

Pregledni članak

UDK: 005.344:658.84

659.113.25

doi: 10.5937/ekonhor1601053B

KUPOVNI MARKETING: NOVA PARTNERSKA PERSPEKTIVA U KANALIMA MARKETINGA

Zoran Bogetic, Đorđe Kaličanin i Dragan Stojković*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

Kupovni marketing je obećavajuća poslovna inicijativa novijeg datuma. Dinstinkcija u odnosu na tradicionalni marketing trasira polje novog povezivanja, partnerstva i boljih rezultata maloprodavaca i dobavljača. U radu je razjašnjena nova perspektiva marketinga, sa kupcem u fokusu. Maloprodaja je identifikovana kao gravitaciono težište saradnje preduzeća i novog poslovnog konsenzusa. Razjašnjene su koristi i izazovi kupovnog marketinga, uključujući trasiranje efikasnijeg modela menadžmenta kategorije i partnerskog stvaranja vrednosti. Na tragu razvoja novih odrednica menadžmenta kategorije, u radu je istaknut aspekt institucionalizacije saradnje na planu kupovnog marketinga, kao i budućnost višekanalne analize i zadovoljenja kupca.

Ključne reči: kupovni marketing, uvidi o kupcima, partnerstvo, menadžment kategorije

JEL Classification: M21, M31, L25, L81

UVOD

Partnerske poslovne prakse od početka 80-tih godina XX-og veka, dobijaju na značaju. Jačanje maloprodaje u kanalima marketinga, utemeljeno na prednostima tehnološke revolucije, odredilo je strategijsku promenu ponašanja dobavljačkih organizacija i njihovo prilagođavanje u pravcu poslovnog povezivanja i saradnje (Petković & Bogetic, 2014). Time je trasirana nova energija pozicioniranja na mestu prodaje i respekt kupca i ukupnog iskustva kupovine (Bogetic i Petković, 2014). Početkom 2000-tih inovirana je konцепција kupovnog marketinga, a time i „rastuće

razumevanje da je maloprodaja centar gravitacije u marketingu“ (O'Leary, 2013).

Fleksibilnost dobavljačkih organizacija i prilagođavanje zahtevima maloprodaje, ispoljava se i na planu relativizacije tradicionalnog fokusa na potrošača i saradnje na kupovnom marketingu. Kupac, tradicionalna preokupacija maloprodaje, dobija na značaju, a mesto prodaje novi pravac valorizacije.

Afirmiše se respekt i kapitalizacija razlike potrošača i kupca i razlike u razmišljanju i motivaciji osobe u prodavnici i van nje (Kapferer, 2008, 145; Sorensen, 2009; Shankar, Inman, Mantala, Kelley & Rizley, 2011; Pincott, 2012). Maloprodavac i dobavljač usklađeno koriste svoje ekspertize „veoma pozitivno“ unapređujući rezultate (Hoyt & Swift, 2014), što dovodi

* Korespondencija: D. Stojković, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6, 11000 Beograd, Republika Srbija; e-mail: dstojkovic@ekof.bg.ac.rs

do ekspanzuje investicija u kupovni marketing. C. Angrisani (2015) iznosi nalaz da su u periodu 2012-2014. više nego duplirani izdaci za kupovni marketing, sa značajnim učešćem od 13,5% u ukupnim marketinškim izdacima u 2014. godini.

Partnerski rad je suština kupovnog marketinga i kada je pristup usko viđen, na nivou aktivnosti podsticanja prodaje u prodajnom objektu (Hoyt, 2006; Stahlberg & Ville, 2012).

Komplementarno korišćenje ekspertiza i razvoj temeljnih uvida o kupcima je ključni aspekt kupovnog marketinga prema uticajnom udruženju *Retail Commission on Shopper Marketing* (Shopper marketing Best Practices, 2010). Neophodno je razumeti motive, stavove i ponašanje kupca, kao i alternative uticaja na njega (Shankar, 2011, 3).

Partnerstvo maloprodavca i dobavljača na obuhvatnoj brizi o kupcima čini srž konцепције kupovnog marketinga (Silveira & Marreiros, 2014). Zaokruženi pogled na kupca, pri tom, podrazumeva tretman u svim kanalima, medijima i svim sredstvima, na nivou više kategorija proizvoda (Shankar *et al*, 2011).

Savremeni odnos kupaca prema maloprodajnoj ponudi sve je značajnije baziran na informacijama (Verhoef, Neslin & Vroomen, 2007). Mnoge od tih informacija generišu se van prodajnih objekata, što dobija na značaju sa razvojem personalnih mobilnih uređaja (Shankar & Balasubramanian, 2009; Shankar, Alladi, Hofacker & Naik, 2010). Važan je, pri tom, balans aktivnosti kupovnog marketinga u radnji i van nje (Wyner, 2011; Pincott, 2012), jer kupci očekuju ispunjenje obećanja (Interbrand, 2015) Otuda suštinu kupovnog marketinga treba da predstavlja integrisan marketing nastup (Fam, Merrilees, Richard, Joysa, Li & Krisjanous, 2011).

Važnost teme kupovnog marketinga je višestruka. S jedne strane, u pitanju je perspektivna poslovna strategija i taktika za postizanje boljeg iskustva kupovine i razvoj lojalnosti kupaca, i unapređenje poslovnih rezultata. S druge strane, u pitanju je novi pristup saradnji u kanalima marketinga, sa kupcem u fokusu, koji nosi izazov približavanja i harmonizacije često različitih perspektiva razvoja efikasnih programa kupovnog marketinga.

Cilj ovog istraživanja je upravo sagledavanje pristupa usklađivanju interesa i delovanja maloprodavaca i dobavljača na planu kupovnog marketinga, od obostranog interesa. Usklađeno, partnersko delovanje, u krajnjoj liniji treba da bude efektuirano boljom uslugom kupaca i poslovnim rezultatima.

Akcentovanjem poslovnog značaja kupca kao centralne tačke tržišnog nastupa maloprodavaca i dobavljača, kupovni marketing nameće zahtev dodatnog razvoja i redefinisanja strategije i taktike menadžmenta kategorije proizvoda, uključujući novu metriku poslovnih aktivnosti i rezultata. Na tom planu cilj rada je, pored navedenog, da trasira novi strategijski okvir menadžmenta kategorije proizvoda i merenja rezultata, primereno filozofiji kupovnog marketinga.

Imajući u vidu važnost konцепцијe kupovnog marketinga i definisane ciljeve istraživanja, u radu će biti testirana hipoteza:

H: Efektivan i efikasan kupovni marketing zasniva se na balansiranom partnerstvu maloprodavaca i dobavljača, a koje je podržano unapređenim menadžmentom kategorije proizvoda i prilagođenom metrikom performansi.

Briga o kupcu, u bilo koje vreme, i bilo gde, suština je zahteva poslovnog pristupa kupovnog marketinga (Gilbride, Inman & Stilley, 2013). Tehnološki iskoraci i mogućnosti čine polazište novog, obuhvatnog modela marketinga fokusiranog na kupca (Egol, Sarma & Sayani, 2013). Konceptualizacija marketinga usredsređenog na kupca, na planu partnerskog rada maloprodavaca i dobavljača, podrazumeva obuhvatno sagledavanje do sada realizovanih istraživanja i trasiranje novih smernica održivog pozicioniranja u kanalima marketinga.

U radu smo se opredelili za kvalitativnu metodologiju i prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora shodno pitanju na koje treba dati odgovor (Marshall & Rossman, 1995, 80-85; 99-107) i cilju holističkog razumevanja iskustva (Guglielmi, 2000, 45) kupovnog marketinga. Ovakvo opredeljenje vezano je i za činjenicu proučavanja nedovoljno proučenog, odnosno razvoj novih znanja i perspektiva (Goldberger, 1990; Buckler & Zien, 1997).

U radu je korišćem metod sinteze, koji je ima za cilj sintetizaciju postojećih teoretskih i praktičnih znanja o kupovnom marketingu, što „omogućava razumjevanje manifestovane pojave u kontekstu cijeline“ (Mesihović, 2003, 69). Imajući u vidu da je u ovom radu u centru pažnje kupac i koncepcija kupovnog marketinga, neophodno je respektovati i humanističku stranu proučavanja, što je prema A. Mucchielli-u (1996, 60) karakteristika kvalitativnih istraživačkih metoda. Pomenimo da je istraživanje utemeljeno na nalazima teorije i prakse kupovnog marketinga zapadnih ekonomija, jer domaća evidencija ne postoji, što je i ujedno ključno ograničenje istraživanja.

Rad je, nakon uvodnih razjašnjenja, strukturisan u tri celine. Na početku, razmatramo elemente partnerske harmonizacije odnosa i interesa maloprodavaca, dobavljača i kupaca, na platformi kupovnog marketinga. Nakon toga, polazeći od opredeljanja da je kupac preokupacija marketinške aktivnosti, proučavamo noseće elemente perspektivnog poslovnog procesa menadžmenta kategorije proizvoda. Ovde je težište na bržem i efikasnijem poslovnom procesu. Efikasan kupovni marketing podrazumeva praćenje ostvarenja ciljeva (interesa) partnera u ovom procesu. U tu svrhu neophodno je konstruisati i obuhvatan model merenja performansi. Tom izazovu je posvećena posebna tačka ovog rada. Pored toga u radu ćemo ukazati na institucionalne i višekanalne momente prakse kupovnog marketinga. Na kraju rada ćemo izneti ključne nalaze realizovanog istraživanja i stav o definisanoj istraživačkoj hipotezi. Pored toga, na osnovama aktuelnih dometa i sagledanih perspektiva, biće najavljenja polja budućih istraživanja kupovnog marketinga, uključujući osvrt na interes domaćih maloprodavaca, dobavljača i kupaca.

BALANSIRANOST INTERESA KAO PRINCIP KUPOVNOG MARKETINGA

Održivi kupovni marketing afirmaže pristup „sve tri strane na dobitku“. Samo u situaciji postizanja rezultata sa kojima su zadovoljni kako kupac, tako i maloprodavac i dobavljač, može se очekivati kontinuitet i razvoj prakse kupovnog marketinga. Balansiranost interesa zainteresovanih strana tako postaje ključni princip koncepcije kupovnog marketinga.

Usklađivanje potreba i preferencija maloprodavca i dobavljača sa najboljim rešenjem za kupca čini okosnicu partnerstva u kupovnom marketingu. Polazište saradnje je razvoj kvalitetnih uvida o kupcima i razumevanja šta su dugoročni interesi sve tri strane. Partneri razvijaju usklađene planove akcija kupovnog marketinga na nivou prodajnog objekta, nakon čega sledi operacionalizacija dogovorenog na mestu prodaje.

Mogući različiti interesi, kao i perspektiva „zadovoljne sve tri strane“ ilustrovane su Tabelom 1.

Tabela 1 upućuje na zaključak o moguće veoma različitim viđenjima kupovnog marketinga od strane maloprodavaca, dobavljača i kupca, sa ishodom mogućih konflikata i problema. Tako, na primer, kada dobavljač forsirajući svoj brend razvija akcije unapređenja prodaje bez uvida kakve efekte postiže na planu prodaje „ostale“ ponude prodajnog objekta, moguća je realna šteta koju trpi maloprodavac. Moguće je, na primer, da pomaci u plasmanu jednog artikla znače jednostavnu supstituciju prodaje drugog proizvoda, bez pomaka u ukupnoj potrošnji ili čak na štetu ukupnog rezultata prodajnog objekta.

Na drugoj strani, apsolutna favorizacija proizvoda privatne robne marke može doneti probleme maloprodavcu. Kupci koji su, naime, orijentisani ka brendiranim proizvodima, po pravilu bojkotuju ponude koje pretenduju da naglo supstituišu etablirane brendove, što znači potencijalno nezadovoljstvo neodmerenom ponudom proizvoda privatne robne marke. Otuda i zaključak o dugoročnom problemu nesaglasja maloprodavaca i dobavljača (Stojanovic, Filipovic & Stojkovic, 2014).

Kupac iznad svega želi da podmiri svoje potrebe na efikasan način, sa dobrim iskustvom kupovine, koje namerava da ponovi. Nesaglasje maloprodavaca i dobavljača kupcu može doneti kratkoročne koristi, sa izvesnim razočaranjem očekivanja koja je razvio. Neodržive ponude na maloprodajnom mestu ne donose dugoročnu satisfakciju i lojalnost kupca.

Kupovni marketing je poslovni proces koji u svojoj suštini uvida o kupcima podrazumeva jedinstven poslovni proces maloprodavca i proizvođača. Informacije i ekspertize maloprodavaca i proizvođača

Tabela 1 Različite perspektive kupovnog marketinga

Perspektiva				
Područje	Maloprodavac	Dobavljač	Kupac	Zadovoljne sve tri strane
Pogled na ponudu	Treba postići profit na nivou kategorije. Prioritetni tretman privatne robne marke. Sinergija portfolija kategorija, razvoj i ekspolacijacija.	Fokus na sopstveni brend i komunikacija u brojnim tačkama kontakata. Pravovremena višekanalna brend komunikacija.	U svim kontaktima pravovremene i precizne informacije o široj ponudi i proizvodima. Efikasnija pretraga, upoređivanje i informisanje o akcijama unapređivanja prodaje.	Razvoj rešenja (proizvodi i/ili usluge od proizvođača i maloprodavca) koje najbolje odgovara potrebama i preferencijama kupca i komunikacija putem kanala, u raznim tačkama kontakata.
Raspoloživost	Upravljanje izlaganjem kategorije na polici. Postavka rafova koja doprinosi većoj poseti, prodaji i profitima. I višekanalna prodaja.	Dominantno prisustvo na rafovima, sa najboljim pozicijama za sopstvene brendove. Široka pokrivenost kanala i dostupnost proizvoda.	Pravi proizvodi na pravom mestu, u pravo vreme. Efikasna kupovina. Lako plaćanje i brza isporuka.	Pravovremena dostupnost proizvoda u svim kanalima marketinga. Efikasna dostupnost i isporuka ciljanih i komplementarnih proizvoda putem svih kanala.
Unapređenje prodaje	Balansirano kombinovanje akcijskih ponuda brendova i proizvoda u kategoriji. Upravljanje profitabilnošću korišćenjem ponuđenih rešenja unapređenja prodaje od strane proizvođača.	Promišljeni podsticaji za kvalitetnije tržišno učešće sopstvenih brendova. Usklađenost akcija unapređenja prodaje sa strateškim, operativnim i konkretnim ciljevima vezanim za brend.	Dobre ponude za najpoželjnije brendove/proizvode. Odgоварајућа ili najpoželjnija vrsta podsticaja, uključujući one zasnovane na ceni. Dobro informisanje o cenovnim podsticajima.	Balansirane, pravovremene akcije unapređenja prodaje - pravi brendovi, na pravom mestu, u pravo vreme.
Dodatne pozicije izlaganja	Dobro promišljen menadžment dodatnih pozicija tokom godine. Dodatne pozicije za sopstvenu ili privatnu robnu marku.	Dodatno isticanje sopstvenih brendova. Efektivni detalji usklađeni sa strateškim ciljevima na nivou brenda podstiču kupovinu.	Podsećanje, informisanje, predstavljanje brendova/proizvoda na lak i atraktivan način.	„Prava“ vrsta dodatnih pozicija u „pravim“ prolazima za „pravi“ brend koji odgovara potrebama ciljanih kupaca.

Izvor: Shankar, 2011, 28-29

iziskuju da budu objedinjene da bi slika o kupcima bila celokupna. Separatni interesi i akcije podsticanja prodaje kupovnim marketingom često dovode do kontradiktornih poslovnih efekata na duži rok. Otuda i kompleksnost formulacije balansiranih mera kupovnog marketinga, bez čega i nema jasne slike šta

se zapravo postiže pojedinačnim akcijama aktiviranja prodaje u prodavnici.

Sistematisujući nalaze vodećih autoriteta u oblasti kupovnog marketinga, P Silveira i K. Marreiros (2014) daju pregledno razgraničenje očekivanih koristi od kupovnog marketinga kao inovativne poslovne prakse:

- Kupac - Potencijalne koristi od kupovnog marketinga: proizvodi, usluge, iskustva kupovine i komunikacije prilagođeni su kupcu. Relevantnost i prihvatljivost.
- Maloprodavac - Potencijalne koristi od kupovnog marketinga: Unapređena satisfakcija kupca, pored bolje prodaje i diferenciranja, dovodi do veće lojalnosti i preporučivanja. Efikasniji menadžment kategorije (asortimana), prodajnog prostora i odnosa sa dobavljačima.
- Dobavljač - Potencijalne koristi od kupovnog marketinga: jačanje vrednosti brenda; efektivnija aktivacija brenda u trenutku kupovine; identifikacija ključnih dodirnih tačaka i stimulansa za efektivniju interakciju sa kupcem; rast lojalnosti i prodaje; dublji odnos sa maloprodavcem.

Pregled mogućih koristi od kupovnog marketinga upućuje na zaključak o misiji poslovne strategije kojom se stabilizuju odnosi u kanalima marketinga, odnosno, postiže konsenzus maloprodavaca i dobavljača da je interes kupca prioritetni cilj međusobne saradnje i povezivanja. Unapređenje iskustva kupovine kupca prodajnog objekta, na bazi dobrog poznavanja interesa i ponašanja, maloprodavcima i dobavljačima donosi bolje prodajne rezultate, uz postizanje ciljeva strategijskog pozicioniranja njihovih brendova, na temeljima bliže i posvećenije saradnje. Treba uočiti da je kupovni marketing posebno važan interes dobavljačkih organizacija, jer se ovom strategijom približavaju maloprodavcima, razvijajući dublji odnos i sigurniju saradnju.

Izazov kupovnog marketinga je promena poslovnog fokusa sa potrošača na kupca i razvoj adekvatnih znanja i veština primerenih novoj poslovnoj strategiji. Prepostavka kupovnog marketinga je promena poslovne kulture u kompanijama, sa organizacionim i proceduralnim rešenjima koja omogućavaju realizaciju novog pristupa. Tradicionalni pristup marketingu u maloprodajnim i dobavljačkim organizacijama po inerciji predstavlja „prepreku“ brzog prihvatanja i realizacije kupovnog marketinga, uključujući izazov razvoja novih znanja, planova i terenskog rada, u funkciji kupca i boljeg iskustva kupovine.

Sistematisovan pregled potencijalnih problema u implementaciji concepcije kupovnog marketinga sadrži sledeće elemente (Silveira & Marreiros, 2014):

- nedostatak informacija i istraživanja o ponašanju kupaca, uz kompleksnost razumevanja kupaca i otežanu predvidljivost;
- tehnički problemi i troškovi strukturisanja uvida o kupcima za različite maloprodajne formate;
- otežana promena fokusa sa potrošača na kupca i pravljenje ponuda i poruka koje nisu relevantne za kupca;
- nedostatak kvalifikovanih menadžera za kupovni marketing;
- nedostatak mera kupovnog marketinga i tradicionalno vrednovanje aktivnosti kupovnog marketinga;
- tradicionalni procesi komunikacije, alokacije sredstava i organizacione strukture, utemeljeni na prepostavkama;
- problemi usklađivanja maloprodavaca i dobavljača na planu strategije i taktike i rešenja od koristi za sve tri strane;
- dobavljači usredsređeni na kratkoročna rešenja i prodaju proizvoda.

Da bi kupovni marketing imao dobru osnovu u maloprodajnim i dobavljačkim organizacijama, treba otkloniti eventuelne nedostatake tradicionalnog poslovanja. Promena fokusa sa potrošača na kupca podrazumeva nova znanja i veštine, sa adekvatnim merama rezultata. Maloprodavac i dobavljač treba da formiraju zajedničke uvide o kupcima, na kojima temelje partnerski razvijene ciljeve, planove i procedure operacionalizacije zadataka razvoja odnosa sa kupcima. Sastavni deo novog poslovnog procesa je i razvoj novih planova i aktivnosti supervizije rada, sa elementima kontinuiranog unapređivanja rada i rezultata.

PARTNERSTVO NA MENADŽMENTU KATEGORIJE FOKUSIRANOM NA KUPCA

Poslovni proces kupovnog marketinga može da bude sastavni deo menadžmenta kategorije proizvoda (Bogetic, 2007), odnosno, aktivnog pristupa plasmanu konkretnog brenda, konkretnog dobavljača prodajnog objekta. Podsticanje prodaje brenda u sklopu aktivnosti kupovnog marketinga tako predstavlja deo širih promotivnih aktivnosti asortimana u prodajnom objektu. Plan unapređenja prodaje asortimana kategorije tako može da bude sazdan od niza parcijalnih planova kupovnog marketinga na nivou pojedinih artikala, odnosno, brendova. Rezultat su balansirane akcijske prodaje u prodajnom objektu, vodeći računa o postizanju definisanih poslovnih ciljeva na nivou artikla, kategorije i prodavnice u celini.

Poslovni proces menadžmenta kategorije fokusiran na kupca ima svoje specifičnosti i određujuće momente, koji ga potencijalno čine kraćim, bržim i efektivnijim. Uvidi o kupcima su okosnica formulacije

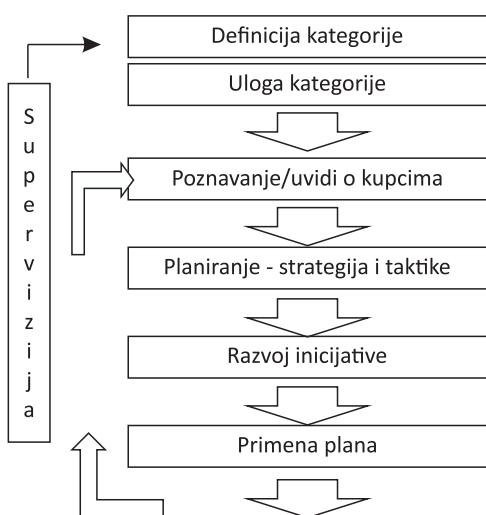
i unapređivanja poslovnog procesa menadžmenta kategorije, u cilju efikasne i održive prodaje asortimana kategorije, u celini i na nivou pojedinih brendova.

Na početku poslovnog procesa menadžmenta kategorije (Slika 1), kupovni marketing treba da odgovori na pitanje da li je sadržaj kategorije jasan i funkcionalan sa stanovišta profila kupaca, potreba koje se podmiruju i profila prodajnog objekta. Maloprodavac treba da definiše kategoriju u skladu sa ciljnim kupcima i zahtevom kupovne misije koja se realizuje u prodajnom objektu, uz imperativ efikasnosti asortimana i promotivnih aktivnosti u konkretnoj situaciji. Dobavljač, na drugoj strani, konkretnoj prodajnoj situaciji prilagođava ponudu, primarno razvijajući adekvatan marketing miks za aktivnu prodaju u prodavnici.

Polazište kupovnog marketinga na mestu prodaje je razjašnjenje profila kupaca prodajnog objekta i njihovog ponašanja u procesu kupovine. Pitanja ko su najaktivniji kupci u prodajnom objektu, koje potrebe podmiruju, šta je zahtevani maloprodajni servis i šta su neiskorišćene poslovne šanse, predstavljaju polazište maloprodajne analize na nivou svake kategorije proizvoda. Maloprodavac kupovnim marketingom unapređuje kako rezultate prodajnog objekta i konkretnе kategorije, tako i rezultate pojedinačnog proizvoda za koji se osmišljava i realizuje poslovni plan. Poznavanje ciljnih kupaca, traženih proizvoda i kategorija, maloprodavcima pruža vredan pregovarački autoritet u odnosu sa perspektivnim dobavljačima. Time se unapređuju odnosi sa dobavljačima, ali i asortiman kategorije (Silveira & Marreiros, 2014).

Kupovni marketing dobavljačima, na drugoj strani, donosi fokus na maloprodavce i prodajne objekte koji su najvažniji za ciljane kupce, sa određenom potrebom, u različitim situacijama. Dobavljač u ovoj situaciji razaznaje ključne dodirne tačke sa kupcima i definiše efikasne komunikacione kanale. Rezultat je formulisan aktioni plan za aktiviranje kupaca, u funkciji lakše kupovine i njenog ponavljanja. Ponuda je time efikasnija, kao i upravljanje prodajnim prostorom.

Zaokružen model poslovnog procesa menadžmenta kategorije fokusiranog na kupca definisan je u



Slika 1 Poslovni proces menadžmenta kategorije fokusiran na kupca

sedam koraka i usmeren je na kupca (Slika 1). Model podrazumeva: definiciju kategorije, ulogu kategorije, uvide o kupcima, strategijski i taktički plan, primenu plana i praćenje i korekcije implementacije strategije menadžmenta kategorije. Ključni momenat ovog poslovnog procesa je aktivno korišćenje uvida o kupcima koji su prikupljeni programima lojalnosti ili nekim drugim pristupom menadžmenta odnosa sa kupcima (CRM - *Customer Relationship Management*), da bi servis bio efikasan i efektivan (Marinkovic & Senic, 2012).

U koracima poslovnog procesa definicije i određivanja uloge kategorije fokus je na značajnijoj usklađenosti sa maloprodajnom strategijom i ključnim (odredišnim) kategorijama. Kada je završeno definisanje kategorije i njene uloge, taj posao se samo izuzetno revidira, ubrzavajući tako proces inoviranja i prilagođavanja operativnog poslovanja na nivou kategorije. Dva koraka poslovnog procesa menadžmenta kategorije tako su „završena“, dok operativni rad na plasmanu assortimana kategorije kontinuirano teče.

Centralni deo inoviranog poslovnog procesa uključuje: superviziju ili kontrolu i razvoj; generisanje uvida o kupcima; strategijsko planiranje; taktičko planiranje; inicijative sa dobavljačima; primenu plana; kontinuitet supervizije menadžmenta kategorije. Fokus je na brzom korišćenju šansi vezanih za kategoriju, na nivou ponašanja kupaca i njihove satisfakcije.

Generisanje uvida o kupcima podrazumeva odgovore na pitanja o maloprodajnom okruženju, uključujući: potrošače i kupce; proizvode i usluge; maloprodavce i konkurenте; lojalnost kupaca; maloprodajno tržište u celini. Cilj je temeljno sagledavanje ponašanja kupaca i uključivanje znanja o kupcima u poslovni proces menadžmenta kategorije, sa efektom assortimana i prezentacije kategorije proizvoda primerenih prodavnici i pripadajućim modalitetima kupovina. Tako, na primer, često je neophodno unaprediti strukturu i količinu ponuđenog assortimana kategorije, jer pretrpanost robom nepotrebno frustrira kupce, koji imaju jasne razloge posete prodavnice. Prepostavka dobrih odluka o assortimanu i drugim elementima ponude u prodajnom objektu su objektivizovane informacije o kupcima.

Akcentovanjem fokusa na kupca, istovremeno, treba postići strategijsko i lokalno pozicioniranje maloprodavca na nivou kategorije. Maloprodavac treba da ima razvijenu ponudu primerenu konkretnom kupcu prodavnice, istovremeno postižući i šire kompanijske ciljeve.

Dinamičnost i atraktivnost ponude assortimana kategorije u prodavnici postiže se tako što maloprodavac pojedine segmente assortimana različito tretira, definišući različite, a opet kompatibilne ciljeve koje želi da postigne. Tako jedan deo assortimana kategorije može privlačiti kupce u prodajni objekat generišući saobraćaj, dok drugi deo assortimana kategorije može biti razvijen tako da generiše gotovinu. Pored navedenog, maloprodavac sa assortimanom može postizati sledeće ciljeve: kreiranje uzbudženja u prodajnom objektu; unapređenje cenovnog imidža; generisanje profita; unapređenje vrednosti transakcija; zaštita od konkurenциje; unapređenje imidža izabranog prodajnog objekta (Bogetić, 2007, 148). Inovativni ciljevi koje treba postići na nivou kategorije, pored navedenog, uključuju (Fowler & Goh, 2012, 104-105): lakoću kupovina u okviru kategorije (pristup lake komunikacije); kupovinu većih količina ili pakovanja (transakcioni pristup i korišćenje unakrsnog izlaganja robe u okviru kategorije); entuzijazam kupaca (pristup kupcima koji su lojalni i nisu vođeni cenom); prilika za kupovinu (degustacioni pristup); i razvoj novih kupaca brenda (fokus na odabrane segmente kupaca). Izloženi aspekti potencijalnih uloga delova assortimana kategorije upućuju na zaključak da postoje velike mogućnosti kreativnog kombinovanja i diferenciranja ukupne ponude.

Nakon definisanja strategijskog i taktičkog plana kategorije, maloprodavac razvija široku partnersku inicijativu, koja je preduslov realizacije poslovnog plana. Diferenciranje i konkurentska prednost na nivou kategorije zahteva kvalitetnog partnera, sa adekvatnim kapacitetima. Maloprodavcu preostaje temeljna analiza raspoloživih alternativa nabavke i definisanje prioriteta. Radeći na tome, maloprodavac bira dobavljače sa kojima će realizovati balansirane programe kupovnog marketinga na nivou odabranih kategorija proizvoda, respektujući cilj unapređenja poslovnog rezultata, mereno na nivou kategorije i prodajnog objekta u celini (Shankar & Bolton, 2004).

Plan primene programa menadžmenta kategorije treba da bude detaljan, kako na nivou portofolia akcija unapređenja prodaje, tako i konkretizacijom saradnje sa odabranim dobavljačima. Usaglašenost partnera o svim elementima poslovnog plana se podrazumeva, omogućavajući harmoničnu operacionalizaciju zadataka i postizanje dobrih, usklađenih rezultata. Primena poslovnog plana razvijenog za kategoriju proizvoda u značajnoj meri se oslanja na kontinuirani proces nadgledanja ili supervizije, što omogućava korekcije i „u hodu“ poslova unapređenja menadžmenta kategorije. Time se dodatno unapređuje efikasnost i efektivnost menadžmenta kategorije, uz brži i bolji servis za kupca.

Kupovni marketing se razlikuje po kategorijama, što određuje njihova priroda, odnosno, profil tražnje i modeli kupovina koji se manifestuju. Dobru ilustraciju dinamičnosti kupovnog marketinga od kategorije do kategorije proizvoda predstavlja razlika trajnih i netrajnih potrošnih dobara, i razlika relevantnih praksi kupovnog marketinga. S tim u vezi, potrebno je sagledati verovatnoću planirane, odnosno, neplanirane kupovine, shodno prirodi navedenih kategorija i profilu njihovih kupaca (Inman, Winer & Ferraro, 2009).

U odnosu na netrajna potrošna dobra, trajna potrošna dobra imaju duži ciklus eksploatacije proizvoda i mnoga podrazumevaju duži proces traženja, pa je samim tim njihov ciklus kupovine duži. Nadalje, liste za kupovinu većine netrajnih potrošnih dobara načelnog su karaktera i sadrže nazive kategorija (na primer, meso, mleko, deterdžent, slatkiši), uz relativno zanemarivanje naziva brendova i prisutnu supstitabilnost, pa je otuda važan cilj proizvođača da njihovi brendovi „dođu“ na listu za kupovinu.

Prisustvo na listi za kupovinu je od prioritetnog značaja za proizvođače trajnih potrošnih dobara, gde je tražnja u značajnoj meri definisana brendovima, pa je za dobavljača od prioritetnog značaja da njegov brend bude na listi za kupovinu koju „nosi“ kupac. Društvene mreže i društveni mediji imaju značajniju ulogu u ciklusu kupovine takve i druge robe sa dužim rokom trajanja. Komunikacija „od usta do usta“ i prenošenje iskustava sa brendom značajno utiču na reputaciju i tražnju za brendom. Ovom aspektu tražnje

za brendom, kupovni marketing poklanja posebnu pažnju.

Taktike kupovnog marketinga primerene različitim kategorijama proizvoda se razlikuju u meri u kojoj se razlikuje priroda kupovina i ponašanje kupaca. Tako maloprodavci trajnih potrošnih dobara često koriste *shop-in-shop* rešenja da bi diferencirali ponudu, olakšali snalaženje kupaca i podstakli kupovine. Na tom planu posebno su aktivne robne kuće, tražeći prostor za inoviranje poslovanja i opstanak u sve žešćoj konkurenciji. Primer je transformacija prodajnog prostora robnih kuća JCPenney u kolekciju *shop-in-shop* radnji (Bhasin, 2012). Pored *shop-in-shop* koncepta, maloprodavci trajnih potrošnih dobara, zbog složenog procesa odlučivanja kupaca prilikom kupovine, u naporu produžetka trajanja posete i povećanja verovatnoće kupovine, često olakšavaju boravak na mestu prodaje tako što „zbrinjavaju“ decu kupaca, nude prostor za pauzu uz kafu, i slično.

PRAĆENJE PERFORMANSI ZAJEDNIČKOG RADA NA KUPOVNOM MARKETINGU

Kupovni marketing zahteva dublju saradnju između dobavljača i maloprodavaca, nego što je to bilo u tradicionalnom marketingu. Polja delovanja se prostiru na više funkcija, odnosno, više procesa, čime se proširuje i produbljuje horizont praćenja efekata tog novog pristupa marketingu. Da bi se pratili efekti kupovnog marketinga, neophodno je najpre postaviti zajedničke ciljeve, a zatim i merila ostvarenja tih ciljeva. U tu svrhu, predlažu se liste rezultata (*scorecards*), koje na obuhvatan način govore o ostvarenju rezultata kupovnog marketinga iz ugla preduzeća (*Corporate Shopper Marketing Scorecards*), iz ugla kategorije proizvoda maloprodavca (*Category Scorecard*) i ugla dobavljača (*Account Scorecard*) (GMA & Deloitte, 2008). Lista rezultata kupovnog marketinga na nivou preduzeća prati progres u implementaciji ove strategije, pri čemu ona sumira ključne pokazatelje na nivou kategorije i na nivou dobavljača. Menadžeri kategorija koriste listu rezultata na nivou kategorije da bi dobili uvid u to na koji način kupovni marketing doprinosi rezultatima kategorije proizvoda.

Dobavljači koriste svoju listu rezultata kupovnog marketinga da bi pratili efekte kupovnog marketinga na ostvarenje ciljeva u odnosu na maloprodavce, kao i da bi pratili zadovoljstvo (ostvarenje interesa) partnera maloprodavca. Ovu listu, dobavljači treba da inkorporiraju u listu ciljeva definisanih u sopstvenoj strategiji marketinga i prodaje.

Bez obzira na čvrstu volju partnera u kupovnom marketingu, praksa merenja efekata ove strategije nije dala nedvosmisleni i do kraja zaokruženi skup merila. Štaviše, istraživanja pokazuju da i maloprodavci i dobavljači prepoznaju važnost ove prakse njihove saradnje, ali isto tako ističu da je efikasnost saradnje partnera u ovom pogledu niska (GMA & Deloitte, 2008, 25). Lideri kupovnog marketinga, maloprodavci i dobavljači, su obično fokusirani na prodaju, profit, tržišno učešće (po kategorijama), broj kupaca (po segmentima), aktivnosti pre ulaska u radnju, broj poseta prodavnicama, potrošnju po poseti i broj kupljenih proizvoda u potrošačkoj korpi (KiE Square, 2015). Proizlazi da su mogućnosti za unapređenje metrike kupovnog marketinga velike, odnosno da je to polje koje je vrlo plodno za inovacije. U tom kontekstu predlažu se, između ostalog, sledeće metrike koje prate: pažnju i razmatranje kupaca u kupovini (blizina potrošača u odnosu na proizvod, vreme zadržavanja pažnje na proizvodu, dodirnuti/razgledani proizvodi); prirodu odluka (planirana *versus* neplanirana kupovina, učestala *versus* neučestala, hedonistička *versus* funkcionalna); i među-efekte (efekti kupovine jedne kategorije na kupovinu proizvoda druge kategorije). U tom smislu, koriste se i mogućnosti koje pružaju nove metodologije koje uključuju biometriku (na primer, praćenje rada srca), kamere koje prate pokrete oka, tela i druga. Najveći su izazovi svakako u povezivanju metrike kupovnog marketinga sa vrednošću za vlasnike, odnosno, akcionare (Shankar *et al.*, 2011).

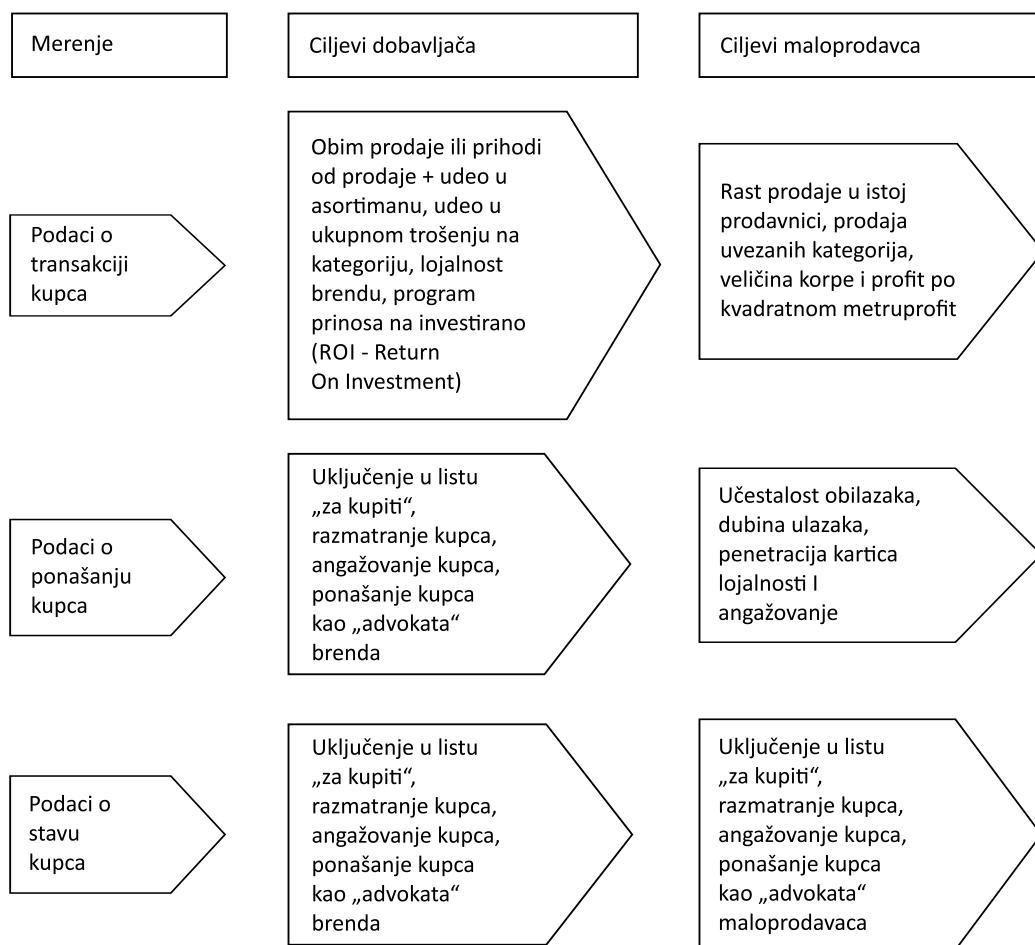
Praksa merenja efekata kupovnog marketinga razvijala se kroz vreme, i vremenom su se nametnula neka od merila koja najpričližnije govore o ostvarenju ciljeva profitabilnosti partnera. Oduvek su postojali izazovi u praćenju efekata ulaganja u marketing, a takvi izazovi nisu izostali ni ovog puta. Ono što je izvesno jeste da programi kupovnog marketinga treba da doprinesu rastu prodaje brendiranih proizvoda dobavljača,

satisfakciji kupaca, zajedno sa rastom prodaje i profita maloprodavaca. Međutim, izgradnja sistema merila u kupovnom marketingu ne treba da se fokusira samo na transakciju, već i na ponašanje kupaca, kao i na njihove stavove. Time se dobija na širem obuhvatu merenja kupovnog marketinga. Slikom 2 ilustrovani su polje merenja, ciljevi dobavljača i ciljevi maloprodavaca koji su u skladu sa prethodnim stavovima.

Slika 2 ukazuje na to da realizacija ciljeva kupovnog marketinga treba da ima pozitivne posledice na prinos na investirano (ROI - *Return On /Marketing/ Investment*), rast obima prodaje, povećanje produktivnosti, itd. Konačni cilj kupovnog marketinga je nedvosmislen. To je stvaranje vrednosti za kupce i stvaranje vrednosti za vlasnike maloprodajnih i dobavljačkih preduzeća.

Podizanje satisfakcije kupca u prodavnici doprinosi njegovoj percepciji dobijene vrednosti, čime se povećava njegova spremnost da plati višu cenu. Takođe, pozitivan stav kupca ubrzava njegovu odluku o kupovini, što dovodi ne samo do uvećanih, već i do ubrzanih odliva gotovine ka maloprodavcu, uz smanjenje rizika da će „propustiti“ kupovinu koja je planirana programom kupovnog marketinga, čime se, zapravo, povećava verovatnoća kupovine. Time se direktno utiče na maksimiranje stvorene vrednosti za maloprodavca. Uvećani i ubrzani tokovi gotovine prenose se na dobavljača brendiranih proizvoda, čime se direktno utiče na stvorenu vrednost i za ovog partnera u procesu kupovnog marketinga. Logika stvaranja vrednosti za kupce, maloprodavce i dobavljače brendiranih proizvoda prikazana je na Slici 3.

Na osnovu Modela partnerskog stvaranja vrednosti u kupovnom marketingu (Slika 3), može se zaključiti da je proces kupovnog marketinga snažan i kontrolabilan instrument stvaranja vrednosti za kupce i za vlasnike preduzeća involviranih u tom procesu. Razvijeni model partnerskog stvaranja vrednosti u kupovnom marketingu upućuje na zaključak o efektivnosti i održivosti poslovne koncepcije i na tim osnovama razvijene saradnje u kanalima marketinga.



Slika 2 Obuhvatni program merenja kupovnog marketinga

Izvor: Khuller, 2013, 15

INSTITUCIONALIZACIJA SARADNJE I BUDUĆNOST KUPOVNOG MARKETINGA

Kupovni marketing u svojoj suštini predstavlja partnersku poslovnu inicijativu, što potvrđuje i svojevrsna institucionalizacija saradnje na razvoju koncepcije. *Retail Commission on Shopper Marketing Initiative*, na primer, predstavlja reprezentativnu ilustraciju strategijske alianse vodećih marketinških institucija koja, od 2009. godine, radi na razvoju koncepcije kupovnog marketinga. Noseće organizacije uključene u ovu inicijativu su The Coca-Cola Company, In-Store Marketing Institute, i Partnering Group (Shopping Marketing Best Practices, 2010). Važnost

institucionalne saradnje za kupovni marketing ilustruje i istraživačko-konsultantska aktivnost Food Marketing Institute/ FMI (The Voice of Food Retail) i Grocery Manufacturers Association/ GMA (The Association of Food, Beverage and Consumer Products Companies) (FMI, 2015; GMA & Deloitte, 2015). FMI, na primer, u 2015. godini objedinjuje interes 1225 maloprodajnih i veleprodajnih kompanija širom sveta, na planu istraživanja i obrazovanja, uključujući analizu aktivnosti 40.000 maloprodajnih objekata i 25.000 farmaceutskih radnji. IELKA (The Institute of Retail Consumer Goods-GR) je, takođe, asocijacija koja u Grčkoj promoviše institucionalnu saradnju 6 ključnih



Slika 3 Model partnerskog stvaranja vrednosti u kupovnom marketingu

Izvor: Autori

maloprodajnih lanaca na planu istraživanja i afirmacije pozitivnih maloprodajnih praksi (IELKA, 2013).

Rastuća institucionalizacija saradnje na kupovnom marketingu vezana je i za širenje istraživačkog polja, vezanog ne samo za aspekte tradicionalno viđene konkurenциje, nego i za sve aktivniju konkureniju višekanalnog tipa. Rastuća umreženost savremenog kupca, koji koristi višestruke kanale informisanja i pretraživanja tokom ciklusa kupovine, kontinuirano otvara nova pitanja i mogućnosti kupovnog marketinga. Motivi, proces i okidači kupovine kupca u višekanalnom poslovnom okruženju postaju preokupacija maloprodavac i dobavljača.

Verovatnoća kupovine i ukupna vrednost kupca raste kada se informišu i odlučuju koristeći mobilne platforme (Ansar, Mela & Neslin, 2008). Otuda i razvoj svojevrsnog višekanalnog menadžmenta kupaca i vezane strategije i taktike kupovnog marketinga, fokusiranih na veoma specifične i zahtevne aspekte privlačenja, zadržavanja i razvoja odnosa sa kupcima (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas & Verhoef, 2006). Poslovni proces usmeren na višekanalne kupce (Neslin & Shankar, 2009), koji su adekvatno strukturisani i selekcionisani (Kushwaha & Shankar, 2007), postaje *sui generis* partnerska

preokupacija maloprodavaca i dobavljača. Najteže je, pri tom, postići harmoničnost ponude u različitim kanalima, uključujući cenu i ukupan osećaj kupca (Kushwaha & Shankar, 2009).

Sa protokom vremena menja se i odnos važnosti uticaja na kupca van radnje i u njoj. Tradicionalna prodavnica za donošenje odluke o kupovini, prema nekim novijim istraživanjima, nije više važna kao nekada. Sve više kupaca odluku donosi van prodajnog objekta (Neff, 2009). Prema nekim istraživanjima, samo 30% aktuelnih odluka o kupovini generiše se u prolazima i na prodajnim policama prodajnog objekta (Angrisani, 2015). Ovakvi nalazi upućuju na zaključak o plodnoj perspektivi istraživanja uticaja na kupca van tradicionalnih prodajnih objekata.

Sa kupovnim marketingom razvija se teorija maloprodajnog menadžmenta i marketinga, uključujući novu terminologiju. Polazište razvoja novih termina je, na primer, način dobijanja informacija i samog čina kupovine u uslovima višekanalnog informisanja i odlučivanja, što čini „hibridnu kupovinu“ (Kalyanam & Tsay, 2013). Otuda, pored ostalih, i termin *boomerooming*, za istraživačku aktivnost kupca na netu (Shankar & Kushwaha, 2010), proveru saznanja u prodajnom objektu, a zatim i sam

čin online kupovine (Boomeroming, 2015). Kupovina u fizičkoj prodavnici (Verhoef *et al.*, 2007) prestaje da bude prioritet savremenog kupca.

Tradicionalna poslovna teorija i praksa gotovo isključivo tretira posetu kupca prodajnom objektu (Shankar *et al.*, 2010). Savremeno poslovanje, bazirano na mobilnim tehnologijama i višekanalnim opcijama informisanja i izbora, podrazumeva zaokret u odnosu na tradicionalno viđenje maloprodaje. Poznati maloprodavci Macy's i Best Buy, na primer, nude aplikacije za uređaje iPhone i Android pomoću kojih detektuju i privlače kupce u blizini prodavnice. Servisi za društveno mapiranje i aplikacije Loopt i FourSquare Labs, takođe, imaju sličnu funkciju (Fowler, 2010).

Pored toga što unapređuju standarde kupovine, mobilni uređaji omogućavaju maloprodavcima da „posećuju“ okruženje kupaca, aktivno radeći na stimulisanju i unapređenju prodaje (Shankar *et al.*, 2010). Partnerska saradnja maloprodavaca i dobavljača na kupovnom marketingu će se perspektivno razvijati u pravcu proučavanja koncepcija ulaska maloprodavaca u okruženje kupaca, uključujući širinu i dubinu izazova razvoja adekvatnih pristupa za različite prepoznate situacije (Fowler, 2010). Nesumljivo je da je perspektivna i veoma važna tema postizanja balansa međusobnih poseta kupaca i maloprodavaca, sa adekvatnim metrikama dobrih rezultata za obe strane.

Za maloprodavce i dobavljače je perspektivno osetljiva tema definisanja procesa kupovine (Hoyt, 2006) u višekanalnom okruženju, uključujući momente transformacije potrošača u kupca i obratno, sa akcentima tradicionalne i savremene poslovne prakse. Razvoj novog pogleda na okidače kupovine u *brick and click* situacijama kupovine, sa težištem na održivoj odmerenosti i sinhronizaciji stimulanasa i uticaja, podrazumevaće novi konsenzus oko uvida o kupcima, na nivou konkretnog brenda i kupovnih situacija.

Budućnost partnerstva na kupovnom marketingu će svakako biti određena i novim razumevanjem interesa i redefinisanjem poslovnih procesa u skladu sa konsenzusom i zahtevima novih rešenja. Perspektiva realizacije zadatka da sve tri strane budu na dobitku (kupac, maloprodavac i dobavljač) će dodatno postati izazovna sa redefinisanjem pozicija i uloga u kanalima

marketinga, i novim ambicijama učesnika u kupovnom marketingu. Novi momenti ponašanja maloprodajnih organizacija u okruženju kupaca će predstavljati nove mogućnosti i izazove za dobavljače koji rade na razvoju inovativnog pristupa menadžmentu.

Pre razvoja novih aspekata višekanalnog kupovnog marketinga pred maloprodajnim i dobavljačkim partnerima stoji zahtev jasnog pozicioniranja kupovnog marketinga u tradicionalno viđenim organizacijama. Neophodno je u aktuelnom trenutku razgraničiti odgovornosti za kupovni marketing u odnosu na tradicionalna organizaciona rešenja, kako bi zahtevana organizaciona struktura bila efikasna i efektivna. Polazište novih struktura su svakako nedostajući razvijeni standardi prakse kupovnog marketinga, sa razgraničenim odgovornostima i opisima radnih mesta, za koja postoje definisana znanja i veštine. Da bi praksa kupovnog marketinga mogla da napreduje u pravcu korišćenja potencijala mobilnih platformi i višekanalnog poslovanja neohodno je partnerski razjasniti i rešiti navedena i druga bazična pitanja od suštinskog značaja za efikasnost i efektivnost unapređenog tretmana kupaca (Hoyt & Swift, 2014).

ZAKLJUČAK

Realizovano istraživanje partnerske perspektive kupovnog marketinga, pored toga što dodatno osvetljava strategijsku važnost pažljivog tretmana i satisfakcije kupca od strane maloprodavca i dobavljača, upućuje na ključne aspekte harmonizacije odnosa u kanalima marketinga na planu kupovnog marketinga. Istraživanje ukazuje na elemente efikasne ponude i efikasne usluge kupca, akcentujući neophodnost sistematične partnerske brige o kupcu u svim koracima procesa kupovine. S obzirom na važnost, istraživanjem je izdvojena prilagođenost i raspoloživost ponude, kao i krucijalni značaj profilisane i balansirane aktivnosti unapređenja ponude.

Doprinos realizovanog istraživanja je i jasno identifikovanje temeljnog problema implementacije kupovnog marketinga sadržanog u izazovu promene poslovnog fokusa sa potrošača na kupca, uključujući

pitanja poslovne kulture, profilisanja strategije, novih poslovnih procesa, pozicija i odgovornosti. Izazovi su, s jedne strane, internog tipa, dok, s druge strane, dobijaju interorganizacijski karakter, naročito kada je u pitanju harmonizacija partnerskog delovanja i efektivnost kupovnog marketinga.

Polazeći od redefinisanja poslovne pažnje u pravcu razumevanja i satisfakcije kupca, rad trasira novu logiku menadžmenta kategorije proizvoda, tradicionalno usmerenog na potrošača u prodajnom objektu. S tim u vezi, sugerišu se dva ključna inovativna momenta u strategiji i taktici menadžmenta kategorije proizvoda. Kao prvo, kupac i temeljni uvidi o kupcima su novo polazište menadžmenta kategorije. Kao drugo, trasirana je podela poslovnog procesa na dva dela, i to na strategijski i operativni deo. Strategijski deo, definisanje kategorije i njene uloge, nije predmet kontinuiranog razmatranja i redefinisanja. Na drugoj strani, sugeriše se intenzivna operativna aktivnost menadžmenta kategorije na nivou uvida o kupcima, poslovnog planiranja, realizacije planova, supervizije i razvoja poslovnog procesa. Time je postignuta ušteda vremena i drugih resursa, a napor menadžmenta kategorije je efikasno usredsređen na unapređenje iskustva kupovine vezanog za prodavnicu, kategoriju i brand.

Trasiranjem efikasnijeg, ka kupcu orijentisanog menadžmenta kategorije kao krovnog poslovnog koncepta, formirano je polazište razvoja adekvatne metrike poslovnih rezultata kupovnog marketinga. U radu se razjašnjava širenje i produbljivanje horizonta merenja poslovnih rezultata, polazeći od višefunkcionalnog i višeprocesnog karaktera kupovnog marketinga. S tim u vezi, realizovanim istraživanjem se definiše Model partnerskog stvaranja vrednosti u kanalima marketinga. U pitanju je dinamičan pogled na listu rezultata, na nivou transakcija i ponašanja kupaca, primereno progresu kupovnog marketinga.

Navedenim rezultatima istraživanja je nedvosmisleno potvrđena polazna hipoteza da se efektivan i efikasan kupovni marketing zasniva na balansiranom partnerstvu maloprodavaca i dobavljača, a koje je podržano unapređenim menadžmentom kategorije proizvoda i prilagođenom metrikom performansi. U

prilog datoј tvrdnji stoje i zaključci o institucionalizaciji saradnje na kupovnom marketingu, što predstavlja novu, nedovoljno proučenu paradigmu konkurenčije i saradnje u kanalima marketinga.

Aspekt profilisanog partnerstva na kupovnom marketingu posebno dolazi do izražaja u uslovima višekanalnog poslovanja, kada je posebno izazovno postići harmoničnost ponude. Hibridne kupovine, na mobilnim platformama i promenljivost uticaja i ponašanja kupaca, predstavljaju aktuelno i perspektivno polje istraživanja saradnje maloprodavaca i dobavljača.

Otvoreno naučno i praktično pitanje kupovnog marketinga, pored ostalog, predstavlja standardizacija pristupa kupovnog marketinga, sa nejasnim razgraničenjima odgovornosti. Teorija i praksa nije dovoljno razjasnila efikasan put prihvatanja i implementacije strategije i taktike kupovnog marketinga, sa jasnim internim i interorganizacijskim razgraničenjima pozicija, znanja i veština. Timski rad u uslovima koegzistencije tradicionalne orientacije na potrošača i novog akcentovanja vrednosti kupca takođe predstavlja perspektivno polje istraživanja implementacije kupovnog marketinga.

Koncepcija kupovnog marketinga je nesumljivo atraktivna i u domaćim poslovnim uslovima koje karakteriše internacionalizacija i koncentracija u kanalima marketinga, kao i ograničenje nedostatka validne evidencije poslovne prakse. S jedne strane, uočljivi su programi kupovnog marketinga afirmisani od strane pojedinih prisutnih multinacionalnih kompanija. S druge strane, nejasno je da li domaće kompanije praktikuju kupovni marketing. Štaviše, osnovan je skepticizam primene novog marketinga, u uslovima problematične primene i tradicionalnog marketinga. Ipak, za očekivati je da će nedvosmislenost pozitivnih efekata kupovnog marketinga i uspešna praksa vodećih internacionalnih kompanija koje posluju na domaćem tržištu neminovno voditi širenju i unapređenju prakse kupovnog marketinga i u domaćim kompanijama kako maloprodavaca, tako i dobavljača, a na opštu dobrobit i jednih i drugih i, pre svega, kupaca.

REFERENCE

- Angrisani, C. (2015). Study: *Shopper marketing spending doubles*. Retrieved October 26, 2015, <http://supermarketnews.com/marketing/study-shopper-marketing-spending-doubles#ixzz3VEel9Shq>
- Ansari, A., Mela, C. & Neslin, S. (2008). Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60-76. doi: 10.1509/jmkr.45.1.60
- Bhasin, K. (2012). *Macy's Quietly Recognizes That JCPenney CEO Ron Johnson Might Be On To Something*. Retrieved October 29, 2015, <http://www.businessinsider.com/jcpenny-ron-johnson-shop-in-shop-2012-9>
- Bogetić, Z. (2007). *Menadžment kategorije proizvoda*. Beograd, Republika Srbija: Data Status, CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- Bogetić, Z. i Petković, G. (2014). Kako pripremiti trgovinsko poduzeće za shopper marketing? U N. Knego, S. Renko, i B. Knežević (Ur.). *Perspektive trgovine 2014: Ljudi, tehnologija, znanje* (str. 140-154). Zagreb, Hrvatska: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zagrebu.
- Boomerooming - Bad News for Bricks and Mortar Retailers (2014). Retrieved October 11, 2015, <https://www.redsnapper.net/boomerooming>
- Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1997). The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *Engineering Management Review*, 25(4), 89-102.
- Egol, M., Sarma, R., & Sayani, N. (2013). Reimagining shopper marketing: Building brands through omnichannel experiences. *Strategy & pwc*, 10. Retrieved October 19, 2015, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/reimagining-shopper-marketing>
- Fam, K. S., Merrilees, B., Richard, E. J., Joysa, L., Li, Y., & Krisjanous, J. (2011). In-store marketing: a strategic perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2), 165-176. doi:10.1108/1555851111120470
- FMI, (2015). *U.S. Grocery Shopper Trends 2015- Executive Summary*. Retrieved November 10, 2015, <http://www.fmi.org/docs/default-source/document-share/fmitrends15-exec-summ-06-02-15.pdf?sfvrsn=2>
- Fowler, G. A., (2010). Retailers Reach Out on Cellphones: Software Apps Lure Shoppers with Rewards, Coupons and Product Information. *The Wall Street Journal*, 21, B6.
- Fowler, D., & Goh, B. (2012). *Retail Category Management*. New Jersey, Columbus: Pearson Education.
- Gilbride, T. J., Inman, J. J., & Stilley, K. M. (2013). What Determines Unplanned Purchases?: A Model Including Shopper Purchase History and Within-Trip Dynamics. *Wharton School - University of Pennsylvania*. Retrieved October 18, 2015, <https://marketing.wharton.upenn.edu/mktg/assets/File/Dynamic%20Effects%20in%20Unplanned%20Purchase%20Behavior%202-18-13.pdf>
- GMA & Deloitte, (2008). *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage*. Retrieved November 10, 2015, https://www.gmaonline.org/downloads/research-and-reports/GMA-Deloitte_ShopperMktReport_FINAL.pdf
- Goldberger, N. (1990). *Notes on qualitative research*. The Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- Guglielmi, K. A. (2000). *Crisis Induced Learning in a Small Business: A Case Study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Connecticut, Storrs, Connecticut, United States.
- Hoyt, C. (2006). *Shopping for Consumers*. Retrieved November 27, 2015, http://hubmagazine.com/archives/the_hub/2006/may_jun/the_hub12_hoyt.pdf
- Hoyt, C., & Swift, N. (2014). Up, Up & Away. *The Hub*, July/August, 42-45. Retrieved November 10, 2015, http://hubmagazine.com/archives/the_hub/2014/jul_aug/the_hub61_hoyt.pdf
- IELKA, (2013). *Productivity and Efficiency in Grocery Retail*. Retrieved November 11, 2015, www.ielka.gr
- Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19-29. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.5.19>
- Interbrand - The science of shopper insights (2015). Retrieved October 9, 2015, <http://www.interbranddesignforum.com/wordpress/category/shopper-sciences/>
- Kalyanam, K., & Tsay, A. A. (2013). Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators. *The Antitrust Bulletin*, 58(1), 19-68.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London, UK: Kogan Page.
- Khuller, M. (2013). Shopper Marketing's ROI. *ADMAP*.
- KiE Square Perspective. *Analytic driven competitive edge in shopper marketing*. Retrieved November 20, 2015, http://www.kiesquare.com/shoptalk/pdf/KiE%20Square%20Perspective_Analytics%20Driven%20Competitive%20

- Edge%20in%20Shopper%20Marketing.pdf
- Kushwaha, T. L., & Shankar, V. (2007). Optimal Allocation of Marketing Efforts by Customer-Channel Segment. *Marketing Science Institute*, 07-207. Cambridge, Massachusetts.
- Kushwaha, T. L., & Shankar, V. (2009). Are Multichannel Customers Always the Most Valuable Customers? An Empirically Generalizable Multicategory Analysis. *Working Paper*. North Carolina: University of North Carolina, Chapel Hill.
- Marinkovic, V., & Senic, V. (2012). Analysis of service quality elements in corporate banking. *Economic Horizons*, 14(1), 15-24. doi:10.5937/ekonhor1201013M
- Marshal, C., & Rossman G. B. (1995) *Designing Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mesihović, N. (2003). *Uvod u metodologiju društvenih nauka*. Sarajevo, Bosna i Hercegovina: Ekonomski fakultet.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des methodes qualitatives en sciences humaine et sociales*. Paris, Francia: Armand Colin.
- Neff, J. (2009). Trouble in Store for Shopper marketing? *Advertising Age*, 80(8), 3-32.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, S. J., & Verhoef, C.P. (2006). Challenges in Multichannel management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-113.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81. doi:10.1016/j.intmar.2008.10.005
- O'Leary, N. (2013). Shopper Marketing Is Going Mainstream-Retail is the center of gravity. *Adweek*. Retrieved November 5, 2015, <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/shopper-marketing-going-mainstream-149630>
- Petković, G., & Bogetić, Z. (2014). Different perspectives of the retail marketing development. In N. Janićijević (Ed.). *Contemporary Management and Marketing Methods in Improving Competitiveness of Companies in Serbia in the Process of its Integration in European Union* (pp. 105-118). Belgrade, Republic of Serbia: CID of The Faculty of Economics University of Belgrade.
- Pincott, G. (2012). Point of view on shopper marketing. In M. Stahlberg, & V. Maila, (Eds.). *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*, 2nd ed. (pp. 9-12). London, UK: Kogan Page.
- Revolutionary In-Store Insights: Endcap Displays and the Shopper, from the Category Management Association, (white paper). *How Are Shoppers Reacting to Endcap Displays?*.
- Retrieved October 25, 2015, <http://www.shoppertech.org/CM021315.html>. Retrieved October 28, 2015, from <http://www.videomining.com/>
- Shankar, V. (2011). *Shopper Marketing*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute.
- Shankar, V., & Bolton, R. (2004). An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science*, 23(1), 28-49. doi: 10.1287/mksc.1030.0034
- Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 118-129. doi: 10.1016/j.intmar.2009.02.002
- Shankar, V., Alladi, V., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. *Journal of Interactive marketing*, 20(2), 111-120. doi: 10.1016/j.intmar.2010.02.006
- Shankar, V., & Kushwaha, T. L. (2010). An Empirical Analysis of Cross-Channel Effects in a Multichannel Environment. *Working Paper*, College Station: Texas A&M University.
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*, 87 (Supplement 1), 29-42. doi:10.1016/retai.2011.04.007
- Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers. *A Report from Retail Commission on Shopper marketing* (2010). Retrieved October 29, 2015, http://ecr-all.org/files/RetailCommission_executive-report-2010.pdf.
- Shopping Marketing Best Practices. (2010).
- Silveira, P., & Marreiros, K. (2014). Shopper Marketing: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 90-97.
- Sorensen, H. (2009). The in-store audience. *Journal of Advertising Research*, 49(2), 176-179. doi:10.2501/S0021849909090242
- Stahlberg, M., & Ville, M. (2012). *Shopper Marketing*. 2nd Edition. London, UK: Kogan Page.
- Stojanovic, Z., Filipovic, J., & Stojkovic, D. (2014). Markets of Food with Nutritive and Health Claim: Producers and Retailers Perspectives. *Economic Horizons*, 16(1), 63-75. doi:10.5937/ekonhor1401063S
- Verhoef, P. A., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-148. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.11.002.
- Wyner, G. (2011). Shopper Marketing. *Journal of Marketing Management*, 20(1), 44-47.

Primljeno 4. decembra 2015,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 14. aprila 2016.
Elektronska verzija objavljena 25. aprila 2016.

Zoran Bogetic je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na kome učestvuje u izvođenju nastave na predmetima: Kanali marketinga, Trgovinski menadžment, Trgovinski marketing i menadžment prodaje i Menadžment lanca snabdevanja. Aktuelna istraživačka i konsultantska preokupacija uključuje oblasti: menadžment kanala marketinga, menadžment kategorije proizvoda, menadžment lanca snabdevanja, strategije efiksanog odgovora potrošaču, menadžment odnosa sa kupcima i kupovni marketing.

Dorde Kaličanin je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na kojem je diplomirao, magistrirao i doktorirao. Na osnovnim akademskim studijama predaje Strategijski menadžment, a na master akademskim studijama Menadžersko odlučivanje, Strategijske finansije i Poslovnu strategiju. Njegov poseban istraživački interes su menadžment vrednosti preduzeća, tehnike strategijskog planiranja i strategijske implementacije, sistemi merila performansi.

Dragan Stojković je docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Učestvuje u izvođenju nastave na nastavnim predmetima: Kanali marketinga, Trgovinski marketing i menadžment prodaje, Trgovinski menadžment, Strategije kanala marketinga i Elektronska trgovina i e-biznis. Njegov naučno-istraživački fokus uključuje: višekanalnu strategiju, maloprodajni marketing i menadžment, elektronsku trgovinu i Internet marketing.

SHOPPER MARKETING: A NEW PARTNERSHIP PERSPECTIVE IN MARKETING CHANNELS

Zoran Bogetic, Djordje Kalicanin and Dragan Stojkovic

Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade, The Republic of Serbia

Shopper marketing has lately become a promising business initiative. The distinction between shopper marketing and traditional marketing paves the way for new relations, partnerships, and better results of retailers and suppliers. The paper explains the new perspective of marketing, with the shopper in focus. Retail has been identified as the center of gravity for enterprise cooperation and a new business consensus. The advantages and challenges of shopper marketing are also explained, including tracing the efficient category management model and partnership value creation. In the wake of the development of new category management guidelines, the paper points out the aspect of the institutionalization of cooperation in shopper marketing, as well as the future of multi-channel analysis and customer satisfaction.

Keywords: shopper marketing, shopper insights, partnership, category management

JEL Classification: M21, M31, L25, L81