

ZORAN BOGETIĆ¹

E-mail: bogeticz@ekof.bg.ac.rs

GORAN PETKOVIĆ²

E-mail: pego@eunet.rs

DRAGAN STOJKOVIĆ³

E-mail: dstojkovic@ekof.bg.ac.rs

JEL KLASIFIKACIJA: M21, M31, L81

EVOLUCIJA, REDEFINISANJE I PERSPEKTIVE RAZVOJA KONCEPTA MENADŽMENTA KATEGORIJE PROIZVODA

APSTRAKT:

Četvrta industrijska revolucija menja postojeće koncepte marketinga i menadžmenta. To se posebno odnosi na promene u odnosima u kanalima marketinga. Koncept upravljanja kategorijom proizvoda, koji je uspostavio novi okvir saradnje između dobavljača i trgovaca na malo, takođe evoluira pod uticajem novih integrisanih tehnologija. U realizovanom istraživanju evolucije menadžmenta kategorije na početku definišemo pojavu strategije fokusirane na potrošača. Sa jačanjem maloprodaje u kanalima marketinga fokus pažnje se pomera na kupca. Ovo dovodi do potrebe za inovacijom koncepta menadžmenta kategorije. Novi koncept menadžmenta kategorije uključuje sveobuhvatne uvide o kupcima i aktivnu implementaciju strategije kupovnog marketinga. U radu je dat okvir implementacije strategije kupovnog marketinga u okviru etabliranog koncepta menadžmenta

1 Institucija/Afilijacija:Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

2 Institucija/Afilijacija:Ekonomski fakulteta Univerziteta u Beogradu

3 Institucija/Afilijacija:Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu

kategorije. Rad najavljuje dalju evoluciju i efektivniji koncept menadžmenta kategorije u višekanalnom okruženju.

**KLJUČNE REČI:****MALOPRODAVAC, DOBAVLJAČ, KUPAC, MENADŽMENT KATEGORIJE**

ABSTRACT:

The industrial revolution 4.0 is changing the actual marketing and management concepts. It is particularly case with the marketing channels relationships. Category management concept, that enabled new framework for the cooperation between suppliers and retailers, is evolving under the influence of the new integrated technologies. Starting point of our research was defining category management as the strategy focused on consumer. Retailers have increased their influence in marketing channels. This led to shift in category management. Shopper is in the focus. Consequently, there was a need for innovation in category management concept. New category management includes comprehensive insights shopper and active implementation of shopper marketing strategy. The paper presents the framework for shopper marketing strategy implementation in established category management concept. The paper also predicts future evolution and more effective category management in multichannel environment.

**KEY WORDS:****RETAILER, SUPPLIER, SHOPPER, CATEGORY MANAGEMENT**

UVOD

Menadžment kategorije proizvoda je poslovna strategija koja više od tri decenije privlači značajnu pažnju teoretičara poslovne ekonomije i privrednika. Sa jedne strane u pitanju je marketinška praksa koja redefiniše konkurenciju u kanalima marketinga, spuštajući je na nivo kategorije proizvoda i prodajnog objekta. Sa druge strane menadžment kategorije inkorporira zadatke unapređenja efikasnosti lanca snabdevanja, na nivou optimizacije portfolija poslovnih alata⁴. Time se postiže jednostavnost i istovremena obuhvatnost tržišnog nastupa, uz elemente marketinško-logističke balansiranoosti i potencijalne održivosti konkurentne prednosti. Važan momenat menadžmenta kategorije istovremeno je respekt specifičnosti lokalne tražnje i konkurencije, čime je ponuda "prizemljena" i primerena realnosti trenutka.

Razlika aktuelnog trenutka menadžmenta kategorije u odnosu na vreme inovacije prakse, međutim, sadržana je viđenju fokusa poslovne strategije. U vremenu inoviranja strategije potrošač je u centru pažnje marketinških napora, uključujući respekt strukturisanja njegovih potreba i zahteva, kao i razumevanje ponašanja na nivou ukupne ponude prodajnog objekta i kategorije proizvoda posebno. To je vreme tzv. tradicionalnog marketinga, kada je još veoma aktuelan dominantan uticaj dobavljačkih interesa u kanalima marketinga. Ti interesi su prvenstveno oličeni u respektu potrošača njihovih proizvoda, što maloprodaja veoma respektuje u dugom nizu godina.

Na temelju primarnih interesa dobavljačkih organizacija, fokusiranih na konzumente brendova, maloprodaja je pionirski inovirala menadžment kategorije proizvoda. Polazište takve strategije i taktike menadžmenta kategorije je respekt potrošača i razumevanje njihovog ponašanja prilikom kupovine u prodajnom objektu. To je ujedno prvi talas menadžmenta kategorije, koji znači inovaciju koncepta i razvoj i široku afirmaciju do današnjih dana.

Sa emancipacijom maloprodaje u kanalima marketinga, njenom sve važnijom ulogom i razvojem svojevrsnog trgovinskog menadžmenta i marketinga, stvaraju se preduslovi afirmacije izvornih interesa maloprodaje, kako na planu menadžmenta tražnje, tako na planu menadžmenta ponude⁵. Tradicionalni interes maloprodaje oličeni u respektu zadovoljnog kupca dobija na značaju⁶, čime se stvaraju pretpostavke redefinisavanja pristupa menadžmenta kategorije. Respekt kupca maloprodajnog objekta, u interesu maloprodavca i dobavljača, postaje novi izazov usluge na nivou kategorije proizvoda. Otuda i najava novog talasa inoviranja koncepcije menadžmenta kategorije proizvoda, ovoga puta fokusiranog na kupca i sve aktuelnije programe kupovnog marketinga.

Cilj istraživanja je razgraničenje tradicionalne prakse menadžmenta kategorije, fokusirane na potrošača, u odnosu na perspektivni menadžment kategorije fokusiran na kupca. Neophodno je, pri tom, razjasniti ključne momente strategijskog pristupa kupovnog marketinga, uključujući logiku i obuhvat pristupa unapređenju iskustva kupovine na mestu prodaje. Treba, pri tom, ukazati na smernice potencijalne dinstinkcije poslovnih praksi

4 Bogetić (2007), str. 15-30.

5 Petković i Bogetić (2014), str. 105-118.

6 Bogetić i Petković (2014), str. 140-154.

menadžmenta kategorije različitog fokusa, apostrofirajući moguće razloge zaokreta u poslovnom ponašanju velikog broja organizacija koje primenjuju ovu poslovnu koncepciju.

Imajući u vidu važnost koncepcija menadžmenta kategorije i kupovnog marketinga, kao i definisane ciljeve istraživanja ovim radom će biti testirana hipoteza:

Uključivanje kupovnog marketinga u menadžment kategorije dovodi do redefinisanja poslovne prakse, sa jasnim elementima novog koncepta strategijskog diferenciranja i pozicioniranja.

U istraživanju je primenjena kvalitativna metodologija i prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora primerenih definisanim pitanjima na koje treba dati odgovore kao i cilju holističkog razumevanja iskustva menadžmenta kategorije. Ovakav pristup istraživanju menadžmenta kategorije primeren je jer se proučava nedovoljno studirana oblast, a očekuje se razvoja novih znanja i perspektiva.

U radu je korišćen metod sinteze postojećih teoretskih i praktičnih znanja o menadžmentu kategorije, što omogućava razumevanje pojave u kontekstu celine⁷. Kvalitativni istraživački metod primeren je i zbog toga što a je u ovom radu u centru pažnje kako potrošač, tako i kupac i koncepcija menadžmenta kategorije, pa je neophodno respektovati i humanističku stranu proučavanja. Paralelno su u kvotni uzorak izučavanih tekstova birani akademski tekstovi ali i izveštaji najuspešnijih konsultantskih kuća. Ključno ograničenje istraživanja sadržano je u nedostatku domaće evidencije, pa su nalazi utemeljeni na teoriji i praksi menadžmenta kategorije kompanija iz razvijenih zemalja.

Rad je nakon uvodnih razjašnjenja strukturisan u četiri balansirane celine. Polazište je definisanje izvora i standarda koncepcije menadžmenta kategorije, sa razjašnjenjem prioritetnog fokusa na potrošača i njegovo razmišljanje i ponašanje. U ovom delu rada treba imati u vidu tradicionalne odnose u kanalima marketinga i afirmaciju potrošačkog marketinga. U nastavku istraživanja definišemo ključne odrednice promene poslovnog fokusa sa potrošača na kupca maloprodajnog objekta, ukazujući na pojavu i elemente kupovnog marketinga, kao i autoritete koji upućuju na implementaciju strategije u okviru pristupa menadžmenta kategorije proizvoda.

Treći i četvrti deo istraživanja posvećeni su mogućoj formulaciji novog poslovnog procesa menadžmenta kategorije fokusiranog na kupca u maloprodajnim i dobavljačkim organizacijama. Ukazaćemo na ključne elemente i akcente redefinisano poslovnog procesa menadžmenta kategorije.

Na kraju rada iznosimo ključne istraživačke nalaze i stav o definisanoj istraživačkoj hipotezi. Pored toga, polazeći od aktuelnih dometa i mogućih perspektiva, najavićemo polja budućih istraživanja menadžmenta kategorije, uključujući osvrt na domaće kanale marketinga i igrače u njima.



1. NASTANAK I RAZVOJ KONCEPTA MENADŽMENTA KATEGORIJE – FOKUS NA SATISFAKCIJI POTROŠAČA

Inovacija menadžmenta kategorije se vezuje za 1985. godinu i repositioniranje lanca supermarketa Schnucks. Raskin ukazuje na inovativnost Brian-a Harris-a, koji je razvio kako koncepciju boljeg korišćenja političnog prostora, tako i respekt potrošačkih kupovina na nivou kategorija proizvoda⁸. Inovirana je strategija menadžmenta kategorije koja povezuje interese potrošača i poslovnih partnera maloprodavaca i dobavljača, integrišući lanac snabdevanja na efikasniji način. Prioritet postaju rezultati kategorije, umesto učinaka individualnih brendova.

Na drugoj strani Van der Ster ukazuje da se menadžment kategorije ranije pojavio i to 70-ih godina prošlog veka, sa drugim nazivom i sadržajem u odnosu na današnje viđenje⁹. Prema ovom viđenju pionirske menadžment tehnike u maloprodaji predstavljale su prve ozbiljne signale razvoja menadžmenta kategorije. Na tragu date ideje Nielsen konsultantski ukazuje da je opsesija proizvođača brend marketingom, dovela je do odbrane maloprodavaca razvojem svojevrstog maloprodajnog marketinga aktuelno afirmisanog kao menadžment kategorije¹⁰.

Menadžment kategorije je poslovni proces koji podrazumeva upravljanje kategorijama proizvoda kao poslovnim jedinicama, od prodavnice do prodavnice, u cilju satisfakcije potrošača. U pitanju je partnerstvo maloprodavca i dobavljača u lancu snabdevanja. Interesi svih glavnih zainteresovanih strana moraju da se uvažavaju kako bi praksa menadžmenta kategorije efikasno funkcionisala.

Sa potrošačem u fokusu, integrišući lanac snabdevanja kategorije proizvoda¹¹, maloprodavac i dobavljač unapređuju poslovanje, a time i poslovne rezultate. Kategorija kao strategijska poslovna jedinica stavlja vođenje maloprodajnog posla u ravan sa potrošačem. Tako viđen menadžment kategorije je strategija efikasne satisfakcije potrošača¹², što se primarno postiže eliminacijom neefikasnosti u lancu snabdevanja. Tako viđen menadžment kategorije predstavlja aktivnost dodavanja vrednosti za potrošače, na osnovama prednosti modernih informacionih tehnologija i infopartnerstva u lancu snabdevanja. Marketinška filozofija potrošačke tražnje tako biva polazište strategije optimizacije lanca snabdevanja. Integrisanje menadžmenta tražnje i menadžmenta ponude u jedinstven sistem menadžment kategorije dovodi do uspeha ECR strategije. Menadžment kategorije u tom smislu inkorporira brojne poslovne koncepcije, čime dobija na efikasnosti i efektivnosti¹³.

Standardizacija poslovnog procesa u osam koraka predstavljala je nemerljiv doprinos širokoj primeni koncepta. Osam koraka osnovnog modela menadžmenta kategorije, ilustra-

8 Raskin (2003), str. 73.

9 Van der Ster (1993) str. 10-15.

10 Category Management Processes Improvement Group and The Partnering Group, Inc (2000), str. 14.

11 Bogetić i dr. (2015), str. 291-307.

12 Kurt Salmon Associates, Inc. (1993), str. 1.

13 Fowler and Goh (2012), str. 46-47.

cije radi, uključuju¹⁴: *formiranje kategorije* (koji proizvodi čine kategoriju i njene segmente); *uloga kategorije* (dodeliti svrhu kategoriji); *ocena potencijala kategorije* (sprovesti analizu šansi); *ciljevi kategorije* (kvalitativne/kvantitativne mere učinaka); *strategije kategorije* (marketing strategije i strategije snabdevanja); *taktike kategorije* (konkretno odluke o alatima); *primena plana*; i *supervizija i razvoj posla* (pratiti, meriti i modifikovati). Prvih šest koraka poslovnog procesa menadžmenta kategorije predstavljaju sadržaj planiranja posla na nivou kategorije. Kontinuitet unapređenja poslovanja garantovan je procesom supervizije koraka implementacije poslovnog plana kategorije, uključujući stalno unapređivanje prakse u segmentima gde je to neophodno i moguće.

Osnovni model menadžmenta kategorije, formulisan od strane renomiranih institucija i pojedinaca trasirao je zajedničku terminologiju i strukturu menadžmenta kategorije za akciju, čime je omogućeno etabliranje i razvoj prakse. Razumevanju filozofije, procesa i organizacionog koncepta menadžmenta kategorije najveći doprinos su dali Harris i McPartland¹⁵. U pitanju je neophodno polazište, čime je utemeljeno definisanje pozicija, odgovornosti, odnosa u kanalima marketinga i profila komunikacije učesnika.

Rezultat takve prakse je unapređeno poslovanje i bolji poslovni rezultati. O značaju koncepcije slikovito govore podaci da je menadžment kategorije od kritičnog značaja za 98% maloprodavaca i 89% proizvođača¹⁶. Registrovan je značajan porast prodaje pripisan menadžmentu kategorije, i to 14% kod maloprodavaca i veleprodavaca i 8% kod dobavljača (generalno)¹⁷.

2. PROMENA POSLOVNOG FOKUSA I REDEFINISANJE KONCEPTA MENADŽMENTA KATEGORIJE

Rastuće razumevanje da je "maloprodaja centar gravitacije u marketingu"¹⁸, odnosno da je kupac prodajnog objekta polazište i ishodište ukupne poslovne aktivnosti, početkom 21. veka uticalo je na evoluciju menadžmenta kategorije proizvoda. Jačanje uticaja maloprodaje u kanalima marketinga redefinisalo je poslovni fokus sa potrošača na kupca. Kupac kao poslovična preokupacija maloprodavaca dolazi u centar pažnje, ne samo zbog dominantne pregovaračke pozicije maloprodavaca, već i zbog neophodnosti unapređenja ukupne ekonomije u lancu snabdevanja.

Sa redefinisanjem pozicija u kanalima marketinga i novom preraspodelom poslovnih funkcija na značaju sve više dobijaju partnerske poslovne prakse. Takvom trendu značajan doprinos daje i realnost sve bržeg života i proliferacije medija, pa oglašavanje biva relativizovano promotivnim aktivnostima na mestu prodaje. Briga o kupcu postaje

14 Category Management Subcommittee (1995), str. 18.

15 Harris and McPartland (1993), str.5.

16 Clow (2009), str. 5.

17 Harris and Clutts (2008), str. 11.

18 O`Leary (2013)

sve važnija, jer se, između ostalog, značajan deo kupovnih odluka donosi ili menja na mestu prodaje¹⁹.

Razlika kupca i potrošača je nepobitna²⁰, a prodajni prostor sve vredniji resurs. Prikot razliku u razmišljanju i ponašanju pojedinca van prodavnice i u njoj vidi kao polazište novog marketinškog pristupa koji je definisan kao kupovni marketing²¹. Cilj je postizanje dobrog iskustva kupovine i unapređenih poslovnih rezultata, na zadovoljstvo sva tri stejkholdera.

Kupovni marketing kao poslovna orijentacija dodatno dobija na značaju u periodu ekonomske recesije, jer je direktan uticaj na odluke o kupovini unapređuje efikasnost marketinških investicija. Pristupačnost i lakoća usluge kupca, dobar utisak o kupovini i lojalnost kupca, predstavljaju ciljne efekte dobro osmišljenih programa kupovnog marketinga. O efektivnosti takve strategije najbolje govore informacije o porastu ulaganja u programe kupovnog marketinga²².

Viner ukazuje na neophodnost balansiranog praćenja kupaca u radnji i van nje i uticaj na njega tokom čitavog procesa kupovine²³, što se praktično sagledava kao put do kupovine (*path to purchase*). Tretman kupca koji počinje mnogo pre kupčevog ulaska u prodavnicu treba uskladiti sa ponudom u prodavnici. Integrisani marketing u Informatičkoj eri, međutim, nije lako realizovati jer je uspeh vezan za brze uvide koji se ekstrahuju iz ogromnih baza podataka. Maloprodaju na početku 21. veka upravo karakteriše fenomen poznat pod nazivom Big Data, koji označava priliv velikog broja strukturisanih podataka (sa kasa, iz razmene elektronskih dokumenata, itd.) i nestrukturisanih podataka (sa video kamera, socijalnih mreža, itd.),²⁴ sposobnost prerade tih podataka postaje kritični faktor borbe za kupce u savremenoj maloprodaji.

Sa kupcem treba komunicirati kad god je to moguće. Ovde govorimo o marketinškom digitalnom pomaku. Pomenimo razvoj pametnih telefona koji su posebno uticali na aktivnosti shopper marketinga izvan prodavnice²⁵. Pored toga mogućnosti Interneta su u velikoj meri uticale na odnos kupaca prema maloprodavcima²⁶. Kupci sve aktivnije i fleksibilnije ulaze u maloprodajno okruženje, a registruje se i sve aktivniji prodor maloprodavaca u okruženje kupaca. Novi model marketinga otuda obuhvata: brendirana iskustva pre i posle kupovine; fokus na BTL medije; dinamičnu, interaktivnu komunikaciju; fokus na provokativne sadržaje, društvenu zajednicu i rezultate; i integrisano brend planiranje i programe aktiviranja kupaca²⁷.

Prethodni nalazi upućuju na zaključak o široj važnosti strategije kupovnog marketinga u aktuelnom trenutku. Na osnovama kvalitetnih uvida o kupcima razvija se i strategija i taktika menadžmenta kategorije proizvoda²⁸. Važnu argumentaciju neophodne inovacije

19 Sinha and Uniyal (2005), str. 35–48.

20 Shankar et al. (2011), 29–42.

21 Pincott, (2012), str. 9–12).

22 Hoyt and Swift (2014), str. 42–45.

23 Wyner (2011), str. 44–47.

24 Ridge et al. (2015), str. 688–703.

25 Shankar and Balasubramanian. (2009), str. 118–129.

26 Verhoef et al. (2007), str. 129–148.

27 Egol et al. (2013)

28 Silveira and Marreiros (2014), str. 90–97.

menadžmenta kategorije pronalazimo u sledećim registrovanim nedostacima prakse²⁹: nekonzistentna podrška top menadžmenta; preterano korišćenje kao taktičkog alata (umesto diferencijacije i strategijskih konkurentskih prednosti); mere učinaka ne motivišu novo ponašanje; preterana projektna orijentacija, umesto razvoja kontinuiranog procesa; predugi, vremenski zahtevni poslovni ciklusi; nedovoljno zasnivanje procesa na uvidima i previše šablonizovanog prikupljanja podataka; previše oslanjanja na proizvođače; preterano oslanjanje na upravu i nedovoljan fokus na prodavnicu i kupce; nekonzistentna primena u prodavnici; nesistematično razvijene i održavane kompetencije zaposlenih; nedostatak softverske podrške, posebno na nivou promotivne i cenovne taktike; i pojava novih trendova i izazova.

Strukovno Udruženje posvećeno menadžmentu kategorije (Category Management Association) otuda u svom najnovijem definisanju poslovne prakse akcentuje fokus na kupca i njegov kvalifikovan servis u prodajnom objektu. Tako viđen menadžment kategorije je partnerska saradnja na planu optimizacije cena, promocije, izlaganja i asortimana u cilju maksimalizacije profitabilnosti i satisfakcije kupca. Uspešan menadžment kategorije prati najnovije trendove u privredi, prikuplja i procesuiru raspoložive podatke, koristeći istovremeno najbolje tehnologije koje se nude na tržištu³⁰.

U prilog datom uočavanju da je neophodno inkorporirati kupovni marketing u strategiju menadžmenta kategorije govore i principi ugledne JAG (Jointly Agreed Growth - Partnerski usklađen rast) inicijative. Pomenimo dva JAG poslovna principa koja direktno favorizuju fokus na kupca, uključujući³¹: 1) "Razvijati tržište prehrane na održiv, profitabilan i konkurentan način u cilju postizanja najveće satisfakcije kupaca i potrošača"; i 2) "Postizanje komercijalnih koristi za svaku stranu" (kupce, maloprodavce i dobavljače; prim. aut.). Iz navedenog i drugih raspoloživih dokumenata može se zaključiti da je JAG pristup usmeren na kupca i potrošača u cilju unapređenja ponude kategorije proizvoda. Afirmaciji kupovnog marketinga u okviru menadžmenta kategorije značajan doprinos je dao i poznati teoretičar i praktičar Brian Harris³².

3. EFIKASNA ADAPTIBILNOST REDEFINISANOG MENADŽMENTA KATEGORIJE

Respekt promenljivosti poslovnog ambijenta, odnosno brzo korišćenje "vanrednih" poslovnih šansi, postaje uslov opstanka savremenih maloprodajnih i dobavljačkih organizacija koje primenjuju menadžment kategorije. Fridman i Rejner, daju korisno razgraničenje prakse, uključujući pristupe kada bilo maloprodavac bilo dobavljač ima vodeću ulogu u menadžmentu kategorije³³.

29 Clow (2009), str. 8-9.

30 Category Management Association (2016)

31 Jointly Agreed Growth (JAG) (2008), str. 11.

32 Harris B., Bringing shopper into category management, dato u: Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale, Stahlberg, M. and Maila, V. editors, 2nd ed., Kogan Page, London, 2012., str. 28-32.

33 Freedman and Reyner (1997), str.156-165.

Maloprodavci kao inovatori menadžmenta kategorije od skora adaptiraju kupovni marketing u okvirima etabliranog poslovnog procesa, koji prilagođavaju i razvijaju. Prioritet je ubrzanje poslovnog procesa, što se postiže njegovim skraćivanjem i preorijentacijom na uvide o kupcima. Haris i Klats navode sledeće faktore inovacije poslovnog procesa menadžmenta kategorije: konkurencija, kupci, prodavnica kao marketing mediji, tehnologija i informacije i programi lojalnosti³⁴.

Poslovni proces menadžmenta kategorije fokusiranog na kupca treba da: bude usmeren i snažan za sve kategorije; vođen uvidima o kupcima; kupac treba da bude u fokusu strategija; integriše marketing lojalnosti; obuhvati samo diferencirane inicijative; ima globalnu i lokalnu primenu; i ima veći naglasak na implementaciji³⁵. Vredan pažnje je, na primer, pristup definisanju poslovnog procesa menadžmenta kategorije koji je fokusiran na kupca, a podrazumeva sedam dobro promišljenih koraka.

Kao i u standardnom, prethodno pomenutom, poslovnom procesu menadžmenta kategorije, na početku se definiše kategorija, kao i njena uloga u poslovnom portfoliju. Definisanjem kategorije određuje se šta čini kategoriju, uključujući segmente i podsegmente. Njena uloga, pri tom, može biti odredišna, rutinska, sezonska ili uloga pogodnosti³⁶. Oba koraka predstavljaju svojevrsni kišobran ukupnog inoviranog poslovnog procesa menadžmenta kategorije.

Nakon datih uvodnih "razjašnjenja" prioritet dobija kontinuirano prikupljanje i razmatranje informacija o kupcima, koje obuhvatno formulišemo kao uvide o kupcima. Ključni momenat inoviranog poslovnog procesa menadžmenta kategorije je aktivno korišćenje uvida o kupcima koji su prikupljeni programima lojalnosti ili nekim drugim CRM pristupom. Na dobrim uvidima o kupcima prodajnog objekta, odnosno poznavanju modaliteta kupovine, maloprodavac razvija strategijski i taktički plan menadžmenta kategorije fokusiran na kupca³⁷.

Nakon planskog dela poslovnog procesa, koji bi trebao da bude 80% posvećen osnovnom planiranju (osnovnom planu), a 20% lokalnom planiranju (prilagođavanju)³⁸, sledi implementacija definisanog, sa elementima kontinuirane supervizije i razvoja ponuđenih rešenja. Posebno treba obratiti pažnju na superviziju realizacije poslovnog plana menadžmenta kategorije, što je zapravo važno izvorište novog poslovnog ciklusa u funkciji unapređenja prodaje i lojalnosti kupaca.

Ključna inovacija koja sadržana u "novom" modelu menadžmenta kategorije sadržana je u razdvajanju prva dva koraka poslovnog procesa od narednih faza poslovne prakse. Naime, sama činjenica relativno retkog preispitivanja definicije i uloge kategorije "rasterećuje" ukupan proces menadžmenta kategorije, stvarajući prostor za fokusiranje na operativne aktivnosti kojima se maloprodavac posvećeno bavi. Time se ubrzava reagovanje na poslovne šanse koje se javljaju na nivou prodajnog objekta, odnosno predmetne kategorije proizvoda.

34 Harris and Clutts (2008), str. 14.

35 Clow (2009), str. 13.

36 Bogetić (2007), str. 101-126.

37 Silveira and Marreiros (2014), str. 90-97.

38 Harris and Clutts (2008), str. 24.

▶ SLIKA 1. KONTINUIRANI OPERATIVNI KORACI MENADŽMENTA KATEGORIJE³⁹

Prema jednom viđenju fokus inoviranog menadžmenta kategorije je na pronalaženju najboljih šansi i izbegavanju gubljenja vremena na šire pretrage. Naglasak je na razumevanju ponašanja kupaca i rešavanje poslovnih izazova, a ne popunjavanju šablona⁴⁰.

Objektivizovano prikupljanje i obrada podataka o kupcima prodajnog objekta je kontinuirana aktivnost poslovnog procesa menadžmenta kategorije. Primer je tehnika *VideoMining*-a⁴¹. Regstruju se i razjašnjavaju varijable ponašanja kupaca, uključujući potencijal uticaja na efikasnost i efektivnost aktivnosti kupovnog marketinga. Suština je u ubrzavanju obrade velikog broja prikupljenih podataka, prvenstveno automatizacijom i ponekad decentralizacijom koja omogućava svakodnevno ažuriranje detaljnih uvida o kupcima.⁴² Dnevno ažuriranje podataka o kupcima i njihovo upravljačko procesuiranje je ključno za uspeh primene prakse menadžmenta kategorije i celokupnog poslovanja u maloprodaji.

Pored toga što govorimo o portfoliju planova kategorija i planovima za segmente kupaca⁴³, "novi" menadžment kategorije karakterišu i drugi elementi inovativnosti. Tako je i na nivou uloga potkategorija kategorije. Tradicionalno, shodno standardizovanom poslovnom procesu menadžmenta kategorije, uloge potkategorije prepoznajemo na planu privlačenja kupaca u prodajni objekat, podsticanja gotovinskog prometa, izazivanja uzbuđenja na mestu prodaje, zaštite maloprodajne ponude od konkurentske aktivnosti, odnosno podsticanja razvoja diferenciranog imidža prodajnog objekta na nivou odabrane kategorije proizvoda⁴⁴. Degustacioni pristup, pristup unakrsnog merčendajzinga, pristup lakoće kupovina, pristup lojalnim kupcima ili pristup odabranim atraktivnim segmentima kupaca predstavljaju odabrane inovativne strategije koje se, između ostalog, realizuju u praksi menadžmenta kategorije fokusiranog na kupca⁴⁵.

Efektivan i efikasan menadžment kategorije fokusiran na kupca nije moguće realizovati bez adekvatnog partnera, za očekivane jednostavne, a efektivne programe unapređenja

39 Razvijeno prema ideji datoj u delu: Fowler and Goh (2012), str. 104.

40 Harris and Clutts (2008), str. 23.

41 Padhy et al. (2012), pp.43-58.

42 McAfee and Brynjolfsson, (2012), str. 1-31.

43 Clow (2009), str. 24.

44 Bogetić (2007), str.148.

45 Fowler and Goh (2012), str.104-105.

brenda u prodavnici ⁴⁶. Otuda i aktuelno veoma važan kriterijum kvalifikovanosti dobavljača za kupovni marketing prilikom selekcije partnera. Kvalifikovan dobavljač je pretpostavka realizacije široke partnerske inicijative menadžmenta kategorije, na čemu maloprodavci aktivno rade prilikom razvoja i realizacije lokalizovanih programa kupovnog marketinga⁴⁷. Primer je profilisanje menadžmenta kategorije za trajna i netrajna potrošna dobra, imajući u vidu suštinske razlike u karakteru procesa kupovine, odnosno ponašanja kupaca u prodajnom objektu i van njega ⁴⁸.

Dobavljači bi svakako trebalo da imaju u vidu da je diferenciranje i inoviranje, odnosno održivost posla, prioritet maloprodavaca. Pored toga prilikom razvoja inicijativa važna je prioritizacija, pomoću rigorozne cost-benefit analize, što se po pravilu postiže formalizovanim planskim procesom, koji znači očekivanje posvećenosti i resurse. Na kraju, iznad svega poslovni partneri na menadžmentu kategorije treba da budu fokusirani na implementaciju i adekvatne mere uspeha.

Prethodno razrađeni model menadžmenta kategorije fokusiran na kupca razvijen je na osnovama standardne prakse, poznatije po poslovnom procesu od osam koraka. Polazište je jasno definisano, kao i predviđeni iskoraci prakse u ovom trenutku. Konsultantska kuća Winston Weber & Associates ima nešto drugačiji pogled na promene poslovnog modela, nakon tradicionalnog menadžmenta kategorije⁴⁹. U pitanju je temeljno menjanje poslovne paradigme u pravcu maloprodaje usmerene na prilično nelojalnog kupca. Podsetimo na pad lojalnosti kupaca i praksu stalnog traženja "dobrih" ponuda u različitim maloprodajnim lancima, pri čemu se još uvek favorizuje kupovina u supermarketima ⁵⁰.

S obzirom da je maloprodaja fokusirana na kupca neophodan je novi model menadžmenta kategorije. Otuda i predlog novog poslovnog modela koji uključuje kako menadžment kategorije, tako i kupovni marketing, iznad svega. Partnerstvo maloprodavca i dobavljača na značajnom unapređenju programa menadžmenta kategorije, utemeljeno na uvidima o kupcima, dobija na značaju⁵¹.

46 Harris and Clutts (2008), str.25.

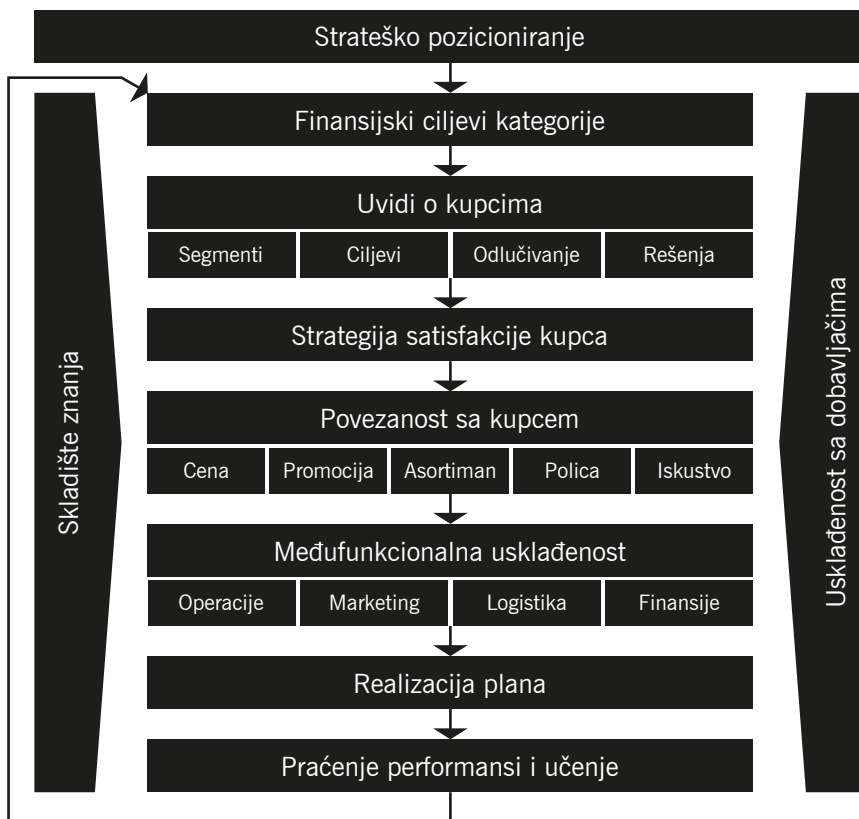
47 Shankar and Bolton (2004), str. 28-49.

48 Inman et al. (2009), str .19-29.

49 Winston Weber & Associates (2016)

50 Dowdell (2006), str.78.

51 Wade G (2013), str. 18.

▶ SLIKA 2. MALOPRODAJA USMERENA NA KUPCA⁵²

Savremeni maloprodavac bi, dakle, trebalo da poseduje sposobnost unapređenja iskustva kupovine kroz usklađivanja primerena kupcu, i to na planu: strategije, taktike i realizacije; tehnološki utemeljenog poslovnog procesa; merčendajzing kompetencija; i mera performansi. Polazište je komunikacija top menadžmenta sa nižim upravljačkim nivoima, o tome šta su strategijske namere. Nakon toga sledi planiranje utemeljeno na dobrim uvidima o kupcima, fokusirano na iskustvo kupovine i merčendajzing rešenja. Vođeci računa o funkcionalnoj međuzavisnosti treba postići integrisanost poslovnog plana. Kompletna aktivnost je vezana za nivo prodajnog objekta i primerene efektivne standarde merčendajzinga.

Polazeći od partnerski razvijenih uvida o kupcima treba postići efikasan tok znanja. Šire gledano u datom konteksti govorimo i o stalnom protoku informacija o tome kakvo se maloprodajno iskustvo postiže, na raznim poljima satisfakcije kupca, balansirano kombinujući marketinške, logističke, finansijske i druge mere koje su na raspolaganju. Maloprodaja usmerena na kupca, u krajnjoj liniji, podrazumeva kontinuirani rad na unapređenju usluge, odnosno razvoj posla.

4. PROMENA FOKUSA MENADŽMENTA KATEGORIJE U DOBAVLJAČKIM ORGANIZACIJAMA

Strategijsko usklađivanje maloprodavca i dobavljača na planu menadžmenta kategorije predstavlja jednu od važnijih specifičnosti primene koncepta menadžmenta kategorije. U pitanju je suštinska strategijska veza koja je polazište konzistentnosti donošenja odluka i alokacije resursa i u krajnjoj liniji efektivnosti menadžmenta kategorije⁵³. Kako u maloprodajnim, tako i u dobavljačkim organizacijama menadžment kategorije je široko prihvaćen.

Viđenje menadžmenta kategorije u dobavljačkim organizacijama je tradicionalno kontroverzno. Pored načelnog prihvatanja fokusa na kategoriju proizvoda i pozicioniranja brenda u datom kontekstu, još ne postoji standardizovan pristup menadžmentu kategorije. Postoje nedoumice u pogledu odnosa menadžmenta kategorije sa drugim poslovnim funkcijama i uticaja na razvoj preduzeća.

U poslovnoj praksi menadžmenta kategorije registrovana su dva ekstrema viđenja menadžmenta kategorije⁵⁴. Prva situacija podrazumeva da zaposleni u prodaji i brend menadžmentu menadžment kategorije vide kao privremene pozicije, nastojeći da preuzmu zadate odgovornosti. Navedeno se po pravilu poklapa sa tim da menadžeri kategorija ne vide perspektivu svog posla na novi način, težeći da poslove obavljaju „onako kako su se ti poslovi oduvek radili“. Mnogo „bolja“ situacija po menadžment kategorije javlja se kada „ostali“ zaposleni koji imaju prethodno iskustvo u menadžmentu lanca snabdevanja, maloprodaji ili istraživačkoj analitici ozbiljnije shvataju menadžment kategorije, kako sa stanovišta funkcije, tako i sa stanovišta pozicija. U datim uslovima javlja se tendencija konsolidacije merčendajzinga i marketinga u prodajnom objektu u zadacima i odgovornostima menadžera kategorije⁵⁵.

Kada je u pitanju plasman proizvoda na osnovama menadžmenta kategorije dobavljač može imati jednostran fokus na svoj brend i njegov plasman, kada je maloprodavac puko sredstvo realizacije prodajnih ciljeva. Na drugoj strani je moguć i pragmatičan odnos sa maloprodavcima, uz razumevanje i realizaciju zajedničkih interesa. Svojevrсна krajnost ovakvog međusobnog razumevanja je i dobavljačka uloga „kapetana kategorije“, odnosno ključnog maloprodavčevog partnera na planu snabdevanja proizvodima kategorije. U datoj situaciji dobavljač ima ulogu eksperta i savetnika koji štiti obostrane interese⁵⁶.

Primer prakse „kapetana kategorije“ je etablirano ponašanje kompanije Campebell's koja u dugom nizu godina razvija sofisticirane relacije sa svojim kupcima, realizujući napredne prakse menadžmenta kategorije. Cilj je ponuda primerena prodajnom objektu i lokalnom kupcu. Konkretni kupci, konkretnih kategorija, predstavljaju preokupaciju lokalne ponude, odnosno menadžmenta konkretnih ključnih kupaca⁵⁷. Brojni su primeri ovakvog ponašanja dobavljačkih organizacija.

53 Poloian (2013), str. 439.

54 Schwartz (2011), str. 1213.

55 Ibid, str. 1208.

56 Freedman and Reyner (1997), str.160-165.

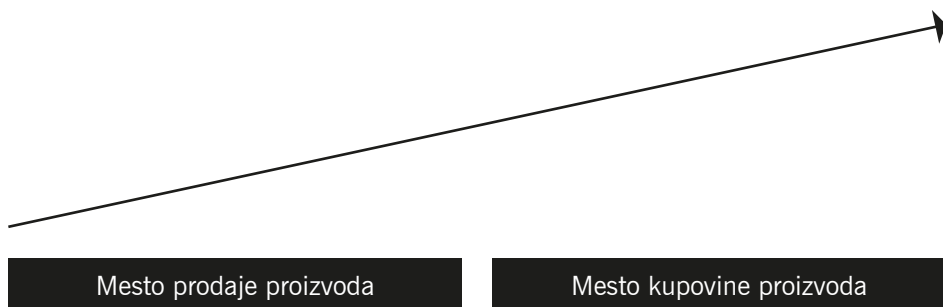
57 Prilagođeno prema McDonald et al. (2000), str. 199.

Priroda ili nivo odnosa sa kupcima određuje praksu, odnosno modalitete prakse menadžmenta kategorije⁵⁸. Kooperativni menadžment kategorije se, na primer, razvija u kontekstu integrisanog menadžmenta ključnih kupaca.⁵⁹ Osnov integrisane saradnje je bezrezervno poverenje na svim nivoima, ispoljeno u otvorenoj i potpunoj razmeni i najosetljivijih informacija.

Dobavljač u integrisanim odnosima često predstavlja jedinog dobavljača koji kontroliše druge dobavljače na planu posla vezanog za kategoriju. Zahtevi viših nivoa prakse menadžmenta kategorije tada dolaze do izražaja. Tada dolazi do zaokreta u tretmanu prodajnog prostora maloprodajnih objekata.

▶ SLIKA 3. RESPEKT KUPCA DONOSI EVOLUCIJU VIĐENJA PRODAJNOG PROSTORA

Evolicija dobavljačkog razumevanja prodajnog objekta



Osobe koje u prodajnom objektu uzimaju proizvode sa polica donose svakodnevne odluke zasnovane na promenljivom setu želja i potreba. Treba naglasiti da su današnji kupci manje lojalni pojedinačnim brendovima. Argumentacija implementacije kupovnog marketinga u okviru menadžmenta kategorije pronalazi se u činjenici tradicionalnog poimanja odgovornosti menadžmenta kategorije, što uključuje indikatore: atraktivnosti kategorije, prihoda, profitabilnosti, produktivnosti prodajne police, zaliha, lojalnosti kupaca, cena, i sl. Otuda aktuelnost razvoja kupovnog marketinga u okviru menadžmenta kategorije, na strategijskom i operativnom nivou, u velikom broju dobavljačkih organizacija⁶⁰.

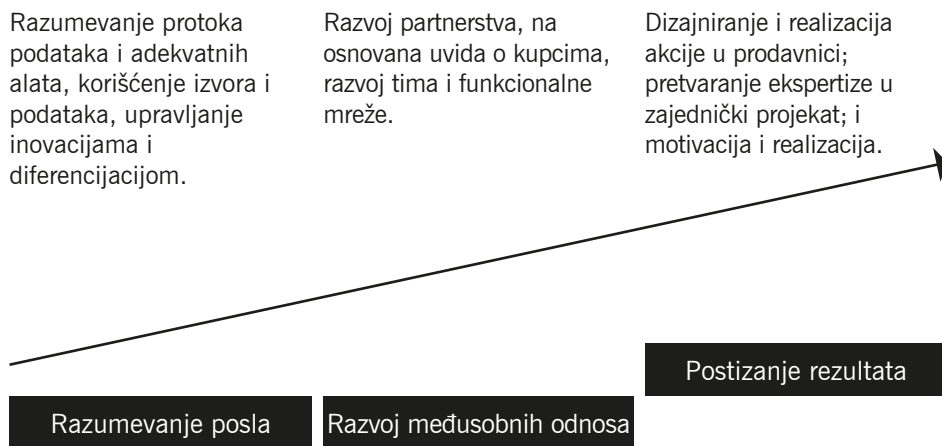
U takvim uslovima na značaju dobija poslovna analitika (performanse brenda i kategorije), orijentacija na klijenta (maloprodavac, kupac i mesto prodaje) i preduzetništvo (prilagođavanje eksternim prioritetima). Afirmišu se veštine integrisanog poslovnog planiranja, menadžmenta kategorije i razumevanja kupaca. Razvoj strategije menadžmenta kategorije kroz uključivanje kupovnog marketinga nameće potrebu za inoviranjem u dobavljačkim preduzećima. Polazište mogu da budu timovi za menadžment kategorije, koje vode menadžeri kategorija, podržano od strane analitičara/ informatičara. Menadžer kategorije proizvoda mora da razume podatke i da prenosi znanje na razumljiv način.

58 Lovreta i dr. (2010), str. 337-356.

59 Prilagođeno prema McDonald et al. (2000), str.75.

60 Schwartz (2011), str. 1209.

SLIKA 4. KOMPETENTNOST MENADŽMENTA KATEGORIJE U DOBAVLJAČKOJ ORGANIZACIJI⁶¹



Kupovni marketing u dobavljačkoj organizaciji može naći svoje mesto u strukturi menadžmenta kategorije. Sa jedne strane dobavljač treba da razume posao na nivou kategorije proizvoda koju servisira. Pri tom su prioritetne informacije o kupcima, na kom planu dobavljač može da razvije svojevrstu ekspertizu, čime sa maloprodajnog gledišta dobija na značaju. Posebno važan aspekt poslovne ekspertize dobavljača jeste kompleksno razumevanje mogućnosti strategijskog diferenciranja i pozicioniranja ponude u glavama kupaca.

Pored poznavanja posla dobavljač treba da radi na razvoju partnerskih odnosa sa maloprodavcima. Polazište je razvoj inicijativa kupovnog marketinga, na osnovama timskog rada i razvoja usklađenih planova menadžmenta kategorije. Postizanje poslovnih rezultata, u krajnjoj liniji znači, dobru realizaciju programa menadžmenta kategorije na mestu prodaje, uključujući aktivnosti kupovnog marketinga za podsticanje prodaje. Usklađeno delovanje dobavljača i maloprodavca u prodajnom objektu, u formi integrisanih eksper-tiza i partnerskog delovanja, predstavlja realizaciju inoviranog poslovnog procesa menadžmenta kategorije fokusiranog na kupca.

5. IZAZOV INTEGRACIJE POSLOVNIH PRAKSI

Povezivanje poslovnih koncepcija kupovnog marketinga i menadžmenta kategorije, pod okriljem poslovne prakse, svakako predstavlja značajan poslovni izazov. Nije lako menjati ukorenjene navike i odnose, da bi poslovni smisao fokusa na kupca dobio za pravo. Važno je uočiti da se ovoga puta ukrštaju dve prakse, od kojih je jedna etabli-rana (menadžment kategorije), dok druga nema razvijene standarde i opšte prihvaćena rešenja od strane teoretičara i praktičara (kupovni marketing). Možda upravo u datoj situaciji, koju su prepoznali konsultanti Hojt i Svift, leži potencijal efektivnog ukrštanja srodnih

poslovnih koncepcija i razvoj novog modela menadžmenta kategorije⁶². Kada poslovna koncepcija, poput kupovnog marketinga, nema razvijene standarde prakse, definisana organizaciona rešenja i primerene mere rezultata onda je na temelju potvrđene poslovne prakse menadžmenta kategorije izvesno moguće izgraditi jasnu infrastrukturu za kontinuirano unapređenje kupovnog iskustva i lojalizaciju kupaca. Ovde treba imati u vidu zahteve efikasnosti, kako na planu neophodnog vremena, tako i na planu velikih mogućih troškova potencijalnog organizacionog reinženjeringa neophodnog za potpuno inovativnu implementaciju kupovnog marketinga. Na drugoj strani uočili smo da je tradicionalnoj praksi menadžmenta kategorije neophodan inovativni iskorak, koji nedvosmisleno leži u oplemenjivanju kupovnim marketingom.

Važan aspekt razvoja novog poslovnog modela menadžmenta kategorije predstavlja imperativ razvoja rešenja za višekanalne uslove poslovanja. Formulisanje marketinškog poslovnog procesa za višekanalno strukturisane kupce⁶³ svakako predstavlja značajan poslovni izazov. Menadžment kategorije proizvoda u višekanalnim uslovima još uvek predstavlja nedovoljno razvijenu i proučenu poslovnu praksu, čija perspektiva je jasna. Hibridne kupovine u različitim kanalima marketinga⁶⁴, sa različitim modalitetima ponašanja kupaca, svakako nameću fleksibilne i dinamične opcije perspektivnog menadžmenta kategorije. Možda budućnost menadžmenta kategorije i leži u hibridnim poslovnim planovima, primereno kako strukturi aktuelnih, tako i strukturi perspektivnih kanala marketinga.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Promene u savremenom poslovanju maloprodajnih preduzeća značajno utiču na sve učesnike u kanalu, a posebno na dobavljače. Usvajanje fokusa na kupce i način odlučivanja u procesu kupovine, koji okupira savremene maloprodavce rezultirao je u konceptima lojalnosti kupaca i razvoju dugoročnih odnosa sa kupcima kao i na pojavu usko fokusiranog kupovnog marketinga. Takođe, došlo je i do evolucije postojećih koncepata, a jedan od njih je koncept upravljanja kategorijama proizvoda.

Digitalizacija procesa prodaje predstavlja pokretačku silu koja je donela bujicu strukturisanih i nestrukturisanih zabeleženih podataka, po prvi put momentalno spremnih za analizu i upotrebu u pripremi poslovnih odluka. Grozničava trka u kojoj učestvuju proizvođači hardvera, aplikacija, maloprodavci, proizvođači, konsultantske kuće i drugi učesnici, usmerena je ka tačnijem predviđanju ponašanja kupaca i sve delotvornijem serviranju blagovremenih informacija (signala) koje olakšavaju kupovinu.

Upravljanje kategorijom proizvoda se takođe transformiše iz koncepta koji je doprinio boljem razumevanju dobavljača i maloprodavaca u koncept koji omogućava da dobavljači i maloprodavci bolje razumeju krajnjeg kupca. Ovu poslovnu transformaciju koja je u toku, prate promene u poslovnoj filozofiji i organizaciji kako dobavljačkih tako i malopro-

62 Hoyt and Swift (2014)

63 Neslin and Shankar (2009), str. 70-81.

64 Kalyanam and Tsay (2013), str. 19.

dajnih preduzeća, sa naglaskom na poslovnu analitiku, kupcima usmerenu organizaciju i decentralizovane informatičke sisteme (cloud) sa obradom lokalnih podataka na licu mesta, u prodavnici. Evidentno je da je na pomolu novi koncept strategijskog diferenciranja i pozicioniranja, čime je potvrđena polazna istraživačka hipoteza.

Menadžment kategorije proizvoda je koncept koji će biti intenzivno proučavan i istraživan u budućnosti. Pravci budućih istraživanja su veoma raznovrsni.

Istraživanje menadžmenta kategorije u višekanalnom okruženju će dobiti na značaju, kao što je već pomenuto u tekstu. S obzirom da će u budućnosti najveći broj kupaca biti orijentisan na kupovinu/interakciju sa prodavcima kroz više kanala veoma je zanimljivo istražiti kako će ponašanje navedenih kupaca uticati na menadžment kategorije i obrnuto, da li menadžment kategorije može da utiče na njihovo ponašanje. Nedovoljno je istraženo pitanje efikasnosti menadžmenta kategorije u elektronskoj trgovini i na čemu svakako treba raditi.

Istraživanje primene nove prakse menadžmenta kategorije u državama na različitom nivou privrednog razvoja je takođe zanimljivo područje istraživanja. Jedan od budućih pravaca istraživanja može da bude primena savremene tehnologije i njena interakcija sa menadžmentom kategorije tj. odnos koristi koje primena moderne tehnologije donosi menadžmentu kategorije i posledičnih troškova.

LITERATURA

Bogetić, Z., Stojković D. and Kaličanin Đ. (2015), „Key role of category management in integrated supply chain“ in Radosavljević (ed.)(2006), *Contemporary issues in economics, business and management – EBM 2014, Conference Proceedings*, Faculty of economics, University of Kragujevac, Kragujevac, pp. 291-307.

Bogetić, Z. (2007), *Menadžment kategorije proizvoda*, Data Status i CID Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu., str. 101-126, 148.

Bogetić, Z. i Petković, G. (2014), Kako pripremiti trgovinsko poduzeće za shopper marketing? U Knego et al. (Eds.), *Perspektive trgovine 2014: Ljudi, tehnologija, znanje*, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Zagreb, str. 140-154.

Category Management Processes Improvement Group and The Partnering Group, Inc. (2000), “Integrating Loyalty Marketing and Category Management - Developing Consumer Partnership”, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, p. 14

Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group, Inc. (1995), “Category Management Report”, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, p. 18

Clow, J. (2009), "The Next Wave of Best Practices Category Management- Focusing on the Shopper, on Execution and on Team Capabilities", Category Management Share Group, The Partnering Group, Inc.

Dowdell, S. (2006) "Changing Channels", *Progressive Grocer*, 4/15, Vol. 85, Issue 6, p.78

Fowler, C.D. and Goh, K.B., (2012) *Retail category management*, Pearson Education, New Jersey, pp. 46-47, 104-105

Freedman, P.M. and Reyner, M. (1997), "European category management: Look before you leap", *McKinsey Quarterly*, Issue 1, pp. 156-165

Harris, B. (2012), "Bringing shopper into category management", in Stahlberg and Maila (eds.) (2012), *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale 2nd ed.*, Kogan Page, London, pp. 28-32.

Harris, B. and Clutts J. (2008), *Shopper & Category Development - The Next Generation of Best Practices Category Management*, The Partnering Group, Inc.

Harris B., and McPartland M. (1993), "Category management defined: What it is and how it works?", Special Report: Category Dynamics, *Progressive Grocer*, September, p. 5

Inman, J.J., Winer, R.S. and Ferraro, R. (2009), "The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making", *Journal of Marketing*, Vol. 73, Issue 5, pp.19-29.

Jointly Agreed Growth (JAG) (2008), "New Ways of Working Together-A Pragmatic Approach for Developing and Implementing Jointly Agreed Growth Plans", *ECR-Europe*, Version June, p. 11

Kalyanam, K. and Tsay, A. A. (2013), "Free riding and conflict in hybrid shopping environments: Implications for retailers, manufacturers, and regulators", *The Antitrust Bulletin*, Vol. 58, Issue 1, p.19.

Kurt Salmon Associates, Inc. (1993), "Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in The Grocery Industry", Produced for Uniform Code Council, Inc., Grocery Manufacturers of America, Food Marketing Institute, national Food Brokers Association and American Meat Institute, January, p. 1

Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., and Bogetić, Z. (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 337-356.

McAfee A. and Brynjolfsson E., (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, pp. 1-31

McDonald M., Gogers B. and Woodburn D. (2000), *Key Customer-How to Manage Them Profitably*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p.75 and p. 199

Mesihović, N. (2003), *Uvod u metodologiju društvenih nauka*, Univerzitetska knjiga, Ekonomski fakultet Sarajevo, Izdavačka djelatnost Fakulteta, Sarajevo, str. 69

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

Padhy, N., Mishra, P and Panigrahi, R. (2012), "The Survey of Data Mining Applications and Feature Scope", *International Journal of Computer Sciences, Engineering and Information Technology*, Vol.2, No.3, pp.43-58

Petković, G. and Bogetić, Z. (2014), "Different perspectives of the retail marketing development", in Janićijević (Ed.) (2014), *Contemporary Management and Marketing Methods in Improving Competitiveness of Companies in Serbia in the Process of its Integration in European Union*, CID The Faculty of Economics University of Belgrade, pp. 105-118

Pincott, G. (2012), "Point of view on shopper marketing", in Stahlberg and Maila, (Eds.) (2012), *Shopper Marketing: How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*, 2nd ed., Kogan Page, London, pp. 9-12.

Poloian, R. (2013), *Retailing principles- global, multichannel and managerial viewpoints, second edition*, FairchildBooks, New York, p. 439

Raskin, A. (2013), "Who's minding the store", *Business 2.0.*, February, 2003p. 73

Ridge M., Johnston K.A. and O Donovan B., (2015), "The use of big data in retail industries in South Africa", *African Journal of Business Management*, Vol.9, Issue 19, pp.688-703

Schwartz S. (2011), „Addressing Category Management Dilemmas and Integrating Shopper Marketing to Enhance General Management Performance“, in Avery (ed.) (2011), *Conference Proceeding, 40th Annual Meeting*, Northeast Region Decision Sciences Institute, Montreal, Canada, April pp. 1208-1221.

Shankar, V. and Balasubramanian, S. (2009), "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, Issue 2, pp. 118-129

Shankar, V., and Bolton, R. (2004), "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy", *Marketing Science*, Vol. 23, Issue 1, pp. 28-49

Shankar, V., Inman, J.J., Mantala, M., Kelley, E., and Rizley, R. (2011), "Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues", *Journal of Retailing*, Vol. 87, Supplement 1, pp. 29-42

Silveira, P. and Marreiros, K. (2014), "Shopper Marketing: A Literature Review", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, Issue 1, pp. 90-97

Sinha, P. and Uniyal, D. (2005), "Using observational research for behavioural segmentation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, pp.1, pp. 35-48

Van der Ster, W. (1993), "Partnership: de volgende fase in de relatie detaillist-leverancier"; *Tijdschrift voor Marketing*, Oktober, str. 10-15, navedeno prema Verra J.G, "Category Management: a matter of joint optimisation", radni papir, Nyenrode University Press, 1997, str. 8-9

Verhoef, P. A., Neslin, S. A. and Vroomen, B. (2007), "Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, Issue 2, pp. 129-148

Wade, G. (2013), "Tapping Into the Voice of the Shopper", *Progressive Grocer, Supplement Category Management*, December, p. 18

Wyner, G. (2011), "Shopper Marketing", *Journal of Marketing management*, Vol. 20, Issue 1, pp. 44-47.

INTERNET IZVORI

Category Management Association, <http://www.cpgcatnet.org/page/62774/> [Pristup: 06/03/2016]

Egol, M., Sarma, R. and Sayani, N. (2013). "Reimagining shopper marketing: Building brands through omnichannel experiences". *Strategy & pwc*, p.10, <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/reimagining-shopper-marketing> [Pristup: 06/03/2016]

Hoyt, C. and Swift, N. (2014), "Up, Up & Away", *The Hub*, July/August, pp. 42-45 http://hubmagazine.com/archives/the_hub/2014/jul_aug/the_hub61_hoyt.pdf [Pristup: 06/09/2015]

O`Leary, N. (2013), "Shopper Marketing Is Going Mainstream-Retail is the center of gravity", *Adweek*, May 19. <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/shopper-marketing-going-mainstream-149630> [Pristup: 22/10/2015]

Winston Weber & Associates, (2016), *Beyond Category Management... The Next Generation Model*, <http://www.winstonweber.com/retail-consulting/shopper-centric-retailing>, [Pristup: 06/03/2016]
