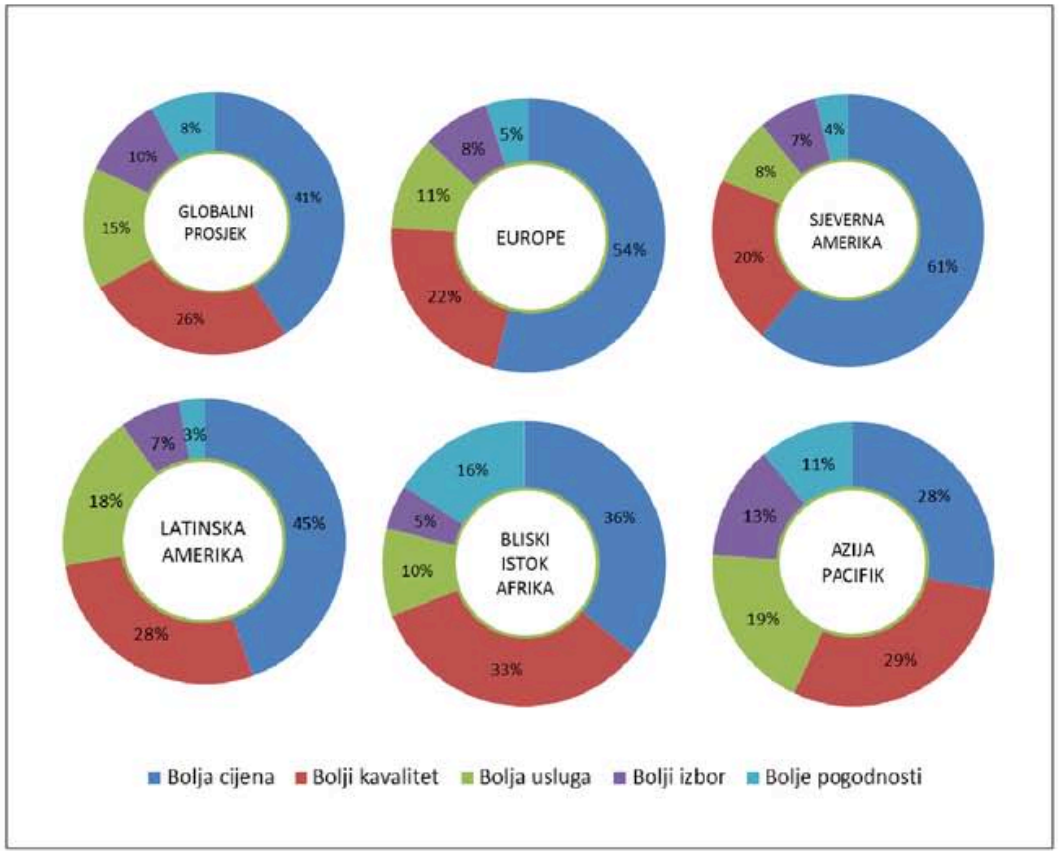


Slika 3.19. Glavni razlozi napuštanja kupaca[197]

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 stimulans za unapređenje lojalnosti.

Interesantno je pogledati koji faktori imaju najviše uticaja na lojalnost, posmatrano po regijama u svijetu. Ovo je predstavljeno na sledećoj 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 lojalnosti[198]

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

krediti...), 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.

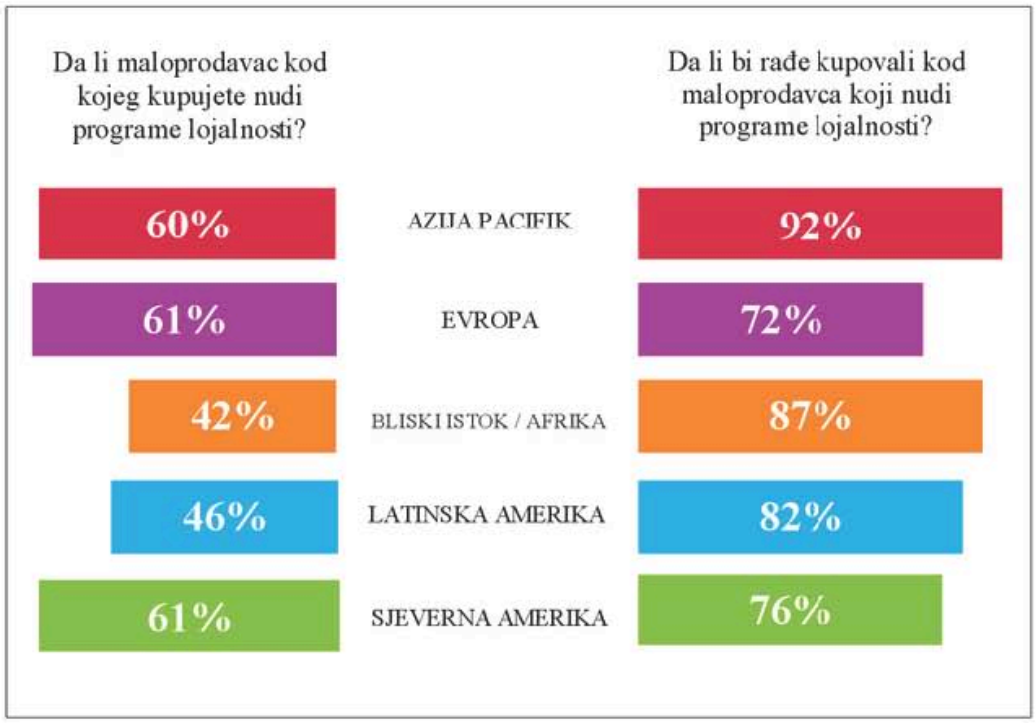
Za lojalnost pojedinim brendovima, značajno je razmotriti kupovne barijere koje se javaljaju na ovom nivou. U suštini, kupovne barijere na ovom nivou se dijele na deselektivne barijere i selektivne barijere. Prve se odnose na situacije kada kupci u toku kupovine, kada se nađu pred određenom kategorijom 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 *awareness*	ATL investicije In-store oglašavanje Unaprijeđeno 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 *Cross merchandising*
„To nije ne mojoj listi“	Nema interesovanja	Brend poruke Unaprjeđenje brend *equity* Unaprjeđenje izlaganja *Cross merchandising*
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 *equity* 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 *Cross merchandising*
„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 *equity* poruke Poruke na pakovanju Poruke kroz POS materijal

Tabela 3.4: Primjeri deselektivnih i selektivnih barijera[199]

Značajno je pogledati rasprostranjenost programa lojalnosti kroz iste regije u svijetu, kao i preferencije potrošača prema programima lojalnosti. Ovo je predstavljeno na sledećoj slici.



Slika 3.21. Zastupljenost i preferencija programa lojalnosti[200]

15

[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.

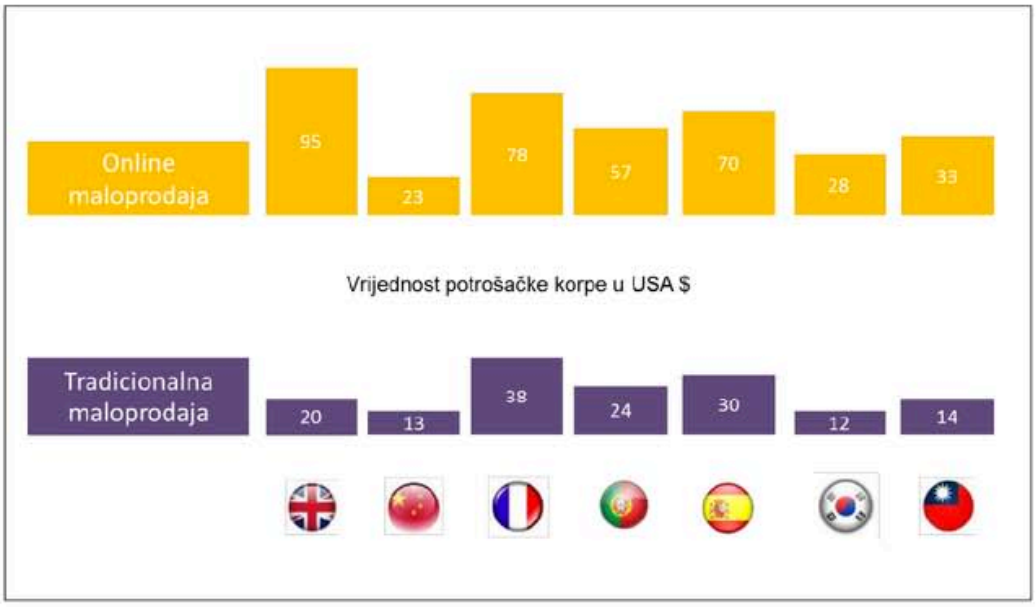
Primjer uvođenja uspješnih programa lojalnosti je maloprodavac Tesco. Samo jedan od primjera je uvođenje usluge „Click & Collect". Ovim putem Tesco nudi potrošačima koji ne žele čekati dostavu internetom poručenih proizvoda, da ih mogu preuzeti u nekom od Tescovih maloprodajnih objekata. Na ovaj način 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-sedmični 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 59upljenije 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 sledeće 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 sledeće 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 sledeće 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 sledećoj 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 maloprodaje[202]

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.

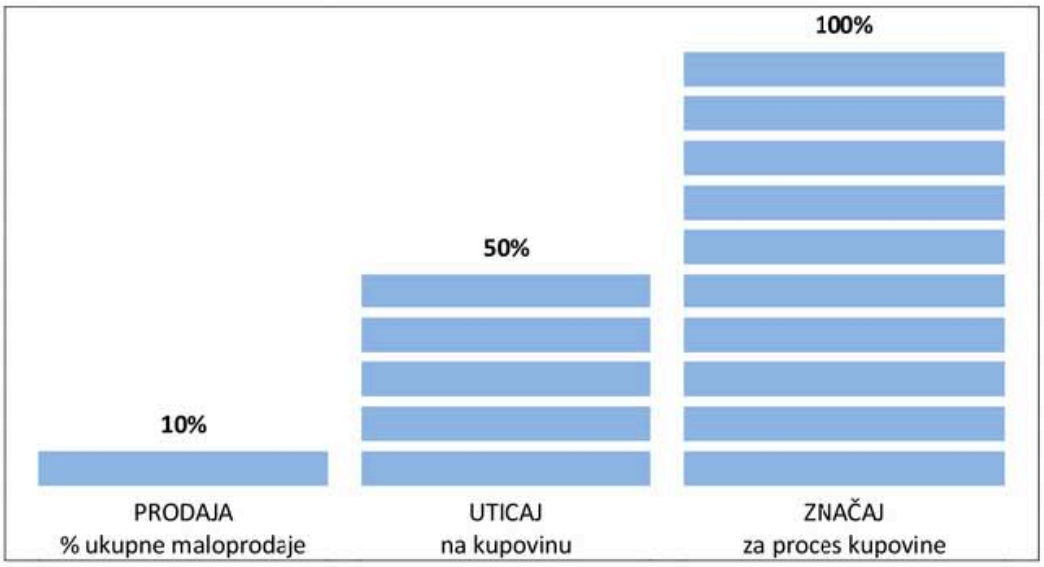
Cijena i vrijednost je kao što smo vidjeli na slici 3.20 najvažniji faktor kod odabira maloprodavca. Ovo je postavilo imperativ pred on line maloprodavce da obezbijede cijene komparabilne tradicionalnim maloprodavcima. Ipak, ne treba zaboraviti činjenicu da su istraživanja pokazala da se, najčešće, kupci 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 tržištima[203]

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 faze[204]:

- 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 zastrašujuć[205]! 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 pristupati 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.

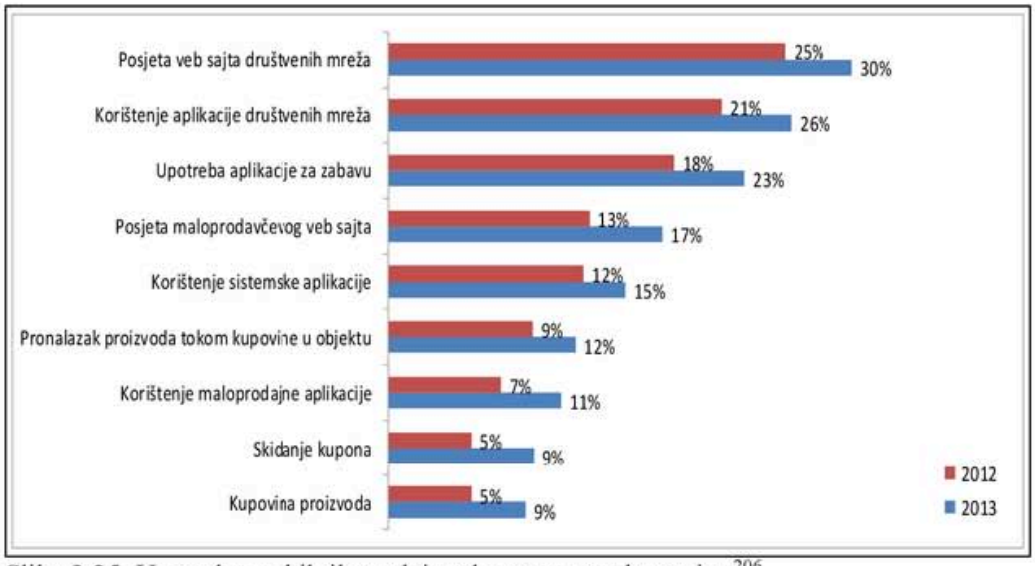
Ono što je značajno za digitalne tehnologije, je što se putem njih može slati ponuda personalizovana za, ako je potrebno, svakog kupca. Recimo, putem praćenja kupovne istorije i istorije pretraživanja, mogu se personalizovati ponude za kupce. Na taj način se može postići gotovo perfektno segmentiranje 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 Markting: Haw to increase purchase decisions at the point of sale", Kogan page, London, 2012, str 228
[205] Stahlberg M., Maila V.: "Shopper Markting: Haw 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 kupovine[206]

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 aktivnosti[207]. Ovo predstavlja veliku prijetnju uspješnosti Shopper marketing nastojanja.

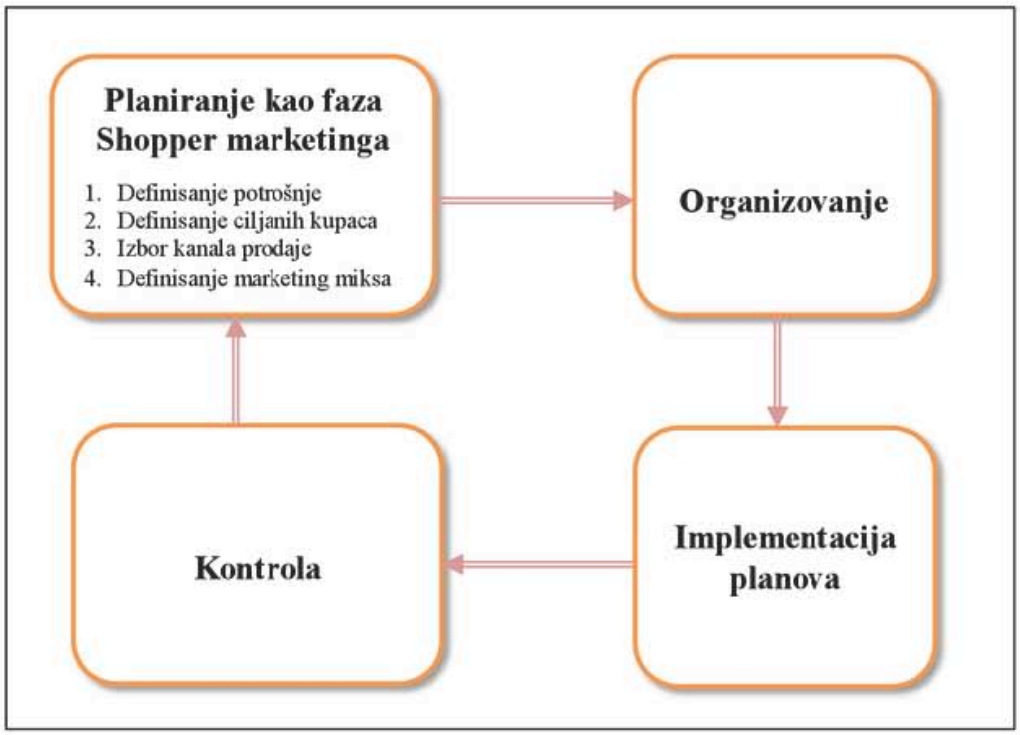
Činjenica je, takođe, da u literaturi o Shopper marketingu, nema dovoljno materijala na temu procesa i načina odvijanja Shopper marketing aktivnosti. Ovo je trenutno jedan od nedostataka koje teoretska građa o Shopper marketingu mora ispraviti i ponuditi sistematizovan način odvijanja aktivnosti.

[207] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Roung 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 tema, 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 aktivnosti[208]

[208] Faza planiranja pripremljena prema Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Roung 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. Definisanje potrošnje
2. Definisanje i segmentacija ciljanih kupaca
3. Izbor i prioritizacija kanala prodaje
4. Definisanje marketing miksa

3.13.1.1. Definisanje potrošnje

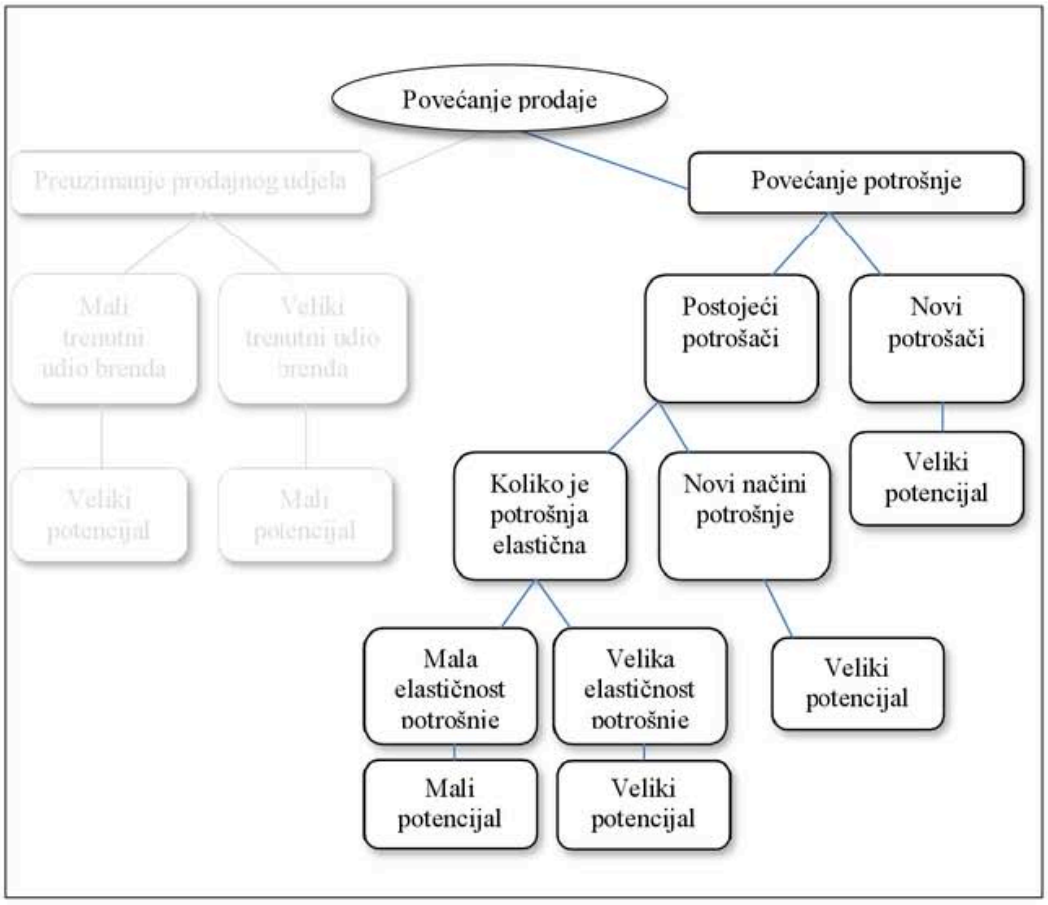
Za razliku od nekih razmišljanja o Shopper marketingu, prema kojem se on bavi samo aktivnostima tokom procesa kupovine, ovde će biti predstavljena sveobuhvatnija koncepcija Shopper marketinga koja podrazumijeva da je on pozvan da da odgovore na veći broj pitanja o samoj potrošnji proizvoda i/ili usluga.

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 dobrobiti 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 potrošači[209]. 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 napori 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 redovima[210].

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 odrasle[211].

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 cčekivati je dalje uvođanje 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 prizvoda 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 milijuna 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 također 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 do[212]*:*

[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 što[213]*:*

- *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 sledećoj tabeli:

	Kriterijum	Listerine	Hlor-heksidin glukonat
Efikasnost	Smanjenje plaka	✓	✓
	Smanjenje gingivitisa	✓	✓
Uticaj 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 konkurenciju[214]

[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 kompanija[215], 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. Definisanje 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 način[216]. Zato se pribjeglo segmentaciji kupaca. Segmentacija se definiše kao podjela tržišta na različite, ali homogene grupe, a sam koncept je prvi predstavio profesor Wendell R. Smith 1956. godine[217].

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 marketingu[218]:

- 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 proces prizvodnje.

[217] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Roung Table Companies Publishing, Highland Park, June 2013, str. 154

[218] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Roung 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 vrjednije 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 karakteristike[219]:

- 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", Roung 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 kupaca[220]:

- 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 faktore[221]:

- 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", Roung 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 prizvoda. Naravno,

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 sledeće 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 (paradentoza 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 higijene[222].

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 žene[223].

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 preferifa 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.

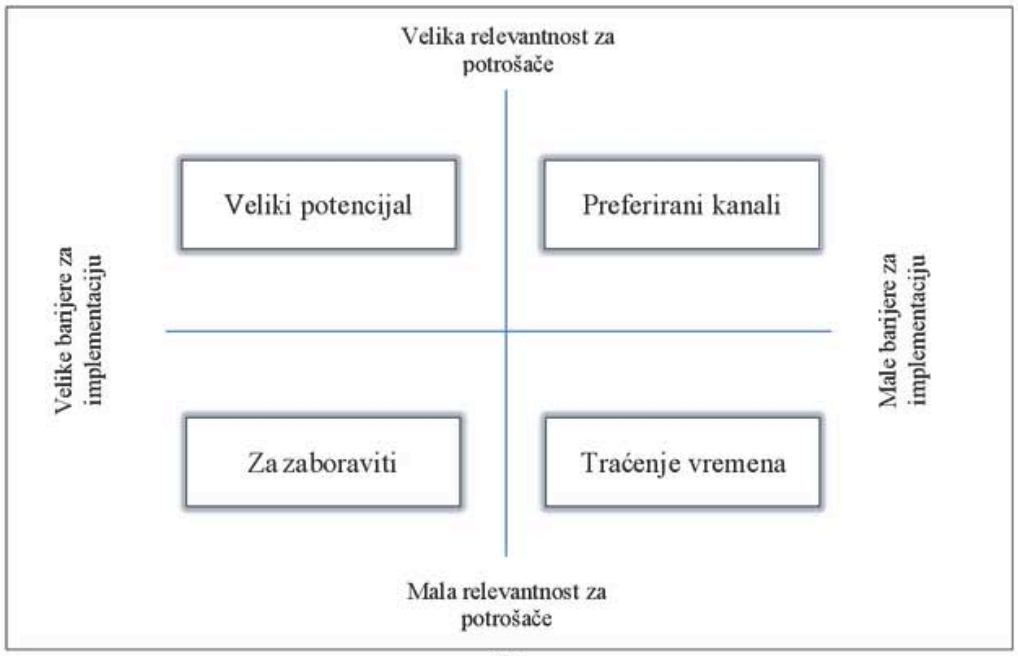
[223] Johnson & Johnson analyze of shopper behavior in pharma channel, Johnson & Johnson interna dokumenta, Mart 2011

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 pristupati 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 struktuiran pristup u odabiru kanala za Shopper marketing aktivnosti, dobro može poslužiti sljedeći jednostavni grafik, predstavljen na sledećoj slici.

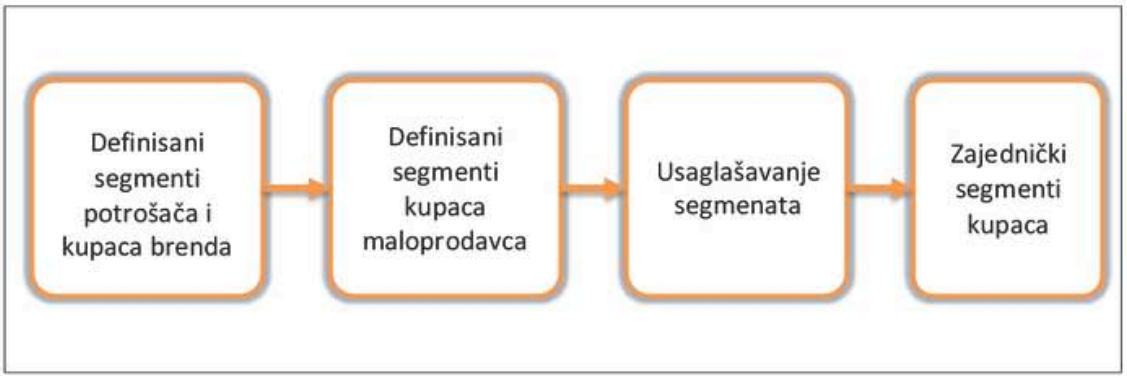


Slika 3.28. Matrica odabira kanala prodaje[224]

[224] Desforges T., Anthony M.: "The Shopper Marketing Revolution", Roung 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 kupaca[225]

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.

15

[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 obije 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

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 sledećoj slici.



Slika 3.30. Ocjena kvaliteta partnerske saradnje u pojedinim specifičnim područjima[226]

[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 struktuiran 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 predhosti 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 tržištu[227]*. 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 zube[228]*. 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 ovaj 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 kategoriju[229]*. 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 iskustva[230]:

- 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 Markting: Haw 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

- Iznenađenje – 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.

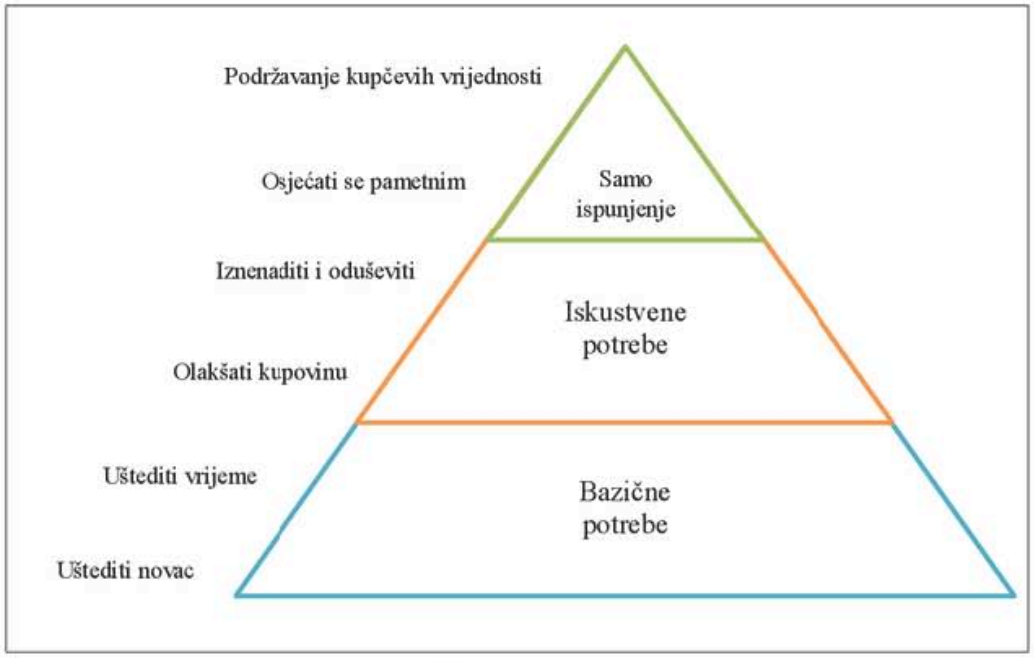
- Gužva – prolazi su bez gužve, preglednost radnje je dobra, ne postoji mogućnost da se nešto lako obori ili razbije.

- 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 kupaca[231]

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 Markting: Haw 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 sniženja[232]

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 Markting: Haw 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 potvrdu 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	Ubrzan 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 posjetama[233]

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 sledećoj 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 Resarch 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	Iznenađenje i zadovoljstvo što su pronašli nešto novo	Atmosfera Izbor proizvoda	7%	9%
Specifična kupovina	Kupci se orjentišu 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 zalihu 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 skoru 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 misije[234]

[234] Pripremljeno prema Retailing Resarch of Council of North America: "World According to Shoppers", 2004, str. 14-22

Međuzavisnost Shopper marketinga i Category menadžmenta

Kada se govori o usaglašavanju maloprodavca i dobavljača, svrsishodno bi bilo, još jednom, osvijetliti 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 obije 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 sledećoj slici, a koju je ponudila *Retail Commission on Shopper Marketing*.



Slika 3.33. Maloprodavac-dobavljač strateško usaglašavanje[235]

30

[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 kupcima[236]. 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

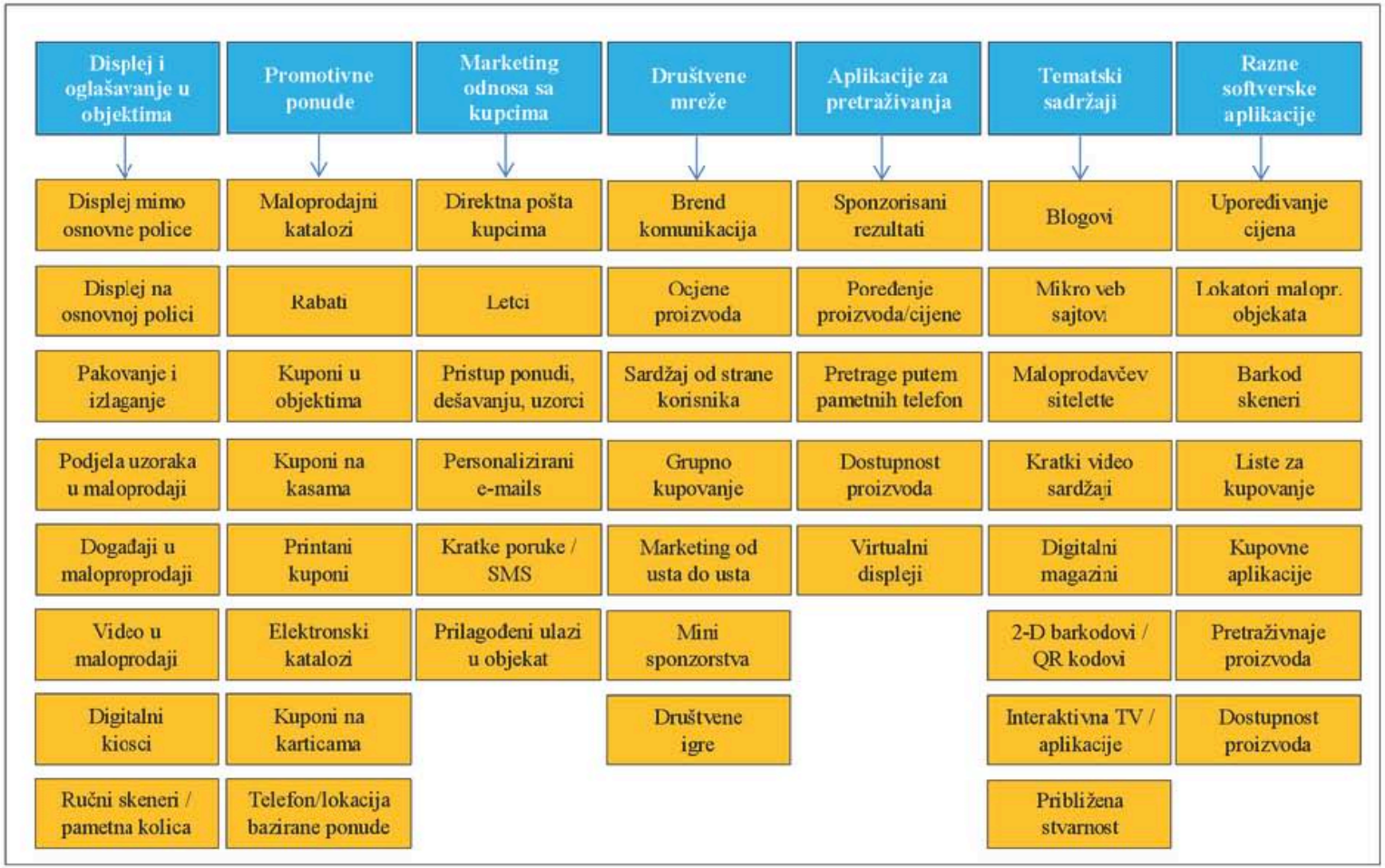
Za svaku od platformi definisan je određeni broj primjenjivih tehnika. Vrlo interesantno je vidjeti ove tehnike poredane po efektivnosti, što je predstavljeno na slici 3.34.

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*)

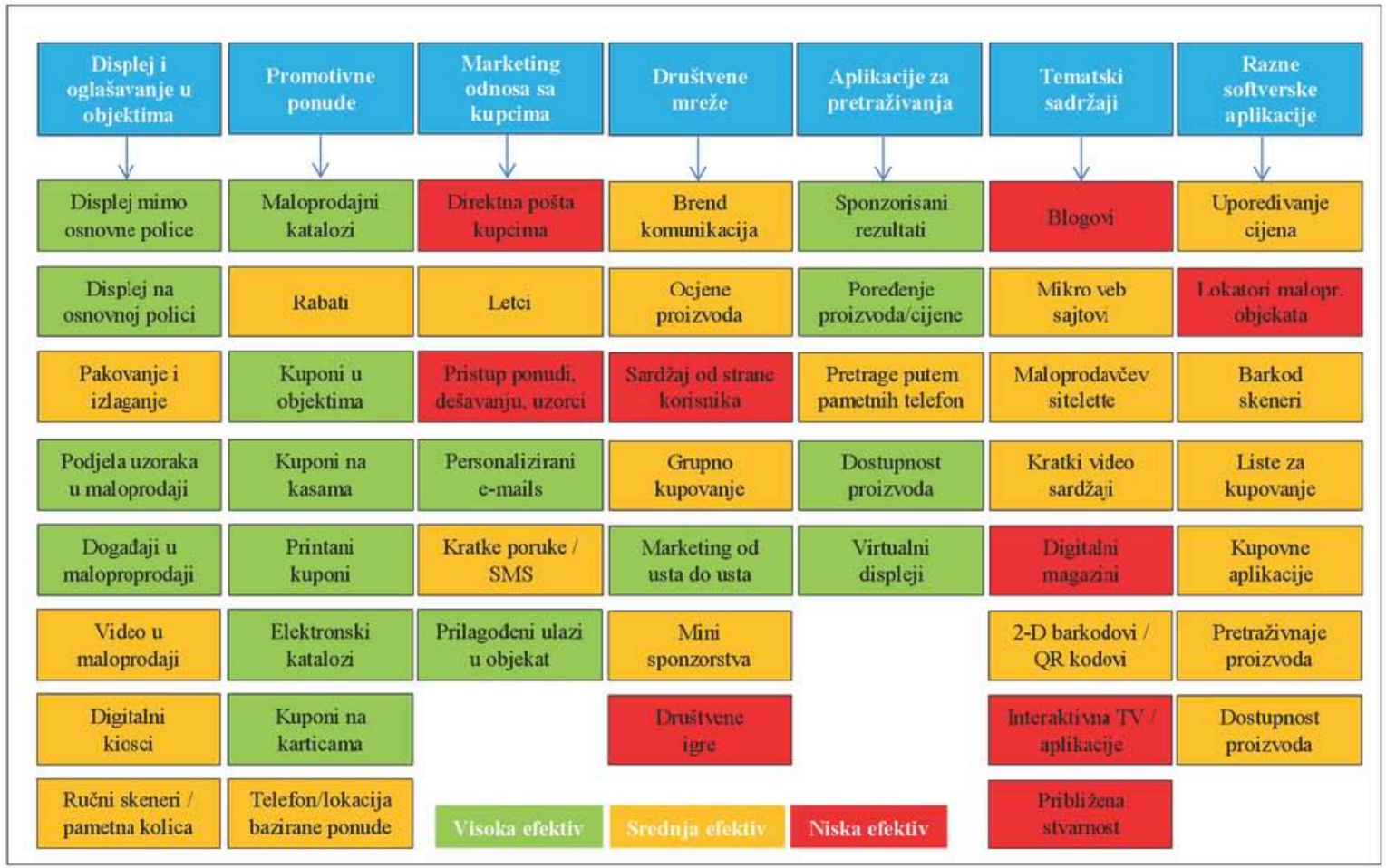
Na slici 3.37. be biti predstavljene tehnike u zavisnosti od njihove efektivnosti u gradnji lojalnosti (*Loyalty*) i zagovaranja (*Advocacy*).

[236] Kako bi bilo jasnije na šta se misli pod platformama, može se navesti da se TV smatra jednom platformom, radio drugom, štampanij magazini sledećom platformom, itd.



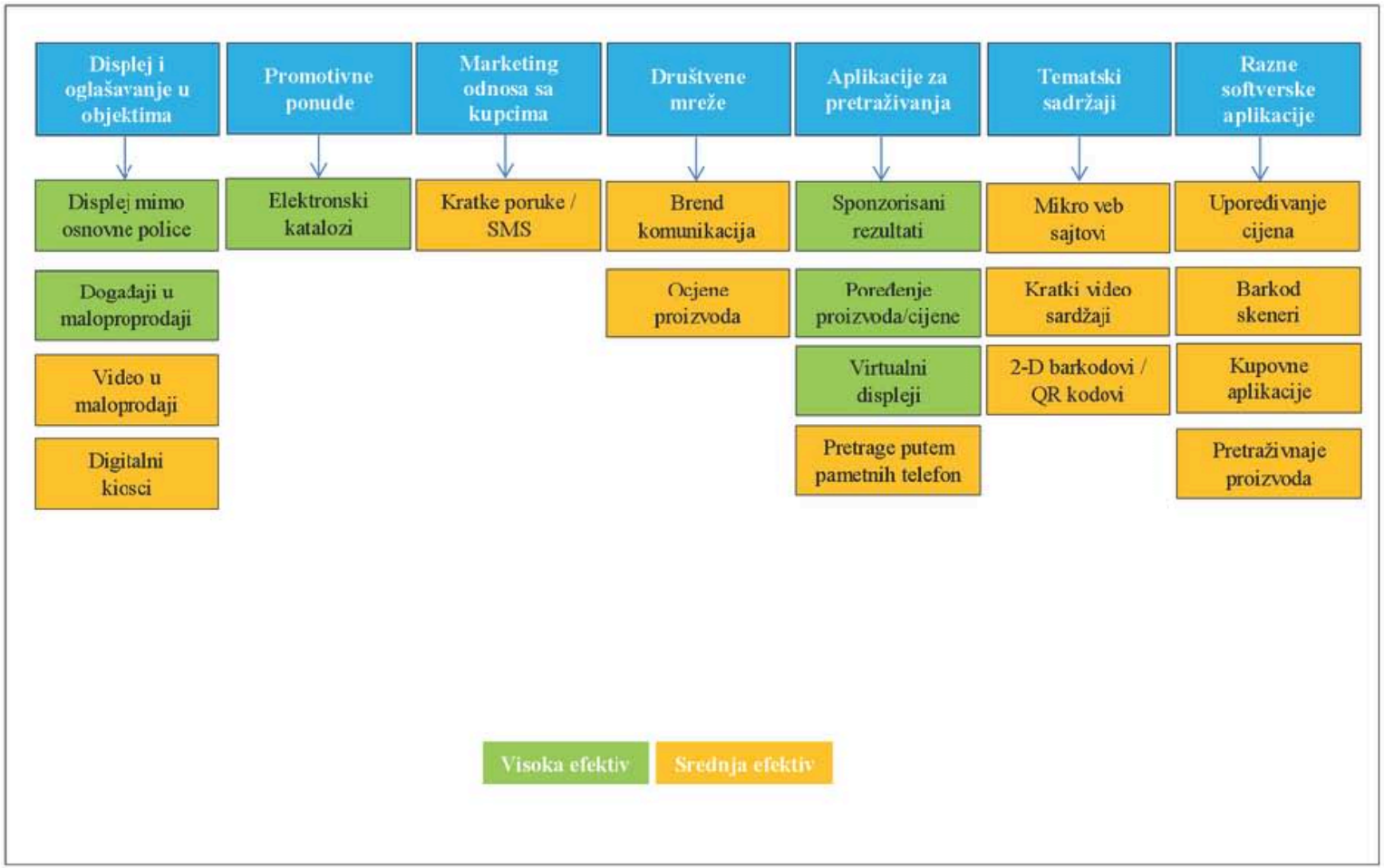
Slika 3.34. Shopper marketing taksonomija[237]

[237] GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 12



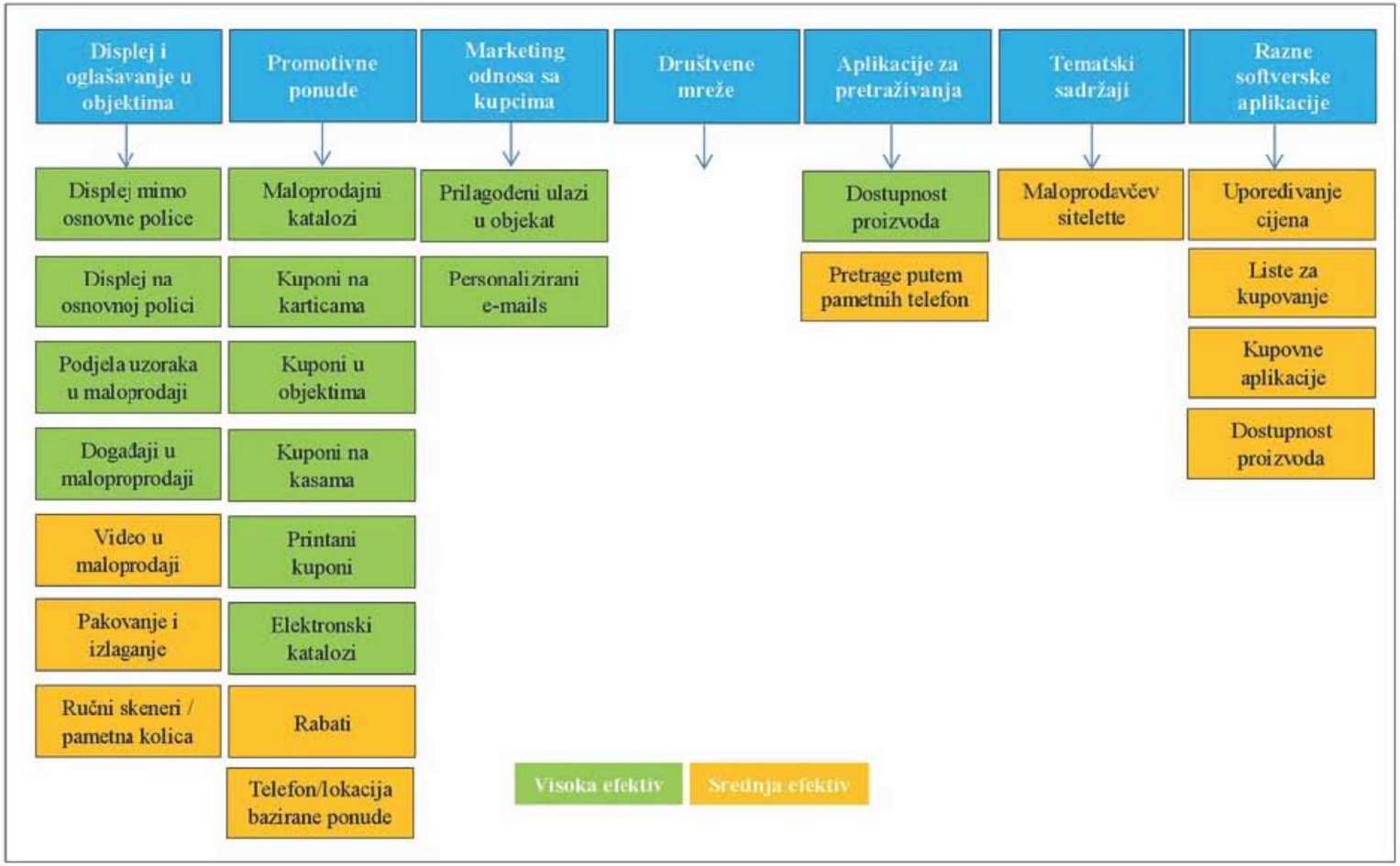
Slika 3.35. Efektivnost Shopper marketing tehnika[238]

[238] GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 17



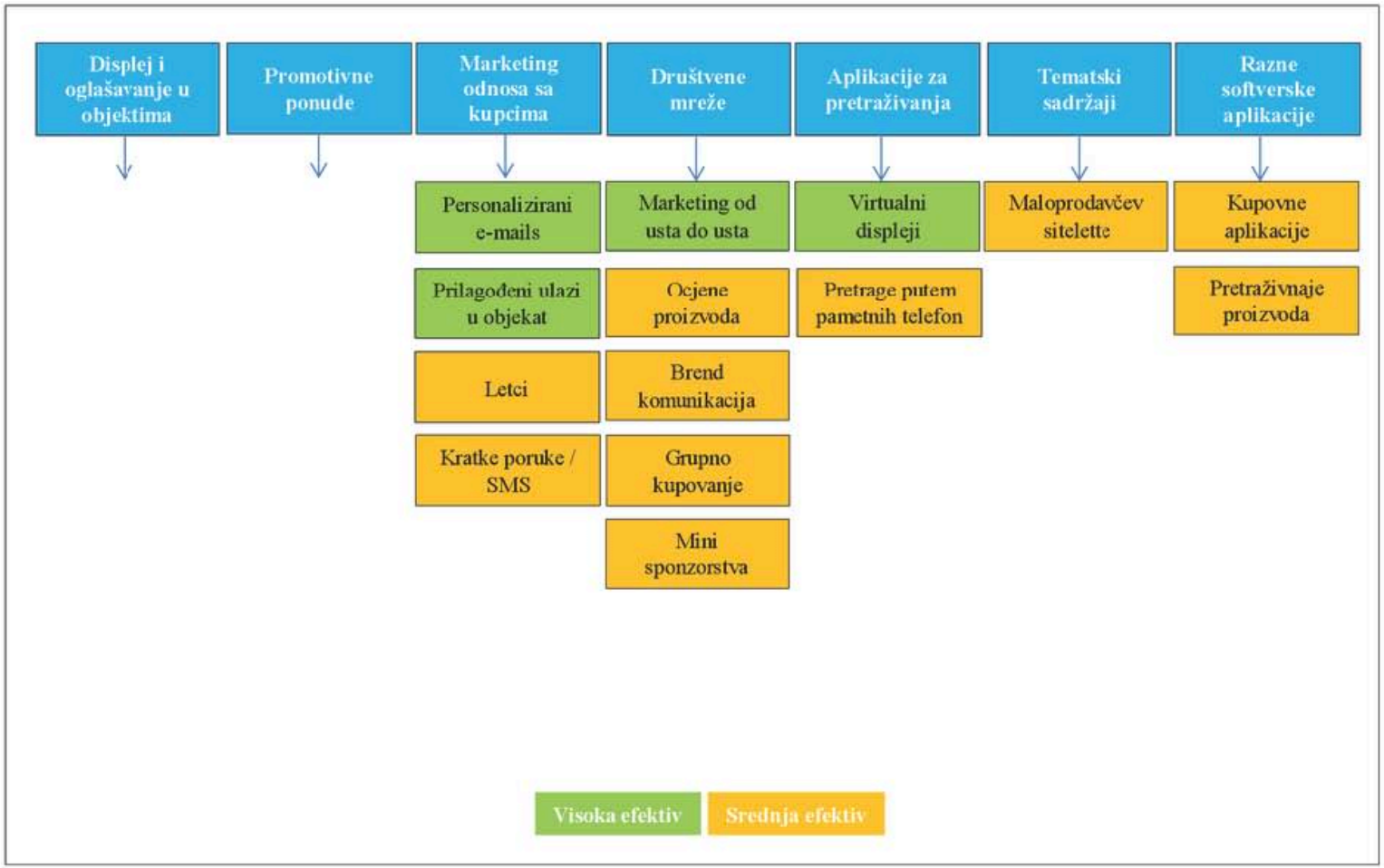
Slika 3.36. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji upoznatosti (*Awareness*) i razmatranja (*Consideration*) za kupovinu [239]

[239] GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 21



Slika 3.37. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji probe (*Trial*) i kupovine (*Purchase*)[240]

[240] GMA/Booz & Company Survey of CPG Manufacturers and Retailers, GMA Booz & Company, 2010, str. 22



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 kupcima[242].

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 sledeće 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 pronađe 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.

15

[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.

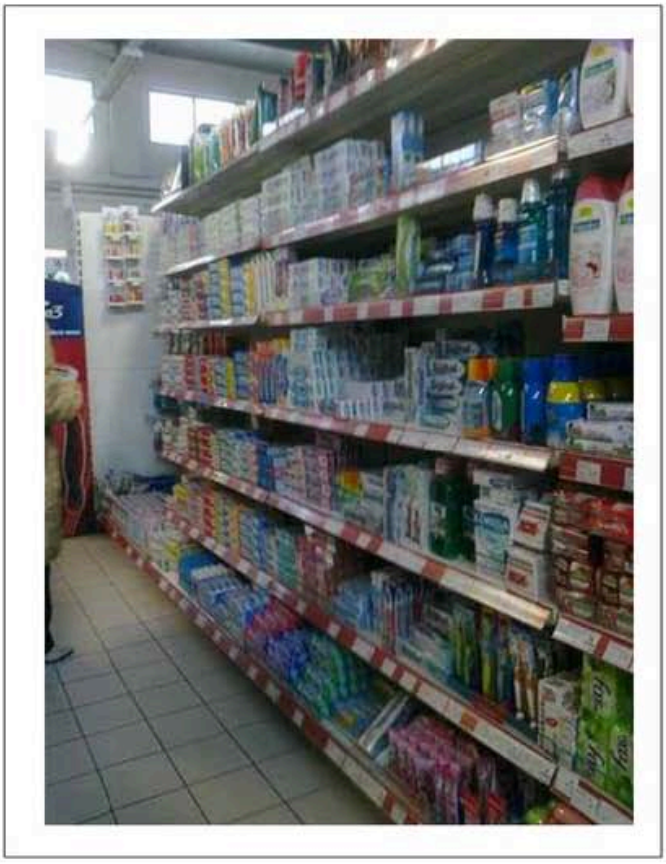
Jedna od ključnih Shopper marketing aktivnosti za Listerine, ali i za konkurentske vodice za usta je bilo vertikalno pozicioniranje između četkica i pasti za zube. Ovo iz razloga što su istraživanja pokazala da se kupci zadržavaju 26 sekundi ispred podkategorije četkica za zube, a 9 sekundi ispred podkategorije pasti za zube[244]. 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 kupaca[245]. 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 dobrobit[246], tražen je nadprosječan udio na polici.

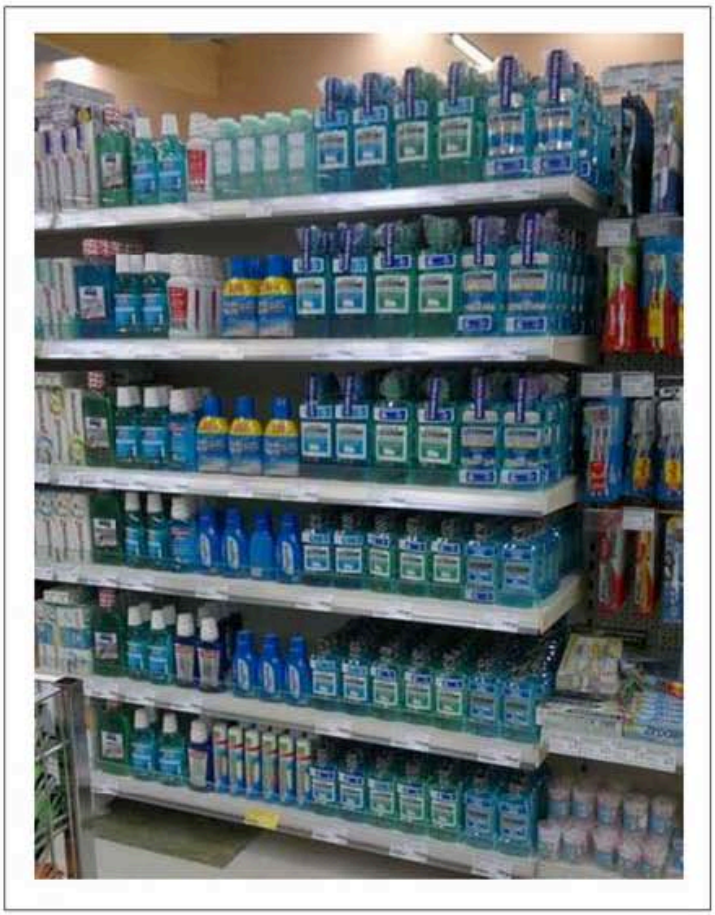
Nakon nekog vremena došlo je do prvih implementacija, za šta su neka tržišta dobila posebna priznanja unutar kompanije Johnson & Johnson. Kako je izgledala maloprodajna polica prije i nakon izvršenog preslagivanja, može se vidjeti na sledeće dvije slike.



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 prodata 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 odobravan 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 prodate količine, ROI je iznosio 10[248]*!*

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.

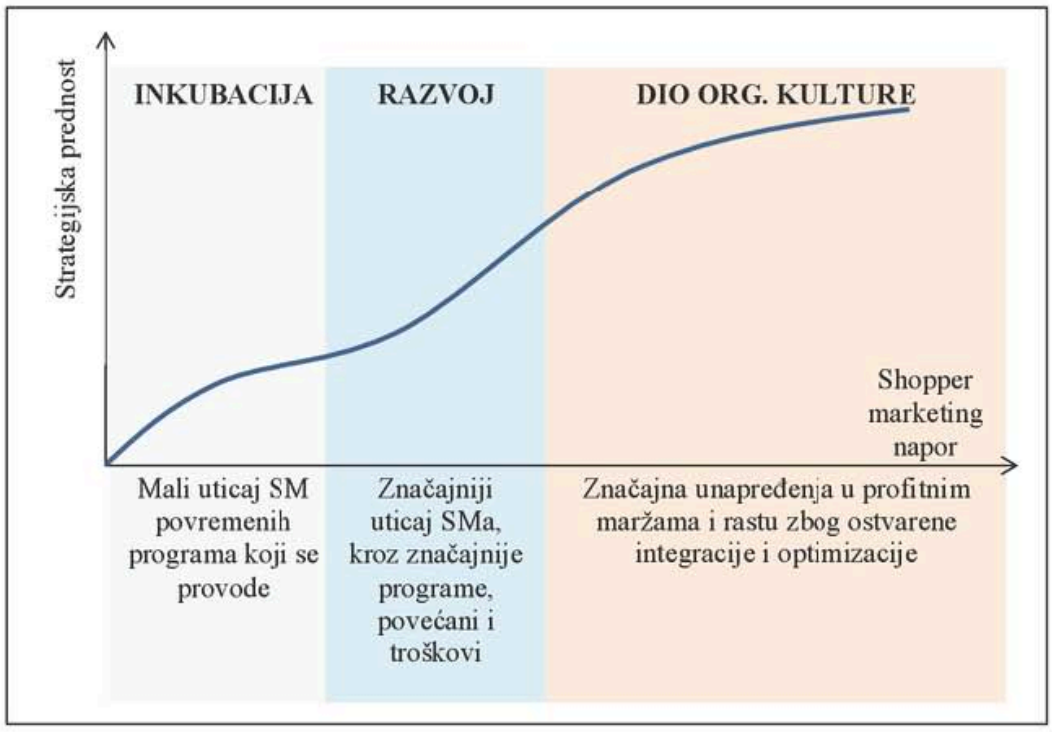
U okviru organizacije Shopper marketing funkcije, biće razmatrana dva aspekta ove faze menadžmenta:

- 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 razvoja[249]

28

[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 orjentaciju prema Shopper marketingu. Uspostavile 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 sposobnosti[250]:

- Liderstvo
- Fleksibilnost
- Predanost u razvoju ljudskih talenata
- Fokusiranje na praktičnost i važnost
- Sposobnost i želju da utiču na izmjene organizacione kulture
- Realna očekivanja

28

[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 organizacije[251].

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 zadatih 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						
Grupno	*Svježa hrana*	*Pakovana hrana*	*Pića*	*Zdravstvena njega*	*Lična higijena*	*Kućna hemija*
Kraft foods *P&G* *PepsiCo* *Unilever* *Coca-Cola*	*Hormel Foods* *Fresh Express* *Dole* *Tyson*	*Kraft foods* *P&G* *Campbell's* *JM Smucker* *General Mills*	*PepsiCo* *Coca-Cola* *Anheuser-Bush* *Cadbury*	*P&G* *McKesson* *Johnson & Johnson* *Pharmavite* *Leiner*	*P&G* *Johnson & Johnson* *Unilever* *Kimberly-Clark*	*P&G* *Unilever* *SC Johnson* *Clorox* *Dial*

Tabela 3.9. Proizvođači predvodnici Shopper marketing programa na tržištu SAD[252]

[252] GMA/Deloitte Consulting LLP 2007 Shopper Marketing Study Results, str 25

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.

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 progresa implementacije i može izgledati kao na sledećoj 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	Parametar 1	600	602	2
		-4%	Rast			0%
535	651	116	Parametar 2	633	651	18
		22%	Rast			3%
100	110	10	Parametar 3	100	110	10
		10%	Rast			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 predvidio 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 unpređenje 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 prodate vrijednosti, Povećanje prodatih 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 ponuđeni od strane dobavljača, a koji zadovoljavaju maloprodavčeve ciljeve

Tabela 3.12. Set mjernih kategorija u Shopper marketingu[253]

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 programa[254]

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, također, 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

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 nepouzdani.*

Zbog toga je najčešće i najveći broj analiza provođen 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 orjentaciju kompanija

U suštini, o Shopper marketingu je mnogo lakše pričati nego postići da on bude centralna orjentacija 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 orjentisane, sastavljena je sljedeća lista ključnih komponenti za uspješno uvođenje Shopper marketing orjentacije komapnija. One su predstavljene na sljedećoj slici.



Slika 3.42. Sedam ključnih Shopper marketing komponenti[255]

[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 potaket 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 promocije[256].
- 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 brend equity-a i povećanje prodaje. Ključna propozicija Shopper marketinga je da mudrijom upotrebom BTL budžeta se može istovremeno uticati na unapređenje brend 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 istaketi 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 praktikovanju 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 ujedinjen 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 ujedinjenog 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 rešenje za ovaj problem.

Obično su ovo ljudi sa jakom prodajnom orjentacijom, 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 razultata 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 odjela[257].

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 ishodnica 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 orjentacija na kupce bi otupjela i izgubila mogućnost da se na osnovu toga kreira komparativna prednost. Kupci ne bi vidjeli dovoljno koristi iz ovakvog ustrojstva.

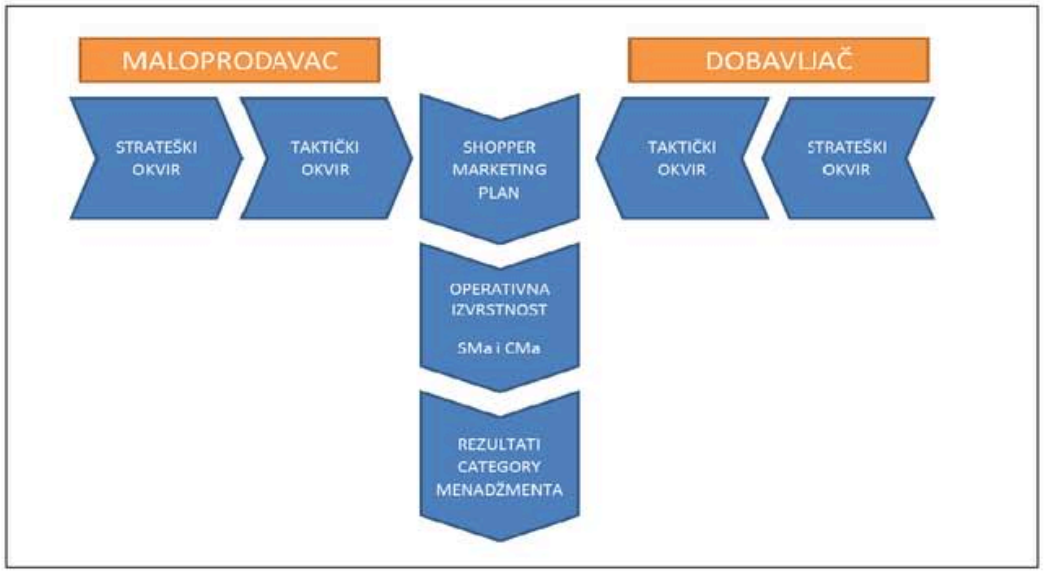
Iako postoje određena preklapanja i lakoća zamjena teza, potrebno je imati u vidu šta je uzrok, a šta posljedica. Recimo, Category menadžment ima za jedan od ciljeva razvijati unakrsnu kupovinu između k[56]gorija. Ovo, vrlo slično ima i Shopper marketing kroz Shopper marketing rješenja (o čemu će biti 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 orjentisan na kategorije, dok je Shopper marketing orjentisan 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 sledećoj slici.

Ovdje je naglasak na pojavljivanju potencijala. Za stvarno iskorištavanje ovog potencijala, neophodno je sledeće:

- 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 unpređenje 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 napori Shopper marketinga bili bojkotovani od strane Category menadžmenta, svi napori 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 marketinga[258]

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.

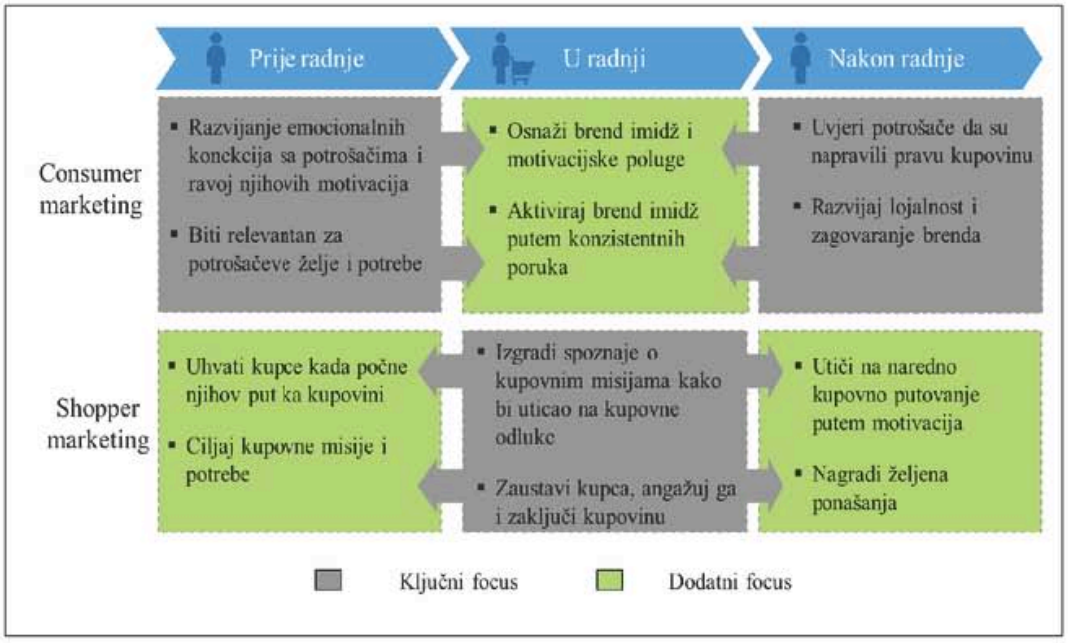
Formiranje Shopper marketing odjeljenja u okviru marketinga je prihvatljivo za početnu fazu razvoja. Kada kompanija krene prema drugoj fazi, a pogotovo u fazi kada Shopper marketing postane dio organizacione kulture, tada je potrebno napraviti organizaciono izdvajanje Shopper marketing kao zasebne funkcije.

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 marketing[259]

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 koodinaciju i saradnju Shopper marketinga sa[260]:

- 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 2019

[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 marketinga[261]

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 struktuirani Category menadžment proces, u planskom dijelu je veliki broj prilika za iskorištavanje Shopper marketing spoznaja[263].

Procjena je, pak, da praktična upotreba spoznaja o kupcima, korištena u Category menadžment procesu, se najviše odnosi na sljedeće korake[264]:

- 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 uobzirivanja 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 prijedolog 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 potršačima. U ovom slučaju, Category menadžment je klijent ovih odjeljenja u cilju obezbjeđivanja potrebnih spoznaja za unapređenja 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 rezutate 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% budžeta[265] za robu široke potrošnje njihovih najvrednijih kupaca (MVC – *Most Valuabe 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 kategorija[267].

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

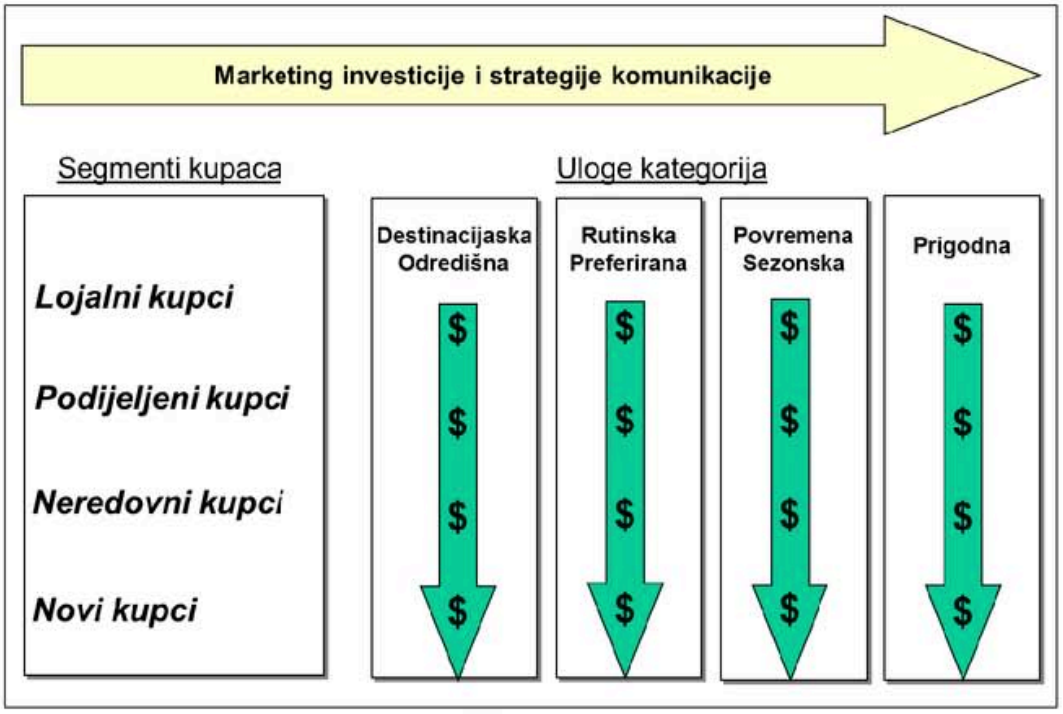
[266] Koncept najvrednijih kupaca za maloprodaju se odnosi na činjenicu da je su maloprodavci počeli računati vrijednost svakog pojedinog kupca za svoje poslovanje. Ovo se izračunava množenjem prosječne vrijednosti potrošačke korpe takvog potrošača sa očekivanim brojem kupovnih posjeta, to istog kupca, do kraja njegovog životnog vijeka. Prema ovome, vrijednost se povećava sa povećanjem vrijdnosti 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 menadžmenta[268]

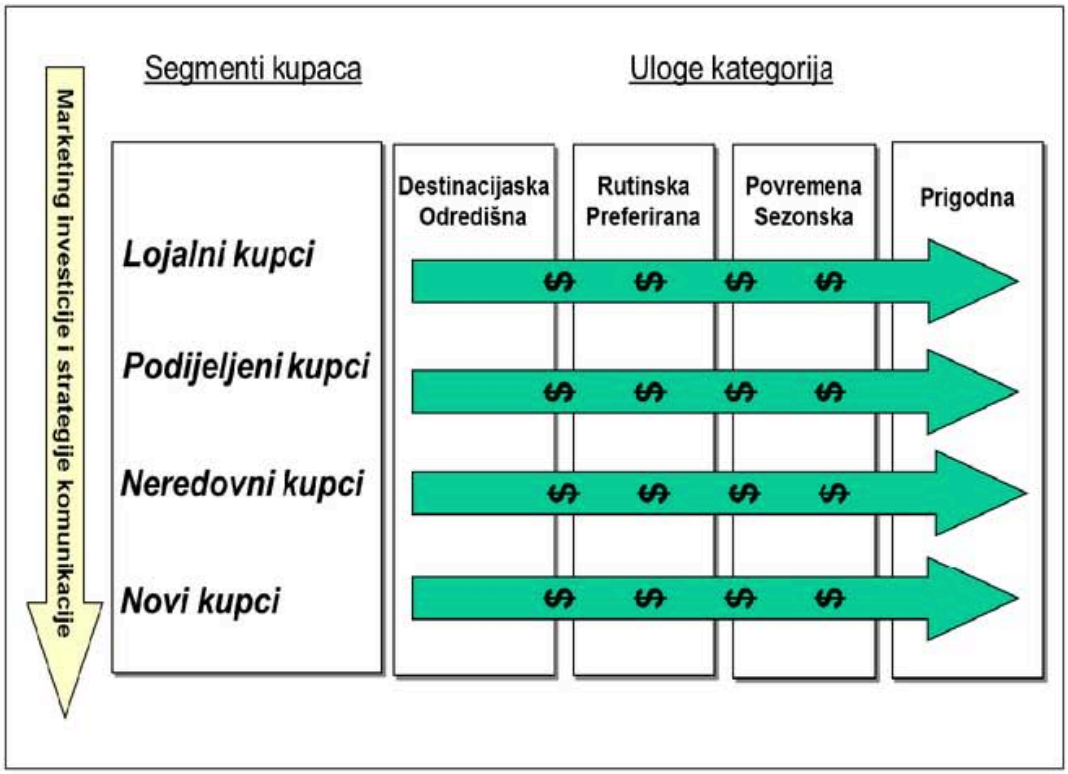
Na slici je predstavljeno putem žute strelice šta su osnovna nastojanja i fokus Category menadžmenta. Fokus je na kategorije, od odredišne do prigodne, redoslijedom kako je predstavljeno na slici. Sve investicije i marketing strategije se donose u zavisnosti od uloge kategorije koja joj je dodijeljena.

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

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 marketinga[269]

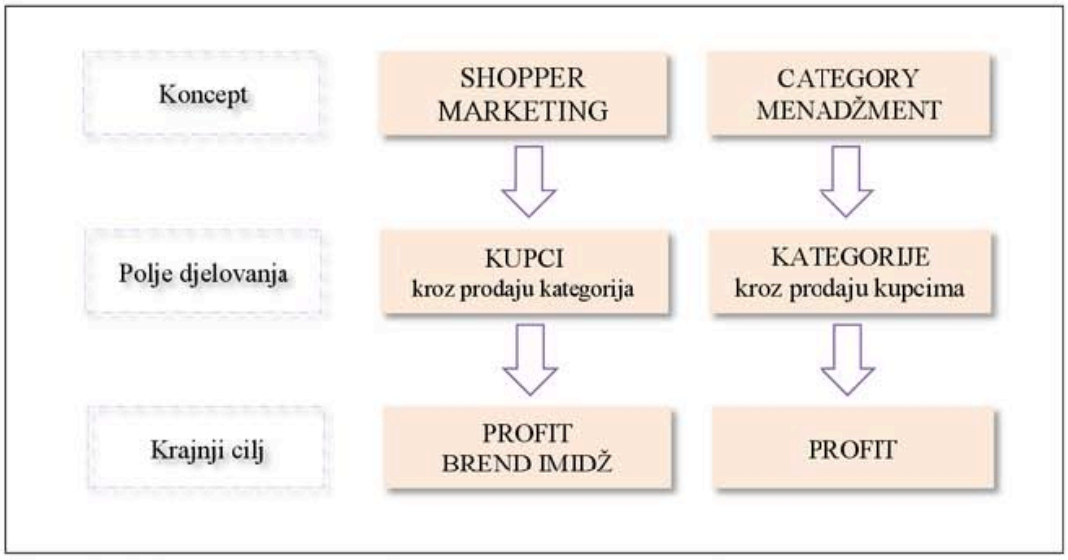
Sa ove slike je vidljivo da je fokus Shopper marketinga na segmentima kupaca. Za ovu potrebu je napravljena vrlo jednostavna segmentacija kupaca na lojalne, podijeljene (oni koji kupuju kod još samo par konkurenata), neredovne i nove kupce. Za potrebe konkretnih Shopper marketing aktivnosti se vrši mnogo 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 marketinga[270]:

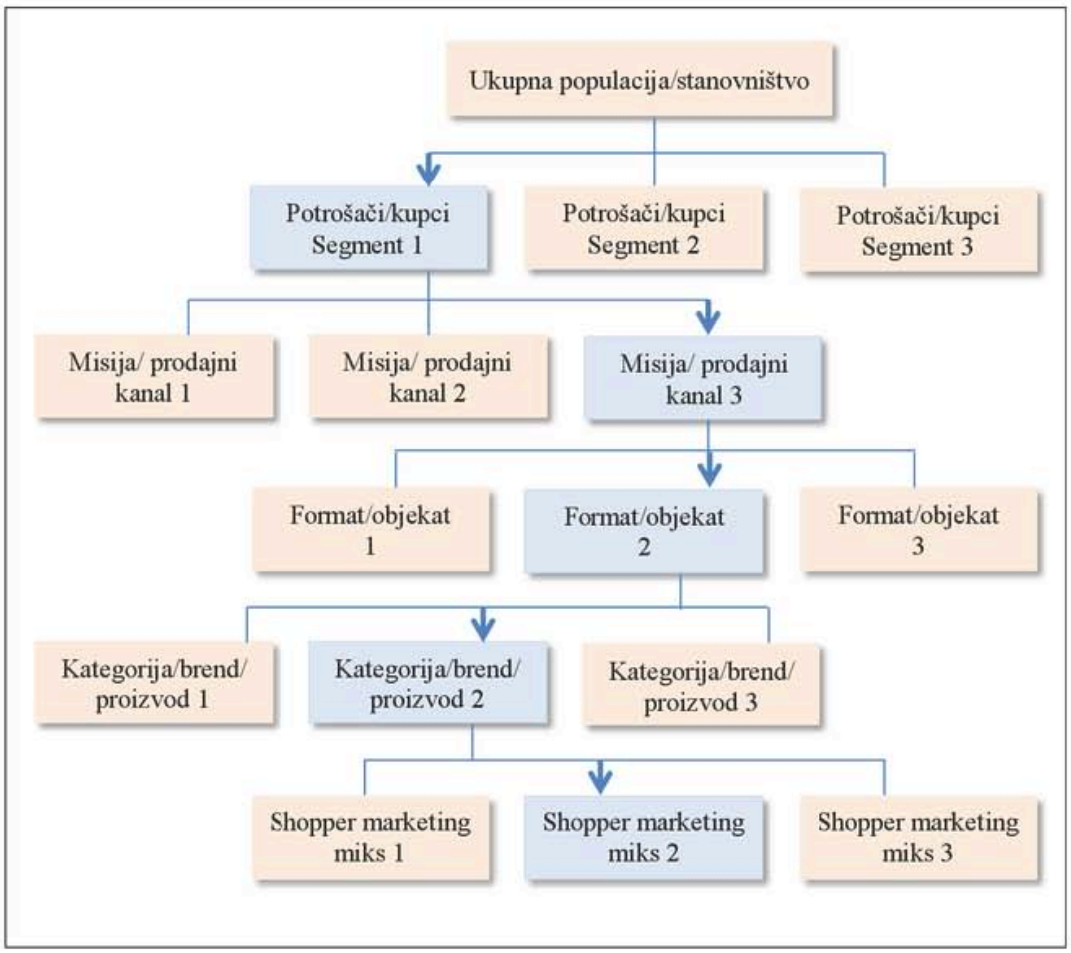
- Category menadžment je građenje pokretača i strategija kako bi se razvijala čitava kategorija definisana kao grupa proizvoda
- Shopper marketing je razvoj i implementacija brend inicijativa kako bi se razvijala kategorija zadovoljavajući potrošačeve potrebe na putu ka kupovini

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 sledećoj slici.



Slika 4.8. Category menadžment u okviru Shopper marketing procesa[271]

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/kupaca[272]

[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 kupaca[273]

	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 kupovinim 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 kupaca[274]

[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 orjentacije i pretraživanja u objektu		x
		Virtuelna kupovina	Analiza ponašanja tokom orjentacije, pretraživanja i kupovine u objektu, omogućava testiranje novih proizvoda i komercijalnih koncepata		x
		Video posmatranje	Analiza orjentacije tokom čitavog kupovnog procesa, ponašanja tokom pretraživanja, putanja kupaca i kupvonog ponašanja	x	
		Uređaj za praćenje kupaca	Analiza orjentacije kupaca i u isto vrijeme praćenje promjena na policama		x
		Analiza toka kupaca	Analiza orjentacije, kupovnih informacija i kupovnog ponašanja (prikriveno ponašanje ili kupovina)		x
	Istraživanje	Intervjui	Neto promotivni rezultat kao mjera ukuprog 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 kvatitativne analize, kombinovati sa spozrajama o ponašanju		x
		Podaci sa kasa u prodajnom mjestu	Identifikovati kupovno ponašanje kroz kvatitativne 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 ponašanja[275]

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 orjentacija 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 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.

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 definitivan 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 poretači)?
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		Koja su njihova ponašanja i motivacije pri izboru maloprodavca	Za izabrane kanale i misije, na koje maloprodavce se fokusirati	1.Koji je njihov trenutni izbor objekata i način potrošnje u ovom kanalu? 2.Zašto? Šta ih motiviše da prave te izbore? 3.Šta utiče na njih da promijenu objekat (barijere i pokretači)?
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 trentni 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)?
		Koja su njihova ponašanja i motivacije pri obavljanju stvarne kupovine	Za izabrane **kategorije**...	1.Za izabranu kategoriju, šta je njihovo trenutno ponašanje vezano za proizvod, brend i kupovinu? 2.Zašto? Šta ih motiviše - koje je njihovo stablo odlučivanja? 3.Kako izgleda njihov proces donošenja odluka u objetku? 4.Šta utiče na njih da promijenu ponašanje (barijere i pokretači)?
6. Potršač/kupac vrši evaluaciju procesa kupovine	KAKO post-kupovna evaluacija	Koja su njihova ponašanja i motivacije pri obavljanju post-kupovne evaluacije	n/a	1.Za izbarani 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 kupovini[276]

[276] Harris B.: "The Consumer and Shopper Journey Framework", www.ecr-europe.org, avgust 2014

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 menadžment[277]

[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 sledeće 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 napori 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 uloženih kompanijskih resursa.

Ovo potvrđuju i nalazi studije koju je Kantar Retail proveo 2013. godine[278], 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 koristi[279].

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 orjentacijom 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 način 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.

Strategija kategorije	Shopper marketing taktike	Shopper marketing tehnike
Kreiranje saobraćaja	1.Cjenovna sniženja bazirana na tome koliko vlasnici kartica lojalnosti kupe u određenom periodu 2.Periodične nagrade koje nude određeni % sniženja cijene pri sledećoj kupovini 3.Periodični programi koji nude nagrade proporcionalne visini kupovine 4.Bodovi u zavisnosti od visine kupovine, kao prevencija odliva kupaca 5.Komunikacija prednosti neredovnim i novim kupcima	1.Elektronski katalozi za odabrane segmente kupaca 2.Printani katalozi 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	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	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 katalozima o prednostima i načinima upotrebe 6.Digitalni magazini
Generisanje profita	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	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	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	1.Ponuda putem QR kodova i 2D kodova u cilju zadržavanja trenutnih potrošača 2.Rabati oglašavani putem raznih alata (na polici, u katalozima, putem direktne komunikacije, pametnih telefona…) 3.Poređenje proizvoda i cijene u odnosu na konkurenciju putem digitalnih aplikacija

Generisanje gotovine	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	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	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	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	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	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 *sitelette*

Tabela 4.7. Integracija strategija kategorija sa Shopper marketing taktikama i tehnikama[280]

Predstavljena tabela ne predstavlja definitivan 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 uvjerili 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.

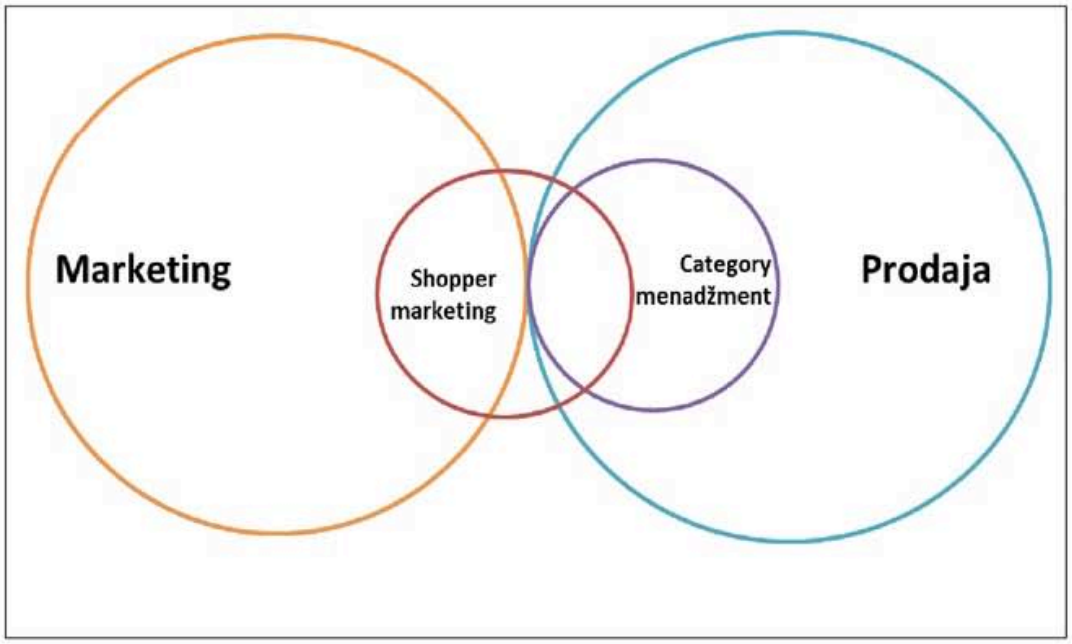
Predstavljenom tabelom se pravi i operativna poveznica između Category menadžmenta i Shopper marketinga. Na taj način se može zaključivati da se Shopper marketing tehnike stavljaju u funkciju unapređenja rezultata Category menadžmenta. Ovo je prihvatljivo shvatanje i čak razumljivo imajući u vidu krajnje 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 sledećoj slici.



Slika 4.9. Category menadžment alati[281]



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 najravijenijim 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 ispitanika[282]. 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 USD[283].

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 osvjetljavaju, tako da se ovo može samo pretpostavljati.

[282] Hoyt, C.: "Cracked Rear View", www.hubmagazine.com, 22 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 praktikovanja 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 organizacije[284]

Iz ovih podataka se, nedvosmisleno, može zaključiti da postavljanjem Shopper marketinga u centar poslovne orjentacije, 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 marketinga[285]

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.

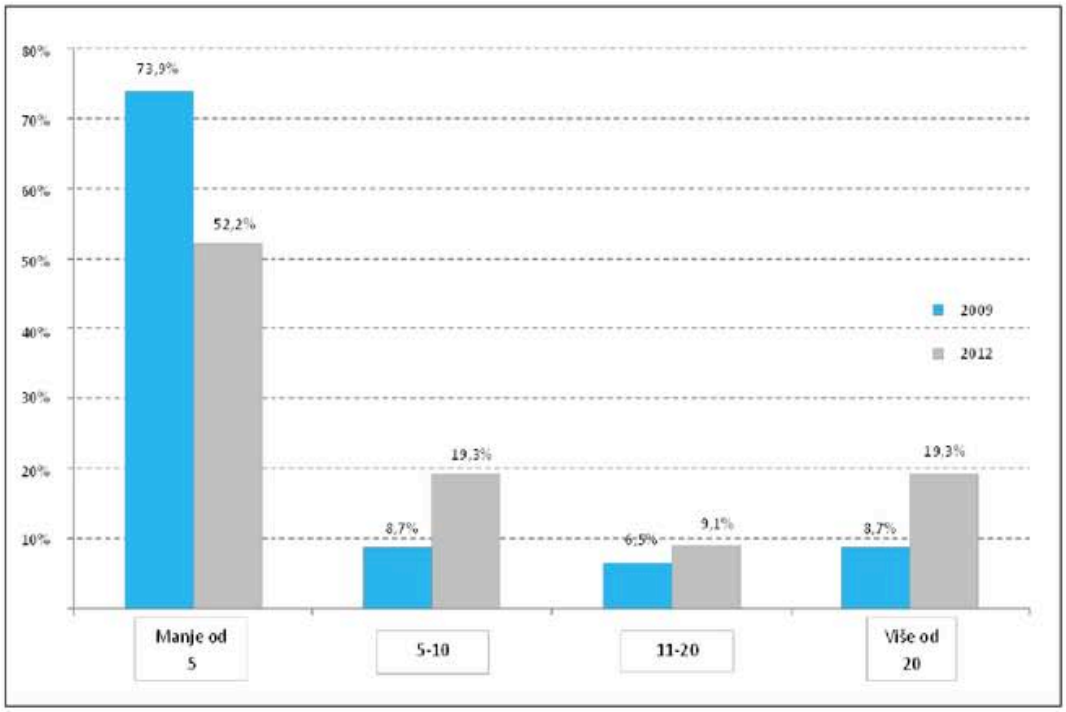
Ovakvu ekipiranost sa sličnim brojem ljudi u Shopper marketing odjelu potvrđuje i druga studija koju je proveo Kantar Retail[286]. Navedeno istraživanje je provedeno 2009. i 2012. godine i upoređeni su rezultati.

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 sledećoj 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 odjelima[287]

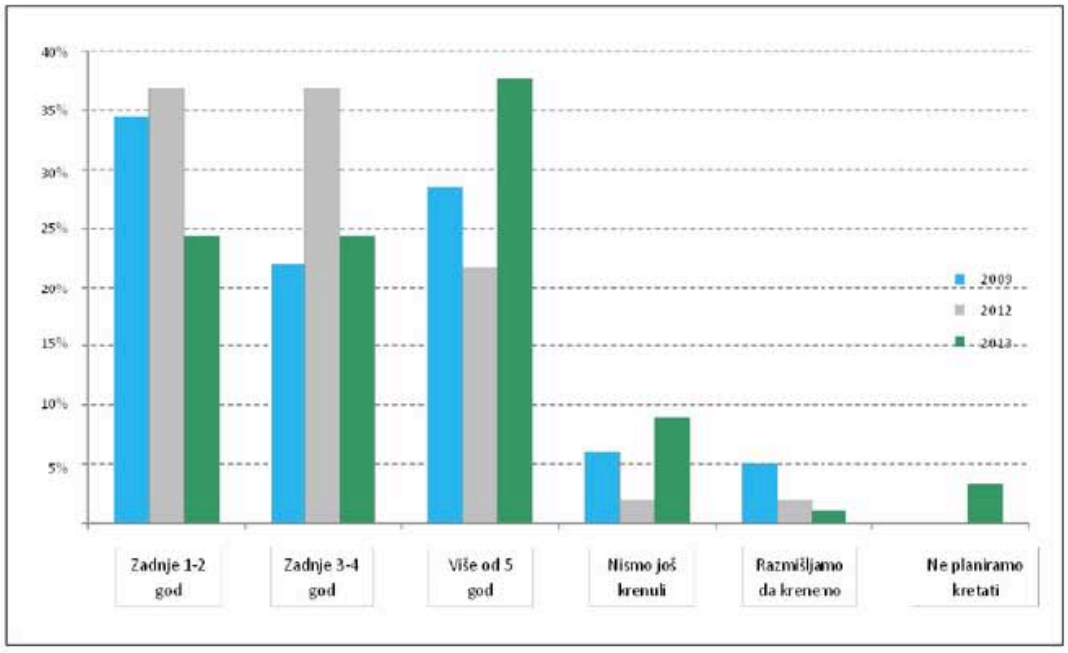
Pored ovoga, zanimljivo je vidjeti i broj godina praktikovanja Shopper marketinga od strane kompanija koje su dale navedene odgovore o broju zaposlenih u njihovim Shopper marketing odjelima.

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 sledećoj 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 marketinga[288]

Zanimljiv je podatak da su ispitanici u obije studije, kada su upitani o broju maloprodavaca sa kojima sarađuju, dali odgovore da sarađuju sa 4 do 8 maloprodavaca. Imajući u vidu ovako mali broj maloprodavaca sa kojima sarađuju, 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,

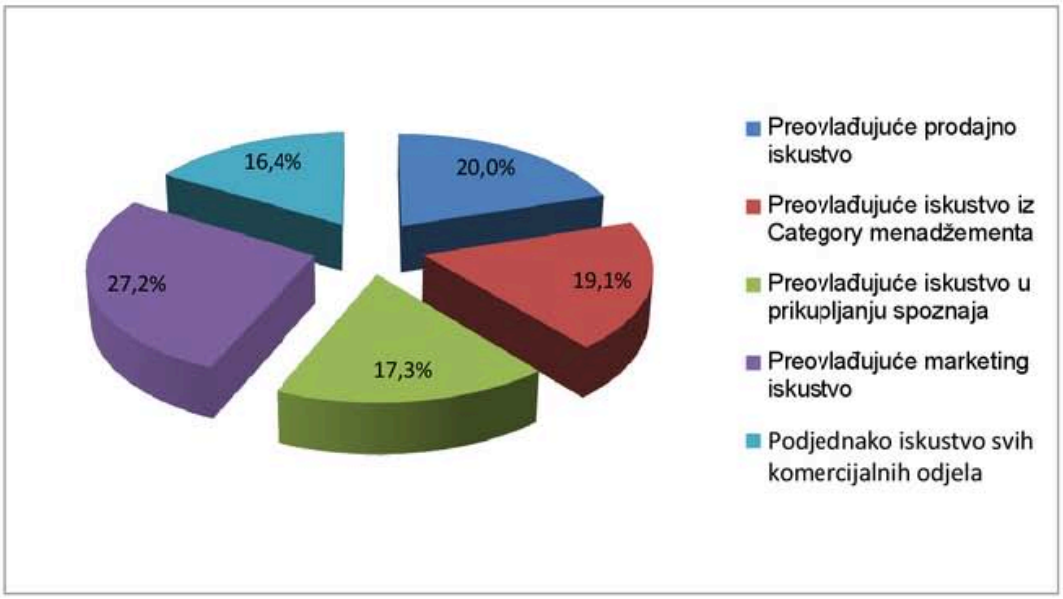
- Mali broj zaposlenih u Shopper marketing odjelima koji je pominjan u prethodnom dijelu, je razlog decentralizovanog organizovanja Shopper marketinga po pojedinim tržištima

- 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 sledećoj slici.



Slika 4.13. Preovlađujuće iskustvo osoba zaposlenih u Shopper marketingu[289]

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

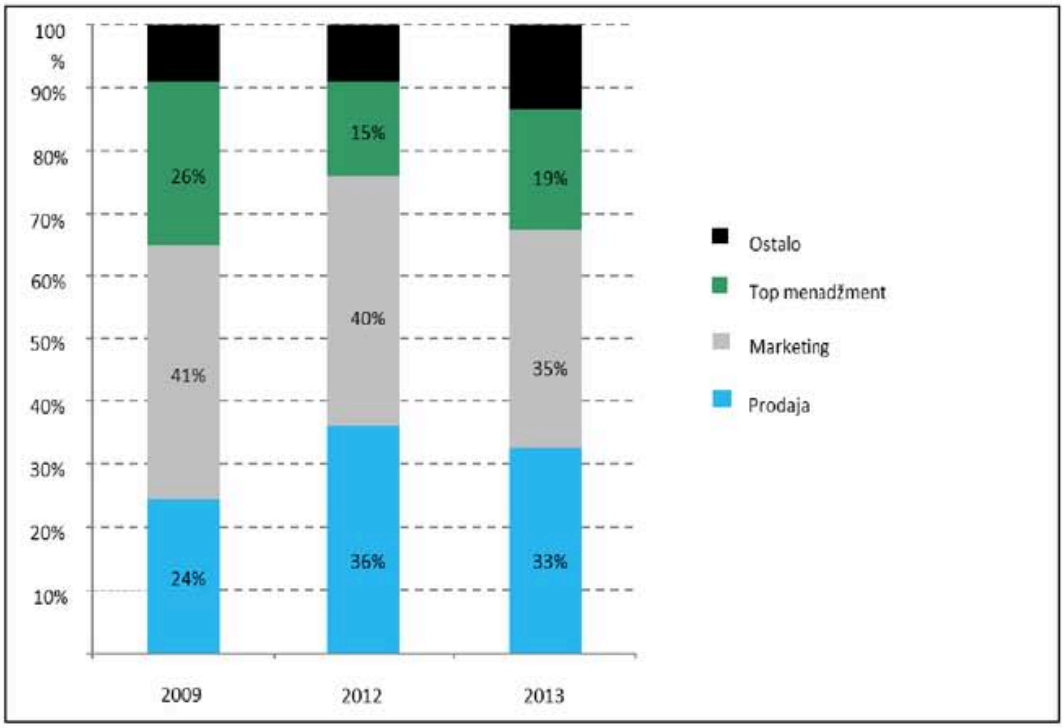
Prodajno iskustvo je bitno iz razloga što je jedan od ciljeva Shopper marketinga, unapređenje prodaje i prodajnih parametara. Za ostvarenje ovih ciljeva, potrebne su prodajne vještine koje će obezbijediti ostvarenje pomenutih ciljeva. Pored ovoga, neophodno je odlično poznavanje maloprodajnih partnera, 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 stari.

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 sarađivati 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 marketinga[290]

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 2103. godini u odnosu na 2012. vidiljivo je smanjenje udjela prodaje i marketinga, a povećanje udjela odgovornosti prema top menadžmentu. Ovde se uočavaju suprotni trendovi od onih u 2012. godini.

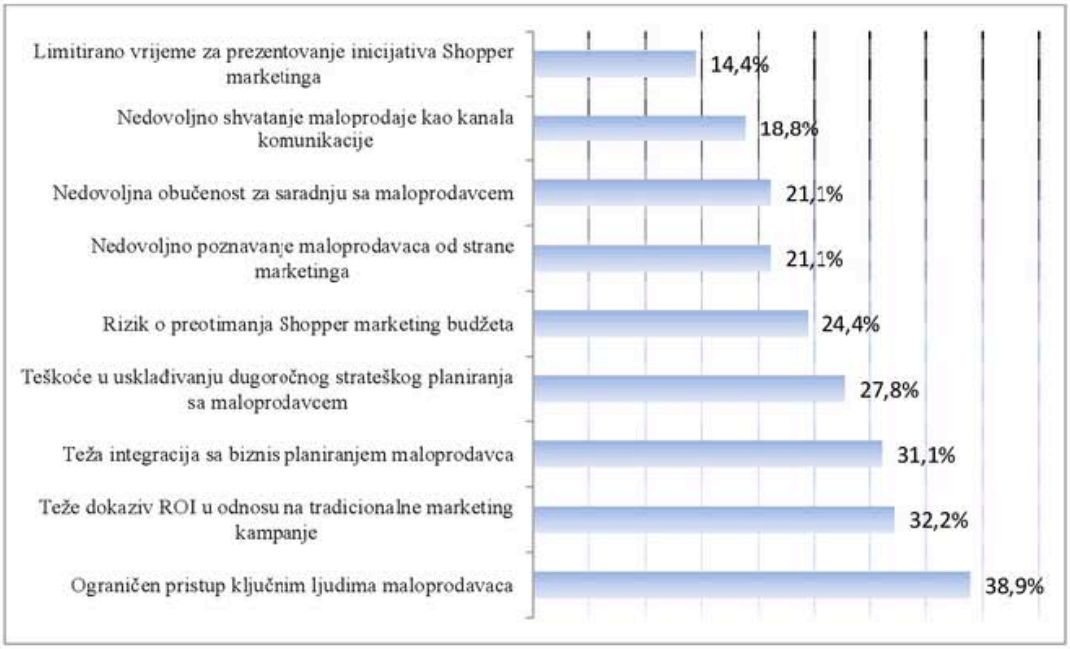
Ako se govori o odnosima, onda možemo uočiti da je skoro podjednako zastupljena prodaja, kao i marketing (33-35%), dok je odgovornost prema top menadžmentu, što podrazumijeva pozicioniranje Shopper marketinga u istom organizacionom nivou sa prodajom i marketingom, prisutna u nešto manjem procentu (19%).

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 marketingu[291]

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 prodaji[292]

[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

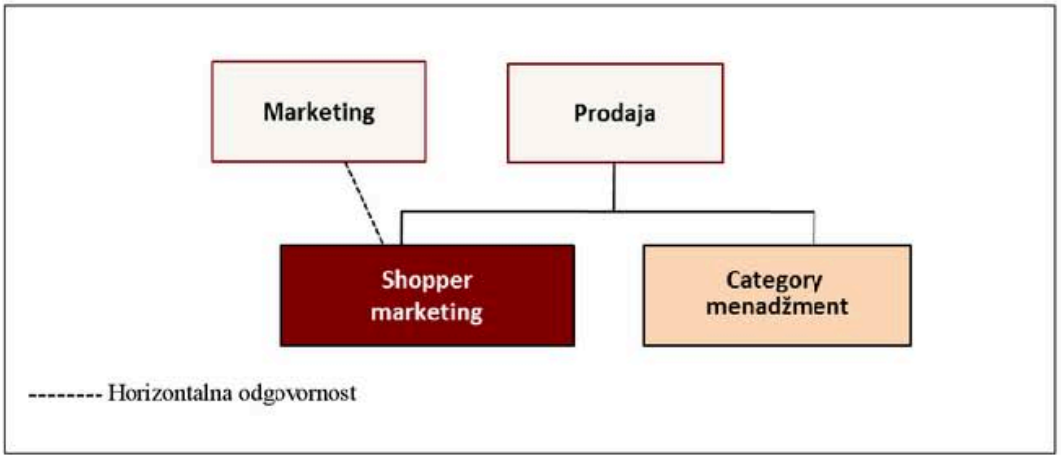
Kako se do sada moglo vidjeti, osnovni načini organizovanja Shopper marketinga su u okviru marketinga, prodaje i putem linije odgovornosti prema top menadžmentu. Pod odgovornošću prema prodaji, podrazumijeva se i određeni procenat slučajeva u kojima Shopper marketing organizaciono pripada Category menadžmentu. 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.

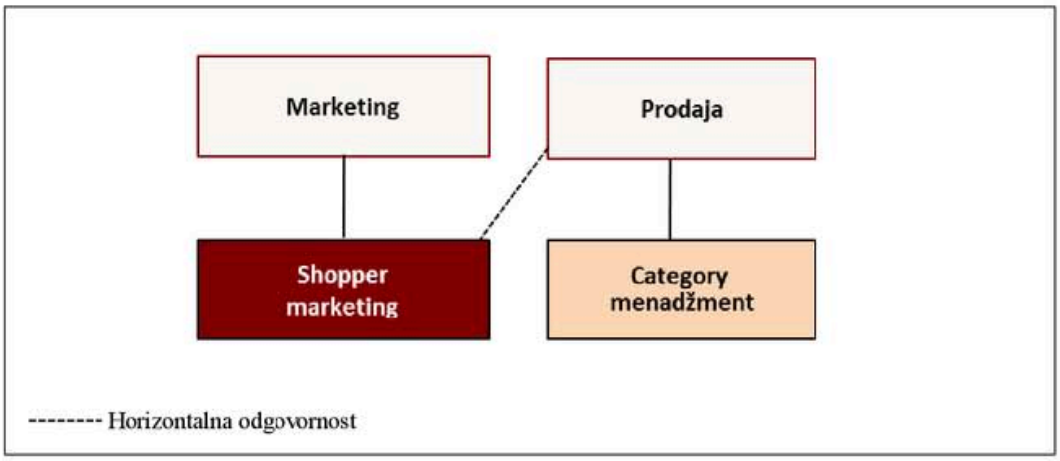
U početnoj fazi ili fazi uvođenja, Shopper marketing obično počinje kao dio neke od funkcija marketinga ili prodaje. Može se reći da je ovo normalno za početak, obzirom da kompanije nisu sigurne u koristi koje mogu očekivati od uvođenja novog odjeljenja, te realokacije ljudskih i finansijskih resursa. 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 sledećoj slici.



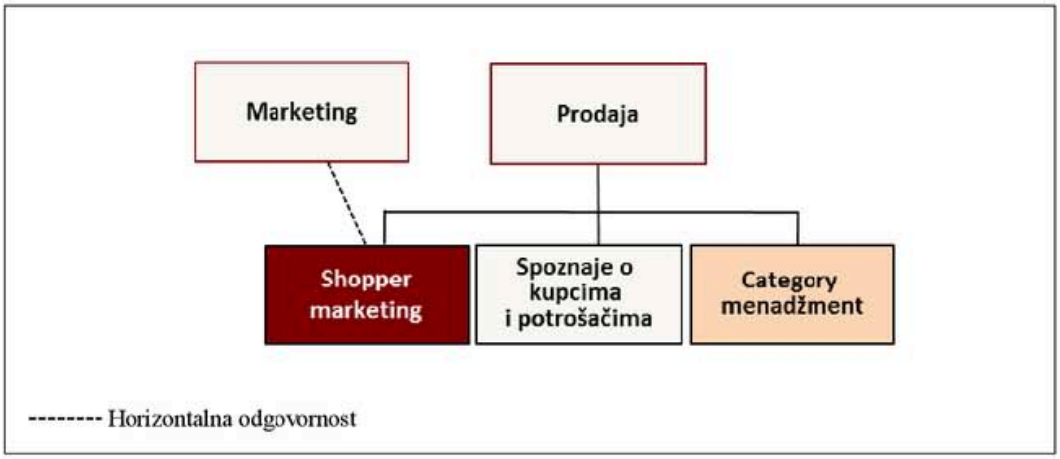
Slika 4.18. Prva faza: Shopper marketing i Category menadžment pozicioniranje u okviru marketinga

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 preduslove, 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 uspješnosti. 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 potrošačima[293], 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.

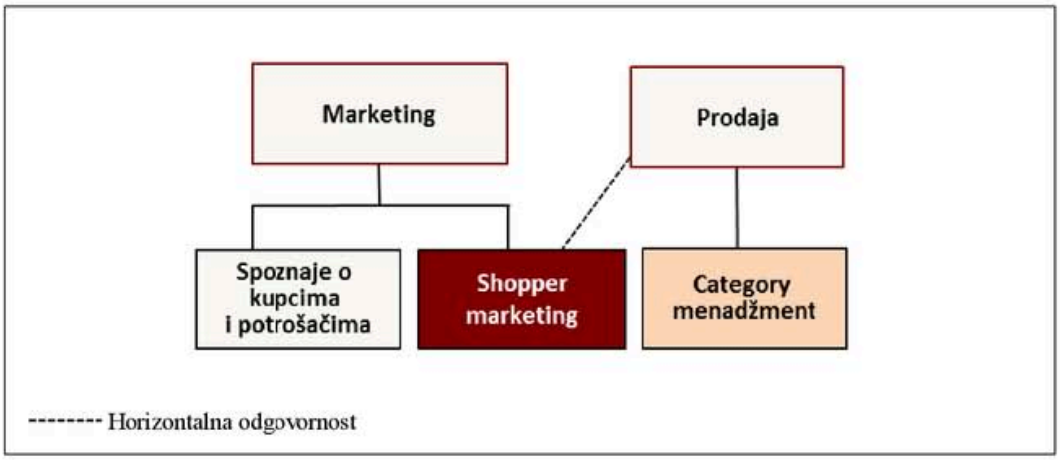
[293] Ovde je potrebno primijetiti da se odjeljenje spoznaja treba baviti ne samo kupcima, nego i potrošačima. Racional za ovo je mnogostruk: ostala odjeljenja u kompanijama su vrlo često zainteresovana samo za spoznaje o potrošačima, a i Shopper marketing je, takođe, zainteresovan za njih obzirom da 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.

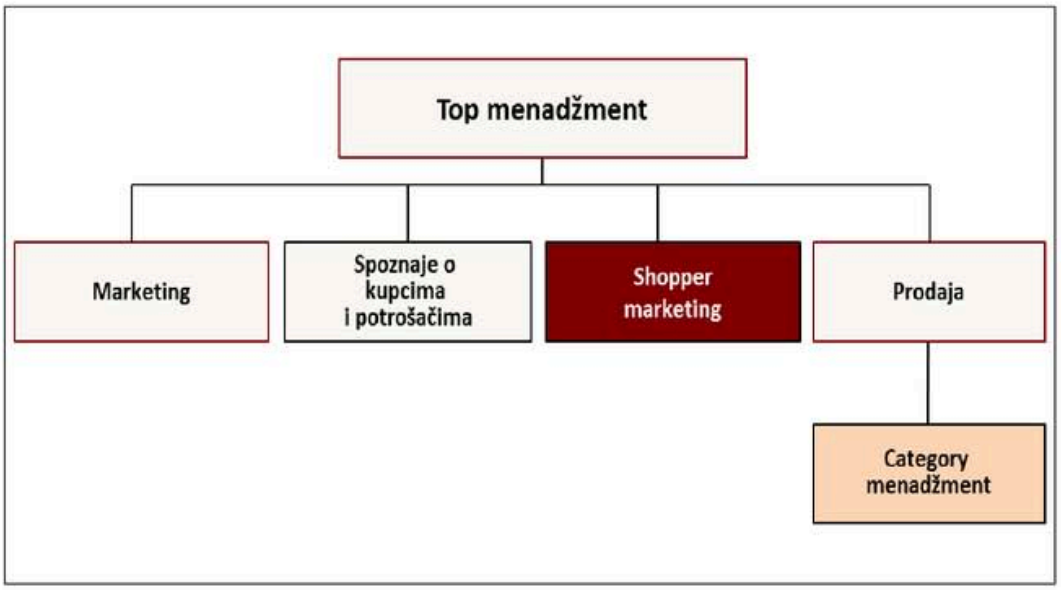


Slika 4.20. Druga faza: Shopper marketing pozicioniranje u okviru marketinga

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 funkcija[294] 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 dominante opcije – pozicioniranje u okviru marketinga i u okviru prodaje.

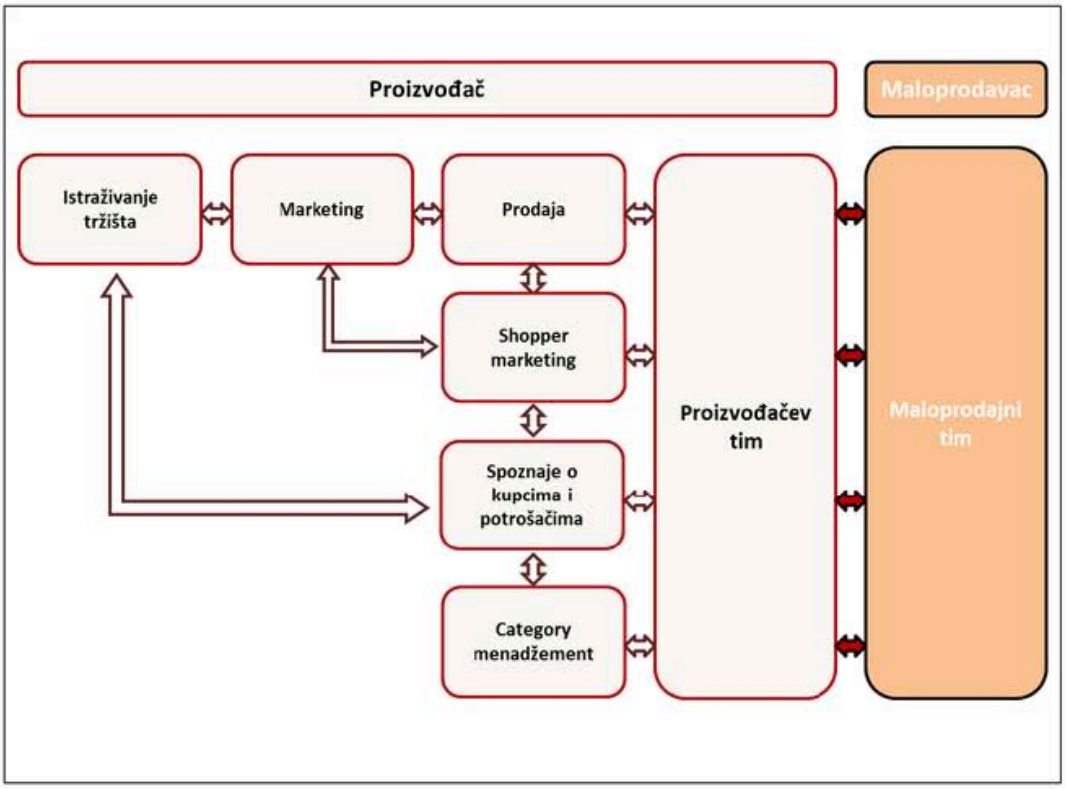
Odgovor na koji od ova dva načina kompanije trebaju organizovati uspostavljanje Shopper marketing odjela, zavisi samo od njihovih specifičnih okolnosti. Na ovaj izbor utiče veći broj faktora, kao što su: nivo decentralizacije u kompanijama, prisutnost pojedinih odjela na samom tržištu, odnosi prodaje 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.

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 maloprodavcem[295]

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, besprijekorno odvijanje komunikacije se postavlja kao imperativ.

[295] Pripreljeno 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
- Doprinos profitu po odbitku troškova
- Zahtjevi za prostorom u m3 koji minimizira *Out-of-Stock* situacije
- Kriva produktivnosti i kriva doprinosa marži[296]

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 sugeriše 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

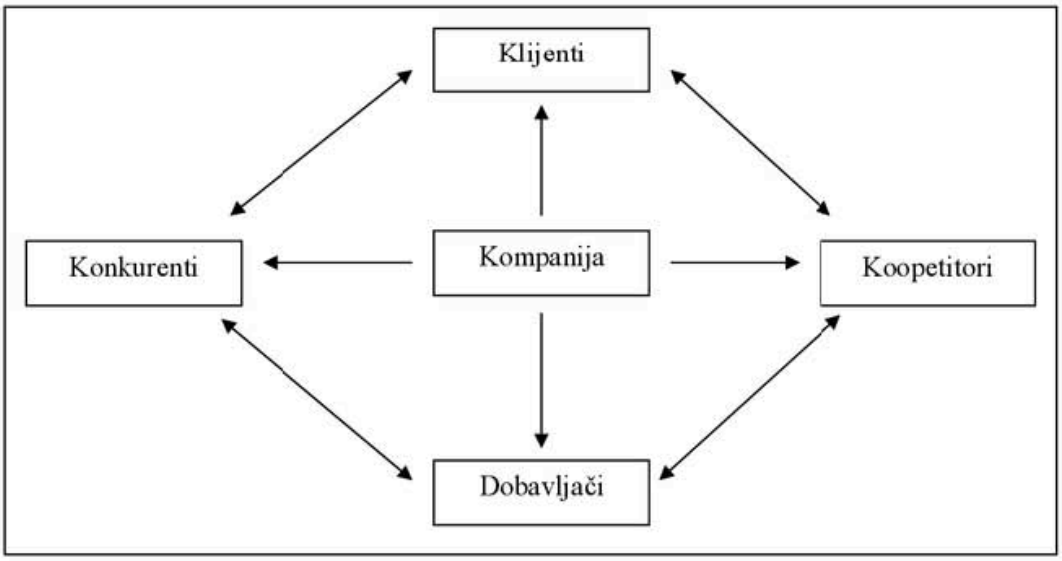
[296] Pripremljeno prema www.kamcity.com/library/articles/aisle.htm, Februar 2009
[297] www.en.wikipedia.org/wiki/Coopetition, Februar 2009
[298] *www.users.uoa.gr*/~atsaoussi/Nalebuff.pdf, Februar 2009

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 koopetitori 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 koopetitori rade zajednički na povećanju tog tržišta ili kategorije. Naknadno, iz povećanog tržišta profitiraju svi konkurenti koji su ranije bili koopetitori. 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 koopetitora. 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 učesnike[300]

[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 koopetitori. Značajka novih odnosa, predstavljenih prikazom, je da svi predstavljeni učesnici su u međusobnim odnosima, sa kompanijom, te što današnji konkurenti sutra mogu postati koopetitori.

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 koopeticije, pomenuti dobavljači će biti koopetitori 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 koopeticije, postaje misija maloprodaje.

Slučajevi koopeticije 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 proizvoda[302], 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 odredište. 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 omogući 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 invernture 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 postavljani na proizvode, od strane proizvođača. Naime, proizvođači su ti koji bi trebali finansirati 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 zajedno[305].

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 zaključaka[306]:

- 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 sledeće 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 rješenja[307]:

- Unapređuju iskustvo kupovanja i kreiraju novu vrijednost za kupce kroz kombinaciju informacija, pogodnosti, promotivnih cijena i jasnog poziva na kupovinu,

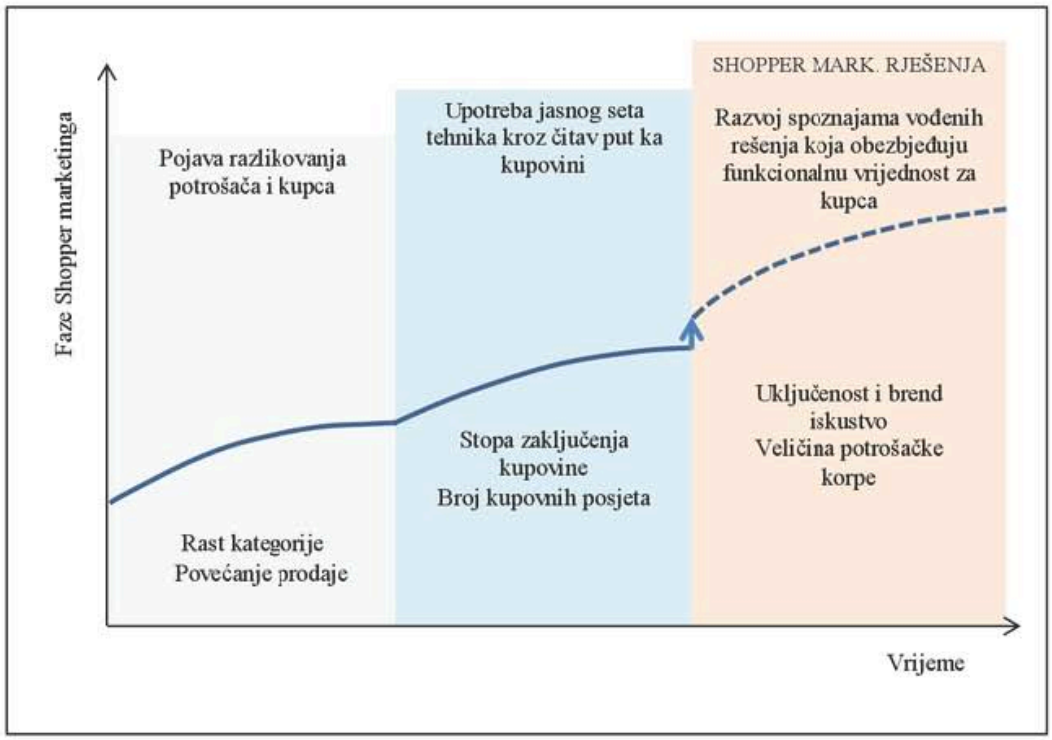
- Unapređuju odnose na relaciji proizvođač-maloprodavac kroz prilagođavanje programa koji za maloprodavce znače veću prodaju i diferencijaciju u odnosu na njihovu konkurenciju,

- Grade most između brend marketinga i trade promocija za proizvođače, što dovodi do unapređenja brend imidža, prodaje i profitabilnosti.

20

[307] Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 6

Na sledećoj 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 marketingu[308]

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.

20

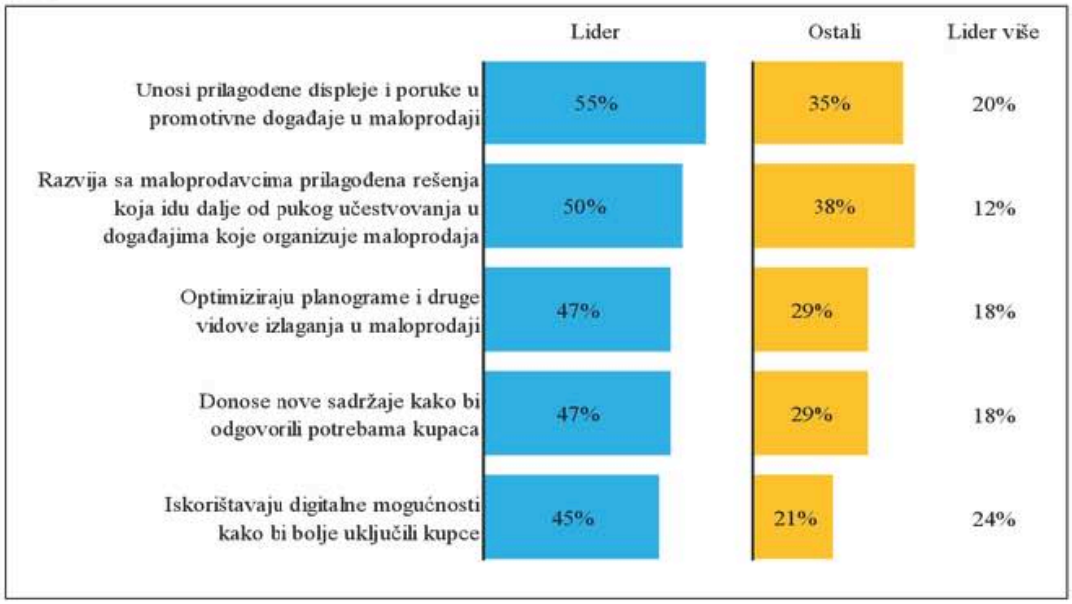
[308] Grocery Manufacturers Association and Booz & Company, "Shopper Marketing 5.0: Creating Value with Shopper Solutions", 2011, str. 7

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 veličina[309]:

- 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

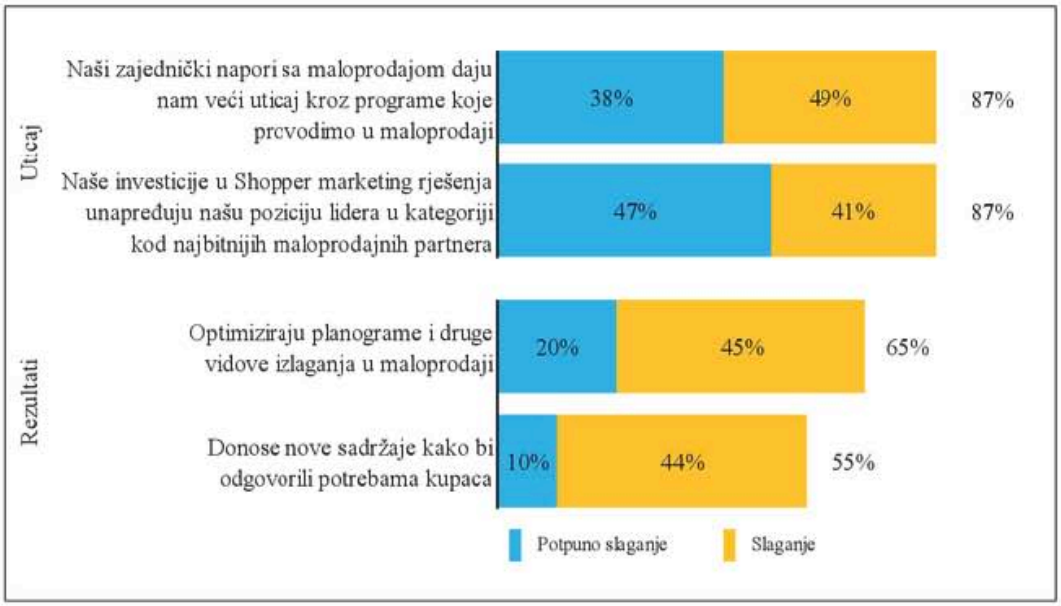
Već pomenuta studija je istraživala i šta lideri u Shopper marketing rješenjima rade bolje od onih kompanija koje nisu lideri. Nalazi te studije na ovu temu su predstavljeni na sledećoj slici.



Slika 5.3. Aktivnosti koje lideri Shopper marketing rješenja bolje praktikuju[310]

[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 sledećoj slici.



Slika 5.4. Isplativost Shopper marketing rješenja[311]

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 sljedeći[312]:

- 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 zaključe 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.

Zasnovano na prethodno iznesenom, kreiran je i set kriterija za ocjenjivanje i identifikaciju Shopper marketing rješenja. Ona su predstavljena na sledećoj 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 rješenja[313]

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, zavisiti 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.

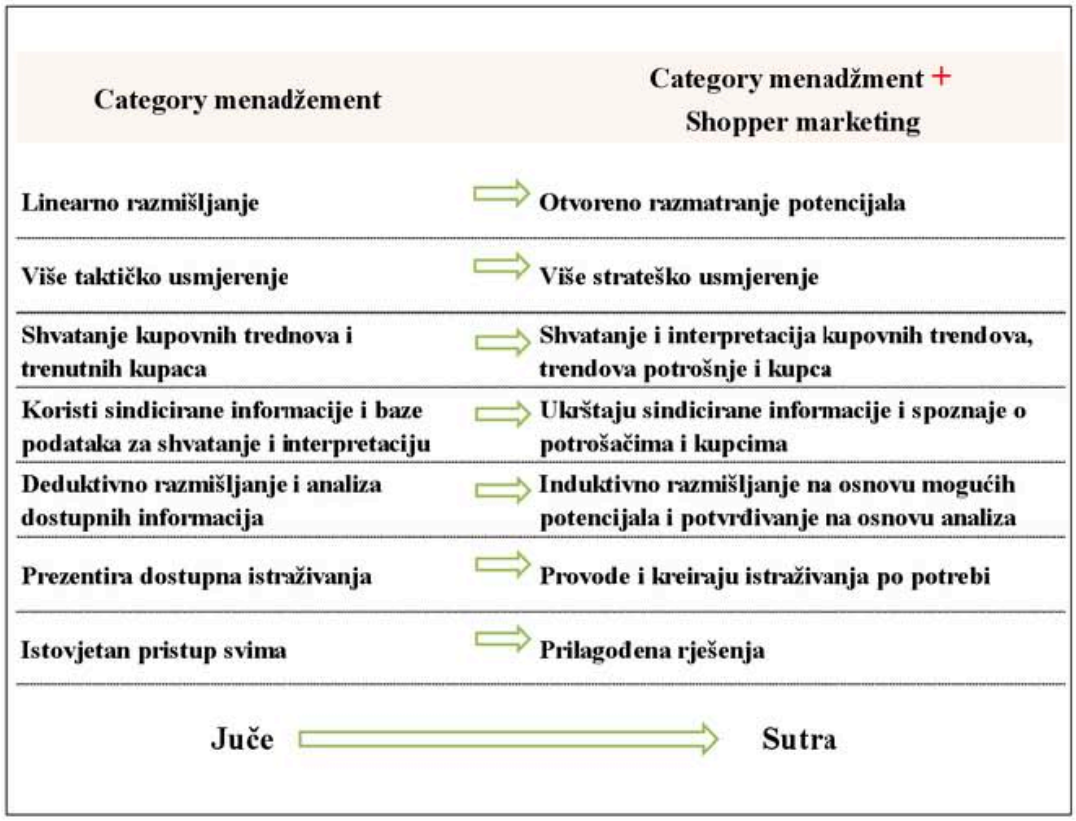
Category menadžment bi trebao, u odnosu na sadašnje stanje, da uključuje i pogled u budućnost, kako bi profitirao na nadolazećim trendovima. Potrebno je da shvati šta će u bliskoj budućnosti biti bitno kupcima, kako bi se prilagodila ponuda kategorija u odnosu na date trendove.

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.

Na narednoj slici su prikazane neke dobrobiti od strateškog usaglašavanja Shopper marketinga i Category menadžmenta.



Slika 5.6. Koristi od strateškog usaglašavanja Shopper marketinga i Category menadžmenta[314]

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 sugeriše da FMCG aktivnosti trebaju biti zasnovane na konkretnim potrebama potrošača. Ipak, ovaj koncept sugeriše 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 koopeticije je poželjan način unapređenja Category menadžmenta, obzirom na trendove koji pred praksu 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.

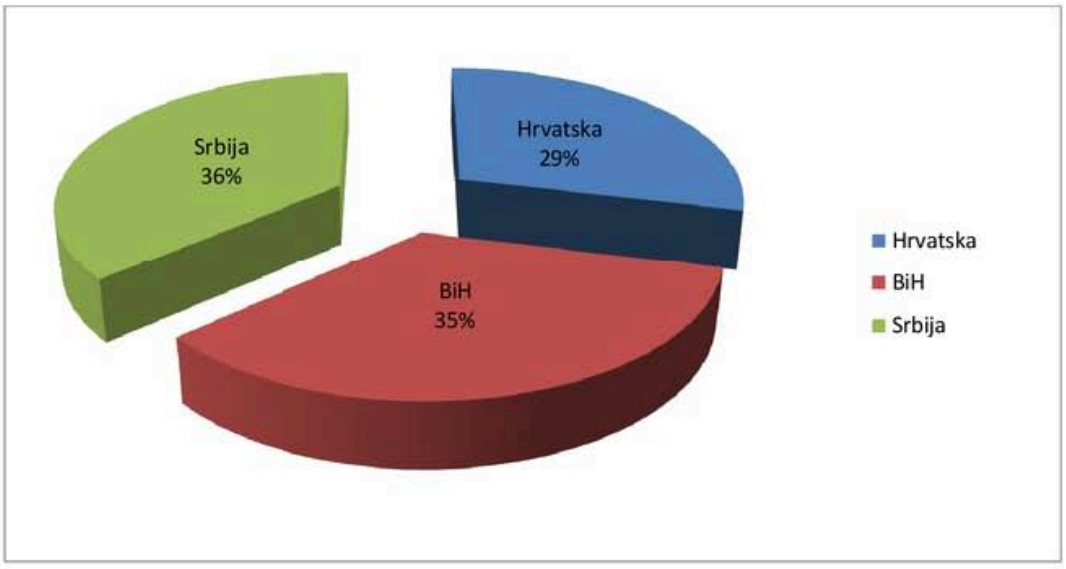
Cilj istraživanja je bio da se utvrdi razvijenost praksi Category menadžmenta i Shopper marketinga na ova tri tržišta. Pored ovoga, željelo se utvrditi i mišljenje industrije o potencijalima ova dva koncepta, kao i njihovim sinergetskim efektima. Kroz dobijene odgovore, željela se potvrditi ili opovrgnuti 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.

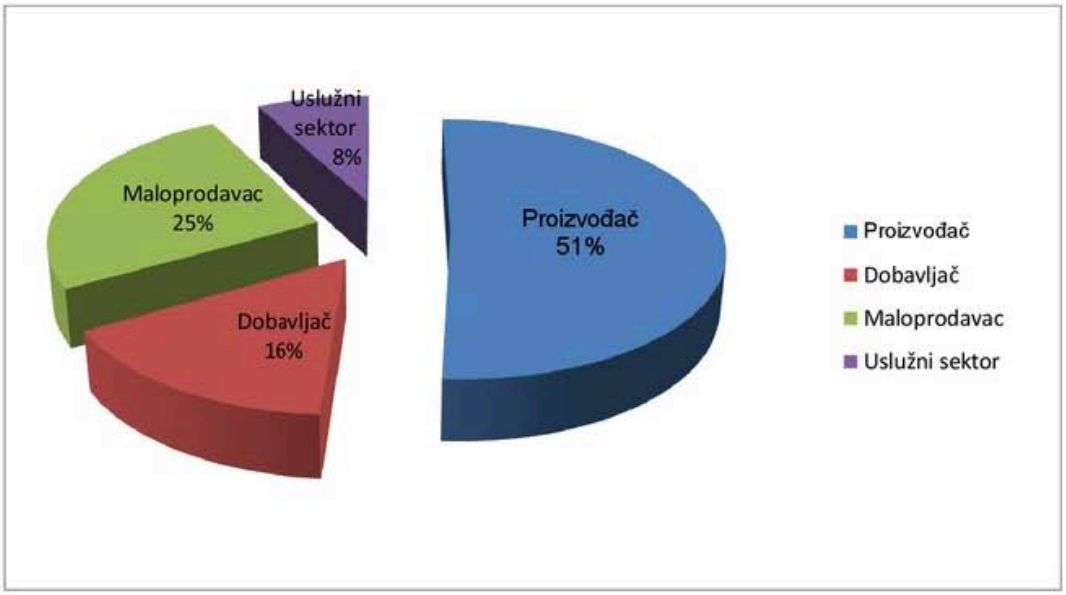
Na kraju provedenog istraživanja, dobijeno je 52 kompletno popunjena upitnika, što predstavlja stopu od 26% od ukupnog broja odaslanih upitnika. Stopa povrata upitnika je zadovoljavajuća, imajući u vidu zastupljenost praksi Category menadžmenta i Shopper marketinga na tri posmatrana tržišta.

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 predstavljana 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

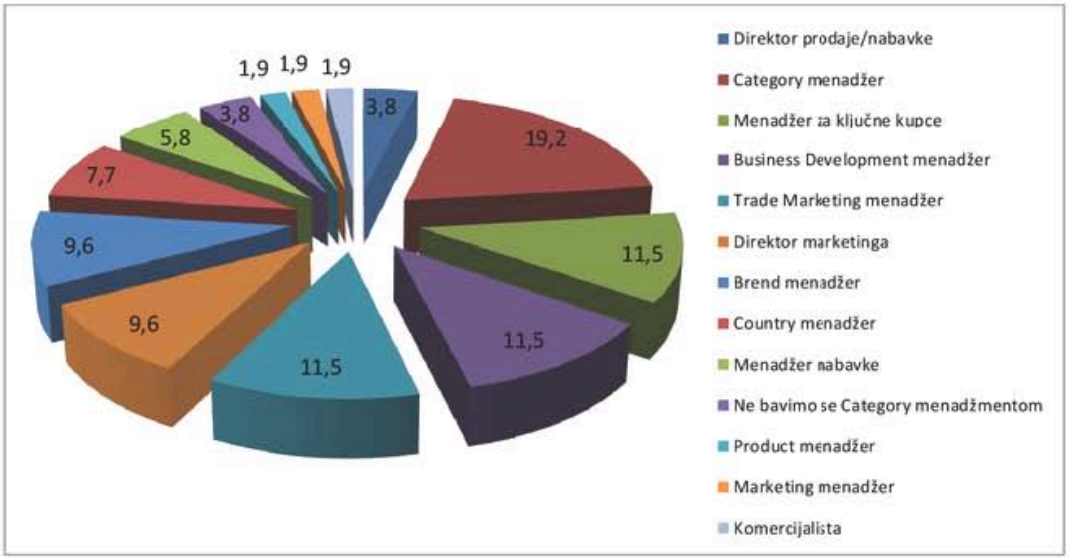
Upitnik je bio podijeljen na pitanja koja se odnose na shvatanje i trenutno organizaciono stanje Category menadžmenta u kompanijama. Zatim je slijedio dio koji se odnosi na iste stvari na području Shopper marketing. Nakon toga je slijedio najveći dio upitnika koji se odnosio na načine praktikovanja ova 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

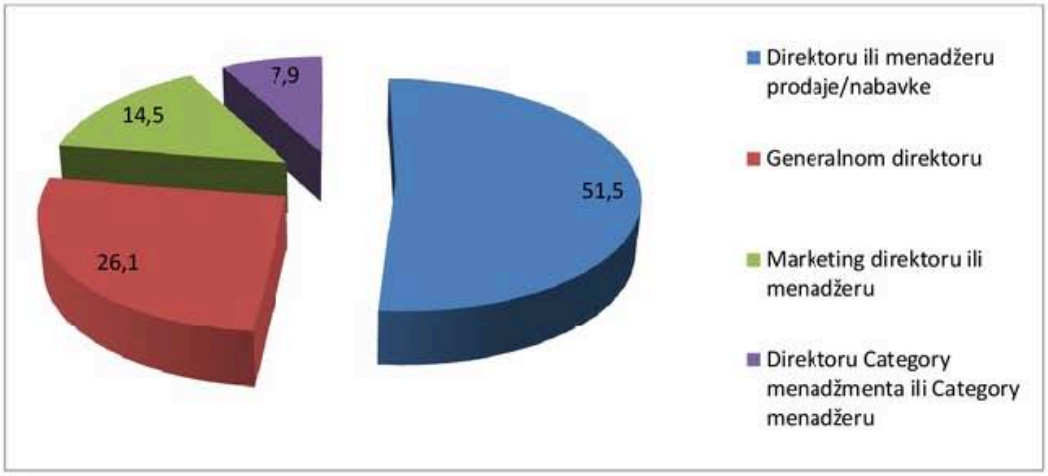
menadžer/product menadžer. U dobijenim odgovorima se oni pojavljuju sa svega 11,5%, što je izrazito mali procenat. Iz ovoga se može zaključiti da je lošije stanje u zastupljenosti Category menadžmenta u dijelu proizvođača/dobavljača, a da je nešto bolja praksa na strani maloprodavaca.



Slika 6.3. Disperzija odgovornosti za aktivnosti Category menadžmenta

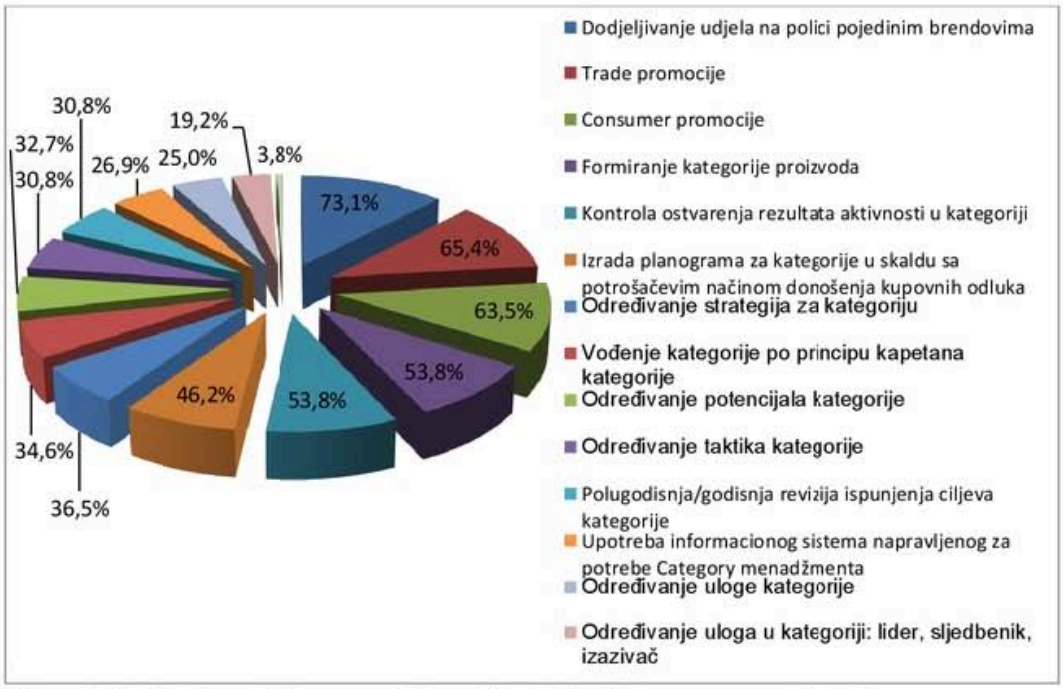
Sljedeće pitanje je bilo „Kome je odgovorna osoba koja je zadužena za aktivnosti CATEGORY MENADŽMENTA?“, a cilj ovog pitanja je bio da se dobije uvid u organizacione povezanosti na polju Category menadžmenta u kompanijama regije. Dobijeni podaci su predstavljeni na slici 6.4.

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. Organizaciona 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.

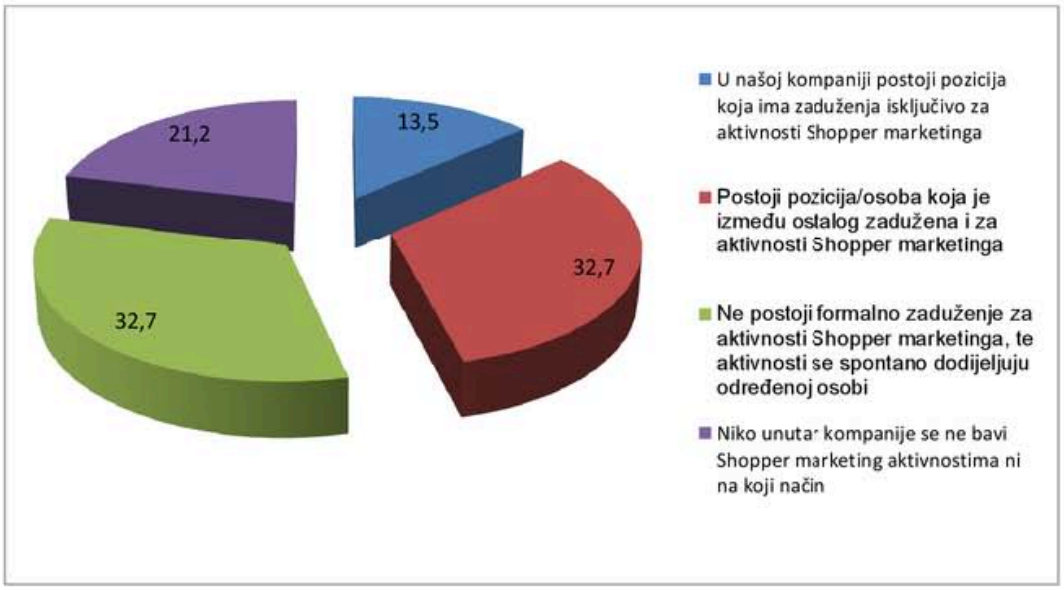


Slika 6.5. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Category menadžmenta

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 izmedju 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 skoroj 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.

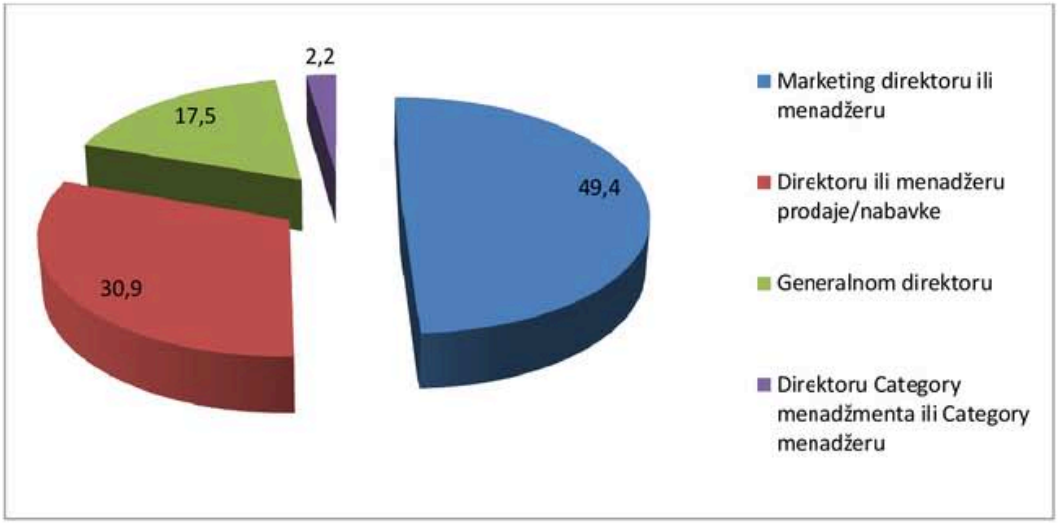


Slika 6.6. Zastupljenost Shopper marketing profesionalaca u kompanijama regije

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.

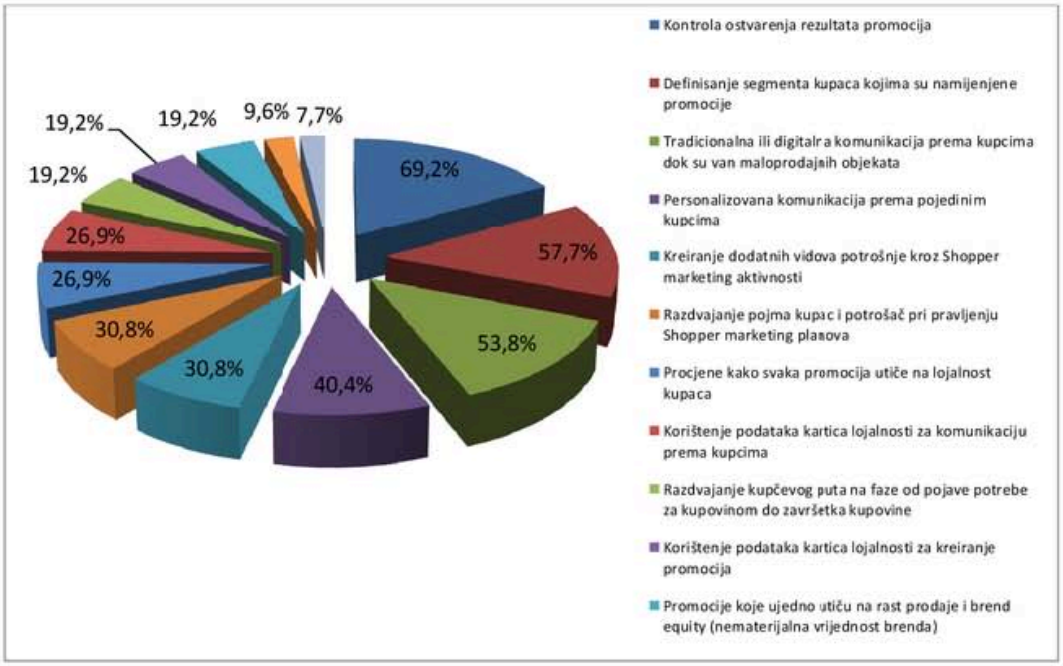


Slika 6.7. Organizaciona odgovornost Shopper marketing profesionalaca

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.

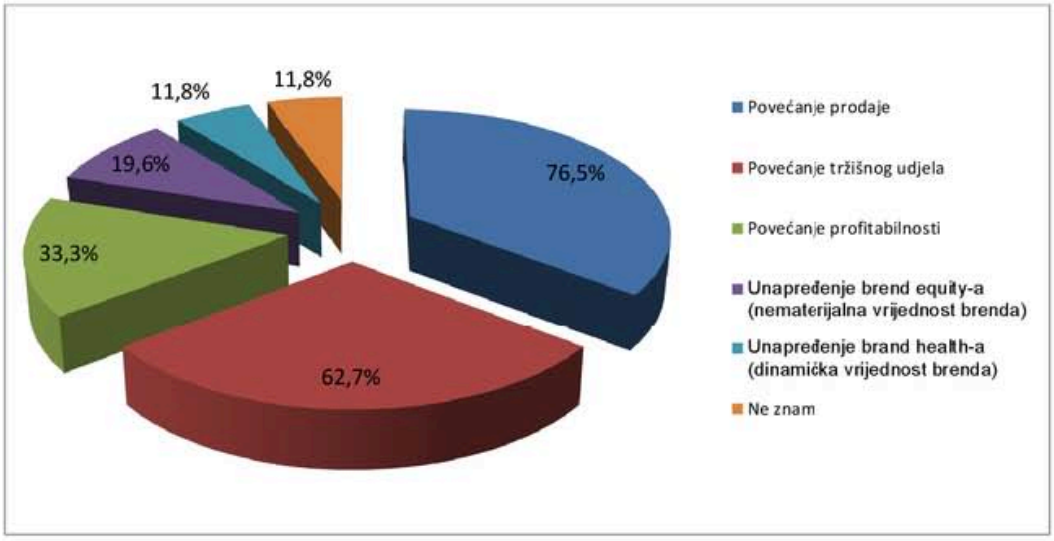


Slika 6.8. Najčešće praktikovane aktivnosti u okviru Shopper marketinga

Nasuprot ovim aktivnostima koje su dobile najveći procenat odgovora, aktivnosti koje su u srži Shopper marketinga, kao što su istovremeno unapređenje prodaje i brend equity-a, te ispitivanje brend equity-a i brend 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.

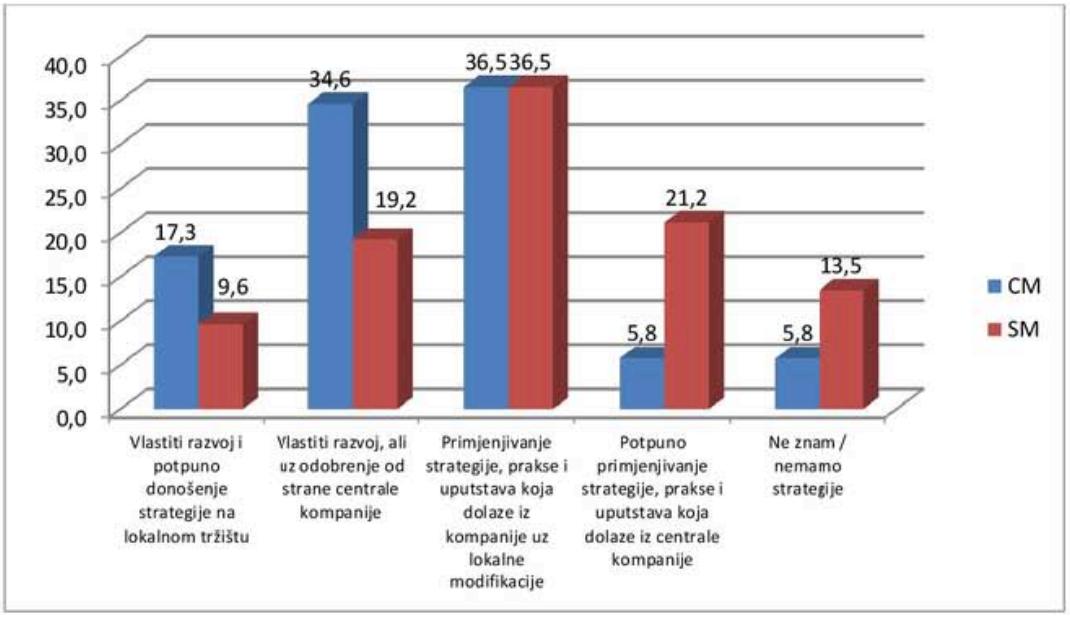
Na ovo se, sa gotovo istim zaključcima, nadopunjuje i sljedeće pitanje koje je glasilo „Koji su osnovni ciljevi zbog kojih pokrećete Shopper marketinga aktivnosti?“. Odgovori su predstavljeni na slici 6.9.

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 procente. 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

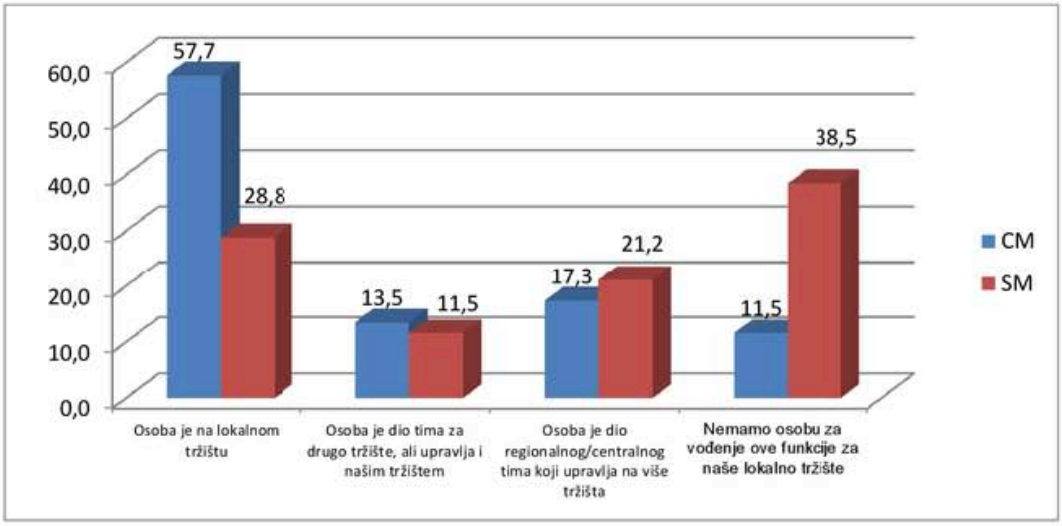
Nakon ovog pitanja, prešlo se na sljedeći dio u istraživanju, koji je otvoren pitanjem o načinu planiranja aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga. Ovo pitanje je glasilo „Na koji način se razvijaju vaše aktivnosti i strategije Shopper marketinga i Category menadžmenta?". Dobijeni rezultati 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.

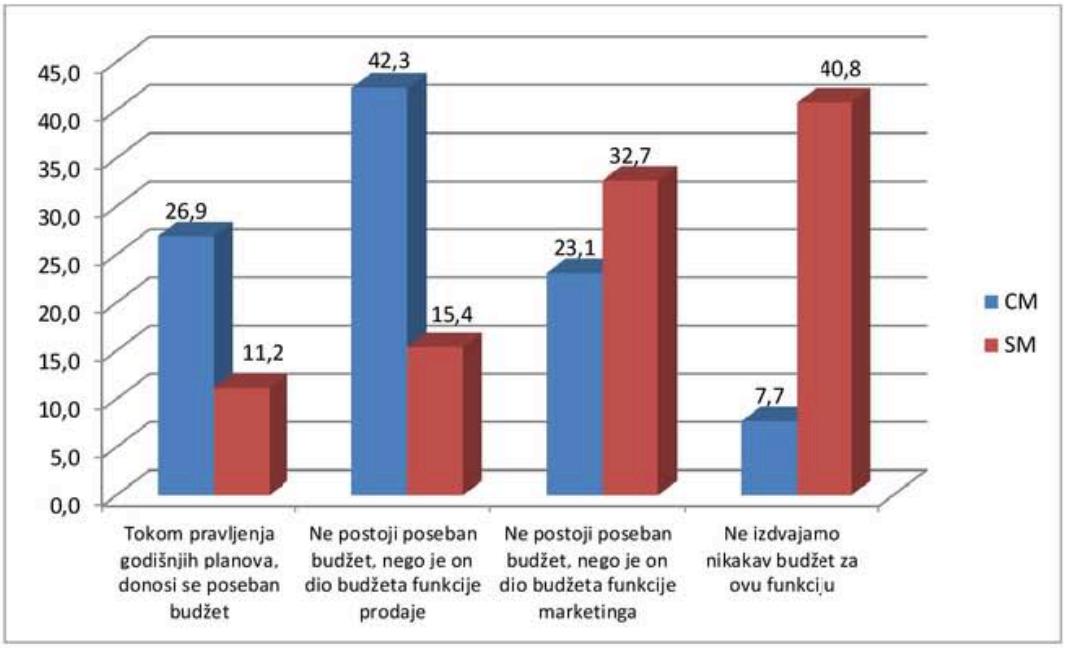
Sljedeće pitanje koje je trebalo pokazati prihvaćenost Category menadžmenta i Shopper marketinga na tržištima regije je glasilo „Koja od ponuđenih opcija najbolje opisuje poziciju osobe koja je zadužena za upravljanje Category menadžmentom i Shopper marketingom?“. Dobijeni podaci su predstavljeni na 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 sugerišu 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%.

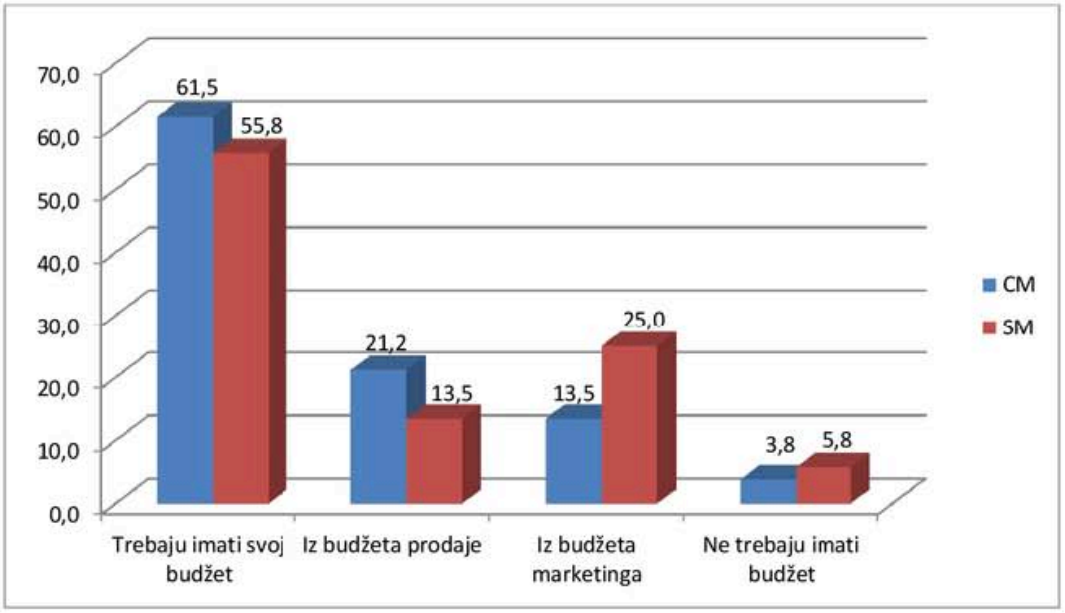
Sljedeća dva pitanja su se odnosila na način donošenja budžeta za Category menadžment i Shopper marketing. U prvom se željelo spoznati kakva je trenutna praksa po pitanju donošenja budžeta, a u drugom šta ispitanici smatraju kako bi trebalo biti. Podaci dobijeni na prvo pitanje, koje je glasilo „Šta 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.

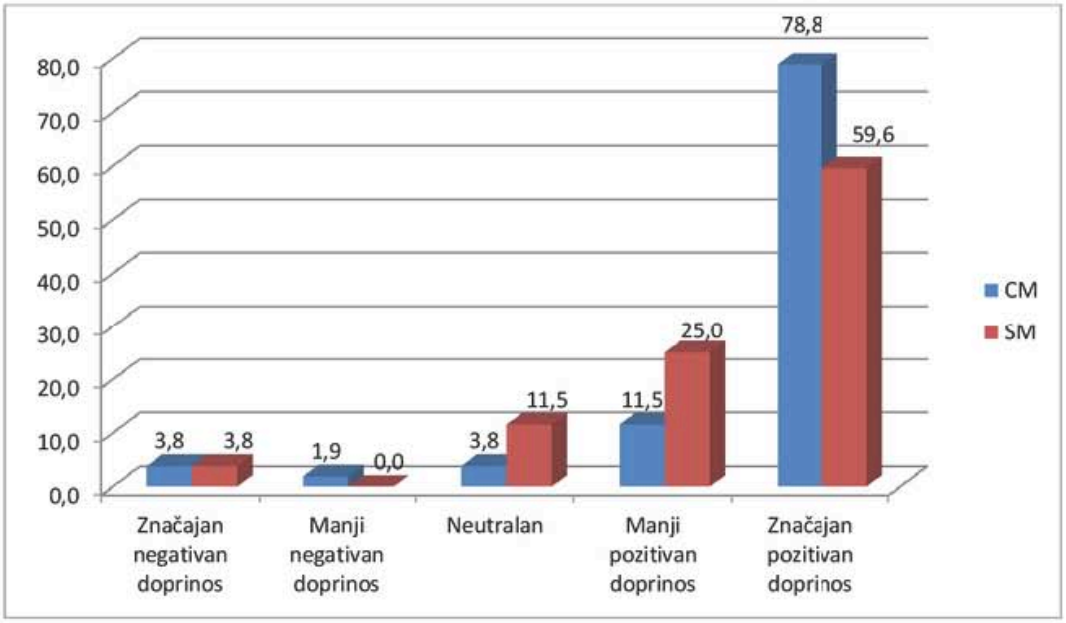
Podaci dobijeni na drugo pitanje, koje je glasilo „Po Vašem mišljenju, iz kojeg budžeta bi trebalo da se finansiraju aktivnosti Category menadžmenta i Shopper marketinga?“, su predstavljeni na sljedećoj slici.



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.

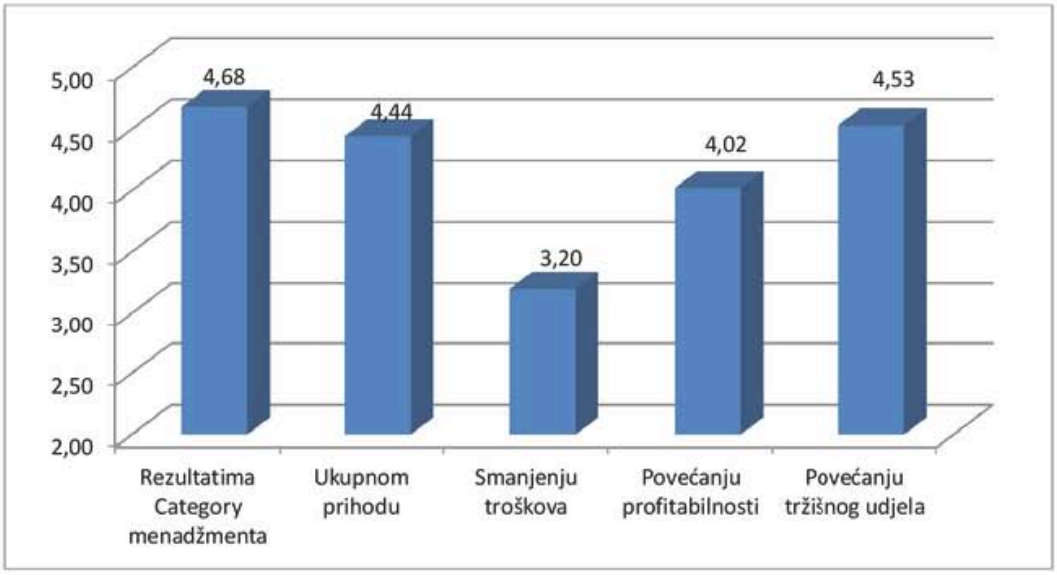
Sljedeće pitanje je bilo o uticaju Category menadžmenta i Shopper marketinga na ukupne rezultate poslovanja. Ovo pitanje je glasilo „Po Vašem mišljenju, kako aktivnosti Shopper marketinga i Category menadžmenta doprinose ukupnim rezultatima poslovanja?“. Dobijeni rezultati su nedvosmisleni i predstavljeni 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 pozitivni 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 glasilo 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 najprikladnija.

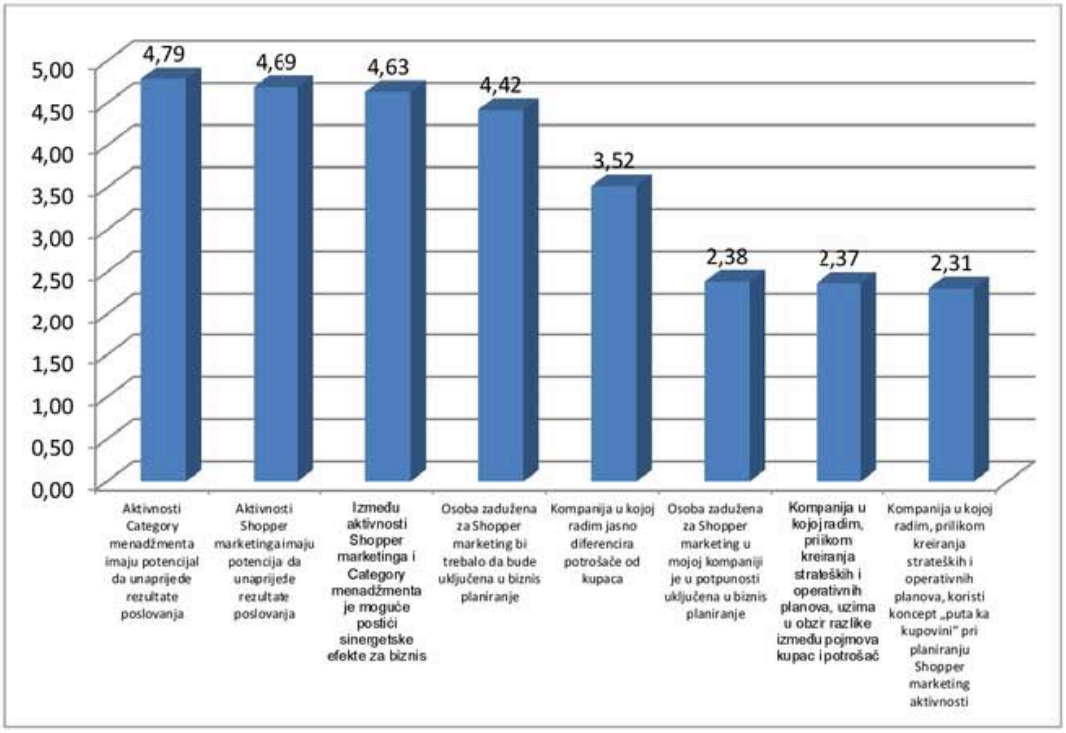


Slika 6.15. Uticaj Shopper marketinga na pojedine ciljeve poslovanja

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.

Slje[31]e 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 predstavljeni sljedećom slikom.

Vidljivo je da su prve dvije tvrdnje „Aktivnosti Category menadžmenta imaju potencijal da unaprijede rezultate poslovanja“ i „Aktivnosti Shopper marketinga imaju potencijal da unaprijede rezultate poslovanja“, dobile visoke ocjene, preko 4,5. Ovi odgovori su u skladu sa prethodnim odgovorima gdje je Category menadžment nešto bolje rangiran.



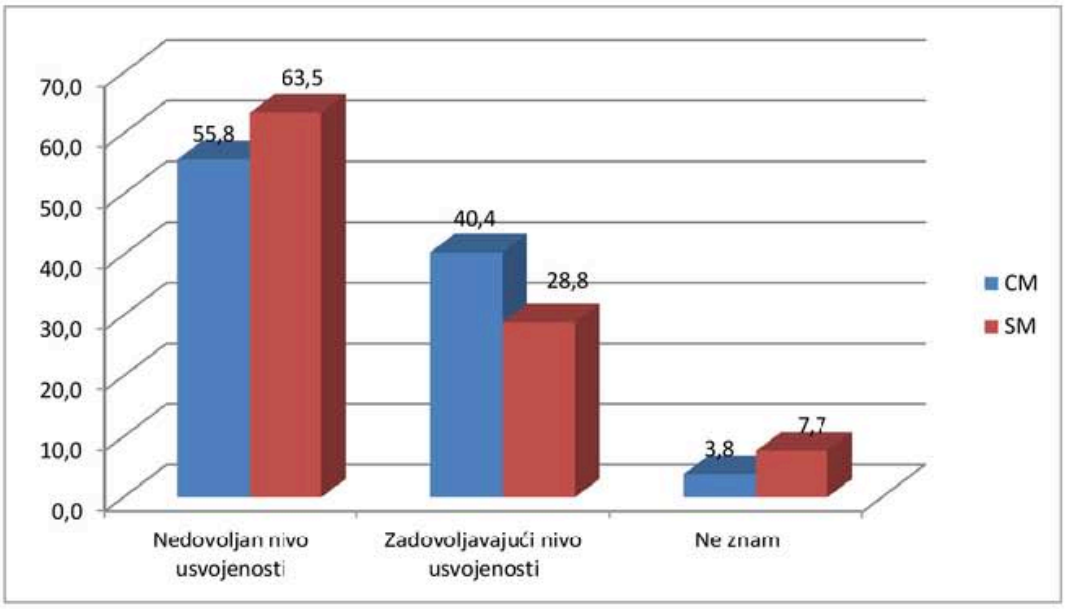
Slika 6.16. Potencijal Category menadžmenta i Shopper marketinga i usvojenost pojedinih elemenata Shopper marketinga

Jedno od ključnih pitanja/tvrdnji 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.

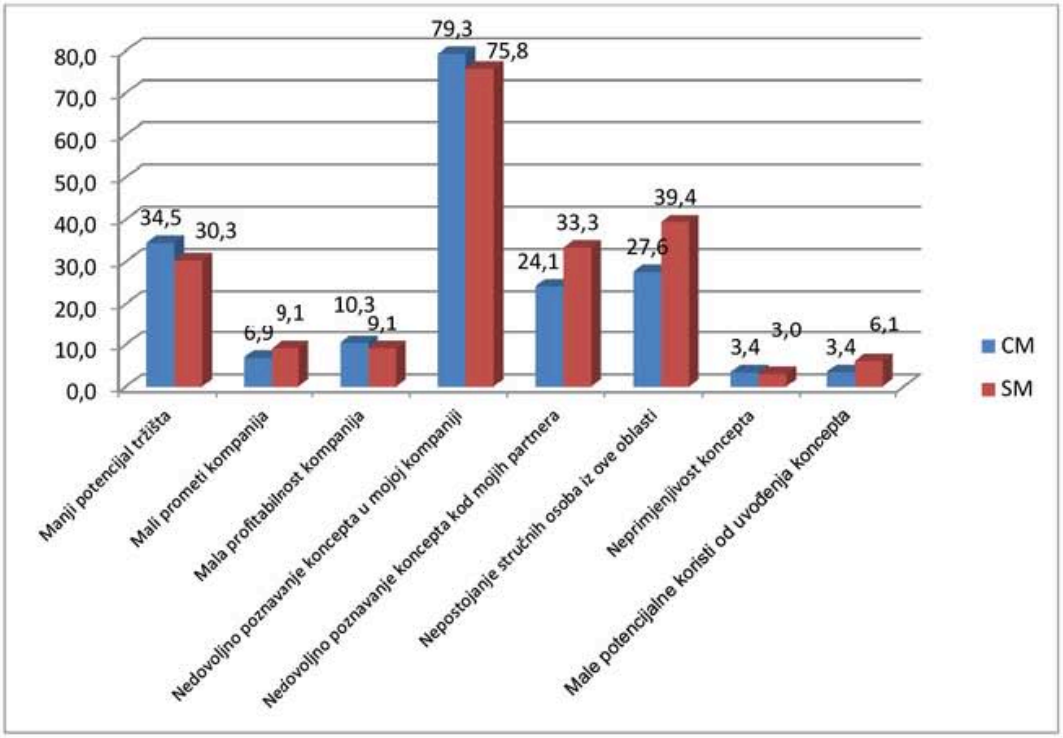
Sljedeće pitanje se odnosilo na zastupljenost Category menadžmenta i Shopper marketinga u kompanijama regije. U ovom pitanju su ispitanici davali mišljenje da li su, prema njima Category menadžment i Shopper marketing dovoljno usvojeni u kompanijama regije. Pitanje je glasilo „Po Vašem mišljenju, da 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.

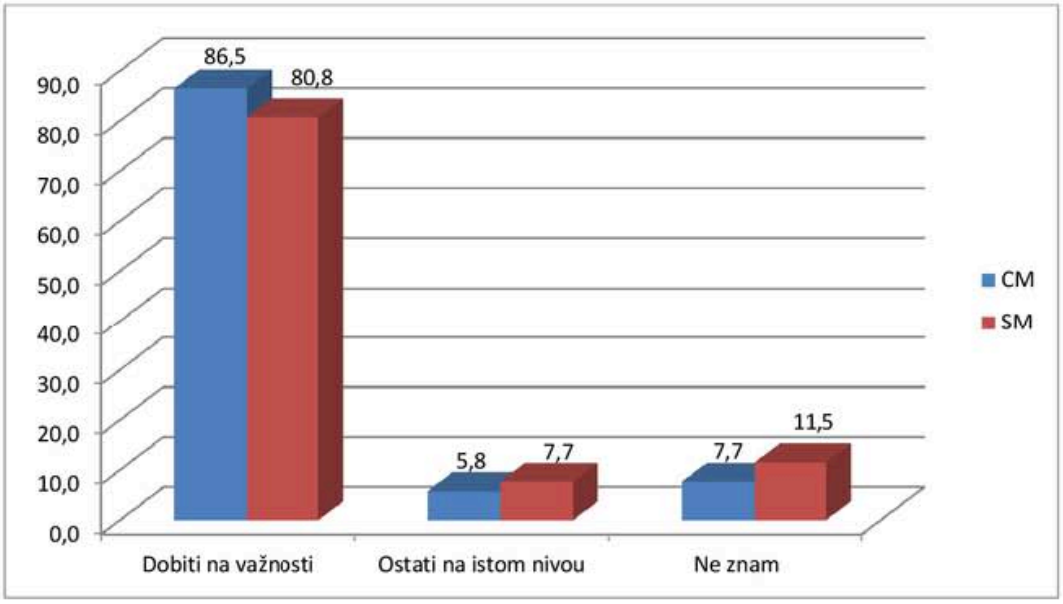
Sljedećim pitanjem je trebalo da se spoznaju razlozi nedovoljne usvojenosti ova dva koncepta u kompanijama regije. Ovo pitanje se pojavljivalo samo onim ispitanicima koji su dali odgovor u prethodnom pitanju, da je nedovoljan nivo usvojenosti. Ispitanici su mogli dati više odgovora. Pitanje je glasilo „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 koncepata Shopper marketinga i Category menadžmenta. Ovaj odgovor se pojavljuje u više od ¾ 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 pitnje 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,
- Izmedu Shopper marketinga i Category menadžmenta postoje značajni sinergetski 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 sledeće 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 uloženih 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 početi 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 zanemarivan, 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 rešenje 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 uloženih kompanijskih resursa.

Kao generalni zaključak, može se reći da je Category menadžment orjentisan na kategorije, dok je Shopper marketing orjentisan 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 uloženih kompanijskih resursa.

Provedeno istraživanje u svrhu ovog rada na uglednim kompanijama regije, sugeriše da niti Category menadžment, a pogotovo Shopper marketing nisu još dovoljno zastupljeni i razvijeni. Ovo sugerišu 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 sinergetske 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 koopeticije 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. Odredivanje 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 brend 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. Definisanje 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 brend 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 brend equity (nematerijalna vrijednost brenda)
    e. Unapređenje brand health (dinamička procjena vrijednosti brenda)
    f. Ne znam
    g. Nešto drugo (upisati šta)

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

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		

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. Neprimjenjivost 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. Neprimjenjivost 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?
    a. Do 10
    b. 10-100
    c. 100-1000
    d. Preko 1000

23. Na koliko tržišta posluje vaša kompanija?
    a. 1
    b. 1-5
    c. 5-10
    d. Preko 10

24. Na kojem tržištu je bazirana vaša pozicija na kojoj radite?
    a. Hrvatska
    b. BiH
    c. Srbija
    d. Neko drugo (upisati koje)

25. U kojem odjelu radite unutar kompanije?
    a. Top menadžment – board level
    b. Prodaja
    c. Marketing
    d. Shopper marketing
    e. Category menadžment
    f. Finansije
    g. Logistika
    h. 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 sanbdijevanja 99
Slika 2.35. Stratogram odredišne 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 (*Awareness*) i razmatranja (*Consideraiion*) za kupovinu 235
Slika 3.37. Efektivnost Shopper marketing tehnika u gradnji probe (*Trial*) i kupovine (*Purchase*) 236
Slika 3.38. Efektivnost Shopper mark. tehnika u gradnji lojalnosti (*Loyalty*) i zagovaranja (*Advocacy*) 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

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. Potrošačeve 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 *scorecard* 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

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 – Lessens from 165 Years of Brand Building at Procter&Gamble", Harward 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.: "Managemnet 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 brending – The New Pradigm for Connecting Brands to People", Allworth Press, New York, 2001
14. Golijanin D.: "Marketing u trgovini", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
15. Golijanin D.: "Menažment 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, Planing, 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.ppca.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 is Russia" konferencija o brend menadžmentu, Zagreb, Avgust 2006
112. OmniShopper, International Shopper Marketing Coference, 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 Categroy 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

MEĐUZAVISNOST SHOPPER MARKETINGA I CATEGORY MENADŽMENTA

ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.instore.ba Internet	1414 words — 1%
2	www.atiner.gr Internet	457 words — < 1%
3	www.seminarski-diplomski.rs Internet	285 words — < 1%
4	Testori, Matteo. "The Applications of Video Analytics in Media Planning, Trade and Shopper Marketing", Lecture Notes in Computer Science, 2014. CrossCheck	266 words — < 1%
5	epublications.uef.fi Internet	240 words — < 1%
6	bib.irb.hr Internet	187 words — < 1%
7	www.style.ba Internet	170 words — < 1%
8	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	117 words — < 1%
9	publichealthlawcenter.org Internet	72 words — < 1%
10	comum.rcaap.pt Internet	70 words — < 1%

11	www.singipedia.com Internet	69 words — < 1%
12	predmet.singidunum.ac.rs Internet	60 words — < 1%
13	docslide.net Internet	59 words — < 1%
14	eobrazovanje.mingorp.hr Internet	57 words — < 1%
15	www.hubmagazine.com Internet	56 words — < 1%
16	ponude.biz Internet	50 words — < 1%
17	bimm-conference.com Internet	49 words — < 1%
18	www.officesoon.com Internet	44 words — < 1%
19	hrcak.srce.hr Internet	43 words — < 1%
20	printinthemix.com Internet	40 words — < 1%
21	Gasovic, Milan. "EFFECTS OF THE IMPLEMENTATION OF PRODUCT CATEGORY MANAGEMENT IN LARGE RETAIL COMPANIES", Annals of DAAAM & Proceedings, 2011. Publications	33 words — < 1%
22	hubmagazine.com Internet	29 words — < 1%
23	www.ceoclubsbulgaria.org Internet	27 words — < 1%

24	kvaliteta.inet.hr Internet	27 words — < 1%
25	www.europatatcongress.eu Internet	27 words — < 1%
26	tampub.uta.fi Internet	26 words — < 1%
27	efst.hr Internet	25 words — < 1%
28	www.gmaonline.org Internet	24 words — < 1%
29	www.freshcart.com Internet	20 words — < 1%
30	www.instoremarketer.org Internet	20 words — < 1%
31	www.tims.edu.rs Internet	17 words — < 1%
32	www.cati.hr Internet	16 words — < 1%
33	www.google.co.uk Internet	16 words — < 1%
34	www.cognizant.com Internet	14 words — < 1%
35	www.vlada.hr Internet	13 words — < 1%
36	www.narms.com Internet	13 words — < 1%
37	master.fon.rs Internet	10 words — < 1%

38	www.icpedukacija.com Internet	10 words — < 1%
39	www.itg.com Internet	9 words — < 1%
40	gnso.icann.org Internet	9 words — < 1%
41	ocili.resabi.com Internet	9 words — < 1%
42	lumens.fthm.hr Internet	9 words — < 1%
43	blog.modrec.si Internet	9 words — < 1%
44	www.pcaxe.com Internet	9 words — < 1%
45	nippur.irb.hr Internet	9 words — < 1%
46	www.basket-plus.com Internet	9 words — < 1%
47	0085-6320, 2004 Publications	9 words — < 1%
48	esmirmilavic.blogger.ba Internet	9 words — < 1%
49	blog.b92.net Internet	8 words — < 1%
50	www.komrad.hr Internet	8 words — < 1%
51	Milic, Nenad. "Some possibilities of spatial analysis of crimes in	

	police work", Nauka bezbednost policija, 2015. CrossCheck	8 words — < 1 %
52	www.mos.gov.rs Internet	8 words — < 1%
53	www.quality.unze.ba Internet	8 words — < 1%
54	Zinaja, Dragisa. "Reception, organization and movement of an infantry company in UNIFIL", Vojno delo, 2015. CrossCheck	8 words — < 1%
55	reboot.hr Internet	8 words — < 1%
56	www.scribd.com Internet	8 words — < 1%
57	crosailingteam.hjs.hr Internet	8 words — < 1%
58	trkac.net Internet	8 words — < 1%
59	zvono-istine.org Internet	8 words — < 1%
60	e-lib.efst.hr Internet	8 words — < 1%
61	www.management.wikibis.com Internet	8 words — < 1%
62	www.pcnen.com Internet	8 words — < 1%
63	www.h-alter.org Internet	8 words — < 1%

64	www.tszg.hr Internet	8 words — < 1%
65	Dozet, Dusana, Ljiljana Nesic, Milivoj Belic, Darinka Bogdanovic, Jordana Ninkov, Tijana Zeremski, Dusan Dozet, and Borislav Banjac. "Origin and content of nickel in alluvial-diluvial soils of Srem, Serbia", Ratarstvo i povrtarstvo, 2011. CrossCheck	8 words — < 1%
66	www.tezaantiteza.net Internet	8 words — < 1%
67	partysunrise.blog.hr Internet	8 words — < 1%
68	www.bh-hchr.org Internet	8 words — < 1%
69	forum.invest.ba Internet	8 words — < 1%
70	bhstring.net Internet	8 words — < 1%
71	www.unizg.hr Internet	8 words — < 1%
72	www.zdravahrana.com Internet	8 words — < 1%
73	beonet.com Internet	8 words — < 1%
74	www.trademkt.net Internet	8 words — < 1%
75	www.danas.org Internet	8 words — < 1%

76	www.pkcg.org Internet	8 words — < 1%
77	Bečić, Emira. "Analiza ulaganja poslovnog sektora Republike Hrvatske u istraživanje i razvoj", Revija za Sociologiju/0350154X, 20080101 Publications	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE MATCHES	< 5 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		