

Стратегијска мапа и Усклађена листа куповног маркетинга

Strategy Map and Balanced Scorecard of Shopper Marketing

Ђорђе Каличанин*

Универзитет у Београду, Економски факултет

Зоран Богетић**

Универзитет у Београду, Економски факултет

Сажетак: Куповни маркетинг представља младу праксу маркетинга, која у центар маркетинг напора ставља купца. Главна претпоставка јесте да је купац коначни доносилац одлуке у процесу куповине у окружењу малопродајног објекта. Он/она је стејхолдер који покреће новчане приливе предузећа. Утицај куповног маркетинга на реализацију продајних и профитних циљева малопродајног предузећа и произвођача брэнда захтева стратегијски приступ и подржавајући систем мерила перформанси. У овом раду покушали смо да ту мисију реализујемо коришћењем модерних и доказаних техника стратегијских мапа и Усклађене листе. Идентификовали смо кључне теме и циљеве у финансијској перспективи, перспективи потрошача проширеној стејхолдером купца, перспективи интерних пословних процеса и перспективи учења и развоја, а затим смо и између њих идентификовали узрочно-последичне везе. Таква хипотеза о напорима и ефектима куповног маркетинга била је основа за конструисање Усклађене листе. Таква Усклађена листа, која обухвата скуп мерила перформанси, на свеобухватан начин омогућава имплементацију и контролу стратегије куповног маркетинга.

Кључне речи: малопродаја, куповни маркетинг, стратегијска мапа, Усклађена листа, мерила перформанси.

Abstract: Shopper marketing is a young marketing practice which puts the shopper into the centre of marketing efforts. The main assumption is that the shopper is the final decision maker in the process of shopping and buying in the environment of retail store. They are the stakeholders who run the cash inflows of companies. Influence of shopper marketing on the realization of sales and profit goals of retail companies and brand manufacturers requires a strategic approach and supporting performance measurement system. In this paper we have tried to implement this mission using modern and proven techniques of strategy map and Balanced Scorecard (BSC). We identified key themes and goals in the financial perspective, customer perspective enriched by shopper dimension, internal business process perspective and the perspective of learning and growth, and then we identified causal relationships between them. Such a hypothesis about the efforts and effects of shopper marketing was the basis for the design of BSC. Such BSC includes a set of performance measures in a comprehensive way, and enables implementation and control of the shopper marketing strategy.

Keywords: retailing, shopper marketing, strategy map, Balanced Scorecard, performance measures.

* ✉ kalicanin@ekof.bg.ac.rs

** ✉ bogeticz@ekof.bg.ac.rs

Увод

Еволуција потрошње и куповине је континуирана и евидентна. Мења се демографија и психологија купаца. Људи су, притом, све информисанији и захтевнији, континуирано мењајући моделе и места куповина. На другој страни, промене у каналима маркетинга су такође динамичне, у духу континуираног прилагођавања. С једне стране је прилагођавање малопродаваца и добављача динамичној тражњи, а с друге евидентан процес адаптације добављача водећој улози малопродаваца у каналима маркетинга (Петковић, Богетић, 2014).

„Растуће разумевање да је малопродаја центар гравитације у маркетингу“ потврђује се афирмацијом куповног маркетинга почетком овог века (O’Leary, 2013). Традиционални фокус произвођача на потрошача као конзумента брендова релативизован је разумевањем да предмет пословног респекта заправо треба да буде купац, кључна карика на путу робе до новца. Партнерски радећи на сатисфакцији купца и унапређењу пословних резултата, малопродавац и добављач тако акцентују природни фокус на место продаје и развој понуда примерених продајном објекту и локалној тражњи. Директан утицај на одлуке о куповини, што је срж активности куповног маркетинга, у функцији је унапређења ефикасности и ефективности рада на услуживању купаца. Полазиште је боље разумевање и сарадња у каналима маркетинга, на плану постизања унапређених пословних резултата. Унапређени контакт с купцем у свим корацима процеса куповине, а посебно на месту продаје, суштина су нове логике постизања одрживих пословних резултата у каналима маркетинга.

Примена куповног маркетинга се интензивно шири, и поред тога што недостају одговарајући стандарди праксе, адекватна организациона решења и одговарајуће мере резултата. Тако, на пример, већина, или 58% компанија, не мери резултате својих активности куповног маркетинга. На другој страни, готово све успешне компаније које резултате свог куповног маркетинга дефинишу као одличне, рутински мере ефекте, а имају највеће буџете за куповни маркетинг и постижу најбоље ефекте (Hoyle, Swift, 2014). Отуда и потреба концептуализације метрике куповног маркетинга.

Сложеност и динамичност овог захтева развоја концепције куповног маркетинга сагледавају се и у вишеканалном пословном контексту, с бројним опцијама и варијететима понашања купаца (Neslin, Shankar, 2009; Kushwaha, Shankar, 2007). Све су актуелније тзв. хибридне куповине (Kalyanam, Tsay, 2013), чему треба примерити програме куповног маркетинга, с балансираним циљевима, планом и мерама континуираног унапређења пословања. Према Силвеири и Мареиросу, управо недостатак адекватних мера куповног маркетинга и традиционално вредновање праксе представљају баријеру даљем развоју овог новог маркетинг приступа [Silveira, Marreiros, 2014]. Сматрамо да стратегијски приступ куповном маркетингу применом технике стратегијског мапирања и креирање обухватног система мерила перформанси на основу технике Усклађене

листе (*Balanced Scorecard, BSC*) може у значајној мери водити ефективности и ефикасности праксе куповног маркетинга.

1. Природа и значај куповног маркетинга

Живимо у времену у којем континуирано еволуира маркетиншки приступ пословању. Својеврсна трговинска револуција афирмише нове стратегије малопродајних и добављачких организација (Berman, Evans, 2010, 7–8, 39–41). Полазиште је интерес крупног, информационо поткованог малопродајног капитала, у чијем је традиционалном фокусу купац продајног објекта. Разлика између купца и потрошача је несумњива (Kerferer 2008, 145; Sorensen 2009, Shankar и сар., 2011), полазећи од чињенице да постоји значајна разлика у размишљању и мотивацији особе у продавници и ван ње (Pincott, 2012). Отуда и развој новог маркетиншког приступа пословању и последичног очекивања бољих финансијских резултата (Вељковић и сар., 2015).

У теорији и пословној пракси најшире је вреднован заокружен третман купца у свим корацима процеса куповине, чиме се заправо ништа не препушта случају. Све маркетиншке активности којима се утиче на појединца који је у фази усредсређивања на куповину тако чине обухват куповног маркетинга (Shankar, 2011). Овакво виђење савременог маркетинга ослања се на добре увиде о циљним купцима, који су полазиште развоја адекватних мерчандајзинг програма за унапређење искуства куповине и пословних резултата. Крајњи ефекат је унапређење вредности малопродајног и произвођачког брэнда (Shopper Marketing Best Practices, 2015).

Важни аспекти куповног маркетинга укључују (Silveira, Marreiros, 2014): ефективну сарадњу малопродавца и добављача; обухватан утицај на купца; као и бројна „додирнута“ пословна подручја, попут менаџмента категорије производа, маркетинга усмереног ка малопродавцима (*trade marketing*) и маркетинга на месту продаје (Богетић, Петковић, 2014). Куповни маркетинг, комплексно виђен, дакле, укључује партнерски третман купца пре доласка у продајни објекат, за време куповине у продајном објекту и у послепродајној фази процеса куповине. Овде говоримо о систематичној примени разнородних маркетиншких стимуланса у функцији подстицања куповине и продаје (Shopper Marketing, 2007).

Нешто уже виђење куповног маркетинга подразумева ангажман „од прве мисли коју потрошач има о куповини неког производа, па све до избора тог производа“ (Vranica, 2008). Котлер у предговору књиге Шталберга и Мајла (Ståhlberg, Maila, 2012) чак каже да се стратегија куповног маркетинга посматра искључиво са аспекта понашања купца у малопродајном објекту. У питању је партнерство у функцији сатисфакције купца и развоја вредности малопродајног и произвођачког брэнда на тржишту (Path to Purchase, 2014) .

Како год виђен, куповни маркетинг све масовније налази своје место у малопродајним и добављачким организацијама. Шири се „веома позитивна слика о куповном маркетингу“, а то потврђује и податак да 63% малопродаваца и добављача очекује пораст везаних инвестиција (Нот, Swift, 2014). С дуплирањем инвестиција у куповни маркетинг у периоду 2012–2014. године, учешће куповног маркетинга у укупним маркетиншким инвестицијама 2014. године износи значајних 13,5% (Angrisani, 2015), с тенденцијом раста.

Нова маркетинг стратегија доживљава експанзивну примену у организацијама које традиционално афирмишу потрошачки маркетинг. Отуда је и актуелна имплементација куповног маркетинга на традиционалним организационим и процедуралним основама, што значи комбиновани респект потрошача и купца (The Consumer and Shopper, 2011).



Слика 1: „Оплемењивање“ старог новим маркетиншким приступом

Извор: Аутори, на основу смерница датих у: Shankar et al., 2011

Развој маркетинга очигледно је везан за промену акцента од потрошача, бренда и једне категорије, ка респекту купца, на нивоу куповина у оквиру више категорија производа, у вишеканалним малопродајним условима (слика 1). Циљ је интегралан приступ развоју доброг искуства куповине и вредности малопродајног и добављачког бренда.

Куповни маркетинг је интегрални концепт трговинског маркетинга јер сублимира и традиционалне и савремене аспекте малопродајног посла, не само у продајном објекту (Богетић, Петковић, 2015). Важан је редослед корака утицаја на купца, па с активностима куповног маркетинга треба почети много пре купчевог уласка у продавницу (Shankar et al., 2011). У питању је комуникација с купцима ван радње и у радњи, у било које време, и било где (Gilbride et al., 2013), чему треба примерити циљеве, стратегију и тактике.

2. Стратегијска мапа куповног маркетинга

Стратегија предузећа или пословне јединице врло се ефикасно описује путем стратегијских мапа (Kaplan, Norton, 2004). Стратегијске мапе су графички приказ

стратегије, у којем се на експлицитан начин показују узрочно-последичне везе између фактора (ресурса и процеса) и резултата (исхода на тржишту продаје и у виду финансијских перформанси). Стратегијска мапа повезује циљеве из четири перспективе: финансијске (*financial*), потрошачке (*customer*), интерних пословних процеса (*internal business processes*) и перспективе учења и развоја (*learning and growth*). Логика је следећа: предузеће може да изврши улагања у позиције материјалне и нематеријалне активе, која се користи у интерним пословним процесима, а што ће водити позитивним перформансама у односу према потрошачима и одличним перформансама у односу према власницима. Стратегијске мапе су као техника настале на основама већ развијене технике Усклађене листе. Усклађена листа постиже равнотежу по три основа: равнотежу између екстерних циљева и њихових мерила (усмерених на власнике и потрошаче) и интерних мерила (усмерених на интерне пословне процесе и учење и развој), равнотежу између мерила успеха (као резултата претходних акција) и мерила перформанси (као способности да се у будућности ствара раст) и равнотежу између објективних мерила успеха, која су једноставна за квантификовање, и субјективних и квалитативних мерила (Kaplan, Norton, 1996, 10). Истраживања показују да је Усклађена листа омогућила предузећима која су усвојила ову технику виши ниво перформанси у односу на период пре усвајања технике, као и боље резултате у односу на предузећа која ту технику не користе (Crabtree, DeBusk, 2008).

Стратегијске мапе и Усклађене листе су универзалне технике које се користе за профитне и непрофитне организације, као и за организације из јавног сектора. Такође, користе се за артикулацију стратегије организација у финансијском и реалном сектору. Могу се конструисати за ниво предузећа, пословне јединице, пословне функције, погона или продавнице, па чак и на нивоу радног места. У малопродајном предузећу могу се конструисати и на нивоу малопродајног објекта (Petersen et al., 2009; Ehbaer, Gresel, 2013).

Стратегијске мапе због великог броја узрочно-последичних веза могу постати нејасне, што би било у супротности с њиховим мотивом настанка, а то је како учинити стратегију јасном и разумљивом, односно како препознати које акције воде позитивним исходима на комерцијалном и финансијском тржишту. Из тог разлога стратегијске мапе за ниво предузећа (пословне јединице) разлажу се на стратегијске теме (иницијативе). Свака од стратегијских тема има своју стратегијску мапу. Основа стратегијских тема јесу претходно идентификовани кључни интерни пословни процеси.

Уважавање куповне димензије у процесу формулисања пословне стратегије омогућава нам формирање стратегијске теме „куповни маркетинг“. У наставку ћемо се бавити конструисањем стратегијске мапе малопродавца и њене теме „куповни маркетинг“, коју овде дајемо у генеричком виду. Таква стратегијска мапа може бити употребљена као модел за конструисање мапе која

одговара специфичностима посебних предузећа. На почетку ове мисије треба истаћи да се у овакво мапирање улази на основу подсећања на кључне циљеве предузећа, који су затим даље операционализовани кроз стратегију маркетинга и стратегију брэнда и стратегију ланца снабдевања, као и стратегије појединих категорија, што је дефинисано у процесу менаџмента категорије. То се чини зато да стратегија куповног маркетинга буде потпуно конзистентна с претходно дефинисаним стратегијама на нивоу бизниса, маркетинга и брэнда и појединих категорија.

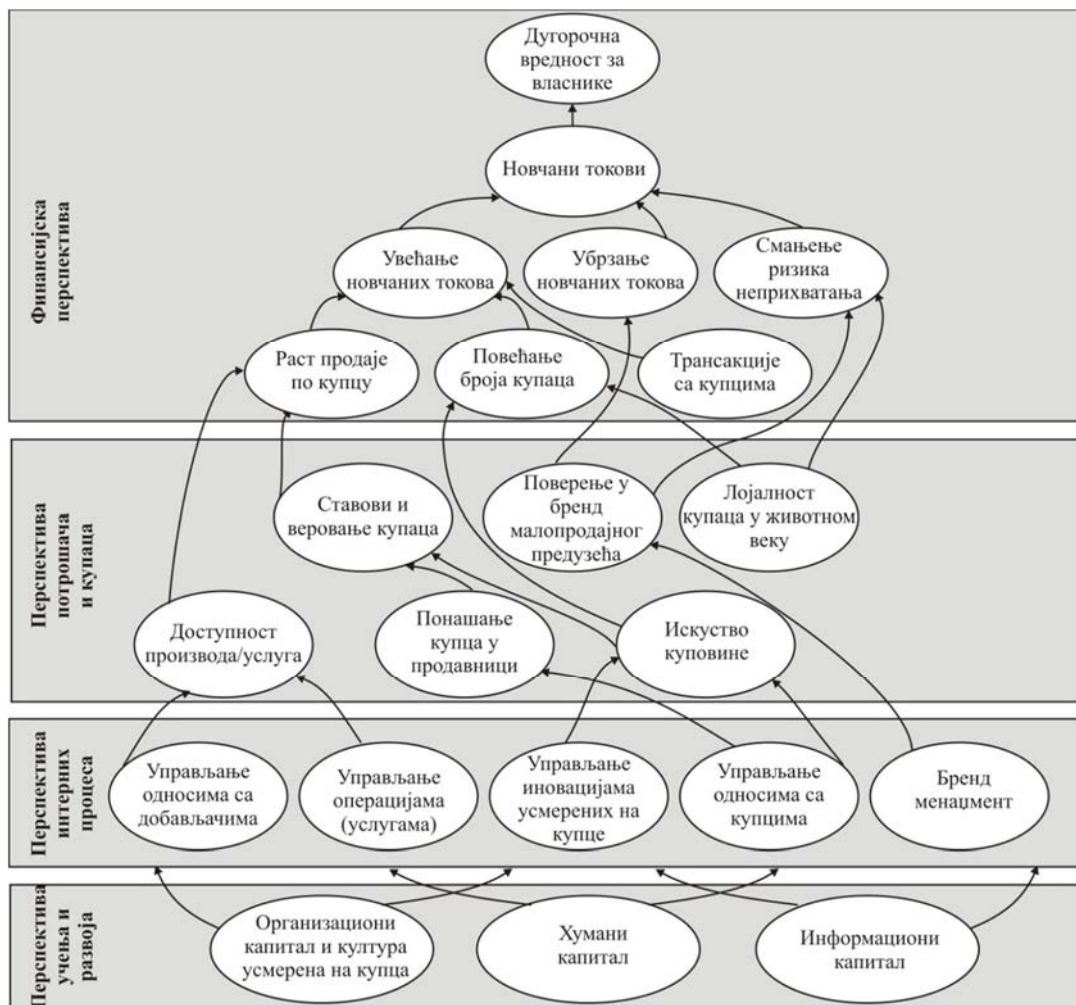
У конструисање стратегијске мапе куповног маркетинга једног малопродајног предузећа пошли смо од финансијске перспективе и питања који су финансијски циљеви чија реализација води ултимативном циљу максимирања вредности за власнике у дугом року. Пошли смо од тога да куповни маркетинг третира страну новчаних прилива, и да је то полуга којом ова пракса води максимирању вредности за власнике у дугом року. Куповни маркетинг треба, најпре, да допринесе реализацији овог циља у виду раста обима продаје, односно увећања прилива готовине (и то повећањем броја купаца и повећањем продаје по купцу, односно повећањем потрошачке корпе), затим треба да води бржем прихватању нових производа, што води убрзању прилива готовине и, на крају, треба да обезбеди повећање вероватноће куповине (што има за последицу смањење ризика одустајања купца од куповине, чиме се утиче на смањење нестабилности новчаних токова). Све ове три полуге основа су максимирања вредности за оба партнера (малопродавца и добављача) у куповном маркетингу (Богетић и сар., 2016). Опет, није занемарљиво ни то што је, у условима када велики број домаћих предузећа продаје на одложено, односно на рате (чекове), фактор успеха и убрзање новчаних токова у смислу повећања брзине наплате потраживања, односно прилива готовине у предузеће.

Финансијски исходи за које су заинтересовани власници малопродајног предузећа последица су задовољених интереса потрошача, а у овом контексту остварених интереса (задатака) купаца. Задовољни купци троше више, брже доносе одлуку о куповини и мањи је ризик да ће одустати од куповине. О томе се говори у перспективи потрошача која је овде проширена димензијом купаца, па можемо да говоримо о перспективи потрошача и купаца (*customer and shopper perspective*). Малопродавац може у овој перспективи да постигне следеће перформансе: високу вредност лојалности током животног века купца (*shopper's life time loyalty*), високу вредност искуства куповине (*shopping experience*), сталну доступност, односно расположивост производа у продајном објекту, однос поверења купца према малопродавцу и веровање у брэнд малопродавца. Ефекти ефикасног процеса куповног маркетинга у овој перспективи такође би се могли и систематизовати у категорије као што су трансакције с купцем, понашање купаца и ставови и веровање купаца.

Остварење учинака у перспективи потрошача и купаца постиже се реализацијом неколико процеса, који се у овој техници обухватају перспективом интерних процеса. То су:

- управљање односима с добављачима, којима се интензивира сарадња усмерена на купца;
- иновациони процеси у смислу стварања нових искустава куповине и нових начина пословања;
- оперативни процеси који минимизирају проблеме у куповини и обезбеђују налажење брзих решења за потребе купаца;
- управљање односима с купцима, почев од идентификовања сегмената купаца и њиховог таргетирања, до привлачења и развоја дугорочних односа; и
- бренд менаџмент.

У перспективи учења и развоја дефинишу се категорије нематеријалне (и материјалне) активе која је неопходна за реализацију стратегије. Данас се, с обзиром на њен изражени утицај на стварање тржишне вредности предузећа, већи значај придаје нематеријалној активи, и то, пре свега, хуманом, организационом и информационом капиталу. Сматрамо да у стратегијској мапи куповног маркетинга посебно место треба да има позиција хуманог капитала, где ће предузеће дефинисати категорије вештина и знања које треба да ствара и унапређује у сврху побољшања сервиса купаца. Куповни маркетинг захтева солидно знање вештина у маркетингу и продаји. Он је тачка сусрета ове две сродне, или, боље речено, испреплетане дисциплине. Затим, организациона култура треба да буде с купцем у свом средишту (*shopper-centric culture*), а значајна подршка за све активности у процесу куповног маркетинга треба да долази од информационог система. Без обзира на ове три категорије нематеријалне активе, куповни маркетинг се одвија у реалном простору малопродавца, што упућује на потребу да малопродавац у партнерству с добављачима треба да ради на унапређењу модела коришћења ограниченог простора и физичких капацитета уопште. Суштина куповног маркетинга јесте подстицање продаје у продајном објекту. Продајни објекат је непосредно окружење куповног процеса. То је истовремено и медиј у којем се преноси порука за купца, али и бренд који је део укупног искуства куповине (Lucas, 2010, 18). Преглед стратегијске мапе куповног маркетинга дат је на слици 2.



Слика 2: Стратегијска мапа куповног маркетинга

Извор: Аутори

Приказану стратегијску мапу треба схватити као генеричку, тј. неспецифичну мапу, која се може прилагођавати различитим типовима малопродајних предузећа. Она је, такође, „живи“ документ, који се коригује и ажурира у складу с променама у стратегији малопродајног предузећа. То значи да предложена стратегијска мапа може доживљавати промене у смислу искључења постојећих и/или укључења нових циљева, иницијатива, процеса. Оваква ажурирања треба да одражавају промене у стратегији предузећа, а које се спроводе у складу с антиципираним и актуелним променама у екстерном и интерном окружењу предузећа.

4. Нека мерила куповног маркетинга и њихова интеграција у Усклађену листу

Стратегијска мапа која укључује исходе, ресурсе и процесе куповног маркетинга основа је за конструкцију Усклађене листе. У Усклађеној листи налазе се мерила перформанси која омогућавају праћење напретка ка остварењу врховног циља – увећања вредности за власнике малопродајног предузећа у дугом року.

Када је реч о финансијској перспективи, традиционални приступ мерењу финансијских перформанси на нивоу оперативног менаџмента малопродајног предузећа јесте актуелна продаја у односу на буџетирану продају (Biggart et al., 2010). Овај показатељ је, поред показатеља о управљању залихама, сматран најбитнијим индикатором да ли је малопродајно предузеће на путу остварења дефинисаних циљева. Техника Усклађене листе значајно је проширила скуп показатеља који се прате.

Купац је извор вредности у куповном маркетингу. Данас се афирмише интегрисани маркетинг приступ купцу (Fam et al., 2011), кога треба систематично и балансирано пратити (Wuener, 2011). Купци континуирано упоређују шта је обећано, а шта је дато (Interbrand, 2015), па понуда у продавници треба да буде усклађена с порукама ван ње, како би се постигла конзистентност и уверљивост понуде (Pincott, 2012). Купац је стејкхолдер који у свом односу с предузећем жели да максимира разлику између онога што даје и онога што добија у продајном објекту („give-gets“ of the shopper in the store). Купац даје новац, време и подноси „страх“, односно осећај потенцијалне nelaгоде (*angst*, евентуалне непријатности, као што су дуго чекање у реду или прешироки асортиман, који изазива неодлучност у избору, на пример). С друге стране, купац добија робу и сатисфакцију. Предмет мерења треба да буду и унети новац, време и nelaгода као купчеви инпут, као и број и вредност купљених производа/услуга и ниво сатисфакције обављеном куповином. У том смислу, могуће је мерити време које купац проводи у продајном објекту и колико новца троши, као и колико му је времена требало да би потрошио један долар, фунту, евро или неку другу валуту. Опет, ефекат трећег инпута – nelaгоде – много је теже мерити (Sorensen, 2010).

У сваком случају, потребан нам је систем мерила који ће омогућити директну видљивост (и предвидивост) купчевих одлука. Таква спознаја ће нам омогућити благовремену припрему и доношење одлука које ће максимирати вредност за сва три учесника у процесу куповног маркетинга. Данас, праћење потрошача засновано на видео-технологијама обезбеђује прве и непосредне информације о понашању купаца. Предлажу се, на пример, следеће метрике, које прате: пажњу и разматрање купаца у куповини, природу купчевих одлука (планирана или непланирана куповина, на пример); као и међуефекте (ефекти куповине једне категорије на куповину производа друге категорије). Такође, све

више се користе нове методологије, које укључују биометрику, камере које прате покрете ока, тела и др. (Shankar et al., 2011).

Посебан изазов јесте поље мерења купчевог искуства. Искуство купца представља заостајући индикатор, на који је могуће утицати преко водећих индикатора, односно преко узрочника, као што су:

- транспарентност малопродајног објекта (сложен на логичан начин, с јасно дефинисаним департаментама и категоријама);
- удобност објекта (локацијска и унутар објекта);
- релевантност (са значајним залихама и ширином асортимана);
- удобност/услуга (с довољним бројем каса, мотивисаним особљем које познаје категорије купаца које опслужује);
- уживање/изненађење (с неочекиваним набавкама и забавним производима);
- уживање/комфорт (с могућношћу освежења и одмора током куповине, пријатним мирисима и сл.);
- неоптерећеност на пролазима и др. (Witteman, 2010).

Куповни маркетинг представља нови талас у еволуцији маркетинг приступа и сарадње. Оваква промена неминовно доводи и до увођења нових мерила, или давања на значају старијих мерила која у фокусу имају купца и његово понашање. Тако, док су у „ери“ менаџмента категорије кључна мерила постављена у циљу оптимизације асортимана категорије била продајне количине и допринос укупном профиту, сада у „новој ери“, с купцем у центру дешавања, ова традиционална мерила се допуњују, на пример, показатељем удела у потрошњи купца, односно „удела у новчанику“ (*share of wallet*). Тако се може показати да неки производи, иако мало доприносе резултату категорије (те су самим тим и кандидати за делистирање из асортимана), значе доста за укупан профит зато што имају критичну улогу у враћању купаца у продајни објекат (Ross, Pereira, 2010).

Опет, ако пођемо од тога да куповни маркетинг треба да обезбеди трансакције с купцима, затим лојално понашање у куповини, као и развијене ставове и веровања, потребно је, сходно овим дефинисаним категоријама, дефинисати и мерила усмерена на купце, категорисана у три категорије. Циљеви и мерила трансакција из угла малопродавца могу бити: раст продаје објекта, раст продаје категорије, раст унакрсне продаје, величина потрошачке корпе, профитабилност по квадратном метру. Циљеви и мерила понашања купаца су: фреквенција посета објекту, број пролаза којима је купац прошао, пенетрација картица купаца, ангажовање купаца. Када је реч о ставовима и веровању купаца, адекватна могу бити мерила капитала брэнда (*brand equity measures*) (Crawford, 2012).

На основу претходно изнетог може се закључити да постоји велики број мерила перформанси која могу бити предмет праћења. У Усклађеној листи треба да се нађу мерила од стратегијског значаја, односно највећег значаја за процес стварања вредности, која се директно ослањају на стратегијску мапу. Предлог циљева и мерила куповног маркетинга интегрисаних у Усклађену листу дат је на слици 3.

Финансијска перспектива	
<i>Иницијатива</i>	<i>Мерило</i>
Повећати приходе од купца	Удео у укупној потрошњи купца (<i>Share of Wallet</i>)
Повећати број купаца	Број привучених нових купаца
Трансакције с купцима	Раст броја трансакција у посматраном периоду Просечан износ трансакције

Перспектива потрошача и купца	
<i>Иницијатива</i>	<i>Мерило</i>
Искуство куповине	Рејтинг мистичног купца
Доступност производа/услуга	<i>Out-of-Stock</i> (%) кључних производа
Понашање у продавници	Учесталост посета објекту Број пролазака у пролазима Употреба картица лојалности Време проведено у објекту Стопа конверзије посетилаца објекта у купце Просечан износ потрошачке корпе по минути времена куповине
Задовољство купца	Процент врло задовољних купаца
Повећати лојалност „високовредних“ купаца	Стопа ретенције „високовредних“ купаца
Створити верне купце „савезнике“	Процент нових купаца по основу препорука од сталних купаца
Бренд од поверења	Тржишно учешће Премијум цене Имиџ бренда

Перспектива интерних процеса	
<i>Иницијатива</i>	<i>Мерило</i>
Бренд менаџмент	Препознавање бренда малопродавца
Увести нова искуства куповине	Рејтинг искуства куповине

Ефикасно управљање услугама купца	Број жалби купаца по продајном објекту
Сарадња с добављачима усмерена на купца	Рејтинг добављача Раст броја артикала у трансакцији

Перспектива учења и развоја	
<i>Иницијатива</i>	<i>Мерило</i>
Дељење знања о купцима	Број интерних комуникација на тему сервиса купца
Познавање купаца малопродајног предузећа	Број сати тренинга и спознаје о актуелним и циљним купцима
Развој културе усмерене на купца	Испитивање мишљења купаца
Вођство у технологији	Степен коришћења технологије у куповном маркетингу у односу на конкуренте

Слика 3: Усклађена листа куповног маркетинга

Извор: Аутори

Предложена генеричка Усклађена листа куповног маркетинга обухватила је овде 18 иницијатива (циљева) и 27 њихових мерила. Усклађена листа може бити ужа или шира, и то зависи од типа малопродајног предузећа, његове величине, стратегије и других фактора. Менаџмент малопродајног предузећа може након њене имплементације да утврди да нека мерила могу да буду лакше квантификована, а нека теже. Потешкоће у мерењу не треба да буду критеријум за то да ли нека мерила треба да се нађу у Усклађеној листи или не треба. Менаџмент у таквом случају треба да уложи додатни напор у проналажење мерила која најбоље говоре о остварењу појединих циљева, односно иницијатива, а који су претходно дефинисани стратегијском мапом.

Закључак

Куповни маркетинг има значајан потенцијал стварања вредности и унапређења пословних перформанси како малопродаваца, тако и њихових добављача, односно произвођача брендова. И потрошачи, односно купци, имају корист од ове пословне праксе у смислу задовољења њихових исказаних и претходно неисказаних потреба. Малопродавци, добављачи и купци су три стране између којих се успостављају односи у том испреплетаном процесу колаборативног маркетинга.

Реч је о пословној пракси која се реализује у партнерском односу малопродаваца и добављача. Иако је куповни маркетинг процес који почиње много раније, његова завршница је у „дворишту“ малопродаваца, односно у његовим продајним објектима, где се дешава коначни избор купца. Може се рећи да је куповни маркетинг победа малопродавчевог погледа на неопходну понуду. То није искључиви поглед произвођача, који свој бренд види као покретач потрошачевог интересовања и његових потеза, већ поглед малопродавца, који

производе произвођача посматра као задовољавајуће решење купчевих потреба и испуњење задатака у куповини.

Због евидентног значаја куповног маркетинга за остварење продајних циљева и укупних пословних резултата малопродавца, његово обухватање и разматрање захтева укључивање у контекст пословне стратегије. Како стратегијска мапа представља доказану технику артикулације стратегијских намера и графички опис пословне стратегије, сматрали смо да је конструисање стратегијске мапе куповног маркетинга искорак у његовом појашњењу и операционализацији. У њој се препознају узрочно-последичне везе између напора који се предузимају на пољу унапређења хуманог, организационог и информационог капитала, који се експлоатишу у интерним процесима, а који своје ефекте имају у задовољеним интересима купаца и створеној вредности за власнике. Интерни пословни процеси који обухватају активности куповног маркетинга јесу управљање сарадњом с добављачима која је фокусирана на купца, управљање операцијама, управљање иновацијама усмереним на креирање нових начина куповине, управљање односима с купцима и бренд менаџмент. Ефекти куповног маркетинга огледају се у креирању врхунског доживљаја куповине, створеној лојалности купаца у њиховом животном веку и поверењу у бренд малопродавца који купци стичу у процесу поновљених куповина. Ефекти куповног маркетинга се у финансијском смислу огледају у повећаном броју трансакција, с већом потрошачком корпом, већим уделом у потрошњи просечног купца и већем броју купаца, а што има крајње ефекте на увећане новчане приливе малопродајног предузећа и увећану вредност улога његових власника.

У истраживање смо ушли с ограничењем недостатка увида у реалне примере стратегијских мапа куповног маркетинга. То се и могло очекивати, с обзиром на то да је куповни маркетинг релативно нова пракса, чија концептуализација праћена опробаним инструментаријем још увек није достигла свој зенит. Зато ово истраживање, према нашем сазнању, представља пионирски напор. Предмет рада је фокусиран на малопродавца и елементе његове стратегије куповног маркетинга и мерила перформанси која омогућавају имплементацију и контролу његове стратегије. Конструисање стратегијске мапе куповног маркетинга и компатибилних мерила перформанси обухваћених Усклађеном листом на нивоу произвођача бренда може бити предмет будућих истраживања.

Литература

Angrisani, C. (2015). *Shopper marketing spending doubles*. Преузето 26. 10. 2015. са сајта <http://supermarketnews.com/marketing/study-shopper-marketing-spending-doubles#ixzz3VEeI9Shq>.

Berman, B., Evans R. J. (2010). *Retail management: A strategic approach* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Biggart, T., Burney, L. L., Flanagan, R., & Harden, J. W. (2010). Is a Balanced Scorecard Useful in a Competitive Retail Environment. *Management Accounting Quarterly*, 12 (1), 1–12.

Богетић, З., Петковић, Г. (2014). Како припремити трговинско предузеће за shopper marketing? У: Н. Кнего, С. Ренко и Б. Кнежевић (ур.), *Перспективе трговине 2014: људи, технологија, знање*. Загреб: Економски факултет, 140–154.

Bogetić, Z., Petković, G. (2015). Integrated shopper marketing. У: N. Jančićjević (ur.), *Contemporary management and marketing methods in improving competitiveness of companies in Serbia in process of its integration in European Union*. Београд: Економски факултет, 168–182.

Богетић, З., Каличанин, Ђ., и Стојковић, Д. (2016). Куповни маркетинг: нова партнерска перспектива у каналима маркетинга. *Економски хоризонти*, 18 (1), 53–69.

Crabtree, A. D., & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, 8–15.

Crawford, L. (2012). *Best practices in shopper marketing measurement*. Illinois: Path to Purchase Institute, Inc.

Ehbauer, M., & Gresel, R. (2013). Measuring and managing service performance of luxury stores: development of a balanced scorecard. *The Service Industries Journal*, 33 (3–4), 337–351.

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.

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. Преузето 7. 10. 2015. са сајта

<https://marketing.wharton.upenn.edu/mktg/assets/File/Dynamic%20Effects%20in%20Unplanned%20Purchase%20Behavior%202-18-13.pdf>.

Hoyt, C., & Swift, N. (2014). Up, Up & Away, *The Hub*, July/August, 42–45.

Преузето 10. 11. 2015. са сајта

http://hubmagazine.com/archives/the_hub/2014/jul_aug/the_hub61_hoyt.pdf.

Interbrand (2015). *The science of shopper insights*. Преузето 9. 10. 2015. са сајта 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.

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4th ed.). London: Kogan Page.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kushwaha, T. L., & Shankar, V. (2007). *Optimal Allocation of Marketing Efforts by Customer-Channel Segment*. Mass., Cambridge: Marketing Science Institute, Report No. 07-207.

Lucas, J. (2010). Shopper marketing: the discipline, the approach. У: М. Стåhlberg & В. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 13–20.

Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70–81.

O'Leary, N. (2013). Shopper Marketing Is Going Mainstream – Retail is the center of gravity. *Adweek*, May 19, 2013. Преузето 22. 10. 2015. са сајра www.adweek.com/news/advertising-branding/shopper-marketing-going-mainstream-149630.

Path to Purchase 2014 Glossary. Преузето 8. 10. 2015. са сајра https://p2pi.org/sites/default/files/P2PI_2014_Glossary.pdf.

Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. *Journal of Retailing*, 85 (1), 95–111.

Petković, G., Bogetić, Z. (2014). Different perspectives of the retail marketing development. У: Н. Јанићијевић (ur.), *Contemporary management and marketing methods in improving competitiveness of companies in Serbia in process of its integration in European Union*. Београд: Економски факултет, 105–118.

Pincott, G. (2012). Point of view on shopper marketing. У: М. Стåhlberg & В. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 9–12.

Ross, B., & Pereira, M. (2010). Overcoming common mistakes in shopper-centric retailing. У: M. Ståhlberg, & V. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 129–133.

Shankar, V. (2011). *Shopper Marketing*. Mass., Cambridge: Marketing Science Institute.

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, July, 29–42.

Shopper Marketing Best Practices: A Collaborative Model for Retailers and Manufacturers. A Report from Retail Commission on Shopper marketing. Преузето 24. 9. 2015. са сајта http://ecr-all.org/files/RetailCommission_executive-report-2010.pdf.

Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet (2007). GMA & Deloitte, 5–7.

Silveira, P., & Marreiros, K. (2014). Shopper Marketing: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 4 (1), 90–97.

Sommer, D. (2010). Integrated communications planning for shopper marketing. У: M. Ståhlberg & V. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 93–99.

Sorensen, H. (2009). The in-store audience. *Journal of Advertising Research*, 49 (2), 176–179.

Sorensen, H. (2010). Three shopping currencies. У: M. Ståhlberg & V. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 53–67.

Ståhlberg, M., & Maila V. (eds.) (2012). *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale* (2nd ed.). London: Kogan Page.

The Consumer and Shopper Journey Framework. Facilitated by Emnos and The Partnering Group, ECR Europe 2011.

Veljković, S., Bogetić, Z., Stojković, D. (2015). Marketing Response of Enterprises to the Internationalisation of Business and Changes in Marketing Channels in Serbia and Montenegro. *Montenegrin Journal of Economics*, 11 (2), 79–100.

Vranica, S. (2008). Team Unilever-The ultimate shopper insight is that sales and marketing need to think as one. *The Wall Street Journal*, 4/10/2008. Преузето 20. 9. 2015. са сајта http://hubmagazine.com/html/2008/may_jun/unilever.html.

Witteman, A. (2010). Capitalize on unrealized demand among shoppers. У: М. Ståhlberg & V. Maila (eds.), *Shopper marketing: how to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 118–124.

Wyner, G. (2011). Shopper Marketing. *Journal of Marketing management*, 20 (1), 44–47.

Summary

Shopping marketing is an essential marketing practice in which retailers and suppliers (brand manufacturers) improve their own performance by focusing their efforts on the shopper and his decisions in the retail store. Shopper marketing is a new challenge and a response should be found in the business strategy of both companies in that partnership.

One of the most effective ways to operationalize the strategy today is through techniques of strategy map and Balanced Scorecard. They enable the identification of the causal link between the efforts that retailers need to make towards improving the human, organizational and informational capital engaged in internal business process, which then leads to the satisfaction of interests of customers and shoppers, and business owners. The effective implementation and control of the shopping marketing strategy should be supported by comprehensive performance measures system such as Balanced Scorecard.