



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Економски факултет
Скопје



Физичко позиционирање на производот во малопродажните
објекти и негово влијание врз продажбата и профитабилноста

Physical positioning of the product in the retailing and its impact on
product sales and profitability

(докторски труд)

Кандидат: м-р Филип Ивановски Ментор: проф. д-р Нада Секуловска

Скопје, октомври 2013

ВОВЕД.....	7
1. Актуелност на темата	
2. Предмет и цел на истражувањето	
3. План на презентирање на материјата	
4. Методологија на истражувањето	
ГЛАВА 1. МОДЕЛИ ШТО СЕ КОРИСТАТ ЗА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ФИЗИЧКА ПОСТАВЕНОСТ НА ПРОИЗВОДИТЕ ВО СИНЦИРИТЕ НА СУПЕРМАРКЕТИ	19
1.1 Историја на развој на синцирите на супермаркетите во Македонија	20
1.2 Малопродажни стратегии и целни купувачи на постојните синцири на супермаркети во Македонија.....	22
1.3 Управување на просторот на полиците (<i>Shelf space management</i>) и менаџмент по категории (<i>Category management</i>).....	31
1.3.1 Менаџмент по категории.....	38
1.4 Стратегии на распределба на местото на полиците: експериментални студии и оптимизирање.....	42
1.4.1 Математички модели како алатки при донесување одлуки за алокација на просторот на полиците и менаџментот по категории.....	44
1.4.2 Преглед на модели за распределба на просторот на полиците и за менаџментот по категории.....	47
1.4.3 Приказ на примена на модел за оптимизирање како алатка во донесување одлуки во менаџментот по категории.....	50
1.5 Стратегии на распределба на местото на полиците во големите малопродажни синцири во Македонија.....	58
ГЛАВА 2. ВЛИЈАНИЕ НА ФИЗИЧКАТА ПОСТАВЕНОСТ НА ПРОИЗВОДИТЕ НА ПОЛИЦИТЕ ВРЗ НИВНАТА ПРОДАЖБА ВО СУПЕРМАРКЕТИТЕ.....	87
2.1 Органзирање на просторот во супермаркетите (<i>layout design</i>) и новите технологии што се користат во супермаркетите.....	88
2.2 Тактики на зголемување на продажбата во малопродажните синцири: евалуација на програма за менаџмент по категории и распределба на просторот на полиците и нивното влијание врз продажбата.....	97

2.3	Искуства за продажбата од снабдувачите и супермаркетите од промените во поставеноста и застапеноста на полиците во супермаркетите.....	100
2.4	Неекономски придобивки и загуби од добрата или лоша поставеност на производот во супермаркетите.....	103

ГЛАВА 3. ВЛИЈАНИЕ НА РАСПРЕДЕЛБАТА НА ПРОСТОРОТ НА ПОЛИЦИТЕ ПО БРЕНДОВИ ОД СТРАНА НА СУПЕРМАРКЕТИТЕ, ВРЗ НИВНАТА ВКУПНА ПРОФИТАБИЛНОСТ ПО КАТЕГОРИЈА.....109

3.1	Категории на производи во синцирите на супермаркети и меѓувлијаниа во менаџирање на асортиманот, залихите и алокацијата на просторот на полиците.....	110
3.2	Начини на зголемување на профитабилноста на супермаркетите: влијание на менаџментот по категории на малопродажните цени.....	117
3.3	Зошто е важен менаџментот по категории? - Поблиска интеракција помеѓу производителите и малопродажните мрежи во процесот на менаџмент по категории како извор на дополнителна вредност за купувачите, малопродажните мрежи и производителите.....	122
3.4	Усогласување на приоритетите при имплементирање на маркетиншките активностите на место на продажба: ефекти врз резултатите на работењето.....	129
3.5	Влијание на е-трговијата врз супермаркетите.....	134

ГЛАВА 4. ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ПРИ КУПУВАЊЕ И НИВНА ПЕРЦЕПЦИЈАТА ЗА КВАЛИТЕТ НА ПРОИЗВОДОТ ВО ЗАВИСНОСТ ОД НЕГОВАТА ФИЗИЧКА ПОСТАВЕНОСТ НА ПОЛИЦИТЕ ВО СУПЕРМАРКЕТИТЕ.....141

4.1	Карактеристиките на категоријата и карактеристиките на потрошувачите како фактори во донесувањето на одлуки на местото на продажба.....	142
4.2	Фактори што влијаат врз процесот на купување на потрошувачите:	

важноста на позицијата на производот и бројот на лица во процесот на донесувањето одлука при купување.....	145
4.2.1 Влијание на социјалните норми врз одлуките на купувачите за нивниот избор.....	152
4.3 Класификација на производите од аспект на важноста на физичката поставеност.....	155
4.4 Причини за избор на одреден бренд од една категорија.....	158
4.5 Физичка поставеност на производот и градење позитивен имиџ: влијание на централната позиција врз перцепцијата за производите.....	199
ГЛАВА 5. АНАЛИЗА НА СТУДИИ НА СЛУЧАЈ.....	202
5.1 Мотиви и стратегии на малопродажните мрежи при алокација на просторот на полиците за сопствени брендови.....	203
5.1.1 Теоретски и менаџерски импликации на стратегиите на малопродажните мрежи за сопствените брендови.....	206
5.2 Случаи од светска практика: доминација на сопствените брендови во интернационални синџири на супермаркети.....	212
5.3 Случај од сопствени марки (<i>private labels</i>) на „Тинекс“.....	214
5.4 Случај на брендот А во супермаркетите Б.....	218
ЗАКЛУЧОК,.....	220
ПРИЛОГ.....	225
РЕФЕРЕНЦИ.....	240

Апстракт

Просторот на полиците е најограничен ресурс на малопродажните мрежи. Оптималното искористување на просторот на полиците овозможува зголемување на продуктивноста на овој скап ресурс на супермаркетите. Овој труд се занимава со реалниот проблем на распределување на просторот на полиците во супермаркетите кој настанува поради ограничениот простор на полиците и големиот број на производи што треба да бидат распределени. Менаџирање на просторот на полиците во однос на количината (број на лица на производот) и во однос на локацијата на која е изложен производот, се два потенцијални начина за зголемување на продажбата на дадениот производ. За целите на овој труд, истражена е комплетната слика за практиката на физичкото позиционирање на производите во супермаркетите во Македонија, при што е добиен инпут од сите три страни (супермаркети, производители и потрошувачи). Дискутирани се повеќе аспекти на распределување на просторот на полиците. Разгледано е влијанието на физичкото позиционирање на производите на полиците врз продажбата на производот. Паралелно со ова, испитан е начинот на кој менаџерите на супермаркетите носат одлуки при распределување на просторот на полиците т.е. дали применуваат менаџмент по категории. Проблематиката е согледана и од аспект на производителите на пакувани води. Истражени се неколку важни теми: условите за преговарање на производителите со супермаркетите за подобро позиционирање на нивните производи на полиците, трошоците што ги имаат за добивање подобри позиции за производите и нивото на задоволство од остварената соработка. Исто така, имајќи предвид дека подобро позиционирање на производите на полиците влијае врз вниманието на потрошувачите како важна детерминанта при купувањето, испитано е дали потрошувачите подобро ги евалуираат производите што имаат повеќе лица и имаат премиум позиции. Соодветно на добиените резултати се предложени конкретни чекори со чијашто примена би се унапредил начинот на распределба на просторот на полиците и би се создале услови за зголемување на профитабилноста на супермаркетите и на производителите, и би се создало попозитивно купувачко искуство за потрошувачите. Исто така истражени се неекономските придобивки од подобро менаџирање на просторот на полиците, кои се долгорочни и создаваат доверба и лојалност за трите страни (супермаркети, производители и потрошувачи). Направени се препораки за дополнителни испитувања кои би придонеле за натамошно унапредување на начинот на распределување на просторот на полиците и развојот на менаџмент по категории во Македонија.

Клучни зборови: распределување на просторот на полиците; менаџмент по категории; зголемување на продажба во супермаркети; имиџ на производ; малопродажни мрежи; сопствени брендови

Abstract

Shelf space is the scarcest resource of retailers. Optimal use of shelf space results in increased productivity of this expensive retailer's resource. This paper examines real-life shelf space allocation problems that arise due to limited shelf space and large number of products that need to be displayed. Managing shelf space in terms of quantity (number of faces of the given product on the shelf) and in terms of the location of the product on the shelf are two potential ways of increasing sales of a given product. This paper elaborates in full the shelf positioning practice in supermarkets in the Republic of Macedonia, in which respect input from three sources (supermarkets, producers and customers) is obtained. Several aspects of shelf space allocation are discussed. The influence of shelf space allocation on product sales is considered. Furthermore, the decision-making process of shelf space allocation in supermarkets is examined i.e. whether managers in supermarkets use category management. The problem is considered also from the perspective of producers of bottled water in the Republic of Macedonia. Several important issues are examined: negotiating terms with supermarkets for better positioning of products, the costs for obtaining better position for products and the level of satisfaction with the cooperation in this respect. Having in mind that better product positioning influences customers' attention, as an important determinant of purchasing, it is also examined whether customers better evaluate products that have more faces and are placed in a better, i.e. premium shelf position. Based on obtained results, specific steps for improvement of shelf space allocation are proposed. These steps aim to increase profitability of supermarkets and producers and to create better customers' shopping experience. The paper also examines non-economic benefits of improved shelf space management, which have a long term effect and create trust and loyalty for three parties (supermarkets, producers and customers). Recommendations are made for further examination that would contribute to further improvement of shelf space allocation and development of category management in the Republic of Macedonia.

Keywords: shelf space allocation; category management; supermarkets sales increase; product image; retailing; private labels

ВОВЕД

1. Актуелност на темата

Малопродажниот сектор во Македонија станува сè повеќе конкурентен во сите сфери на малопродажбата (бела техника, облека, козметика), но посебно во делот на малопродажните синцири на супермаркети.. Постојано се зголемува бројот на продавниците на постојните синцири на супермаркети или пак се отвораат нови супермаркети на интернационалните синцири. Исто така, речиси во сите категории на производи се зголемува бројот на артиклите во супермаркетите што треба да бидат распределени на полиците. Менаџерите на супермаркетите постојано се пред предизвик да го максимираат профитот и тоа можат да го направат со привлекување на поголем број на потрошувачи во маркетите или со мотивирање на постојните потрошувачи да купуваат повеќе. Истражувањата на глобално ниво, покажуваат дека значителен процент на купувањата се непланирани и супермаркетите тука ја гледаат можноста за унапредување на продажбата. Затоа се работи интензивно на развојот на маркетингот на самото место на продажба и се одделуваат сè поголеми финансиски средства за овие активности. Ваквите трендови бараат и соодветни методи за евалуација на постигнатите резултати.

Оттука се гледа потреба професионалните и академските кругови во Македонија да се вклучат во развивање на ефикасни методи за унапредување и за евалуација на резултатите во малопродажбата. Притоа проблематиката треба да се разгледува од аспект на сите инволвирани страни. Тоа подразбира анализа на резултатите не само од аспект на малопродажните компании, во случајов синцирите на супермаркети, туку и од страна на производителите/дистрибутерите на соодветните производи како и од страна на самите потрошувачи односно крајните консументи на производите.

Просторот на полиците е најограничен ресурс на малопродажните мрежи, а со тоа и најбаран од страна на производителите/снабдувачите. Тие најчесто гледаат на тој простор како на единствена директна врска со своите купувачи за да им ги нудат своите производи. Оптималното искористување на просторот на полиците овозможува зголемување на продуктивноста на овој скап ресурс на супермаркетите, а со тоа и поголем профит за малопродажните компании. Од друга страна, сè поголемиот број

производители во секоја категорија производи настојуваат да заземе што поголем и подобар простор на полиците, а тие, пак, стануваат претесни за да ги задоволат нивните желби за експонирање на своите портфолија пред купувачите.

Овие навидум спротивставени стремежи за профитабилност на менаџерите на супермаркетите и на менаџерите за продажба на производителите, не ретко продуцираат незадоволство од меѓусебната соработка и чувство на неправеден однос и фрустрација кај двете страни. Уште повеќе, во борбата за добивање подобри позиции на полиците меѓу производителите во една категорија на производи од една страна и синџирите на супермаркети од друга, може да се создаде чувство на конфузија и кај самите купувачи. Имено, не ретко доаѓа до промена на местоположбата на одреден производ во рамки на просторот на полиците. При една посета на купувачот во супермаркет еден производ може да се најде во одреден број и на едно место од полиците одредени за категоријата на која припаѓа производот, но веќе при следната може да биде на друго место и во различна количина, некогаш недоволно за потребите на купувачите.

Просторот на полиците треба да овозможи поставување и чување доволни количини на производи за да не е неопходно често дополнување на залихите што стојат како количина на полиците. Оптимизирање на тие количини е тесно поврзано со бројот на лица (позиции) што се даваат на секој производ на полиците. Ако се доделат помалку позиции, постои опасност во тек на работниот ден почесто да се троши целата количина производи и да се остане без тој производ на полиците. Така, од една страна се губи од продажбата на тој производ, а со тоа се намалува и профитабилноста на супермаркетот, но од друга страна постои опасност целосно да се загубат и лојалните купувачи на тој производ кои би отишле во конкурентски супермаркет за да го најдат преферираниот производ т.е. бренд од таа категорија. Така би се намалила не само продажбата и профитот од производот што го нема на полиците бидејќи му е доделен премал простор и се потрошила залихата, туку се губи и целата продажба на супермаркетот кон тој лојален купувач кој отишол во конкурентски малопродажен синџир во потрага по својот омилен производ-бренд.

Спротивната крајност пак е кога се доделува преголем простор на производи што имаат мал коефициент на промет (обрт), со што се создава нерационално врзување

средства во залихи, високи трошоци за продажба и високи т.н. опортунитетни трошоци т.е. губење на профитот од производи што би се продавале повеќе кога би го имале тој простор за себе. Визуелно оштетување на таквите производи од предолго стоење на полиците и поминување на нивниот рок на траење пред да се продадат од рафтовите, често е поврзано со дополнителни трошоци за супермаркетите и за производителите. Првите треба да направат дополнителен логистички ангажман за замена на тие производи со свежи, а вториве треба да ги покријат загубите за вредноста на производот, но и за враќање и уништување на таквите производи. И во двата случаја се работи за сериозни финансиски средства кои влијаат врз крајната профитабилност и на двата субјекта, малопродажниот синцир и производителот.

Едностраниот пристап во ваквите односи може да резултира со одредени краткорочни придобивки за една од двете страни, но долгорочно само заеднички пристап може да создаде конкурентска предност за двете компании. Купувачите како засегната страна може да имаат придобивки од взаемната соработка меѓу синцирите на супермаркети и производителите преку нивните настојувања да понудат дополнителна вредност од купувањето одреден производ во конкретен супермаркет, притоа рамноправно учествувајќи во создавањето на таа дополнителна вредност за купувачите.

Менаџирање на просторот на полиците во однос на количината и во однос на локацијата на која се изложени производите, се два потенцијални начина за зголемување на продажбата на дадените производи. Во последните две децении, академските кругови и малопродажниот сектор во светски рамки покажуваат зголемен интерес за темата алокација на просторот на полиците, публикувани се многубројни академски трудови и текстови во професионални списанија. Во литературата овој проблем е обработен преку експериментални студии и студии за оптимизирање.

Во Македонија потребни се истражувања за комплетната слика за практиката на физичкото позиционирање на производите во супермаркетите. Од многуте категории производи кои се продаваат во супермаркетите, во овој труд акцентот е ставен на категоријата пијалаци или, поточно, поткатегиите „води“ и „сокови“. И двете поткатегиите се со изразена конкуренција на пазарот, но се и едни од најмасовно продаваните во сите синцири на супермаркети. За потребите на овој труд направено е истражување и добиен е импут од сите три страни (супермаркети, производители и

потрошувачи). Соодветно добиените резултати предложено е унапредување на начинот на распределување на просторот на полиците и примена на менаџмент по категории. Дадени се насоки во кои е потребно да се развиваат односите меѓу супермаркетите и производителите, што пак е неопходно за да почне да се практикува менаџмент по категории во Македонија. Плогограмите што се дизајнирани да функционираат универзално најчесто не даваат најдобри резултати, таквите модели се фокусираат на краткорочни резултати.

Во ефективен менаџмент по категории потребно е да се земат предвид спецификите на пазарот и на самите продавници (типот, големината, фреквенцијата на потрошувачите, стратегијата на синџирот) па затоа во трудот се дискутирани спецификите во работењето во овој сектор на локалниот пазар. Предложени се конкретни чекори кои треба да се применат за унапредување на распределба на просторот на полиците, со цел да се создадат услови за зголемување на профитабилноста на супермаркетите и на производителите, и да се создаде попозитивно купувачко искуство за потрошувачите. Исто така, истражени се некономските придобивки кои се долгорочни и создаваат доверба и лојалност за трите страни (супермаркети, производители и потрошувачи) со цел да се индицират можностите за подигнување на нивото на работењето во овој сегмент од бизнисот на локалниот пазар. На крај, направени се препораки за дополнителни испитувања кои би придонеле за натамошно унапредување на начинот на распределување на просторот на полиците и за развој на менаџментот по категории во Македонија.

2. Предмет и цел на истражувањето

Предмет на истражување на овој труд е *влијанието на физичкото позиционирање* на производите на полиците, во однос на количината и во однос на позицијата, на продажбата на производот и профитабилноста на супермаркетите и на производителите. Истражено е дали поголем број *лица* и подобра (премиум) позиција на одреден производ влијаат на зголемување на неговата продажба. Имајќи предвид дека подобра позиционираност на производите на полиците влијае на *вниманието како важна детерминанта при купувањето*, испитано е дали потрошувачите *подобро ги*

евалуират производите што имаат повеќе лица и имаат премиум позиции. Целта беше да се дознае дали потрошувачите имаат подобра перцепција за имицот на производите со подобра физичка поставеност и последователно на тоа, дали физичката позиционираност на производите влијае на нивното однесување т.е. нивната одлука за купување. Подобриот имиц кај купувачите би значело поголема веројатност за купување на таквиот производ, а со тоа е во директна позитивна корелација со продажбата односно профитабилноста на супермаркетите, но и на производителите.

Паралелно со ова испитуван е *начинот на кој менаџерите на супермаркетите донесуваат одлуки при распределување на просторот на полиците* т.е. дали применуваат менаџмент по категории и дали при распределување на просторот на полиците се водени од постигнување на максимална профитабилност по еден квадратен метар полица. Проблематиката, исто така, е согледана од аспект на производителите на пакувани води. Целта е да се види како различни засегнати страни гледаат на истите фази во процесот на распределба на просторот на полиците и нивното задоволство и чувство на правичност во таа постапка. За најголем број производители, политиката на распределба на просторот на полиците во дадени категории не е јасна и се смета за субјективна, а не базирана на објективни факти. Тоа создава тензија во меѓусебните односи меѓу синцирите на супермаркети и производителите.

Истражени се условите на преговарање на производителите со супермаркетите за подобро позиционирање на нивните производи на полиците, трошоците што ги имаат за добивање подобри позиции, нивната позиција во преговарањето и нивото на задоволството во остварената соработка. Со вака поставените цели на истражувањата проверена е хипотезата: (1) Се очекуваше резултатите од истражувањето да покажат дека поголем дел од супермаркетите во Македонија *сè уште не постигнуваат максимална профитабилност по еден квадратен метар полица* од соодветните категории, поради немање оптимална поставеност на производите на полиците; (2) Се претпоставува дека супермаркетите при распределување на просторот на полиците, во практика *повеќе се водат според искуство, интуиција или симпатија* кон некој бренд или производител отколку по некаков математички и економски оправдан модел; (3) Се очекуваше наодите да покажат дека производителите/дистрибутерите *често ги плаќаат прескапо позициите во супермаркетите*, не водејќи сметка за економската логика и за

ефектот врз крајната профитабилност од продажбата во одреден синцир на супермаркети; (4) Како резултат на ова, се очекуваше резултатите да покажат дека *постои одреден степен на незадоволство кај производителите* поради непостоење на конзистентна политика и *јасни принципи* за распределување на просторот на полиците и практикување модел на менаџмент по категории.

Во сегментот потрошувачи целите на истражувањето се поставени да ја тестираат следнава хипотеза: (1) Физичката поставеност на производот *влијае на перцепцијата* на потрошувачите за производот, при што се очекува потрошувачите *подобро да ги евалуираат* т.е. да имаат подобра перцепција за производите што се поставени на подобри позиции. (2) Во согласност со ова, физичката поставеност на производот во продавниците веројатно е дека влијае на однесувањето на потрошувачите т.е. на *нивната одлука за купување*, а со тоа и на неговата продажба.

За да се тестираат хипотезите беа направени *три примарни истражувања*, две во деловниот сегментот, синцири на супермаркети и производители, и едно на потрошувачи во супермаркети. Методологијата користена во овие истражувања ќе биде опишана на крајот од оваа глава.

3. План на презентирање

Во *првата глава* е даден хронолошки осврт на појавата и на развојот на синцирите на супермаркети во Македонија. Потоа, разгледани се одбраните стратегии на секој од поголемите синцирите на супермаркети за позиционирање на пазарот; објаснети се нивните целни групи, ценовната политика и политиката во однос на асортиманот. Дискусијата за моделите за оптимални или приближно оптимални решенија за алоцирање на просторот на полиците е започната со објаснување на поимите користени во оваа област како што: *се лице (Facing)*, *управување со просторот на полиците (Shelf space management)*, *менаџмент по категории (Category management)*, *најмала единица на некоја стока што се менаџира во продавницата (Stock-keeping unit, SKU)*, *планограм*, итн. Понатаму, во оваа глава, фокус е ставен на дискусија за моделите за алокацијата на просторот на полиците и за моделите за менаџмент по категории како активности кои ги превземаат малопродажните мрежи за подобрување на деловните

резултати. Соочени со ограничениот простор на полиците од една страна и огромниот број производи во супермаркетите од друга, менаџерите секојдневно мораат да донесуваат одлуки кои производи да ги набават, во кои количини и колкав простор на полиците да распределат за тие производи. Многу малопродажни мрежи за да си помогнат во донесувањето одлуки се свртеле кон *моделите за менаџирање на просторот на полиците*. Првите академски трудови за оптимизирање на просторот на полиците се направени во 60-тите години од минатиот век. Во последните триесет години, развиени се многубројни модели кои еволуирале од почетните трудови и кои инкорпорираат некои или пак сите цели на малопродажните мрежи.

Во претпоследната точка од првата глава е направен преглед на модели за оптимизирање на алокацијата на просторот на полиците и моделите за менаџмент по категории, и даден е приказ на примена на модел за оптимизирање како алатка во донесување одлуки во менаџментот по категории. И на крај од првата глава се дискутира за стратегиите што ги користат големите малопродажни синџири во Македонија за распределба на местото на полиците; анализирани се резултатите од направеното примарното истражување на супермаркети и на производители.

Постои одредена психологија на купувачите при купување во супермаркети. Малопродажните мрежи одлично ја познаваат оваа психологија и ја користат во дизајнирање на внатрешниот изглед на супермаркетите со цел да ја стимулираат побарувачката. Во *втората глава* се дискутира за тактики на самото место на продажба како начин да се мотивираат потрошувачите да купуваат повеќе. Редоследот по кој се поставени категориите на производите во супермаркетите и брендovите во самата категорија, боите, мирисите, осветлувањето, сето тоа е насочено потрошувачот да се задржи колу што е можно подолго во маркетот и да се мотивира да купува повеќе.

Новата технологија уште повеќе помага во проучувањето на однесувањето на луѓето додека купуваат и истата е искористена за сосема иновативни начини да го направат купувањето уште поедноставно и позабавно, но и за да ја зголемат продажбата. Маркетиншките тактики на место на продажбата бараат многу финансиски средства и за супермаркетите и за производителите, затоа се потребни ефикасни методи за нивно евалуирање. Затоа, во истата глава е претставен пример на економетриски метод за евалуирање на менаџмент по категории.

Понатаму, се дискутира за искуствата од снабдувачите и од супермаркетите во Македонија за влијанието на активностите на место на продажба т.е. на промените во поставеноста и во застапеноста на производите на полиците во супермаркетите врз продажбата. Покрај економските придобивки, доброто физичко позиционирање на производите овозможува и неекономски придобивки за супермаркетите и за производителите при што се создава вредност и за потрошувачите. Примарните истражувања што се направени овозможува да се погледне и овој аспект на истражуваната тема. Неекономските придобивки се долгорочни и овозможуваат лојалност кон производите и кон супермаркетите, за што е детално дискутирано во последната точка од втората глава.

Како наука и практична дисциплина, менаџментот по категории допрва треба да се развива и супермаркетите и производителите допрва ќе треба да ги согледаат придобивките од неговата примена, но и слабости доколку не се применува на соодветен начин, затоа во **третата глава** се разгледани разните аспекти на неговото практикување.

Менаџментот по категории има за цел да постигне максимална профитабилност од секоја категорија на производи по метар квадратен на изложбен простор на полиците за таа категорија. Тоа е комплексна стратегиска структура, и е софистициран процес. Следењето на деловните резултатите на синџири на супермаркети што примениле менаџмент по категории и на тие што работеле со традиционално менаџирање на индивидуални брендови укажува на тоа дека е неопходно пошироко и покомплексно согледување на ефектите од менаџмент по категории за да се дефинира само во кои услови може да даде позитивни резултати. Резултатите од примена на менаџментот по категории зависат од односот на брендовите во самата категорија на производи, профилот на потрошувачите, нивната лојалност кон супермаркетот и од конкуренцијата.

За успешно практикување на менаџментот по категории се јавила потреба од подобро разбирање на елементите што ја детерминираат соработката помеѓу малопродажните мрежи и производителите. Унапредување на оваа соработка сè почесто е разгледувана од менаџерите и во академските кругови како можност за создавање на вредност за двете страни, но и за купувачите. Понатаму во третата глава, презентирани

се истражувања од светската практика кои ги индицираат различните бариери за унапредување на соработката. Инхибирачки елементи во соработката на супермаркетите и на производителите се најдени и во истражувањата што беа направени во Македонија.

Потсетувајќи на основниот принцип во маркетингот дека купувачот треба да се донесе до производот или производот да се донесе до купувачот, може да се каже дека е-трговијата тука одиграла огромна улога. Трендот на постојано зголемување на онлајн продавници е присутен и во синцирите на супермаркети. Некои иновативни идеи за виртуелно купување навистина успеале производитите да ги „донесат“ во секојдневниот живот на луѓето, како што се виртуелните суперпродавници на некои големи синцири на супермаркети во метро-станиците. Влијанието на е-трговијата врз супермаркетите е разгледано во последната точка на третата глава.

Во кој обем високите трошоци за маркетингот на местото на продажба се оправдани? За да се одговори на ова прашање се прават голем број на студии за да се проучи однесувањето на потрошувачите на местото на продажба и нивната реакција на различни тактики и стимули што ги применуваат супермаркетите. Освен моментниот ефект од маркетиншките активностите на местото на продажба врз зголемување на самата продажба, овие активности имаат долгорочен ефект, т.е. местото на продажбата се користи како рекламен простор со цел да се гради свесност за брендот и имиџ, а не само како дистрибутивен канал. Овој факт ги прави академските дискусии и истражувањата за факторите на влијание врз одлуките за купување уште поважни.

Анализирањето на улогата на социјалните норми врз одлуките за купување, исто така, е предмет на некои студии. Авторите на овие студии го поставуваат прашањето дали позициите и количините на производите на полиците се показател како другите потрошувачи купуваат во таа категорија. Со цел да се намали когнитивниот напор, купувачите, можеби, едноставно одбираат бренд за кој нивната перцепција е дека другите го купуваат.

Исто така, разгледано е влијанието на научените асоцијации „центарот е најдобар“ (златен медал, најважниот говорник на прес-конференција) врз одлуките за купување по однос на позицијата на производите. За овие и за други студии за однесување на потрошувачите се дискутира во *четвртата глава*. Во истата глава се

презентирани резултатите од примарното истражување на потрошувачите направено во супермаркети во Македонија; таму каде што беше можно, направена е споредба на добиените резултати со тие од литературата.

Сопствените брендови на малопродажните мрежи сè повеќе претставуваат сериозен удел од пазарот. Тие сè почесто се замена за водечките пазарни брендови, нудејќи им на потрошувачите еднаков или перципирано еднаков квалитет за пониска цена. Сопствените брендови не се сметаат веќе за неважни брендови и малопродажните мрежи ги нудат не само поради нивната висока профитабилност, туку, исто така, поради јасниот идентитет на сопствените брендот.

Производителите на познатите брендови воглавно не биле подготвени за предизвикот што доаѓал од успехот на сопствените брендови на супермаркетите. Тие, соочени со намалената продажба, морале значително да ги намалат цените на своите производи. Во *петата глава* се разгледани мотивите и пристапот во алоцирање на просторот на полиците на супермаркетите за сопствените брендови (*retail brands* или *private label products*). Малопродажните мрежи им даваат предност на сопствените брендови во распределба на просторот на полиците затоа што тие се користат како средство за постигнување диференцијација во позиционирање на малопродажната мрежа во свеста на потрошувачите, како и заради зголемување на профитабилноста. Производите кои се сопствени марки на супермаркетите се еден од се позначајните начини за градење лојалност на купувачите кон одреден синцир на супермаркети.

Понатаму, дадени се примери за доминација на сопствените брендови во интернационални синцири на супермаркети. Домашните синцири на супермаркетите во Македонија ги следат трендовите за постојано зголемување на асортиманот на сопствените брендови. Во претпоследната точка од петата глава, во студија на случај е прикажана стратегијата на *Тинекс* за сопствените брендови. На крај е презентирана студија на случај на перформансот на брендот А во супермаркетите Б, во зависност од позиционирање на полиците.¹

¹ поради доверливост на податоците не се наведени имињата на компаниите кои се познати на комисијата

4. Методологија на истражувањето

Во деловниот сегментот, истражувањето е направено на *намерен (целен) примерок*, направени се интервјуа со менаџерите на супермаркетите или менаџерите за категории. Поради компаниската политика дел од податоците потребни за истражувањето се сметани како доверливи, без право да се издаваат во писмена форма. Анкетите беа направени со менаџери на два синџири на супермаркети кои ги избравме како претставници на поголемите малопродажни мрежи во Македонија со голем број на продавници низ земјата. Преку овие два синџири на супермаркети се генерираат над 50% од вкупната малопродажба во супермаркетите во Македонија. Примерокот е дизајниран како најсоодветен да ја претстави практиката на супермаркетите во Македонија во однос на алокацијата на просторот на полиците за брзодвижечки производи.

Исто така, испитани се и менаџери за продажба на производители на пакувани води. Категоријата пакувани води е избрана бидејќи е една од најбрзорастечките во изминативе пет години, со предвидувања за стабилен пораст во следните четири години, со изразена конкурентска битка меѓу брендovите со рекламни активности и активности на место на продажба (*out-of-store* и *in-store*) активности и со релативно изедначен пазарен удел. Опфатените производители на пакувана вода произведуваат повеќе од 70% од вкупната пакувана вода што се продава во земјава.

За истражувањата беше користен *методот на анкетно испитување* по пат на *лично интервју, лице в лице*. Менаџерите на супермаркети/менаџерите за категории и менаџерите за продажба на производителите на пакувани води се испрашани на нивното работно место. Соодветно, беа дизајнирани два различни прашалника, (*Прашалник 1* и *Прашалник 2* достапни се во прилог на овој труд), тие се полуструктурани прашалници, беа застапени прашања на кои беше можно да се дадат повеќе одговори, прашања на кои менаџерите требаа да одговорат со *да* или *не*, како и отворени прашања. Добиените одговори се внесуваа директно на испечатен прашалник. Добиените податоци беа споредени со одговорите на менаџерите на супермаркетите и се презентирани квалитативно.

Истражувањето на потрошувачи беше спроведено на *намерен (целен) примерок* на потрошувачи во водечките синџирите на супермаркети во Македонија, во Скопје. Испитаниците се анкетирани во реална ситуација, со цел да се испита влијанието на физичката поставеност на производите врз перцепцијата и однесувањето на потрошувачите во малопродажните објекти. Истражувањето на потрошувачи, исто така, беше фокусирано на категоријата пакувани води. За истражувањето на потрошувачи беше користен *методот на анкетно испитување, со интервју лице-в-лице*. Користен е полуструктурен прашалник, (*Прашалник 3*, достапен е во прилог на овој труд) беа застапени прашања на кои потрошувачите можеа да дадат повеќе одговори, прашања на кои требаа да одговорат со *да* или *не*, како и отворени прашања. Добиените одговори се внесуваа директно на испечатен прашалник. Беа анкетирани 210 потрошувачи. Откако беа собрани податоците, беше извршена квантитативна обработка и анализа на податоците за што беше користена софтверска поддршка од *SPSS* и *MATLAB*.

ГЛАВА 1. МОДЕЛИ КОИ СЕ КОРИСТАТ ЗА ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ФИЗИЧКА ПОСТАВЕНОСТ НА ПРОИЗВОДИТЕ ВО СИНЦИРИТЕ НА СУПЕРМАРКЕТИ

Малопродажниот сектор е исклучително конкурентна арена, т.е. конкурентноста помеѓу големите синцири на супермаркети станува сè поголема. Менаџерите во малопродажните мрежи вложуваат големи напори за да ги направат своите системи поефикасни во обидите да го максимираат профитот. Профитот во овој сектор може да се зголеми со намалување на трошоците или со зголемување на продажбата. Можноста за намалување на трошоците се од оперативна природа - зависат од ефикасното менаџирање на залихите, менаџирање на персоналот и од користењето на технологијата. Зголемувањето на продажбата, која е водена од пазарот, генерално може да се иницира на два начина (*Bai, 2005*): (1) тактики надвор од малопродажните објекти, (*out-of-store tactics*) и (2) тактики на самото место на продажба, (*in-store tactics*).

Со тактики надвор од малопродажните објекти, малопродажните мрежи работат на тоа да привлечат повеќе купувачи во продавниците. Тоа може да се направи со привлекување нови купувачи или предизвикувајќи постојните купувачи почесто да купуваат во нивните продавници отколку во конкурентните.

Со тактиките на самото место на продажба малопродажните мрежи се обидуваат да ги мотивираат купувачите што се веќе во продавниците да купуваат повеќе од производите што се на располагање.

Повеќе активности се користат да се влијае врз купувачите, вклучувајќи ги асортиманот на производите, големината и планирањето на просторот во продавниците, ценовната политика, понудата на услугите, рекламирањето и други промотивни програми. Големината на продавниците и планирањето на просторот се фокусираат на подобрување на визуелниот ефект на опкружувањето за купување и продуктивноста на просторот. Во оваа глава фокус е ставен на дискусија и на евалуација на алокацијата на просторот на полиците и на менаџментот по категории како активности што ги преземаат малопродажните мрежи за подобрување на деловните резултати. Даден е преглед на истражувањата и искуствата преземени од светската практика за алокација на просторот на полиците. Исто така, ќе се презентира практиката на супермаркетите во Македонија во однос на алокацијата на просторот на полиците.

1.1 Историја на развој на синцирите на супермаркети во Македонија

Првите супермаркетите како форма на малопродажни објекти се појавуваат во САД во триесеттите години на минатиот век, како обид на американските граѓани да им се понуди голем избор на производи (пред сè, прехранбени) по ниски цени. Императивот на ниски цени за производите што се продаваат во супермаркетите, кои во тој период на рецесија бил клучен да се привлечат потрошувачите, останал и до денес во најголем број од современите интернационални синцири на супермаркети. Релативно големи во простор, супермаркетите нуделе широк асортиман на прехранбени производи, но и средства за хигиена по ниски цени, што налагало и ниски оперативни маржи и трошоци. Концептот на супермаркетите е базиран на: (*Hoffman at al., 2005*) (1) самопослужување и самоселекција, (2) централизација на услугите кон потрошувачите на неколку пултови/каси, (3) голем, но не многу скапо уреден простор, (4) силна нагласеност на ниски цени на тоа што се продава и (5) широк асортиман во сите категории. Со тек на време, традиционалниот концепт и асортиманот на производи се проширува и со производи за убавина и за здравје, електрични апарати, аудиовидео опрема, облека, автомобилска галантерија итн.

Во Македонија, во согласност со условите на плански економски систем, првите супермаркети се јавуваат во средината на седумдесеттите години на минатиот век и се во т.н. општествена сопственост, основани од државата.

До почетокот на деведесеттите години на минатиот век, функционираат повеќе големи синцири на супермаркети во општествена сопственост, како што се *Центро*, *Славија*, *Зем-промет* и уште неколку за кои може да се каже дека во работењето целосно или делумно ги исполнуваа наведените принципи на кои се базираат супермаркетите. Сепак, принципите на широк асортиман на производи и фокус на ниски цени за купувачите не беа приоритет на овие супермаркети, пред сè поради непостоење реална пазарна економија. Во почетокот на деведесеттите години од минатиот век, со формирањето на македонската држава и со преминувањето кон пазарна економија, овие синцири на супермаркети не успеаја да се реструктурираат кон новите услови на пазарот и потребите на купувачите. Приватни компании отворија продавници, кои, иако помали во простор од општествените супермаркети, нудеа

поширок асортиман на производи по пониски цени! Дел од овие приватни компании ја искористија организациската и финансиска слабост на општествените супермаркети и ги преземаа нивните објекти, а некои, пак, почнаа градење на сосема нова малопродажна мрежа. Веќе кон средината на 90-тите години од минатиот век, се профилираа неколку синцири на супермаркети кои беа присутни во поголем број од градовите во Македонија: *Тинекс*, *Тедико*, *Кам маркет*, како и *Веропулос*, и подоцна *Рамстор* и *Туш* кои се дел од интернационални синцири на супермаркети. Може да се каже дека и до 2013, ова се супермаркетите во кои граѓаните на Македонија трошат повеќе од 200 милиони евра годишно, што е повеќе од 40% од трговијата на мало со производи за брза потрошувачка. Од октомври 2012 на пазарот е влезен и *Карфур*, вториот по големина синцир на супермаркети во светот и најголем во Европа.

Тинекс е формиран 1994 и во моментов има 50 супермаркети, од кои седум се хипермаркети, а деветнаесет се дисконти. Со годишна продажба од 89 милиони евра во 2011 година (*Капитал 200 најголеми и најуспешни, 2011*) претставува најголем синцир на супермаркети во Македонија кој вработува повеќе од 1.000 лица. Во 2005 почна да продава производи под сопствена марка *Extra*, а има и синцир од 11 дрогери *Cosmo*. Присутен е доминантно во Скопје и уште осум големи градови во Македонија.

Веропулос супермаркетите влегоа на македонскиот пазар во 1997 и се присутни со девет маркети, од кои шест во Скопје, два во Битола и еден во Тетово. Годишната продажба во овој синцир е 63,1 милиони евра во 2011 (*Капитал 200 најголеми и најуспешни, 2011*), што го прави втор по големина синцир на супермаркети, иако има само девет малопродажни објекти. Нуди широк асортиман производи и премиум услуга по релативно повисоки просечни цени во споредба со другите синцири. Вработува околу 800 лица, вклучително и тие во *Веро центар* каде има и други продавници освен супермаркетот. Само во супермаркетите има околу 600 вработени. Продажниот простор се движи од 700-2000 квадратни метри, а хипермаркетот во *Веро центар* е со површина од над 4.500 квадратни метри и нуди околу 20.000 артикли.

Кам маркет е основан во 1999 година и во 2012 година има 55 дисконтни супермаркети во 17 градови во Македонија. Деловниот концептот на *Кам маркет* е безмалку ист со тој на познатите синцири *Алди* и *Лидл* во Германија. Над 50% од продажбата, која вкупно изнесувала 58,3 милиони евра во 2011 (*Капитал 200 најголеми и најуспешни,*

2011), е од продажба на неговите сопствени марки. Има силен фокус на ниските цени, но со потесен асортиман на производи во секоја категорија. Во својот асортиман има нешто повеќе од 500 производи, што е многу тесен асортиман во споредба со *Веро* и со *Тинекс* кои во своите хипермаркети нудат избор од повеќе од 10.000 производи. Продажните објекти се со големина од 250-350 квадратни метри што е доволно за изложување на асортиманот што се нуди, притоа работи само со 486 вработени со што обезбедува ниски оперативни трошоци.

Тедико супер има 34 маркети во Македонија, од кои 19 се во Скопје, а другите во седум други градови во земјава. Основан е во 1996 како маркет кој треба да нуди поширок асортиман од *Кам маркет* ите, а за цени исти или пониски од тие во *Кам*. Од 2008 е дел од месната индустрија *Глобус*. Вработува 580 луѓе и во 2011 година има приход од 21,1 милион евра (*Капитал 200 најголеми и најуспешни, 2011*). Работи со маржа повисока од *Кам*, но пониска од премиум маркетите како *Веро* и *Тинекс*. Големината на маркетите е од 200 до 400 метри квадратни, а асортиманот е меѓу 2.000 и 5.000 артикли.

СП маркет има 10 маркети, од кои седум во Скопје, два во Охрид и еден во Куманово. Првиот маркет е отворен во 1998. Неговите маркети се релативно мали во простор (120-250 квадратни метри) и работи со тесен асортиман и со просечна маржа. Дел е од групацијата *Скопски пазар*, чијашто основна дејност е организирање на зелените пазари и изнајмување деловен простор.

Рамсторе има три супермаркети во Скопје и еден во Тетово. Дел е од турскиот синцир на супермаркети *Мигрос* и оствари 20,8 милиони евра продажба во 2011 година (*Капитал 200 најголеми и најуспешни, 2011*) со околу 200 вработени.

Карфур е влезен во 2012 како хипермаркет со вкупна квадратура од 4.650 метри во состав на најголемиот и најмодерниот трговски центар во земјата *Скопје сити мол*.

1.2 Малопродажни стратегии и целни купувачи на постојните синцири на супермаркети во Македонија

Според *Porter (1991)* секоја компанија својата стратегија може да ја дефинира во рамките на трите основни генерички стратегии:

(1) Лидерство во најниски трошоци

(2) Диференцирање

(3) Фокус.

Стратегијата на *лидерство во најниски трошоци* е многу прифатена во седумдесеттите година на минатиот век и бара многу цврста контрола на трошоците, особено на несуштинските сектори за компанијата, продажната работна сила, рекламирањето итн. Ниските цени на чинење за производство на производот или услугата, не мора секогаш да значи и ниски продажни цени на тие производи или услуги наспроти конкурентите! Едноставно, тие се главна цел на компанијата и можност за генерирање високи профитни стапки во однос на вкупната продажба. Примери за такви компании се *Икеа, Блэк&Декер, Тојота*, итн. Од табелата 1.1 што следува може да се видат карактеристиките што треба да ги имаат компаниите што се стремат кон оваа стратегија.

Табела 1.1 Карактеристики за лидерство во најниски трошоци

Најчесто барани способности за имплементација на стратегијата лидерство во најниски трошоци	Чести организациски барања
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значајни капитални инвестиции 2. Вештини во процесно инженерство 3. Интензивна супервизија над работната сила 4. Производи/услуги што се дизајнирани за да го осленуваат самото нивно производство 5. Дистрибуција со ниски трошоци 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цврста контрола на трошоците 2. Чести и детални извештаи за трошоците 3. Јасно структурирана организација и одговорности 4. Стимулација на вработените базирана на исполнување на зададените цели и задачи

Извор: Michael R. Czinkota (2005) International Marketing, Marketing Principles and Best Practices, Thomson South-Western, USA

По правило, оваа стратегија претпоставува големо пазарно учество во индустријата (за да се создаде можност за економија на обем) и поволен пристап до сировини (пример, цементна индустрија, прехранбена индустрија, винарски визби). Многу често, особено во производствените компании, имплементацијата на оваа стратегија бара голем почетен капитал за купување најсовремена опрема со висока продуктивност, агресивна ценовна политика и способност за справување со почетните загуби, кои, секако ќе се јават додека не се добие значаен пазарен удел во бизнисот.

Диференцијацијата како стратегија треба да постигне создавање имиџ за производот/услугата кој е сфатен т.е. перцепиран како поинаков или уникатен по некоја своја карактеристика од другите конкуренти. Диференцирањето може да се направи во основа преку: (Dickson, 2005) (1) *Дизајн* на производот/услугата или брендирање, (2) *Технологија* што ја нуди производот/услугата (*XII, Епл, Раинбоу*), (3) *Карактеристики* (безбедност, брзина), (4) *Услуги кон потрошувачите* (испорака до дома, бесплатна замена/откажување на услугата или производот, враќање ако купувачот е незадоволен..) и (6) *Дилерска мрежа* т.е. дистрибутивни канали (иновативни или тешки за копирање или преземање од страна на конкурентите).

Трошоците не се во преден план, но оваа стратегија не и дозволува на компанијата да ги игнорира! Напротив, во овој случај тие само не се примарна стратегиска цел, но сè уште се важни за одржување на вкупната конкурентност на компанијата. Потрошувачите на диференцирани производи и услуги имаат поголема лојалност кон брендот, а со тоа се засилува преговарачката позиција на компанијата наспроти нејзините партнери во синџирот на набавки и на продажба (*Supply Chain*). Диференцирањето создава бариера за влез на нови конкуренти и супститутивни производи. Примери за вакви компании се речиси сите силни брендови како *Кока-Кола, Мерцедес, Сони* и др.

Од табелата 1.2 што следува може да се видат карактеристиките што треба да ги имаат компаниите што се стремат кон диференцирање. Прикажани се најчесто бараните способности за импелментација на стратегијата со која се постигнува диференцирање и чести организациски барања.

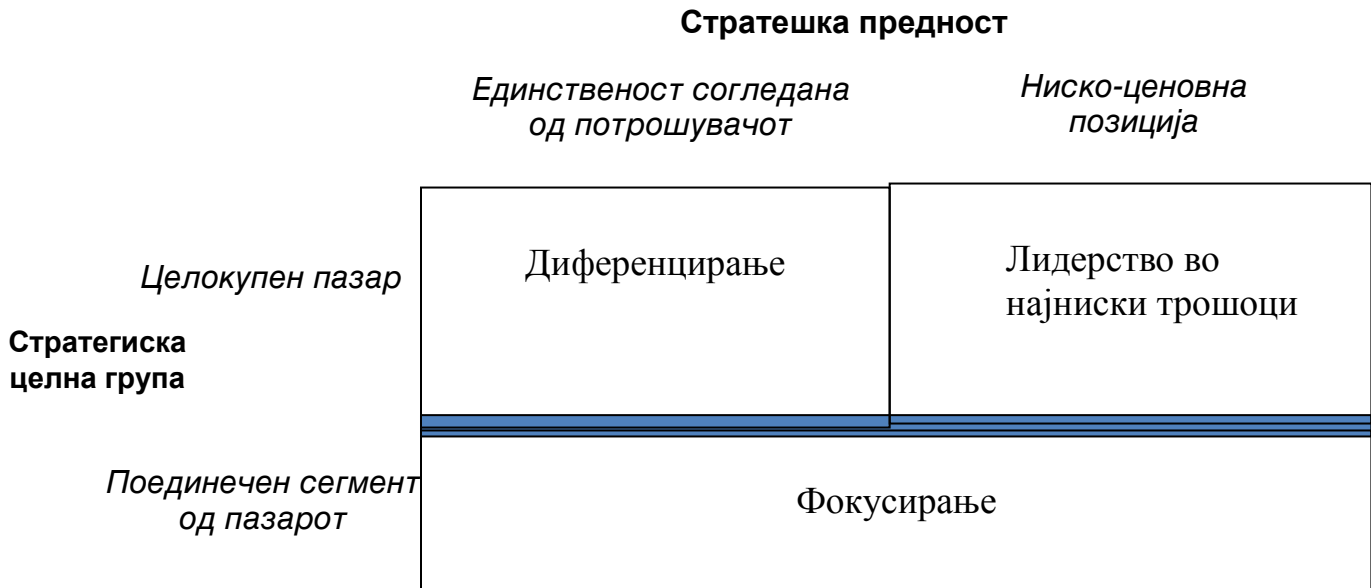
Табела 1 2 Карактеристики за стратегија на диференцирање

<p>Најчесто барани способности за импелемнатција на стратегијата <i>диференцирање</i></p>	<p>Чести организациски барања</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Силни маркетиншки способности 2. Способност за развој на производи 3. Корпоративно реноме за квалитет или лидерство во технологијата 4. Долга традиција во индустријата (употреба на “<i>since</i>“), 5. Силна соработка со каналите на дистрибуција (големопродажба, МП) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Силно координирање на функциите развој на производ и на маркетинг 2. Субјективни мерила и стимулативни мерки (<i>soft skills</i>) на место квантитативни 3. Компаниски погодности за привлекување на висококвалитетен кадар и креативни луѓе

Извор: Michael R. Czinkota (2005) International Marketing, Marketing Principles and Best Practices, Thomson South-Western, USA

Фокусот како можна стратегија претпоставува фокусирање на одредена група купувачи, сегмент или географски дел од пазарот. Притоа, во рамки на избраниот сегмент, може да се примени лидерство во најниски трошоци или диференцирање. Стратегијата на *фокусирање* е изградена на претпоставката дека компанијата е способна подобро да послужи и задоволи со специфичен производ/услуга еден тесен, мал сегмент од пазарот многу поефективно и подобро отколку конкурентите што се натпреваруваат на целиот пазар. Компанијата што ја одбрала оваа стратегија, во избраниот сегмент достигнува или *диференцијација* поради подобро запознавање со потребите на тој сегмент и развој на соодветен производ/услуга за него, или достигнува **лидерство во најниски вкупни трошоци** во сервисирањето на тој избран сегмент. Во одредени случаи е можно да ги постигне и двете! На сл. 1.1 визуелно се дадени можните генерички стратегии во зависност од тоа каде и како компанијата сака да се позиционира на пазарот.

Слика 1.1 Можни генерички стратегии за позиционирање на компанија



Извор: Michael R. Czinkota (2005) International Marketingg, Marketing Principles and Best Practices, Thomson South-Western, USA

Како пример (*Canadean Beverage Market Report, 2012*) за добра одбрана на својата фокусна стратегија може да го споменеме *Ред бул* наспроти *Кока-Кола* која неуспешно се обиде со својот производ *Бурн* да влезе во сегментот на енергетски пијалаци кој е дел од вкупниот пазар на газирани безалкохолни пијалаци. Како пример со фокусна стратегија може да се спомене и *Порше*, *Боди шоп*, туристичка агенција специјализиарна за одредена земја или ексклузивни дестинации итн.). Оваа стратегија обично, имплицира, лимит во можното пазарно учество со самиот факт дека е фокусирана на мал дел од вкупниот пазар.

Треба да се спомне дека многу компании применуваат комбинација од некои од овие стратегии, но, сепак, преовладуваат карактеристиките на една од нив. На пример, една компанија, која има силен акцент на трошоците, сепак настојува да се одвои од конкурентите и со одредена маркетиншка активност што е карактеристика за диференцирање. Но, и компаниите што произведуваат или даваат силни, диференцирани производи или услуги, водат строга контрола на своите трошоци!

За да може да се дефинира односно препознае малопродажната стратегија на

кој било малопродажен субјект, истиот треба да се анализира и низ елементите на малопродажната комбинација: (Sheth, 2005)

1. Асортиман на производи (*Product assortment*)
2. Ниво на услуга и атмосфера во супермаркетот (*Service and Store Atmosphere*)
3. Ценовна политика (*Prices*)
4. Локацијата на супермаркетот, распоред и дизајн (*Store place, layout and design*)
5. Рекламирање и промоција (*Advertising and Promotion*)

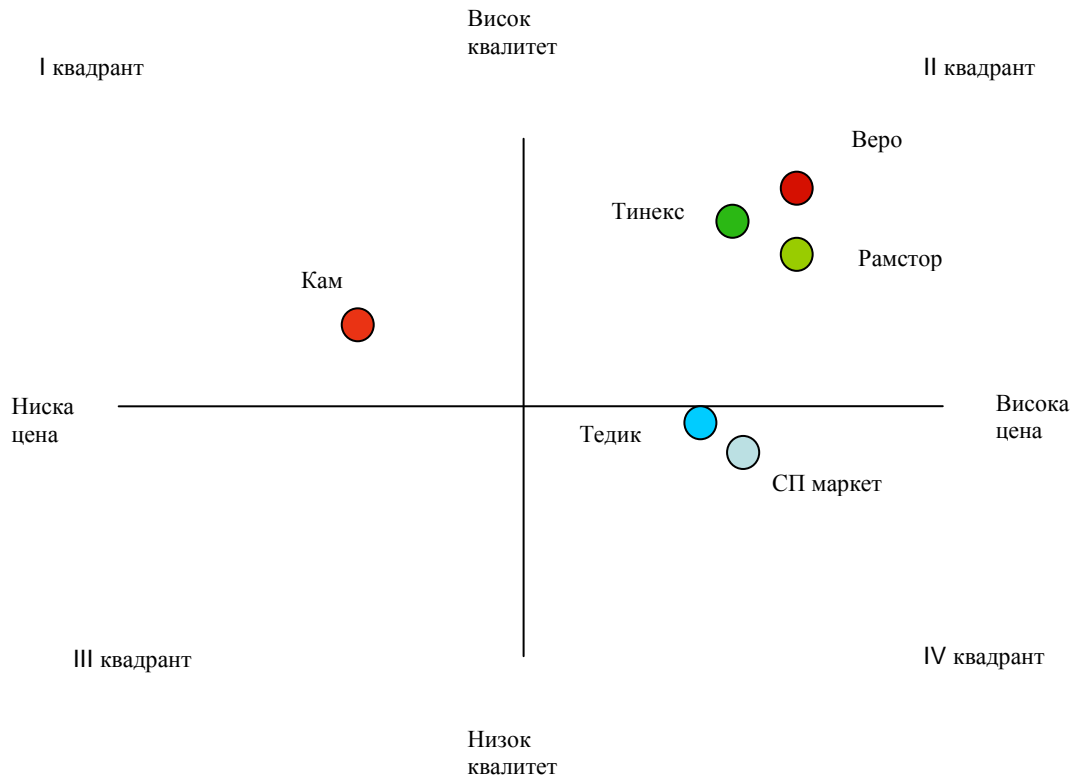
Одлуките на менаџментот на супермаркетот во однос на овие пет елементи, во најголема мера ги дефинира и целните групи на купувачи, кои ги очекува да купуваат во нивниот синџир на супермаркети. Направено е перцептивно бележење на наведените малопродажни синџири кај 120 потрошувачи, (период 10.04-10.05.2011) за да се добие покомплетен впечаток за позиционирањето и за ефектите од стратегиите на компаниите. Добиената мапа за перцепцијата што ја имаат потрошувачите за маркетите *Веро*, *Тинекс*, *Рамстор*, *СП маркет* и *Тедико супер* дадена е на сликата 1.2.

Анализирајќи ги деловните моделите на горенаведените синџири на супермаркети, може да се каже дека има два прецизно профилирани синџири на супермаркети во однос на малопродажната стратегија уште од нивното отворање во земјава.

Едниот синџир е *Веропулос* (*Веро*) се има фокусирано на купувачи кај кои цената на производите не е пресудна при купувањето и изборот каде да купуваат (т.н. *high-end* сегмент) на купувачи. Овие купувачи при процесот на купување сакаат голем избор на артикли во секоја категорија, сакаат да пробаат нови производи, очекуваат високо ниво на услуга од вработените и пријатна, релаксирачка атмосфера додека го поминуваат времето во купување во супермаркетот. Не случајно, *Веро* супермаркетите имаат и до 20.000 артикли на своите полици (асортиман), најмногу вкупно вработени по продавница (65) што им дава можност да нудат висока услуга на купувачите (услуга), имаат големи, осветлени, климатизирани и убаво уредени продавници (пријатна атмосфера) и се лоцирани се на премиум локации во градови и во населби и население кои се со средни и натпросечни примања (локација како дел од стратегиската комбинација). Со оглед на избраните целни купувачи, цените на производите во *Веро* се

генерално повисоки од 3 до 5% од просечните, а има и развиено посилни рекламни и маркетиншки активности, вклучително наградни игри за купувачите со премиум награди.

Слика 1.2 Перцептивна мапа на маркетингите од аспект цена-квалитет на производи/услуги



Извор: истражување од помал обем (120 потрошувачи) направено од авторот на овој труд

Бележење на перцептивна мапа е општо прифатена алатка за визуелно прикажување на перцепцијата на купувачите за одреден бренд или производ, од аспект на дефинирани атрибути.

Направеното истражување со помал обем на купувачи покажува дека *Веро* е перцепиран како премиум бренд и посакуван маркет за купување иако перцепцијата на

купувачите е дека е поскап од другите. Високопрецепираниот квалитет се должи, пред сè на атмосферата и на асортиманот што се нуди, но не смее да се занемари улогата на вработените во неговите супермаркети, кои имаат професионален однос и имаат ниска стапка на флукуација изминативе години така што насобраното искуство (*know-how*) кај нив е некогаш непроценлива конкурентска предност во однос на другите малопродажни синџири. Споредувајќи ги карактеристиките на работењето на *Веро* со описите на генеричките стратегии и елементите од стратегиската комбинација, може да се увиди дека *Веро* применува строга стратегија на *диференцирање* со елементи на *фокус* од аспект на географска сегментација со оглед на тоа дека има само девет супермаркети, во градови во кои е увидено дека постои куповна моќ (Скопје, Тетово, Битола). Перцепцијата што е постигната кај купувачите соодветствува со посакуваните цели на стратегијата на *Веро*.

Перцепцијата за *Рамстор* е дека е ценовно ист како *Веро*, но нуди помал квалитет на купувањето (искуството) од аспект на некои од факторите на стратегиската комбинација. Земајќи го предвид малиот број на супермаркети (со тоа и потенцијално малку достапни купувачи) како и ценовната политика и финансиските резултати, преовладувачката стратегијата на *Рамстор* е *диференцирање* со одреден *фокус* на сегменти од пазарот направени по географска варијабла (Скопје, Тетово).

Тинекс се обидува да се доближи до *Веро*, пред сè преку просечно пониски цени за висок квалитет, кој сака да го воспостави. Споредувајќи го со карактеристиките што ги има со тие што се специфични за секоја генеричка стратегија како и елементите на неговата стратегиска комбинација, за овој малопродажен синџир може да се каже дека има преовладувачка стратегија на *диференцирање* со настојување да биде конкурентен и во *лидерство во најниски трошоци*. Постигнатата перцепција кај потрошувачите покажува дека успева да го постигне саканиот ефект, станувајќи му главен конкурент на *Веро* во вториот квадрант.

Кам маркет е јасно профилиран во првиот квадрант како малопродажен синџир кој нуди добар однос на квалитет и на цена. Нема широк асортиман во категориите (еден национален бренд и една сопствена марка во секоја категорија), има ниско ниво на услуга и атмосфера (максимум шест вработени по маркет, изложување на производите во кутии и палети, нема месо, месни и млечни производи на сечење..), но

има силен акцент на цените како елемент од малопродажна стратегиска комбинација и од квалитетот на производите што ги нуди. Неговата стратегија во секоја категорија да има еден бренд (за купувачите што се ценовно неосетливи) и сопствена марка (за тие што претпочитаат пониска цена наспроти бренд, но сакаат квалитет), му овозможува да има купувачи кои вообичаено купуваат и во маркетите од вториот квадрант (*Веро, Тинекс, Рамстор*)! На пример, во *Кам* може да се купи *Кока-Кола* за цена што со голема веројатност е пониска од сите други малопродажни синџири, но може да се купи и *Камко кола* која е 40% поевтина. Може да се избере *Милка* чоколади или *Алпико* (сопствена марка) чоколади, кои се произведени во Швајцарија и имаат солиден квалитет.

Уште повеќе, најголем дел од неговите сопствени марки се произведени во ЕУ и имаат висок квалитет, кој е задоволителен и за пребирливите купувачи, а сепак е најмалку 20% поевтин од бренд во истата категорија. Ова се дел од причините што *Кам* со само 500 артикли и скромни супермаркети, сепак се наоѓа осамен и добродиференциран во првиот квадрант. Очигледно е дека *Кам* ја следи стратегијата на лидерство во најниски трошоци и тоа го прави поуспешно од сите, што го покажува неговото доминантно присуство во првиот квадрант на перцептивната мапа.

Се чини дека во најнезавидна позиција се малопродажните синџири кои се перцепирани во третиот и во четвртиот квадрант. Овие синџири може да се дефинираат како заглавени во средина (*stuck in the middle*), без јасна стратегија за својот развој т.е. без дефиниран правец во ниту една од трите горе наведени конкурентски стратегии. *Тедико супер* и *СП маркет* немаат широк асортиман, пријатна атмосфера и висока услуга како *Веро, Тинекс* и *Рамстор*, компоненти од малопродажната стратегиска комбинација што ги вреднуваат т.н. високопрофилни купувачи, но не се ниту ценовно привлечни за ценовно чувствителните купувачи кои го претпочитаат *Кам*!

Овие малопродажни синџири или ќе ги загубат потрошувачите што купуваат големи количини производи и бараат ниски цени или мора да го намалат својот профит за да ги задржат пред налетот на ниско-ценовните конкуренти кои имаат стратегија на лидерство на најниски трошоци, како *Кам маркет*. Истовремено, овие компании ќе ги загубат и високопрофитните делови од пазарот, наспроти компаниите што имаат

стратегии на фокусирање кон тој дел од пазарот или достигнале високо ниво на диференцијација, како *Тинекс* и *Веро*.

1.3 Управување на просторот на полиците (*Shelf management*) и менаџмент по категории (*Category management*)

Во последните две децении академските кругови и малопродажниот сектор покажуваат зголемен интерес за темата алокација на просторот на полиците. Користејќи ја електронската база на податоци '*ABI/INFORM*', (*Lim et al., 2002*) се доаѓа до повеќе од 500 академски трудови на оваа тема и многубројни текстови во специјализирани списанија. Во литературата овој проблем е обработен преку *експериментални студии* и *студии за барање оптимални решенија*.

Експерименталните студии се занимаваат со ефектите на тактиките за распределбата на просторот на полиците и влијание врз побарувачката и продажбата на производите.

Студии за оптимизирање се фокусираат на развој на соодветен модел и техники за *барање оптимални решенија* за алокација на просторот на полиците.

Бидејќи просторот на полиците е најограничен ресурс на малопродажните мрежи, постојат два потенцијални извора за зголемување на продуктивноста, а со тоа и ефикасно користење на просторот што е на располагање на полиците и ефективен менаџмент по категории. Доколку потрошувачите се комплетно лојални на производите што ги купуваат и сите купувања се планирани пред купувачите да отидат во супермаркет, манипулација со просторот на полиците и во однос на количината и во однос на локацијата на која производите се изложени, не би била во состојба да ја унапреди продажбата, сè додека има производи на полицата.

Но, непланираните купувања се многу вообичаени. Атрактивниот изглед на производот може да го зголеми импулсивното купување. Истражувањата покажуваат дека повеќе од една третина од сите трансакции во многу супермаркети се непланирани купувања (*Buttle, 1984, цитирано од Bai, 2005, докторски тези*). Поради овие факти распределбата на просторот на полиците е област што вреди да се истражува и во која малопродажните мрежи и производителите/дистрибутерите имаат можност да ја зголемат продажбата. Поради големите трошоци за градење и за одржување,

малопродажните мрежи би претпочитале да не ја зголемуваат големината на продавниците и затоа распределба на просторот на полиците на илјадници производи е предизвик за синцирите супермаркети. На пример, вообичаен супермаркет работи со околу 15.000 до 20.000 производи, а хипермаркетите и до 50.000 производи. Ова е голем предизвик за супермаркетите; како распределбата на просторот на полиците треба да балансира конфликт - да се изложат илјадници производи, наспроти ограничениот простор што го имаат на располагање.

Прво, да објасниме некои поими што се поврзани со распределба на просторот на полиците (*shelf space allocation*) (Bai, 2005, pp. 9-17). Првиот поим е *единица стока/производ* што се наоѓа во супермаркетот, (*stock-keeping unit, SKU*), кој се користи за да се идентификува одредена стока или производ. *SKU* е најмала единица на некоја стока што се менаџира во продавницата. *Залиха* е количина од секоја единица стока (*SKU*), која тековно се наоѓа во супермаркет/малопродажна мрежа. Со држење минимум залихи може да се редуцира или избегне недостиг на производи во продавницата (*out-of-stock*). *Категорија* е колекција/збир од производи кои имаат исти или слични функции или атрибути. Категоријата вообичено содржи неколку брендови, од кои секој бренд има неколку *SKU*, вообичено одговарајќи на различна големина, боја, вкус и/или други карактеристики. *Лице (facing)* е многу важна варијабла за распределба на просторот на полиците. Лице (*facing*) на *SKU* е количина на некој производ која може да биде директно видена на полиците. Производите што се поставени зад другите производи не можат да бидат директно видени и не се разгледуваат како лица. Бројот на лица на *SKU* или бројот на видливите производи на полиците е помал од залихите, бидејќи само дел од стоката е изложена на полиците, а другата се наоѓа во магацинот на продавницата.

Во текот на последните педесет години бројот на различните производи се зголемил драматично и продолжува да расте со цел да ги задоволи различните барања на потрошувачите, кои стануваат сè попребирливи. Оваа разновидност може да биде поради различни функции, брендови, стилови, бои, материјали, големини, како и други фактори, кои се атрибути на секој производ. Иако супермаркетите константно ја зголемуваат својата големина, пропорцијата на ова зголемување е многу помала од зголемување на бројот на различните производи. Ова претставува вистински предизвик

за супермаркетите; постигнување на ефективна поставеност на производите така за да бидат постигнати одредени цели, на пример, постигнување максимум профит или продажба, намалување на минимум оперативни трошоци, постигнување максимум на лојалноста на потрошувачите итн.

Планограм е поим што се користи при распределба на просторот на полиците и претставува мапа што покажува каде и колку производи физички треба да бидат распределени по полиците. Едноставен планограм прикажан е на слика 1.3. Истражувањата и практиката покажуваат дека планограмите, особено тие што се засновани на компјутерската технологија, се најважни аспекти користени за да се подобрат финансиските резултати на малопродажниот простор и можат да бидат користени за контрола на залихите и унапредување на односите со снабдувачите (*Yang & Chen, 1999*).

Сл. 1.3 Пример за едноставен планограм



Извор: http://www.supermarket.co.za/trade_ads.html

Генерирање на планограми е процес кој претставува предизвик и бара многу време. Проблемот дополнително се зголемува кога станува збор за замрзната храна, свежа храна, облека (*Bai, 2005*). Постојните планограми воглавно се рачен процес, но

постојат и софтверски алатки (на пример *Galaxxi, Spaceman*). Повеќето се неавтоматски (*drag-and-drop*) процедури или полуавтоматски процеси кои вклучуваат значителна човечка интеракција и распределбата на просторот на полиците е заснована на некои едноставни правила. Примери на тие правила вклучуваат распределба на просторот пропорционално на пазарното учество, продажбата гледана историски или нивна комбинација (*Corstjens & Doyle, 1981*). Но, според *Borin et al., (1994)* овие едноставни пристапи можат да доведат до намалување на продажбата. Распределба на просторот на полиците е реален проблем со кој се соочуваат малопродажните мрежи. Подолго време постоел недостиг од академска работа во оваа област (*Yang & Chen, 1999*), но во последните две децении истражувањата се интензивирани.

Проблемите на распределбата на просторот на полиците можат да бидат различни. Тие зависат од различните долгорочни стратегии на компаниите, менаџерскиот стил, категориите производи, конкурентното опкружување, односите меѓу малопродажните мрежи и снабдувачите, големината и организираноста на просторот на продавницата итн. Во практика, распределба на просторот во супермаркетите е вообичаено разложена на две нивоа (*Bai, 2005*): (1) распределба на простор помеѓу категории и (2) распределба на простор за секој *SKU* во категоријата. Факторите што влијаат на ваква распределба се: (*Gruen u Shah, 2000, pp. 483-510.*) (1) задоволување на одредени барања неопходни да се изложат илјадниците производи што ги имаат супермаркетите (локација на производите, услови за поставеноста на производите, итн); (2) групирање во категории производи слични по функционалност што им дозволува на потрошувачите да можат да ги споредат производите пред да направат избор; (3) вообичаено практикување менаџментот по категории во повеќето продавници, особено во поголемите супермаркети кои имаат хиерархија по оддел, категорија, бренд и *SKU*.

Процесот на планирање на просторот во продавница се состои од неколку важни оперативни тактики на место на продажба за стимулирање на побарувачката: дизајнирање на патеката на движење на купувачите, локација на категории и на брендови, распределување на просторот за секоја категорија и производ, промоции на место на продажба и посебни полица (дисплеи). Во даден простор на продавницата трговците треба прво да дизајнираат патека за движење на потрошувачите која ќе биде

водена од полиците и од другата опрема, на таков начин што секој дел од продавницата да има максимална изложеност додека потрошувачите имаат директен пристап до одделите што сакаат да ги посетат (*Buttle, 1984*).

Димензијата и поставеноста на полиците главно се определени од физичкиот облик на полицата и од шемата на движењето на потрошувачите за која се решиле трговците. Кога веќе се поставени полиците, трговците треба да направат распределба на различни категории и потоа на различни *SKU* во секоја категорија.

Распределба на просторот помеѓу различни категории е повеќе поврзана со долгорочните стратегии, конкурентната ситуација и купувачките навики на потрошувачите.

При планирање на просторот на полиците треба да се земе предвид дека крајната цел е да се намали трошокот или да се доведе до максимум вкупниот профит. Намалување на минимум на трошоците е користено во модели за економична количина за нарачка, (*EOQ, economic order quantity*) каде што побарувачката за производ е фиксна и распределување на просторот на полиците не влијае на побарувачката (*Bai, 2005, pp.12*). Но, ако побарувачката за производ е зависна од варијаблите за распределба на просторот на полиците, намалување на минимум на трошоците станува несоодветно бидејќи би резултирало со паѓање на продажбата и на профитот бидејќи моделот може да се обидува да ги намали *лицата* со цел да го намали трошокот. Намалување на просторот на полиците за изложеноста на производот може да води кон намалување на продажбата, а со тоа и на профитот. Ако се земе екстреман пример, кога не се зазема простор на полица, трошокот е минимален! Но, јасно е дека ниту еден производ не може да биде продаден ако не е изложен. Соодветно, зависноста на *профитот од цела категорија* во зависност од распределбата на просторот на полиците е предмет на изучување во литературата.

Лица и *локација* се две највообичаени варијабли за распределба на просторот на полиците. *Лица* е многу важна варијабла за распределба на просторот. Се смета дека бројот на *лица* има голема улога врз одлуката за купување. Истражувањата покажале дека повеќе од 33% од купувањата се непланирани (*Buttle, 1984*). Производите со подобра изложеност имаат поголема шанса да бидат купени. Но, распределбата на

просторот на полиците може да има различен ефект врз продажбата кај различни категории на производи.

Еластичноста на просторот вообичаено е користена за мерење резултати на продажбата во зависност од промената на распределениот простор. *Curhan (1973, p.57)* ја дефинира еластичноста на просторот како “однос на релативната промена во продажбата претставена во единици производ и релативна промена на просторот на полиците”.

Локацијата е друга варијабла, која може да влијае на побарувачката на производот. Генерално, се верува дека полиците во висината на очите на купувачите е ниво од кое се купува (“*eye-level is buy-level*”), полиците на краевите на пасажите и полиците на влезот во продавниците се подобри позиции, додека позициите на најниското и на највисокото ниво на полиците се помалку важни (*Bai, 2005*).

При физичкото позиционирање на производите на полиците и алокацијата на просторот на полиците, различни продавници може да имаат различни барања и различни ограничувања, но постојат и такви што се заеднички и тие можат да се поделат во неколку групи. *Ruibin Bai (2005)* во своите докторски тези одбранети на Универзитетот во Нотингам „Истражување на новите пристапи за оптимизирање на распределба на просторот во малопродажните мрежи“, (*An investigation of novel approaches for optimising retail shelf space allocation*) опишал неколку потенцијални ограничувања кои се дадени понатаму во текстот.

Физичките ограничувања се присутни при разгледување на распределбата на просторот на полиците од кој било аспект. Вкупниот простор зафатен од производите на полица не може да го надмине вкупниот простор што е на располагање на полицата. Ова ограничување може да биде едnodимензионално (ако се игнорираат ограничувањата на висината и на длабочината на полицата) или дводимензионално (ако се игнорира ограничувањето во длабочината).

Ограничувањето во длабочина вообичаено се занемарува бидејќи длабочината на полицата често е многу пати поголема отколку широчината на *SKU*. Менаџерите во супермаркетите ставаат толку многу производи колку што е возможно зад фронталните производи, со цел да се намали бројот на дополнувања на полиците. Но, постоењето на

производи зад фронталните производи (лица) нема ефект на функцијата на побарувачката.

Ограничувањето во висина, исто така, може да биде игнорирано за некои производи, на пример, кога не е дозволено да се ставаат производи еден врз друг (на пр. шишиња вино). Исто така, висината на полиците може да биде приспособувана кон потребите. Физичките ограничувања, генерално, се разгледуваат како *тврди ограничувања*. Ова значи: нарушување на овие ограничувања резултира во неизводливи решенија (за некои производи што можат да се „притиснат малку“, ова ограничување не е во толку строга смисла „тврдо“.

Интегрални ограничувања. Поради фактот дека производите неможат да се поделат, просторот распределен по производ треба да биде интегрален број пати на тој производ, вообичаено мерен со лица. Ова е, исто така, тврдо ограничување и мора да биде задоволено. Не е разумно да се распределат 1,5 лица на простор за производ.

Физичките и интегралните ограничувања на проблемот на распределбата на просторот на полица се многу слични на ограничувањата при *пакување кутии и пакување вреќи/кеси*, кои се добро познати како *NP-Hard problems*, (Martello, 1990).

Барања за поставеноста (изложеност) на производ. (Bai, 2005) Многу менаџери во малопродажба поставуваат најниски граници на бројот на лица распределени на производ за да осигураат дека неопходна изложеност е понудена на потрошувачите. Во некои случаи важни снабдувачи на интернационални брендови имаат моќ да влијаат на одлуки за распределба на просторот на полиците барајќи повеќе простор и подобри позиции за своите брендови.

Блок-ограничувања. (Bai, 2005) Блок-ограничување е барање засновано на претпоставката дека *SKU* има поголема шанса да биде купено со поврзување/пакување заедно на неколку лица на *SKU* отколку да бидат поставени на повеќе полица. Но, исто така во одредени случаеви може со поставување ист производ на повеќе места низ продавницата да се зголеми продажбата (*т.н. секундарни позиции*).

Приспособеност. (Bai, 2005) Покрај тоа што е разумно да се стават слични производи на различни брендови заедно за да им се овозможи на купувачите полесна споредба, исто така има смисла да се стават комплементарни производи заедно со претпоставка дека купувањето на еден производ може да го охрабри потрошувачот да

купи комплементарен производ (на пример, пиво и чипс, чај и бисквити). Во основа на оваа тенденција е филозофијата на т.н. вкрстено продавање (*cross-selling*) (купувачот доаѓа по еден производ, но купува и нешто дополнително покрај тоа).

Ограничување поради тежина. (Bai, 2005) *Ограничување поради тежина* е неопходно кога производите се релативно тешки и вкупната тежина на производот не треба да ја надминува границата за тежина што полицата може да ја држи.

1.3.1 Менаџмент по категории

Во малопродажниот сектор се направени фундаментални промени откако малопродажните мрежи и производителите го прифатиле процесот на менаџирање по категории (*category management*). Традиционално, малопродажните мрежи назначуваат набавувачи/комерцијалисти во своите оддели (*buyers*) да купуваат брендови од одредени производители, место истите набавувачи да ги прават сите набавки во одредена категорија на производи. Набавувачите што се ориентирани кон индивидуални брендови имаат за цел да го подобрат економскиот резултат на тие брендови преку набавка на голема количина на производот во т.н. пакет-набавки (*deals*) и потоа со малопродажни цени (*retail pricing*), промоции и продажни активности да го намалат нивото на залихите во најкус можен временски рок. Сосема спротивно, менаџирањето по категории препознава меѓусебна поврзаност на производите во рамки на категоријата и се фокусира на подобрување на резултатите на целата категорија на производи, а не само на резултатите на индивидуални брендови (Basuroy et al., 2001).

Во менаџирањето по категории, традиционалните набавувачи ориентирани кон поединечни брендови, се сменети со *менаџери за категорија* (*Category Managers*), кои се одговорни за интегрирана набавка, политика на цени (*pricing*), планирање и имплементација на плановите за продажба за сите брендови заедно. Плановите со производителите се засновани врз планови за цела категорија со цел да се подобрат резултатите на двете страни (Pellel, 1994). На пример, според еден извештај 83% од менаџерите во малопродажниот сектор гледаат на менаџментот по категории како на најважно прашање со кое се соочуваат (*Progressive Grocer*, 1996).

Друга студија покажува дека иницијативите во менаџментот по категории се најважна причина поради која малопродажните мрежи ги подобруваат своите системи за информатичка технологија (*Chain Drug Review, 1997*). Прифаќањето на менаџментот по категории резултира со многу промени во работењето и во менаџирањето на малопродажните мрежи. Но, и покрај големиот интерес за менаџментот по категории и неговата зголемена примена (*ACNielsen, 1998*), постојат многу нејаснотии за последиците од менаџментот по категории за малопродажните мрежи, производителите и за потрошувачите.

За подобро разбирање на дискусиите за менаџментот по категории и за ефективна евалуација и имплементација на резултатите од направените истражувања важно е да се разбере стратегиската структура и процесот што го опкружува менаџментот по категории. Во извештајот „Извештај за менаџмент по категории: зголемување на вредноста за купувачите во продавниците за храна“ (*Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*), кој е издаден 1995 година од „Подкомитет за менаџмент по категории на комитетот за најдобра практика за ефективен одговор на потрошувачите“, (*The Category Management Subcommittee of the Effective Consumer Respond Best Practices Operating Committee and the Partnering Group Inc.*), опишани се осум критични фази кои се потребни за правилна имплементација на менаџментот по категории. Фазите се објаснети поединечно подолу (*Category Management Report, 1995 цитирано од Basuroy et., al., 2001, p. 18*), а шемата за процесот на менаџмент по категории прикажана е на слика 1.4.

Фаза 1: *Дефиниција на категоријата*. Ова е прва фаза во процесот на планирање на категоријата. Оваа фаза ги одредува производитите што ја сочинуваат категоријата, поткатегоријата и главната сегментација. Дефиницијата за категоријата треба да ги вклучува сите производи што се или високо заменливи или блиско поврзани производи во рамките на работењето.

Фаза 2: *Улога на категорија*. Оваа фаза ја специфицира улогата (функцијата) на категоријата во стратегиските цели на пазарот/синџирот, заснована на анализи на вкрстени категории, кои ги земаат предвид купувачите, дистрибутерите, снабдувачите и пазарот. Специфицирање на улогата на

категоријата, исто така, им помага на малопродажните синџири да ги распределат своите ресурси (полицы, фрижидери, простор) по разни категории.

Фаза 3: *Анализа на категорија*. Оваа фаза вклучува собирање и анализа на историски податоци и релевантни информации за категоријата, а потоа и развивање суштински пристапи за менаџирање на категоријата.

Фаза 4: *Поставување очекувани резултати од категорија*. Во оваа фаза се поставуваат очекувани резултати за да се направи евалуација на програмата вклучувајќи целни бруто-маржи, поврат на целите на залихите (*return on inventory goals*), ниво на услуги и друго.

Фаза 5: *Поставување стратегија за категорија*. Типична стратегија за категорија вклучува генерирање на готовина, генерирање профит, привлекување потрошувачи. На пример, стратегијата за привлекување потрошувачи е фокусирана на привлекување на поголем број потрошувачи во супермаркетите и меѓу рафтовите (во пасажите), а стратегијата за генерирање профит се стреми да ги зголеми процентите на бруто-маржите на категоријата и на бруто-профитот.

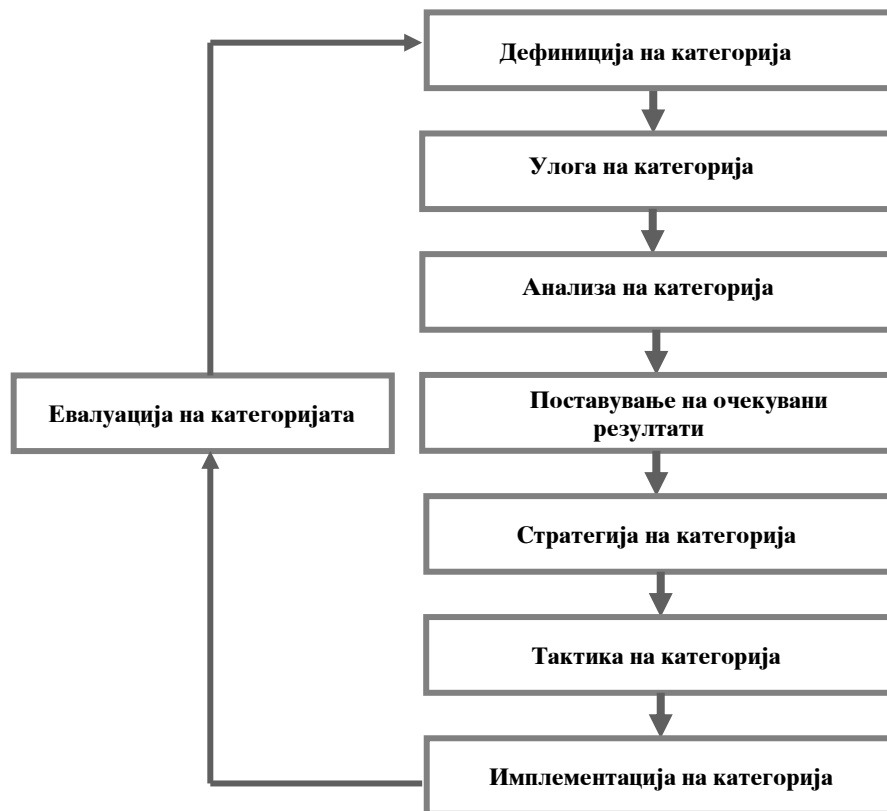
Фаза 6: *Тактика на категорија*. Овој чекор вклучува определување оптимално поставување на цени во категоријата, промоции, асортиман и менаџирање на полиците, кое е потребно за да се постигне поставената улога, резултатите и стратегиите. Политиката на цените треба да е применета на тековните цени така за да развие и постави промена на цени на целата категорија. Промотивната политика треба да биде применета за развој на промотивниот план, кој вклучува фреквенција на промоции и препорачани ценовни точки.

Фаза 7: *Имплементација на планот*. План за имплементирање вклучува кои специфични задачи треба да бидат направени, кога секоја задача треба да биде завршена и кој треба да ја заврши задачата. Исто така, планот треба да даде ден за почнување на секоја задача.

Фаза 8: *Евалуација на категорија*. Оваа фаза вклучува регуларен менаџмент на саканите резултати на планот. Евалуацијата треба да биде во одредени интервали и таа треба да се прикаже на имплементираниот план.

За да се реализира основната цел на менаџментот по категории т.е да се постигне максимална профитабилност од секоја категорија производи по еден квадратен метар изложбен простор на полиците за таа категорија потребно е тој да се имплементира целосно, следејќи ја неговата комплексна стратегиска структура во сите фази.

Слика 1.4 Фази за правилна имплементација на менаџментот по категории



Извор: Basuroy, S., Mantrala, M. K. & Walters, R. G. (2001) "The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence". Journal of Marketing Vol. 65, October, p. 17.

Проценување на рамката на менаџмент по категории открива дека кога еднаш дефиницијата на категоријата (чекор 1) и улогата на категоријата (чекор 2) се одбрани, потребна е серија на активности во определување стратегија на категоријата (чекор 5) и спроведување на тактиките на категоријата (чекор 6). Иако за различни категории

различни стратегии може да бидат соодветни, малопродажните мрежи доминантно практикуваат менаџмент по категории за да го зголемат профитот и продажбата. На пример, 97% од испитаните малопродажни мрежи индицираат дека врвен приоритет за практикување менаџмент по категории е зголемена профитабилност (*Basuroy et al., 2001*). Стратегијата на категоријата, исто така, може да биде зголемување на посетеноста на супермаркетот или подобрување на ефикасноста на асортиманот на производите. На пример, менаџментот по категории може да постигне оптимална листа на производи, исфрлајќи ги бавнодвижечките производи.

1.4 Стратегии на распределба на местото на полиците: експериментални студии

Поради постојаниот недостиг од простор во продавниците, неколку истражувачи се фокусирале на студирање на односот меѓу просторот алоциран на производ и продажбата на тој производ. Повеќето од нив дошле до општ заклучок дека постои слаба врска меѓу нив и дека ефектот зависи од видот на производот (*Kotzan и Evanson, 1969; Dreze et al., 1994; Desmet и Renaudin 1998; Yang и Chen 1999 цитирано од Bai, 2005*) и варира од категорија до категорија на производи.

Во 1969, *Kotzan и Evanson* почнале со истражување на врската меѓу просторот распределен на полица за некој производ и продажбата на тој производ. Истражувањата биле направени во три фармацевтски продавници и е најдено дека постои значителна врска. Во истражувањата на *Cox (1970)* се експериментирало со број на лица на два брэнда од две категории, сол и млечен крем за кафе. Тој нашол дека влијанието на лицата на полиците врз продажбата е многу слабо и зависи од категоријата на производите. Ограничениот експериментален примерок, можеби, имал влијание врз неговите експериментални резултати. Вредноста на еластичноста на просторот, дефинирана како однос од релативна промена во продажба во единици производ и релативна промена на распределен простор може да биде многу различна. Како средна вредност е најдена 0,212. Но, ова е само средна вредност. Еластичноста зависи од типот на производот, типот на продавницата и од внатрешната организираност на продавницата (*Curhan, 1973*).

Dreze et al. извеле серија експерименти за да направат евалуација на ефикасноста на: (1) менаџментот на просторот на полиците и (2) реорганизација на работењето во супермаркетите со вкрстување по категории, т.е. на полиците се поставени комплементарни производи (*Dreze et al., 1994*). Експериментите биле изведени во шеесет продавници во водечките синџири на супермаркети во Чикаго, САД, во кои осум категории биле одбрани за експерименти. Правени се промени вклучувајќи промени во лица на производите, отстранување на производите што не се купуваат многу (*slow moving items*), промени на висина на полиците, итн. Реорганизација со т.н. вкрстени категории вклучува промени на распоредот на производите за да го зголеми комплементарното продавање (*cross-selling*) со поставување заедно на природно комплементарните производи. Резултатите покажуваат дека, споредено со бројот на лица распределени по бренд, локацијата има поголем ефект сè додека е гарантирано минималното ниво на залихите (да се избегне останување без производи). Распоредот на производите по комплементарност, исто така, покажал позитивно зголемување на продажбата (повеќе од 5%) врз тестираните производи (паста за миење заби, четкичка за заби и средства за перење алишта). Спротивно на ова, други истражувања (*Desmet u Renaudin, 1998*) покажале дека директната еластичност на просторот варирала значително за различни категории.

Гледано теоретски, доколку производите секогаш ги има на полиците и потрошувачите никогаш не одбираат друг бренд, промени на распределениот простор за еден производ не би имале ефект врз продажбата. Всушност, приближно една половина од потрошувачите би се решиле за друга продавница или би го смениле својот претходен избор за алтернативен бренд ако нивниот прв избор се потрошил и не е на полица. Од друга страна, купувањето еден производ може да ја зголеми можноста за купување производ со комплементарна функција (*Verbeke et al., 1998*)

Еластичноста за вкрстени комплементарни категории била воведена за да се евалуира меѓузависноста меѓу два различни производа во моделот на *Corstjens u Doyle (1981)*. Вредноста на еластичноста на комплементарни категории била проценета во ранг од (- 1, 1). Еластичноста била позитивна ако двата производа се комплементарни и негативна ако се заменливи еден со друг. Ова е истражувано од *Borin (1994)* и од *Urban (1998)*, двајцата вклучиле вкрстена еластичност во своите модели.

Локација на полиците е друг фактор што е проучуван. Одделно од позитивните експериментални резултати до кои дошол *Dreze (1994)* и неколку други публикации ја нагласуваат важност на локацијата како фактор за унапредување на продажбата (*Hart u Davies, 1996*). *Campo (2000)* го истражил влијанието на факторите поврзани со локацијата врз атрактивноста на категоријата производи и спори дека продажбата на целата продавница била зависна од основната атрактивност заснована на категорија, карактеристиките на продавницата и, исто така, од еластичноста на вкрстените категории (*Campo et al 2000*).

1.4.1 Математички модели како алатки при донесување одлуки за алокација на просторот на полиците и менаџментот по категории

Соочени со ограничниот простор на полиците, од една страна, и огромниот број производи во супермаркетите од друга, менаџерите секојдневно мораат да донесуваат одлуки кои производи да ги набават, во кои количини и колкав простор на полиците да распределат за тие производи. Многу малопродажни мрежи се свртеле кон модели за менаџирање на просторот на полиците за да им помогнат во донесување одлуки. Во последните тринаесет години се развиени многубројни модели, кои инкорпорираат некои или, пак, сите цели на малопродажните мрежи.

Cachón (2001) во текстот „Менаџирање на простор на полица во малопродажни мрежи, залихи и транспорт“, (*Managing a Retailer's Shelf Space, Inventory and Transportation*) ја нагласува потребата малопродажните мрежи постојано да се стремат кон супериорноста во работењето поради екстремно малите профитни маржи во овој сектор. Главниот фактор што ги зголемува трошоците во малопродажниот сектор е трошокот за изнајмување на просторот и трошокот за просторот на полиците, кој е распределен на производите (*Brown u Lee, 1996*). Ефикасно користење на просторот што е на располагање на полиците и ефективен избор на асортиманот на производите би водел кон зголемена продуктивност на малопродажната мрежа (*Ramaseshan et al., 2009*). Како што е објаснето погоре, неодамнешниот развој на менаџмент по категории се фокусираше на категорија производи, а не на индивидуални производи/брендови за да ги истражи ефектите врз деловните резултати во малопродажниот сектор. *Campo* и

Gijsbrechts (2005) имаат дискутирано за проблемите што се во однос меѓу (а) асортиманот на производите, (б) менаџирањето на просторот на полиците и (в) менаџирањето на залихите, нагласувајќи ја натамошната потреба да се интегрираат овие три области на донесување одлуки во менаџментот по категории.

Проблемот со менаџирање на просторот на полиците е прилично различен во зависност од тоа дали се гледа од аспект на малопродажната мрежа или од аспект на снабдувачот/производителот. Производителите сакаат да постигнат максимална продажба и профит од своите производи и секогаш сакаат за нивните брендови да биде распределен повеќе и подобар простор. Малопродажните мрежи сакаат да постигнат максимум профит и продажба на категоријата, независно од брендот, па мораат да алоцираат на фиксен простор што им е на располагање на полиците на најдобар можен начин.

Во литература се застапени академски трудови што презентираат резултати од експерименти направени во однос на менаџментот по категории. Анализирани се ефектите од промените во просторот на полиците и локацијата на производите и ефектите врз продажбата и профитот. Тое е направено врз вкупната категорија, што е од интерес на малопродажните мрежи, како и на одделните брендови во таа категорија, што е во интерес на производителите. Експерименталните резултати се користени за да се дизајнира модел што овозможува да се дојде до „оптимален“ сет параметри за распределување на просторот на полиците за да се постигнат подобри деловни резултати на малопродажните мрежи. Моделите се користени да се евалуира дали подобар менаџмент на локација на производите или број на *лица* обезбедуваат подобри резултати за малопродажната мрежа.

Освен академската литература, комерцијалните софтверски програми како *Apollo (Information Resources)* и *Spaceman (ACNielsen)* придонеле во областа на истражување на распределба на просторот на полиците преку неоптимални методи. Фактори што се релевантни за распределба на просторот, а кои се земени предвид во овие програми се; *обрт*, *брuto профитни маржи* и ограничувања како што се *трошоците за залихи (Ramaseshan et al., 2009)*. Иако овие програми помагаат при истражување на можните распределби на просторот на полиците преку симулации *Dreze (1994)*, овие софтверски пакети не можат да се сметаат како алатки за оптимизирање (*Desmet u Renaudin, 1998*).

Акцентот од моделите за распределба на простор и асортиманот на производите со време е поместен кон модели за оптимизирање со интегриран менаџмент по категории.

Од менаџерите во малопродажните мрежи се бара да донесуваат многубројни витални одлуки, кои вклучуваат кои производи да ги постават на полиците (одлуки за асортиман), број на лица распределени за секој производ (одлуки за распределба на просторот на полици), ниво на нарачки и зачестеноста на евалуација на асортиманот на категоријата. Сите овие одлуки се зависни од прецизна процена на побарувачката и на просторот што е на располагање за залихите. Со цел да се разбере практиката во секторот и употребата на постојните модели, во Австралија било направено истражување преку детални интервјуа со мали и со средни независни малопродажни мрежи со франшиза (*franchise*). Забележано е дека процесите на донесување одлуки (во однос на асортиманот на производите и распределбата на просторот) користени од менаџерите се *ад хок*. Всушност, менаџерите покажале недостиг од разбирање на алтернативни стратегии за донесување одлуки, кои можат да ги подобрат нивните профити. Понатаму, најдено е дека одлуките за просторот се донесуваат или по правилото - *учеството во просторот е еднаково на учеството во продажбата*, (*share-of-sales-equals-share-of-space rule*), или - *планограми* дизајнирани од големите производители како што се *Kellogs* и *Coca-Cola* или дизајнирани од давателите на франшизите (*Ramaseshan et al., 2009*). Општо земено, овие планограми не ги земаат предвид индивидуалните интереси на независните малопродажни мрежи со франшизи како што се побарувачката или учеството во нето-профитот, кој е релевантен за специфична географска локација на малопродажните мрежи. Некои од малопродажните мрежи покажале голем интерес за употреба на алтернативни методи за определување оптимален период за преглед на резултатите.

Предложениот модел на *Ramaseshan et al., (2009)* постигнува максимум на вкупниот нето-профит работејќи со варијаблите за донесување одлуки за асортиманот на производите, распределбата на просторот на полиците и периодот на преглед на резултатите. Моделот ги зема предвид неколкуте ограничувања, како што се: (*Ramaseshan et al., 2009*) просторот што е на располагање на полиците, магацинскиот простор за залихите, финансиските ресурси на малопродажните мрежи за обезбедување на залихи, процените за побарувачката како функција од распределбата на просторот на

полиците и вкрстените еластичности (*cross-elasticities*) на конкурентните производи. Резултатите од предложениот модел биле споредени со резултатите во моментната практика од малопродажниот сектор. Моделот обезбедува значително подобрување во нето-профитот во споредба со практиката и критериумите во литературата. Просечниот процент на зголемување на нето-профитот бил 13,72%. Исто така, било забележано дека во најмалку 30% од случаите зголемувањето на нето-профитот било повеќе од 20%. Моделот може понатаму да се прошири со правење разлики меѓу карактеристиките на полиците, како што се ниво во висина на очи, средно ниво и највисоко ниво.

1.4.2 Преглед на модели за распределба на просторот на полиците и на менаџментот по категории

Постоејните модели за менаџмент по категории еволуирале од литературата од 60-тите години на минатиот век за оптимизирање на распределба на просторот на полиците. *Lee (1961)* предложил едноставен модел за распределба користејќи еластичност на просторот на полиците како ефект врз побарувачката. *Curhan (1973)* ја формализирал еластичноста на просторот на полиците и предложил синтеза на концептуалните модели за распределба на просторот и експерименти што ја истражувале врската меѓу простор алоциран по производ и број на продадени производи.

Подоцнежните модели освен што ја користат еластичноста на просторот на полиците како ефект врз побарувачката вклучуваат и други варијабли. Таков е моделот на *Hansen u Heinsbroek (1979)*. Нивниот модел ја моделира побарувачката користејќи ја еластичноста на просторот на полиците, продажбата во изминат период и алокација на просторот на полиците. Моделот развива приближно оптимално решение користејќи ја техниката на *Lagrang*. *Corstjens* и *Doyle (1983)* развиваат динамичен модел за алокација на просторот на полиците. Моделот го проширува нивниот претходен модел во динамичен модел вклучувајќи го животниот циклус на производот и некои карактеристики што ги претпочитаат потрошувачите. Развива приближно оптимално решение. *Campo* и *Gijsbrechts (2005)* направиле преглед на литература во оваа област. Во табелата 1.3 е прикажана листа на поважни модели за распределба на просторот на полици.

Табела 1.3 Листа на поважни модели за распределба на просторот на полиците

Автор	Модел	Главни карактеристики и користен метод
Hansen & Heinsbroek (1979)	Модел за алокација на просторот на полиците како ограничен проблем за оптимизирање (<i>Shelf space allocation model as a constrained optimization problem</i>)	Ја моделира побарувачката користејќи ја еластичноста на просторот на полиците, продажбата во изминат период и алокација на просторот на полиците. Развива приближно оптимално решение користејќи ја техниката на Lagrang. (<i>It is an extension of earlier models. Models the demand using the shelf space elasticity, past sales and shelf space allocation. Develops near optimal solution, using Lagrangian technique.</i>)
Corstjens and Doyle (1983)	Динамичен модел за алокација на просторот на полиците (<i>Dynamic shelf space allocation model</i>)	Го проширува нивниот претходен модел во динамичен модел вклучувајќи го животниот циклус на производот и тоа што го претпочитаат потрошувачите. Развива приближно оптимално решение. (<i>Extends their previous model to a dynamic model incorporating product life cycle and consumer preference. Develops near optimal solution</i>)
Ziifryden (1986)	Динамична програмска формулација на модел за алокација на просторот на полиците (<i>Dynamic programming formulation of shelf space allocation model</i>)	Проширен модел на Corstjens & Doyle (1981) вклучувајќи еластичност на простор и не-просторни фактори што се како цена, реклама и промоција. (<i>Extends the model by Corstjens and Doyle (1981) incorporating space elasticity and non-space factors such as price, advertising and promotion</i>)
Bultez & Naert (1988)	Модел за алокација на просторот на полиците за профит на малопродажна мрежа, SH.A.R.P. (<i>Shelf Allocation for Retailers Profit model</i>)	Ја прошириле работата на Corstjens & Doyle (1981, 1983) и нејзината апликација. (<i>Extended the work of Corstjens and Doyle (1981, 1983) and its application.</i>)
Bookbinder & Zarour (2001)	Модел за алокација на просторот на полиците (<i>Shelf space allocation Model</i>)	Овој модел инкорпорира аспекти за директна профитабилност на производот (DPP) во моделот на Corstjens and Doyle (1981). (<i>This model incorporates Direct Product Profitability (DPP) considerations within the model by Corstjens and Doyle (1981)</i>)
Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2009) "A Retail Category Management Model Integrating Shelf Space and Inventory Levels". Asia-Pacific Journal of Operational Research Vol. 26, No. 4, p. 459.		

Првиот модел за менаџмент по категории што интегрира распределба на простор и одлуки за залихи бил развиен од *Borin et al. во 1994 година*. Во табелата 1.4 е даден краток преглед на моделите за менаџмент по категории.

Табела 1.4. Модели со интегриран менаџмент по категории

Автор	Модел	Главни карактеристики и користен метод
Borin et al. (1994)	Менаџмент по категории (<i>Category Management</i>)	Овој ограничен модел за оптимизирање ја интегрира распределбата на просторот на полиците и нејзиното влијание на побарувачка. (<i>This constrained optimization model integrates shelf space allocation and its influence on demand.</i>)
Urban (1998)	Интегриран менаџмент по категории (<i>Integrated category Management</i>)	Овој модел го подобрува моделот на <i>Borin et al. (1994)</i> со разделување на последиците од залихите во магацин и изложените на полица и со следење на параметри на конкурентни и на комплементарни производи. Тие обезбедуваат алгоритам за да се најде приближно оптимално решение при постигнување максимум просечен нето-профит. (<i>This model improves the model of Borin et al. (1994) by separating the consequences of backroom and displayed inventories and by keeping track of the competitive and complementary product considerations. They provided a gradient reduction algorithm and a genetic algorithm to find near optimal solutions while maximizing the average net profit.</i>)
Hwang et al. (2005)	Интегриран менаџмент по категории (<i>Integrated category Management</i>)	Моделот прави разлика на нивоа на кои се изложени производите на полицата. Предложен е алгоритам да го реши моделот, постигнувајќи максимум просечен нето-профит. (<i>The model distinguishes the product display levels in the shelf. A gradient search heuristic and a genetic algorithm were proposed to solve the model while maximizing the average net profit</i>)
Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2009) "A Retail Category Management Model Integrating Shelf Space and Inventory Levels". <i>Asia-Pacific Journal of Operational Research</i> Vol. 26, No. 4, p. 460.		

Моделите со интегриран менаџмент по категории овозможуваат подобрување на претходно развиените модели обезбедувајќи алгоритми со кои се добива приближно оптимално решение доведувајќи го до максимум просечниот нето-профит. Подобрувањата се состојат, на пример, во тоа што моделите можат да ги следат и параметрите од конкурентните и од комплементарните производи, можат да прават разлика меѓу последиците од залихите во магацинскиот простор и изложените на полиците, исто така, го разгледуваат нивото на полицата на која се наоѓа производот, итн. Фокусирање на целата категорија место на поединечните производи понатаму овозможува развивање на модел за оптимизирање што ја разгледува зависноста меѓу асортиманот на производите, просторот на полиците алоциран за секој производ, количините на нарачки за залихи за секој производ во категоријата и зачестеноста на евалуација на асортиманот.

1.4.3 Приказ на примена на модел за оптимизирање како алатка при донесување одлуки во менаџмент по категории

Како што веќе беше кажано, комерцијалните софтверски системи (*ACNielsen, Information Resources*) користат поедноставени принципи за алокација на просторот, кои можат да доведат до губење на значителен дел од продажбата. Тие не инкорпорираат специфики на поединечни продавници и брендови; исто така не ги вклучуваат ефектите на побарувачката и на еластичноста на просторот на полиците. Затоа, ваквите софтверски пакети не можат да се разгледуваат како алатки за оптимизирање и, исто така, нивната висока цена ги прави достапни за многу независни, помали малопродажни мрежи со франшиза.

Ramaseshan et al (2008) работеле на истражување што може да обезбеди достапни алатки што би помогнале во донесување одлуки за независни малопродажни мрежи со франшизи и ја дизајнирале т.н. алатка *Category Management Decision Support Tool (CMDST)*. Оваа алатка дава автоматизирани планограми и, исто така, бара оптимално решение за работењето на малопродажните мрежи во однос на асортиманот, алокацијата на просторот на полиците, периодот на евалуација на резултатите и на количините на нарачките. Со оглед на тоа дека работењето на еден супермаркет зависи

од неговата локација во смисла на демографијата на купувачите, капацитетите за преговарање со снабдувачите и финансиските ресурси што ги имаат на располагање малопродажните мрежи, еден унифициран модел не може да ги задоволи потребите на различни малопродажни мрежи/супермаркети.

Category Management Decision Support Tool (CMDST) е применлив преку ширококораспространетата апликација *ексел (Excel)*. Предностите на ваквата апликација се прифатлив изглед за корисникот, едноставно внесување на податоците и минимална потребна обука за користење. Алатката содржи два интегрирани модели кои ги земаат предвид неколкуте ограничувања како што се: (*Ramaseshan et al., 2008*) просторот на полиците што е на располагање, просторот на магацините, финансиските ресурси на малопродажни мрежи и процената за побарувачката. Предложените модели го доведуваат до максимум вкупниот нето-приход, во смисла на одредување на одлучувачките варијабли за асортиманот на производите и за алокацијата на просторот на полиците.

Исто така, првиот модел го вклучува *периодот на преглед на резултатите* како дополнителна одлучувачка варијабла, додека вториот има *количина на набавка* како дополнителна одлучувачка варијабла. Овие модели за менаџерите на категории обезбедуваат алатка што им служи во процесот на донесување одлуки за алоцирање на просторот, асортиманот на производите и планирањето на залихите, ефикасно генерирајќи оптимални вредности за одлучувачките варијабли (алокација на просторот на полиците и асортиман на производите) со користење на постојните ограничени ресурси, резултирајќи со зголемена профитабилност.

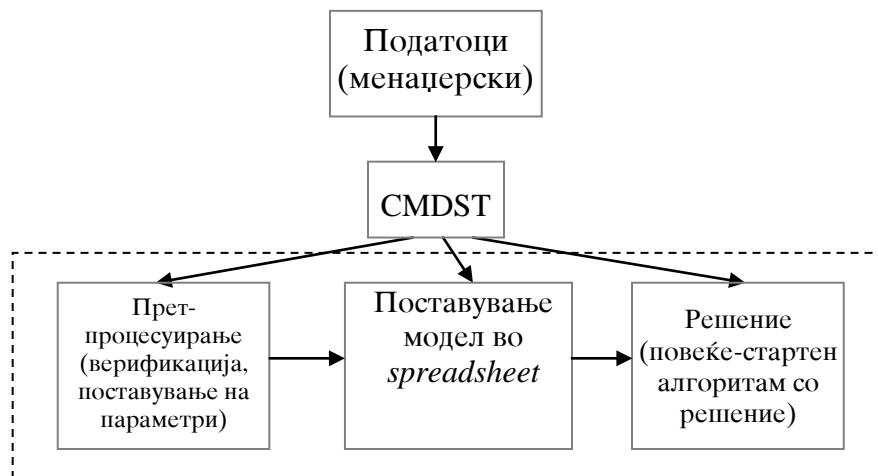
Функцијата на моделот е да го доведе до максимум нето-профитот акумулиран во периодот одреден за преглед на резултатите; и тој е еднаков на бруто-приходот намален за трошоците за набавка, трошоците за полиците и трошоците за магацинските залихи. Учеството на секој производ кон функцијата на моделот се: (*Ramaseshan et al., 2008*) (а) бруто-приходот: ова е разликата меѓу малопродажната цена и купованта цена на секоја единица производ помножена со количината на набавката; (б) набавните трошоци: тие ги вклучуваат сите трошоци што се поврзани со нарачката и приемот по една единица производ; (в) трошокот за полиците: ова е трошок по едно лице за единица производ; (г) трошокот за магацинската залиха: ова е разлика меѓу очекуваната

потенцијална побарувачка за време на периодот на прегледување на резултатите (количината на набавките) и број на единици производ ставени на залиха на полиците.

Алатката не е замена за искуството и за одлуките на менаџерите по категории! Таа е водич во процесот на донесување на нивните одлуки. *CMDST* дозволува менаџерите, едноставно, да ги споредуваат алтернативните решенија со едноставна измена на различни влезни варијабли како што е трошокот за вработените, трошокот за изнајмување, просторот на полиците и во магацините, итн. Ова би можело да биде корисно за подобро да се разбере како влезните варијабли влијаат врз нето-профитот на една категорија производи.

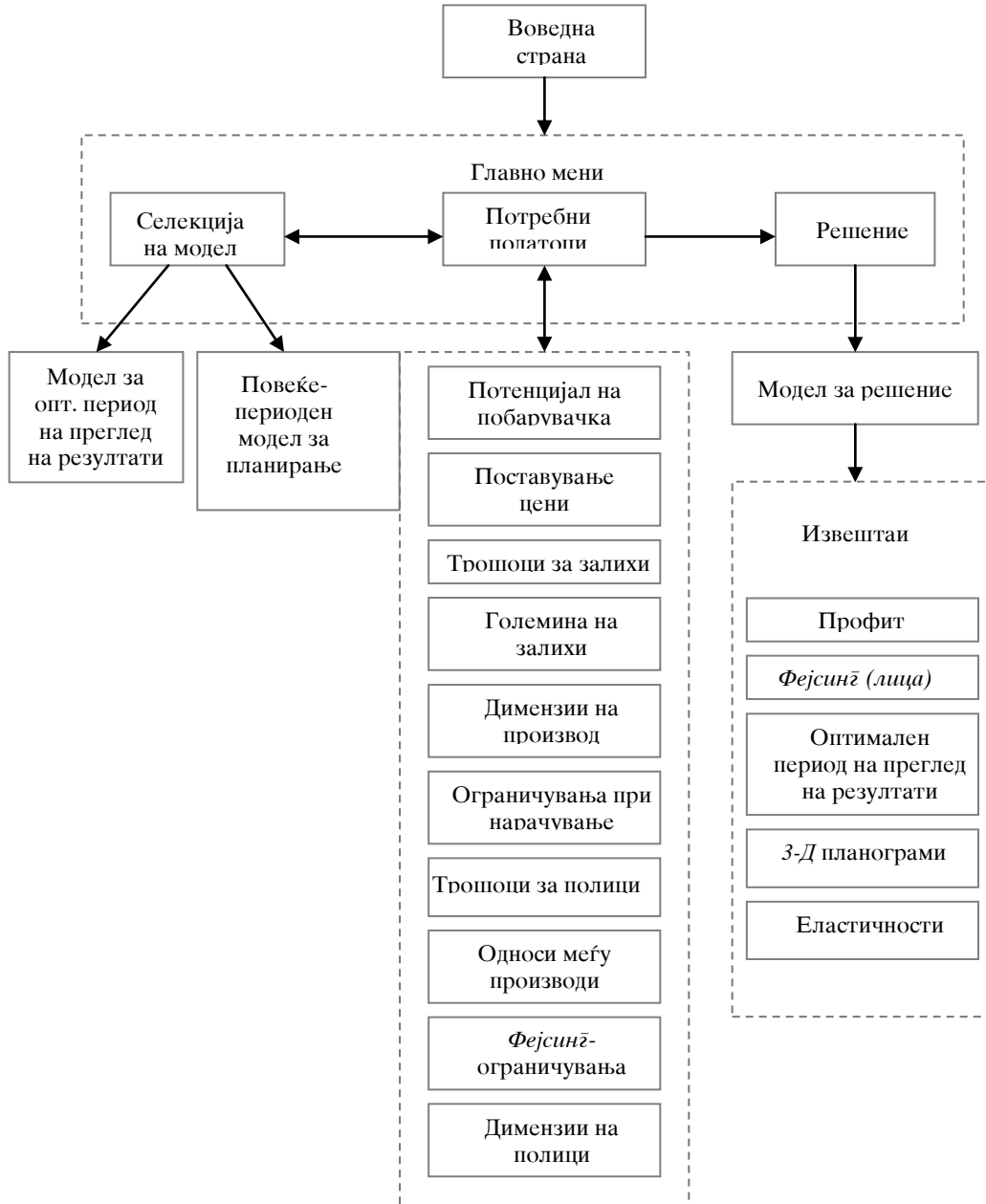
Софтверската алатка *CMDST* се состои од три интегрални модули. Првиот модул е интерфејс за собирање податоци и се состои од серија на „прозорци за дијалог“, барајќи од корисникот да внесе потребни информации со цел да го постави моделот. Кога податоците се успешно внесени, вториот модул проверува дали сите податоци се внесени во соодветна форма и го поставува моделот. Третиот модул користи *Solver* со алгоритам со повеќекратен почеток за оптимизирање на моделот. Сликите 1.5 и 1.6 накратко ги скицираат различните компоненти на *CMDST* и секвенциите на одлуките и внесувањето податоци, кои менаџерите треба да го направат за успешно да го имплементираат *CMDST*.

Слика 1.5. Преглед на *CMDST*



Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2008) "Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization". International Journal of Information Technology & Decision Making Vol. 7, No. 3, p. 554.

Слика 1.6 Корисничка интеракција во CMDST



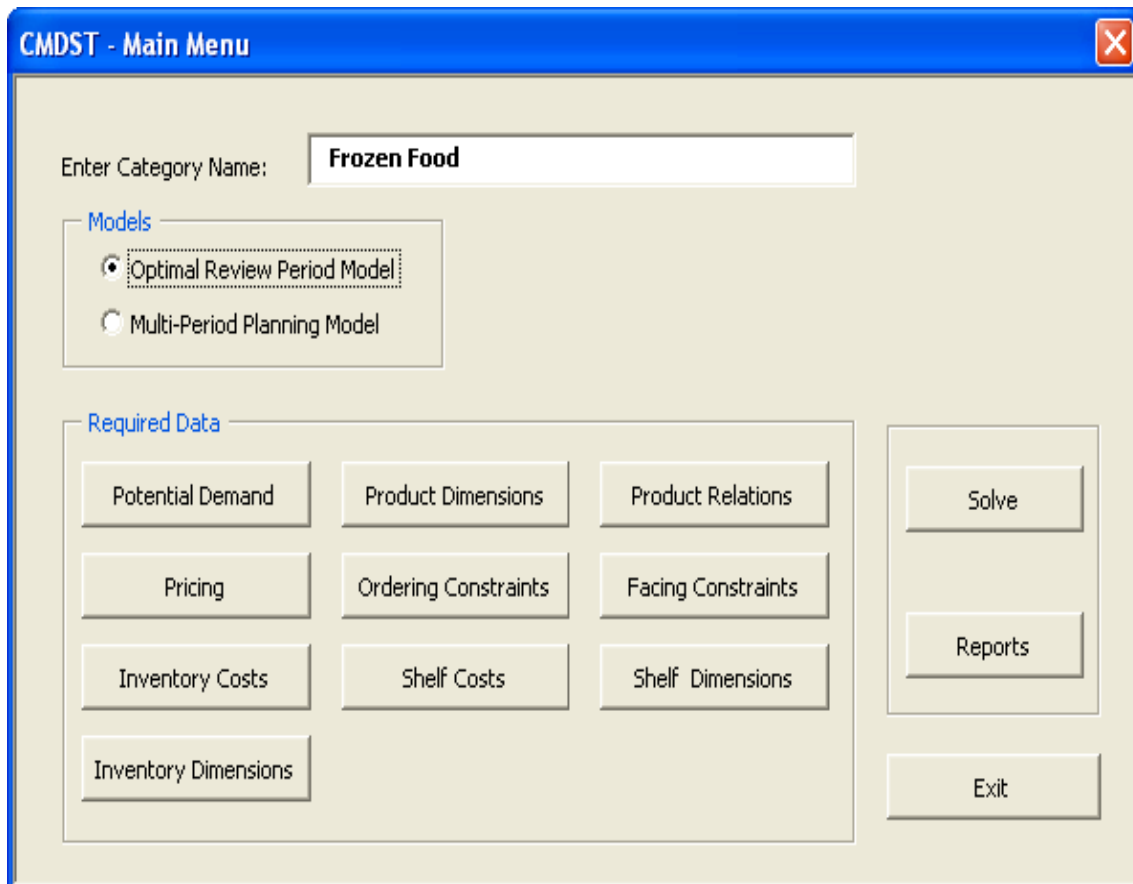
Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2008) "Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization". *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, pp. 554.

На слика 1.6 се дадени сите влезни податоци, кои е потребно менаџерите да ги внесат во софтверската алатка за да се добие колку што е можно пооптимално решение за

распределба на производите од една категорија на полиците, како од аспект на профитабилност, така и од аспект на оптимизирање на нивото на залихи.

На сликите 1.7, 1.8, 1.9 и 1.10 се дадени прикази на одделни интерфејси на софтверската алатка *CMDST*, која им помага на менаџерите при донесувањето квалитетни одлуки за алокација на просторот што е на располагање на полиците по тип на категорија производи.

Слика 1. 7 Главно мени на *CMDST*



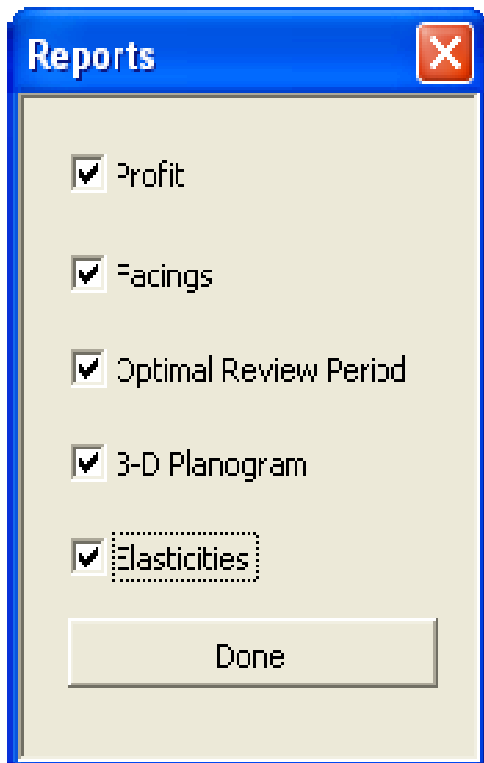
Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2008) “Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization”. *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, p. 556

По воведниот интерфејс, софтверот почнува со главното мени прикажано на слика 1.7. На ова мени корисникот ги гледа сите потребни податоци што треба да ги внесе. Прво, корисникот мора да го внесе името на категоријата производи за која се прави планограмот за да работат другите копчиња. Откако е направено ова, може да се одбере

една од двете опции на моделот. Корисникот може да одбере оптимален период за преглед или модел за планирање на повеќевременски периоди. Понатаму, податоците на сите копчиња треба да бидат внесени за да се активира модулот што го дава решението.

Алатката иако е едноставна за користење зема предвид доволен број влезни информации за да може да даде оптимално решение. Влезните податоци што корисникот ги внесува преку копчињата во главното мени се: потенцијалната побарувачка за производите во категоријата, информации за цените (промени во набавните цени и продажните цени), трошоци за залихи, димензии на просторот за залихи, димензии на производите, ограничувања во начување на производите, трошокот за полиците, односот на производите (конкурентски и комплементарни), ограничувања при поставување лица на производите (шишиња, замрзната храна, вреќички) и димензии на полиците.

Слика 1. 8 Дијалог прозорец кој дава повеќе опции за извештај за оптималното решение

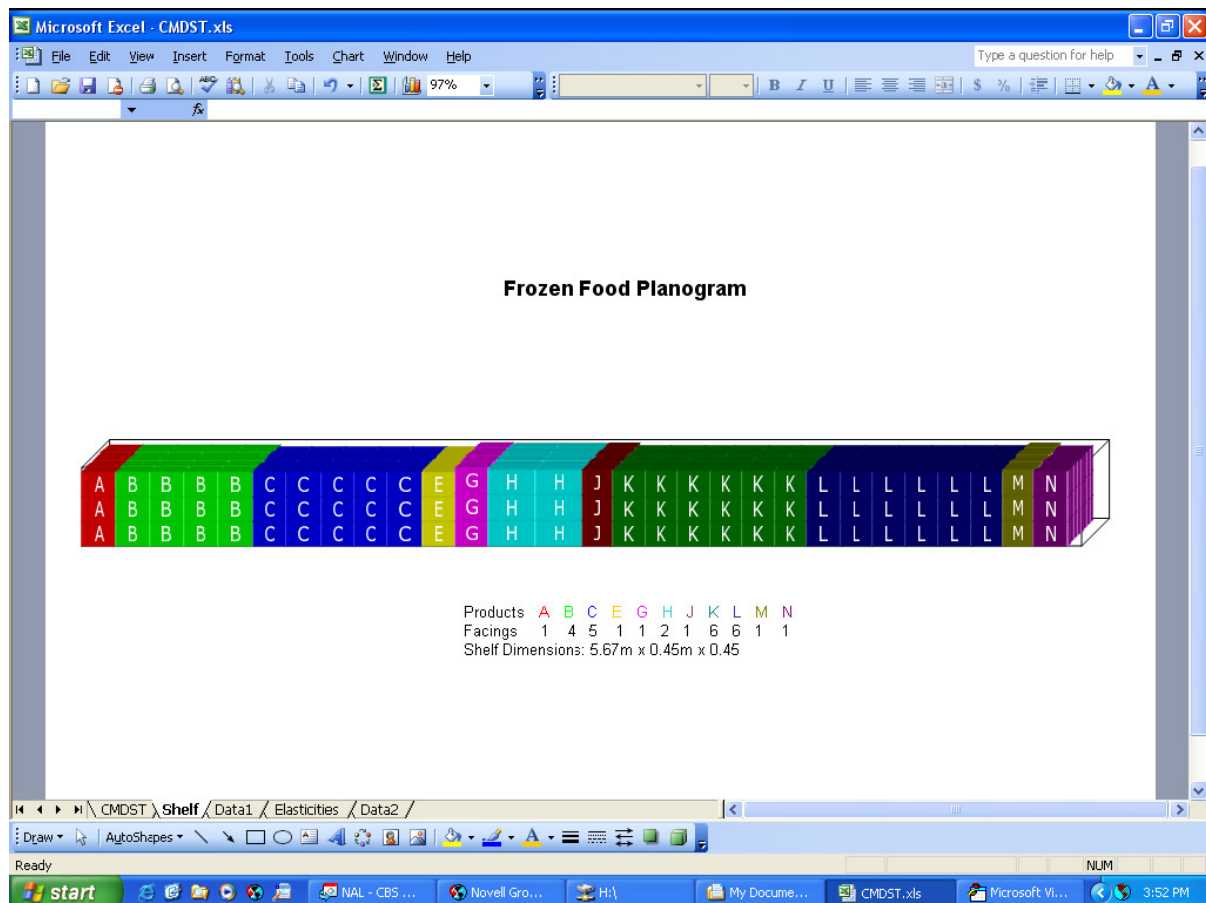


Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2008) "Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization". *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, p.558.

Откако е најдено оптималното решение кое го доведува профитот до максимум, дијалог прозорцот прикажан на слика 1.8 дава повеќе опции за извештаи кои го прикажуваат решението.

Така, алатка за оптимизирање *CMDST* му овозможува на корисникот да може да генерира различни извештаи вклучувајќи профит, број на лица на производите во дадената категорија, оптимален период на прегледување на резултатите, 3Д планограм и еластичност.

Слика 1.9 Планограм



Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N.R. & Collinson, R. (2008) “Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization”, *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, p. 559.

Ова е главниот дисплеј, кој корисникот го среќава во целата алатка. Главна карактеристика на *CMDST* е да генерира планограм (слика 1.9), кој графички го

претставува решението. Овој интерфејс му дава на корисникот вистинска претстава за изгледот на производите на полицата. Производите се подредени според редоследот по кој биле внесени во софтверот, но поради интерактивната природа на планограмот, производите можат да поместуваат.

Слика 1.10 Крајни резултати што ги дава софтверската алатка

	A	L	W	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
1									
2	Name	Facings	Net Profit						
3	Product A	1	\$67.88						
4	Product B	4	\$150.48						
5	Product C	5	\$173.49						
6	Product D	0	\$0.00						
7	Product E	1	\$64.27						
8	Product F	0	\$0.00						
9	Product G	1	\$46.03						
10	Product H	2	\$126.81						
11	Product I	0	\$0.00						
12	Product J	1	\$57.87						
13	Product K	6	\$141.87						
14	Product L	6	\$157.46						
15	Product M	1	\$52.78						
16	Product N	1	\$58.42						
17	TOTAL		\$1,097.36						
18									
19	Evaluation period	2 months 1 day							

Извор: Ramaseshan, B., Achuthan, N.R. & Collinson, R. (2008) “Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization”, *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, p. 560

Сликата 1.10 покажува крајни резултати што можат да се добијат со софтверската алатка. Покажани се број на лица за секој производ во категоријата, нето-профит и период на евалуација.

Едноставноста во користење на софтверската алатка *CMDST* е што дава автоматизирани планограми и овозможува оптимизирање во работење на

супермаркетите. Менаџерите можат да планираат во оптимални рамки параметри како што се асортиманот на производите, количините на нарачките, алокацијата на просторот на полиците и периодот на евалуација на резултатите.

1.5 Стратегии на распределба на местото на полиците во големите малопродажни синџири во Македонија

Менаџерите за категории и менаџерите на супермаркетите во Македонија се соочуваат со сè поголеми предизвици обидувајќи се успешно да го распределат ограниченото место на своите полица на голем број производи и снабдувачи, со цел притоа да постигнат максимална профитабилност од секоја категорија на производи.

За да добиеме соодветени инпут за практиката на супермаркетите во Македонија, во рамки на овој труд беше спроведено *примарно истражување* во кое беа опфатени и беше направено интервју со менаџерите на супермаркетите или менаџерите за категории на синџирите супермаркети во Македонија за да се определат моделите и начините на кои тие го алоцираат просторот на полиците.

Исто така, паралелно на ова се направија соодветни интервјуа и со менаџерите за продажба на производителите на пакувани води со цел да се идентификуваат нивните очекувања од позициите што ги бараат од супермаркетите, како и трошоците што ги имаат за тоа и на овој начин да се добие целосна слика за оваа проблематика од двете засегнати страни.

Цели на истражувањето

За истражувањето спроведено на менаџери на синџирите на супермаркети/менаџери за категории во супермаркетите и истражувањето на производителите на пакувани води беа дефинирани следниве цели:

1. Истражување и *идентификување на постојните модели и начини* на кои синџирите на супермаркети во Македонија го алоцираат просторот на своите полица за различни брендови во иста категорија.
2. Истражување на врската меѓу *физичката поставеност (позиција)* и *застапеност (број на лица)* на производот и неговата продажба – дали

- зголемењот број лица и премиум позиција за одреден артикал влијае врз зголемувањето на продажбата на тој артикал.
3. Истражување на врската меѓу физичката поставеност на одредени производи и влијанието *врз профитабилноста на производители/дистрибутери* земајќи ги предвид и евентуалните трошоци што ги имаат за добивање на тие позиции.
 4. Испитување *колку годишно* (во проценти од остварената продажба во синџирот) *производителите трошат за маркетиншки активности* што носат и дополнителни продажни позиции (лица), и кој процент од продажбата сметаат дека е фер да се даде за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица).
 5. Истражување на *задоволството на производителите од постојниот број лица*, како и подготвеноста на производителите да платат за дополнителен број лица и позиции, во согласност со очекуваното зголемување на продажбата како резултат на зголемените позиции.
 6. Истражување на *задоволството на супермаркетите од профитабилноста* остварена во активности на место на продажба (доделување дополнителни позиции/премиум позиции) со производителите/снабдувачите- влијание на овие активности врз *профитабилноста на супермаркетите* земајќи ги предвид и евентуалните ренти/закупи што ги добиваат од производителите/дистрибутерите.
 7. Испитување на мислењето на производителите и на менаџерите за категории/супермаркети, какво е влијанието на физичката поставеност на одредени производи врз *перцепцијата на купувачите за тие брендови (производи)*.
 8. Истражување на *начинот на соработка* меѓу менаџерите за категории во супермаркетите и производителите, како и *степенот на задоволство* на двете страни од меѓусебната соработка и од постојната практика за алоцирање на просторот - и дополнително истражување на можностите за *унапредување на партнерскиот однос* меѓу производителите и супермаркетите.
 9. Испитување на задоволството на супермаркетите *од постојниот број на артикли во нивната категорија* (големина на асортиманот).
 10. Истражување на *ниво на практикување менаџмент по категории* во супермаркетите во Македонија.

Хипотези на истражувањето

1. Се очекуваше резултатите од истражувањето да покажат дека повеќето од супермаркетите во *Македонија сè уште не постигнуваат максимална профитабилност по еден квадратен метар полица* од соодветните категории поради *немање оптимална поставеност на брендovите* (производите) на своите полица, водејќи се повеќе по искуство, интуиција или симпатија кон некој бренд или производител отколку по некаков математички, економски воден модел.
2. Од друга страна, се очекуваше наодите да покажат дека производителите/дистрибутерите *често ги плаќаат прескапо позициите во супермаркетите* не водејќи сметка за економската логика и ефектот врз крајната профитабилност од продажбата во одреден синџир на супермаркети.
3. Се претпоставуваше дека супермаркетите при распределување на просторот на полиците во практика *повеќе се водат по искуство, интуиција или симпатија кон некој бренд или производител отколку по некаков математички и економски оправдан модел.*
4. Како резултат на ова, се очекуваше резултатите да покажат дека *постои одреден степен на незадоволство кај производителите* поради непостоење конзистентна политика и модел на менаџмент по категории со кој би имало фер и партнерски однос и соработка меѓу двете страни.

Методологија и примерок

За ова истражување беше користен *методот на анкетно испитување* по пат на *лично интервју* со следниве карактеристики:

- *Лице в лице (F2F, Face-to-Face Interview)* - интервјуата беа водени лице в лице со менаџерите на супермаркети/менаџерите за категории и производителите, на нивното работно место;
- *Написмено интервју (PAPI, Paper-and-Pencil Interview)* - добиените одговори се внесуваа директно на испечатен прашалник;
- *Полуструктурирано интервју* водено според полуструктуриран прашалник;

Изработените прашалници (*Прашалник 1* и *Прашалник 2*) беа квалитативни прашалници, *полуструктурирани, немаскирани (откриени) прашалници*. Застапени беа

прашања на кои менаџерите можеа да дадат повеќе одговори, прашања на кои требаа да одговорат со *да* или *не*, како и отворени прашања. Во прилог на овој труд е приложен прашалник за анкетаирање менаџери на производители на пакувани води, *Прашалник 1* и прашалник за анкетаирање на менаџери на супермаркети, *Прашалник 2*.

Истражувањето е спроведено на *намерен (целен) примерок* во кој беа опфатени менаџерските тимови на два поголеми синџири на супермаркети во Македонија, избрани како најсоодветни да ја претстават практиката на супермаркетите во Македонија во однос на алокацијата на просторот на полиците за бродвижечки производи (*FMCG*). Истовремено, од страната на производителите беа анкетирани менаџери на категоријата пакувани води, избрани како една од најбрзорастечките категории во доменот на бродвижечки производи.

Во интервјуата со *менаџерите од снабдувачите/производителите (Прашалник 1)* се опфатени менаџери од производителите на пакуваните води *Горска вода, Добра вода, Ладна, Кожувчанка и Пелистерка*. Беа спроведени вкупно 20 интервјуа, беа применети *квалитативни методи* за подетално идентификување на нивните очекувања од позициите што ги бараат од супермаркетите.

Интервјуата со *менаџерите од синџирите на супермаркети (Прашалник 2)* беа спроведени со менаџери на два синџири на супермаркети, кои се избрани како претставници на поголемите синџири супермаркети во Македонија со голем број продавници низ земјата, преку кои се реализира најголемиот дел од вкупната национална продажба во супермаркети. Беа реализирани вкупно 15 интервјуа.

Истражувањето беше спроведено во период 1. 7. - 31. 10. 2012 година. Во следниот дел ќе бидат презентирани резултатите од спроведеното истражување.

Покрај примарни, дополнително се користеа и *секундарни извори* на информации, како што се академски трудови и истражувања објавени во професионални специјализирани списанија, со цел да се проучат *теоретските аспекти на проблематиката* и да се направи *споредбена анализа* (во обем во што е можен поради различноста на методологија и на примерок), на наодите од ова истражување со наодите од други слични истражувања. Интересно беше да се разгледа во кој обем практиката во супермаркетите во Македонија по оваа проблематика кореспондира со практиката од светските малопродажни синџири.

Резултати и дискусија

Од направените разговори и пополнет *Прашалник 2* со менаџерските тимови на дел од синцирите на супермаркети во Македонија, може да се заклучи дека најголем дел од нив при распределување на просторот на полиците се водат по правилото „најпродаваниот производ во категоријата има најдобри позиции и најмногу лица“. Тоа го прават, пред сè, од причина да имаат поголема залиха од тој производ на полиците за да се намали можноста да се остане без тој производ во тек на работното време и да се намали фреквенцијата на дополнување на полиците од страна на вработените во супермаркетот. Притоа, не е анализирано влијанието на профитабилноста на целата категорија, имајќи го предвид фактот дека најчесто најпродаваните производи се работат со многу помала маржа (разлика меѓу набавната и продажната цена) од тие што се просечно или слабо продавани производи во истата категорија. Некогаш профитот од продажбата од еден послабо застапен производ на полиците е ист со тој производ што е 3-4 пати поприсутен и попродаван во количина, но за 30%-150% помала маржа за супермаркетот!

Доколку некој производител во одредена категорија сака да има подобра локација на полиците (на пр. во висина на очи, на почеток од полицата) и повеќе лица на својот производ (на пр. шест место три), а тоа не е соодветно на моментниот обем на продажба, кој е основа за вообичаена распределба на полиците, тогаш производителот мора му да плати на супермаркетот за дополнителниот простор на полиците! Тој дополнителен трошок може да биде изразен во еднократен фиксен износ, независно од обемот на продажба на наведениот производ или, пак, да биде изразен како дополнителен рабат (3-7%) од вредноста на продадениот производ по добивањето на подобрите локации и лица. И во двата случаја се работи за значителни суми, кои го извлекуваат профитот од производителите во корист на малопродажните синцири.

Од наведеното, може да се заклучи дека постојните стратегии за алокација на просторот на полиците во малопродажните синцири одат во прилог на веќе изградените брендови во категориите и создава пречка за влез на нови производи од други производители во таа категорија. Доколку производителот на некој нов производ во одредена категорија сака подобра изложеност на своите производи на полиците, мора да биде подготвен да го финансира тоа со дополнителни трошоци сè до тој момент кога

преку обемот на продажба не почне тие позиции објективно да ги заслужува во согласност со стратегијата “број на лица на полицата во согласност со учество во продажба”.

Од анализата на резултатите од истражувањето што е направено со менаџери на супермаркети, може да се заклучи дека синцирите на супермаркети најголем простор на полиците (примарни позиции) и во рамки на маркетот (секундарни позиции, како што се палетни места, дополнителна полица на патека на движење во маркетот, аголна полица кај компатибилни категории) им отстапуваат на *производителите што имаат најголем учество во вкупната продажба на категоријата*, но и на тие кои учествуваат во одредени *промоции или маркетиншки активности* на супермаркетот. Иако сите анализирани синцири имаат софтверски решенија за анализа на продажбата во секоја категорија, како по тип на производ и пакување така и по профитабилност, сепак повеќето одлуки на менаџерите на супермаркети задолжени да водат одредени категории се базираат на нивното искуство, интуиција или, некогаш, и на субјективните чувства или симпатии кон некои брендови или производители. Дел од причините за ова треба да се бараат во следново:

- фокусирање на врвниот менаџмент на компаниите кон органскиот пораст на малопродажниот синцир преку отворање што повеќе нови супермаркети низ земјава, а помал фокус на контрола на трошоците и на оптимално искористување на полиците за постигнување максимум профит од секоја категорија;
- релативно малиот број менаџерски кадар, при што еден менаџер е задолжен за неколку категории и не може аналитички да се посвети на реално менаџирање на категориите во согласност со целите што би требало да ги има, а тоа е постигнување максимум профит по еден метар квадратен полица и задоволни купувачи;
- недоволно информации и знаење и искуство (*know-how*) за потенцијалите на менаџментот по категории и аналитичкиот приод кон распределбата на полиците

Истражената литература сугерира дека и во светската практика помали и средни малопродажни синцири практикуваат алокација на просторот според пазарното учество на брендовите, но и примена на *ад хок* решенија во недостиг на дефинирана стратегија и

недостиг на познавање од страна на менаџерите на супермаркетите, на алтернативни стратегии за донесување одлуки што можат да го подобрат нивниот профит во целата категорија (*Ramaseshan et al., 2009*).

И покрај реално малото практикување на менаџментот по категорија во малопродажните мрежи во Македонија, анкетата покажува дека менаџерите во синцирите на супермаркети *се задоволни од односите* со своите снабдувачии сметаат дека *имаат партнерски однос со нив т.е. дека во преговорите ги почитуваат и нивните интереси и цели*. Исто така, анкетираните менаџери на супермаркети сметаат дека и производителите треба да се задоволни од позициите што ги имаат нивните производи на полиците, но дека тие се подготвени да им отстапат повеќе простор (лица и премиум позиции) доколку производителите платат за тоа. Вака се изјасниле најголем дел од анкетираните менаџери.

Интересно е уште на самиот почеток од оваа анализа да се споредат овие резултати со резултатите од анкетата на производителите т.е. снабдувачите на супермаркетите што одговараа на исти или слични прашања од *Прашалникот 1*. Имено, за разлика од менаџерите на супермаркети, повеќето од производителите се чувствуваат дека преговараат *во нерамноправни услови* со супермаркетите и сметаат дека *финансискиот надоместок што го даваат за да добијат подобра застапеност на своите производи на полица е превисок*. Најголем дел од производителите сметаат дека годишно плаќаат премногу за маркетиншки активности и полица во однос на вкупната продажба во соодветниот синцир на супермаркети. Многу мал дел од менаџерите на супермаркетите, пак, се согласуваат со ваквите ставови на производителите.

Споредувајќи ги одговорите на сите прашања од *Прашалникот 1*, наменет за производителите, и од *Прашалникот 2*, наменет за менаџерите на супермаркетите, очигледна е *различната перцепција за исти заеднички активности!*? (табела 1.5) Имено, резултатите од нивната соработка за едните (менаџерите на супермаркетите) е фер и партнерски однос, додека за другите (производителите) тоа е однос што се реализира во услови на нерамнотежа на моќ во корист на супермаркетите, а кој е неопходно да се прифати за да се остане во игра. Имено, во согласност со резултатите, дури една половина од испитаните производители на пакувани води немаат чувство на партнерски однос со менаџерите на супермаркетите при преговарањето за позициите на

своите производи во супермаркетите. Во овој процес на преговарање, голем дел од производителите, речиси една половина, изјавиле дека имаат чувство дека секогаш губат во односите со супермаркетите. Ова негативно искуство е уште поизразено кај „помалите“ брендови на води, кои имаат помал обем на продажба (на пример *Добра вода* со учество во сегментот на газирани води 10.6%) и во согласност со тоа не добиваат многу лица и позиции врз основа на обемот на продажба т.е. учеството во вкупната продажба на категоријата. Менаџерите/производителите на овие води повеќе го чувствуваат односот на нерамноправно преговарање од страна на супермаркетите бидејќи повеќето од нив, дури две третини од менаџерите на *Добра вода* сметаат дека немаат партнерски однос со супермаркетите при преговарањето за позициите. Нешто повеќе од половина од испитаните менаџери на *Добра вода* сметаат дека секогаш губат во однос на супермаркетите, а ова негативно чувство е уште поизразено во однос на едниот од маркетите во истражувањето. Но и менаџерите на брендовите со поголемо пазарно учество како на пример *Кожувчанка* (со 32.3% учество во сегментот газирани води) исто така чувствуваат дека секогаш губат во однос на супермаркетите. Овој податок говори во прилог на констатацијата дека постојат пречки за влез на нови производи и пречки за пораст на постојните брендови со помало учество на пазарот. Овие бариери се создаваат со тековното ниско ниво на практикување на менаџмент по категории.

Спротивно на овие резултати, речиси сите анкетирани менаџери на супермаркети сметаат дека имаат партнерски однос со производителите при преговарање за позиции и сите сметаат дека не губат во однос на производителите, но, исто така, сметаат дека и производителите не губат во однос на нив. Всушност, истражувањето имплицира дека во практика, на локалниот пазар, производителите и малопродажните синџири постапуваат во манир на спротивставени цели и интереси, при што се води борба меѓу двете страни за подобри позиции на полиците во продавницата, со што производителите сакаат да постигнат максимална продажба и профит добивајќи подобри позиции за своите производи, додека малопродажните синџири сакаат да постигнат максимална продажба и профит гледано краткорочно, независно од тоа кои брендови колку се продаваат во таа категорија и дали е постигната максимална профитабилност од целата категорија. Ова укажува дека управувањето на физичката поставеност на производите

на полиците има големо влијание врз профитабилноста како на малопродажните синцири така и на производителите, што уште еднаш го потврдува фактот дека местото на малопродажните полица, како најограничен ресурс на малопродажните мрежи, е вреден недвижен имот.

Во академската литература, исто така, се дискутира дека во односите снабдувачи - малопродажни мрежи постојат механизми што го инхибираат развивањето на *вредноста* од која сите три страни (супермаркети, производители и потрошувачи) би имале придобивка. Авторите спорат за постоење нерамнотежа на моќта од една страна, и неопходноста за постоење доверба за да се спроведе менаџментот по категории, од друга страна, а многу помалку експлицитно е присутен *концептот на вредноста* (Hogarth-Scott & Dapiran, 1997).

Од истражувањето и разговорите со производителите на пакувани води во Македонија, се чувствува дека тие имаат различно искуство со одделните синцири на супермаркети, што доведува до различен степен на задоволство од соработката со нив и од бројот на лица и премиум позиции што ги добиваат (т.е. кај некои производители има поголемо задоволство од соработката со еден супермаркет, а помало од друг супермаркет). Така, на пример, во спроведеното истражување може да се забележи дека производителите на *Горска вода* како лидер во сегментот на негазирани води, во однос на постојниот број лица во супермаркетите се задоволни од едниот синцир на супермаркети (сите менаџери покажале задоволство од едниот супермаркет), а помалку се задоволни од другиот (три четвртини од нив се незадоволни од другиот). Тука би можеле да заклучиме дека врз процесот на преговарање, се чини, влијаат повеќе фактори, како што се делот во продажбата на одреден бренд, искуството, личните преференции на менаџерите, интуиција или симпатија кон некој бренд или производител.

Овие наоди од спроведеното истражување може да имплицираат дека во Македонија *нема конзистентна политика и примена на менаџмент по категорија, при што различни синцири на супермаркети пристапуваат на различен начин* на оваа проблематика дозволувајќи притоа да се води и на субјективен начин, под влијание на личното искуство, интуицијата на менаџерите на категориите и нивното субјективно мислење. Ова ги потврдува очекуваните резултати дека во Македонија, реално, има

мало практикување на менаџментот по категорија, што придонесува за зголемено незадоволство кај производителите/снабдувачите.

Во вакви услови, несомнено значаен фактор е и *личната вештина за преговарање* на одделни менаџери на производителите на брзодвижечки производи, како и нивната *способност за градење добри односи* со менаџерите на супермаркетите или менаџерите за категории во синџирите на супермаркети. Всушност, како што ќе се види понатаму, и направеното истражување за овој труд покажа дека значаен дел од испитаните производители на пакувани води сметаат дека и односите со менаџерите на супермаркетите имаат влијание врз бројот на лица што нивниот производ ќе го добие на полиците на супермаркетите, па така речиси една половина од нив сметаат дека *тој со најдобри односи со менаџерот* по категорија добива најмногу лица, што оди во прилог на изнесената констатација.

Сите анкетирани *менаџери на супермаркети се задоволни од постојниот број на артикли* (во сопствената категорија) што ги имаат во своите маркети. Истовремено, речиси сите одговориле дека се подготвени да отстапат дополнителни лица и позиции за некои артикли доколку производителите платат дополнително за тоа. Еден од менаџерите на супермаркет наведува дека се подготвени да отстапат дополнителни лица, *„но само секундарни позиции“*, т.е. палетни места, посебни дисплеи и сл.

За разлика од нив, повеќе од една половина од производителите на пакувани води *не се задоволни од постојниот број на лица на својот производ во супермаркетите*. Исто така, најголемиот дел од нив, речиси три четвртини од анкетираниите производители на пакувани води, *не се подготвени да платат дополнително за повеќе лица*. Притоа, евидентно е дека производителите на пакувани води што имаат поголем обем на продажба се позадоволни од постојниот број на лица бидејќи добиваат поголем број лица од супермаркетите во согласност со правилото *„најпродаваниот производ има најдобри позиции и најмногу лица“*. Така, на пример, поголемиот дел (речиси две третини) од менаџерите на *Горска*, која како најпродавана вода добива поголем број позиции, се задоволни од постојниот број лица во супермаркетите. За разлика од нив, менаџерите на брендovите со помало пазарно учество, кои добиваат помал број позиции, соодветно на обемот на продажба т.е.

учеството во продажбата, се помалку задоволни од добиените лица т.е. само речиси една третина од нив се задоволни од добиените лица.

Како што се покажа, кај производителите на пакувани води постои разлика во степенот на задоволството од бројот на лица што ги добиваат во различните маркети. Покрај учеството во обемот во продажбата на брендот и субјективните елементи во одлуките за распределба на просторот на полиците, исто така, може да влијае и одбраната стратегија на супермаркетот за позиционирање на пазарот, т.е. пристапот дека со одредени брендови ќе се привлечат одредени целни групи на потрошувачи, или ќе се постигне нивно поголемо задоволство, што треба дополнително да се истражи.

При физичкото позиционирање на производите на полиците и алокацијата на просторот на полиците, различни продавници може да имаат различни барања и различни ограничувања (Bai, 2005). Многу менаџери во малопродажба поставуваат најниски граници на бројот на лица распределени на производ за да осигурат дека им е понудена неопходна изложеност на потрошувачите. На пример, во Tesco, во В. Британија, минимален простор на изложеност е две лица. Горната граница е, исто така, разгледувана, така за број на лица да биде во разумна вредност. Исто така, се покажало дека во некои случаи важни снабдувачи имаат моќ да влијаат на одлуките за распределба на просторот на полиците барајќи повеќе простор и подобри позиции за своите брендови (Нестле, Кока-кола, Унилевер, ПуГ) (Bai, 2005).

Сите анкетирани производители во нашето истражување сметаат дека доколку имаат 30% повеќе позиции, тоа би влијаело позитивно на продажбата, која би можела да се зголеми во просек за 20%. Повеќето од анкетираните производители на пакувани води т.е. речиси една половина од нив сметаат дека доколку имаат 30% повеќе позиции, нивната продажба би се зголемила за 15% и ова е најфреквентен одговор меѓу производителите на пакувани води. Потоа, помалку производители на води (една петина) сметаат дека продажбата би се зголемила за 10%, а поединечни одговори има дека продажбата би се зголемила за 20%, 25%, 30% или дури 60%. Всушност, се забележува дека има големо варирање на одговорите кај производителите на води, бидејќи додека некои производители сметаат дека продажбата би се зголемила за 10%, други сметаат дека продажбата би се зголемила дури за 60%. Но, производителите, се чини, сметаат дека треба да ги добијат бесплатно дополнителните позиции, бидејќи

како што се покажа претходно, најголем дел од нив, речиси три четвртини, не се подготвени да доплатат за повеќе позиции и лица.

И повеќето менаџери на супермаркети сметаат дека со 30% повеќе позиции на полиците за одреден артикл, продажбата на тој артикл може да се зголеми во просек за 17%. Речиси една половина од менаџерите на супермаркети одговориле дека со 30% повеќе позиции на полиците за одреден артикал, продажбата на тој артикал може да се зголеми за 20%, а другиот дел сметаат дека продажбата ќе се зголеми за 10%. Но, за разлика од очекувањата на производителите на пакувани води, менаџерите на супермаркетите се подготвени да понудат повеќе позиции и лица, но доколку производителите доплатат за тоа. Интересно е дека очекувањата за зголемување на продажбата од зголемен број на лица се оптимистички кај производителите отколку кај менаџерите на супермаркетите.

Како што се покажа претходно, најголем дел од менаџерите на супермаркети би отстапиле дополнителни лица и позиции за некои артикли доколку производителите платат дополнително за тоа.

Истражувањето потврди дека најголем дел од менаџерите на супермаркетите сметаат дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците ја зголемува продажбата на производот, а со оваа констатација се согласуваат и сите производители на пакувани води.

Овде е разгледан пример на активност на место на продажба на два брэнда, *Горска* и *Изворска*. Двата брэнда се сосема различно позиционирани на пазарот. *Горска* е пазарен лидер во сегментот негазирани води (32.3%) и има најголема свесност за брэндот (76.9%, според примарното истражување на потрошувачи). Уделот на пазарот на *Изворска* е 8.3% (*Canadean Report, 2012*) во сегментот на негазирани води, а спонтана свесност за *Изворска* е 6.2% според примарното истражување направено за овој труд. По договорените услови во супермаркет во Скопје, прво бил зголемен бројот на позициите на *Горска*, бројот на лица на пакувањата од 1.5л е зголемен од два на осум, другите води имале по две или три лица.

На сликите 1.10 и 1.11 покажан е пример за активност на место на продажба на *Изворска*.

Слика 1.10 Полицы со вода во супермаркет во Скопје пред Изворска да добие повеќе позиции



Извор: архива на Изворска

Слика 1.11 Пример за активност на место на продажба – зголемување на број на лица на Изворска од два на шест лица, другите води имаат по две или три лица



Извор: архива на Изворска

Податоците од производителот на *Горска* кажуваат дека по завршување на активноста на место на продажба т.е. по намалување на бројот на лица од осум на два продажбата не се сменила т.е. не се намалила. Потоа, позиционирањето на *Изворска* било подобро, пакувањата од 1,5л од две биле зголемени на шест лица. Продажбата на *Изворска* се зголемила за 100%. Од ова може да се заклучи дека зголемување на бројот на лица на полиците има повеќе влијание кај брендovите со помало учество на пазарот и мала свесност за името на брендот. Ефектите и оправданоста од зголемените вложувања во активности на место на продажба сè повеќе се предмет на академската литература. Истражувањата најдени во литература (*Chandon et al., 2009; Montoya et al., 2005*) сугерираат дека помалите брендови имаат повеќе придобивки од зголемување на број на лица што е во насока со искуството покажано од *Изворска*. Според истражувањето што го направиле *Chandon et al., (2009)* во лабораториски услови со следење на движењето на зеницата на око, биле споредени резултатите од движењето на погледот на испитаниците и крајните одлуки за купување. Резултатите биле дека бројот на лица се покажал ефикасен за купувачите што често користат одреден бренд, за млади, високо едуцирани купувачи кои се подготвени да сменат бренд и да платат различна цена и за брендovите што имаат мало учество на пазарот.

Како што се гледа од презентираното истражување, распределбата на просторот на полиците е комплексен проблем со кој се соочуваат малопродажните мрежи во Македонија. Проблематиката содржи повеќе варијабли, кои, во практика е тешко сите да се земат предвид. Со цел да дознаеме *на кој начин во практика се доделуваат позициите и лицата на полиците*, ги прашавме менаџерите за категории во супермаркетите како определуваат кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците. Истовремено, ги прашавме и производителите што мислат, како определуваат супермаркетите кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците. Им беа понудени следниве можни одговори, кои беа исти и за производителите и за менаџерите на супермаркети и од нив можеа да изберат три одговори: (1) *најпродаваниот* производ има најмногу лица, (2) *најслабопродаваниот* има најмногу лица, (3) производот за кој што *производителот плаќа најмногу* има најмногу лица, (4) производот чијшто производител *има најдобри односи со менаџерот*

по категорија има најмногу лица, (5) *најквалитетниот* производ има најмногу лица, (6) производот што е *на промоција* има најмногу лица.

Најголем дел од одговорите на производителите се дека супермаркетите најмногу лица доделуваат на производот за кој што *производителот плаќа најмногу*, потоа две третини од анкетираниите производители, исто така, сметаат дека најмногу лица добива *најпродаваниот* производ, а речиси една половина од одговорите се дека најмногу лица добива *производот што е на промоција*. Исто така, дел од производителите сметаат дека и односите со менаџерите на супермаркетите имаат влијание врз бројот на лица, па така речиси една половина од нив сметаат дека *производот чијшто производител има најдобри односи со менаџерот по категорија* добива најмногу лица, што оди во прилог на изнесената констатација дека некогаш субјективните чувства на менаџерите кон некои брендови или производители детерминираат колку позиции ќе доделат на тие брендови. Исто така, ова ја потврдува и констатацијата дека на локалниот пазар во Македонија личната вештина за преговарање и способноста на производителите/снабдувачите да создадат добри односи со менаџерите на супермаркетите е значајна карактеристика, која може значително да влијае врз бројот на лица/позиции што ги добиваат производителите на полиците во супермаркетите.

Во однос на ова прашање, интересно е да се забележи дека анкетираниите менаџери на брендovите со *помало учество на пазарот* сметаат дека најмногу лица добива „*најпродаваниот производ*“ и „*производот чијшто производител најмногу плаќа*“. Додека, пак, сите анкетирани менаџери на брендovите со *поголемо пазарно учество* кажале дека најмногу лица добива „*производот чијшто производител најмногу плаќа*“ и „*производот чијшто производител има најдобри односи со менаџерот по категорија*“, а малку од нив одговориле дека најмногу лица добива „*најпродаваниот производ*“. Ова може да имплицира дека брендovите со *поголемо пазарно учество*, сепак, покрај позициите добиени врз основа на учеството во продажбата, дел од своите лица/позиции ги добиваат и врз основа на плаќање за дополнителни позиции, ова особено важи за брендови што се понови на пазарот. Ова понатаму може да имплицира дека најпродаваните брендови своето учество во продажбата го постигнале, меѓу

другото (квалитет, рекламирање надвор од супермаркетите), и со плаќање дополнителни позиции.

Од друга страна, пак, најголемиот дел од анкетираниите менаџери на супермаркети во Македонија одговориле дека најмногу позиции доделуваат на *најпродаваниот* производ, како и на *најквалитетниот* производ, како што сметаат повеќе од една половина од менаџерите на супермаркети, а помал дел од нив, речиси по една третина од испитаните менаџери сметаат дека најмногу позиции добива *производот чијшто производител плаќа најмногу* и производот што е на *промоција* (како што веќе нагласивме, на ова прашање беа можни повеќе одговори).

Овие резултати уште еднаш ја потврдуваат спротивставената позиција и перцепција меѓу производителите и супермаркетите, при што нема јасно дефиниран модел за менаџирање на оваа сè поактуелна проблематика, со кој секоја страна ќе ги знае принципите на соработката

Трендовите во светската практика се *раст на вложувањето во активности на самото место на продажба*, за сметка на традиционалниот маркетинг, при што се очекува дека овие активности ќе доведат до зголемен поврат на инвестиции (*ROI*) (*Deloitte Shopper Marketing survey, 2008*). Според овој извештај 19% од производителите и 50% од малопродажните мрежи ги рангираат активностите на место на продажба како најдобар медиум за генерирање на поврат на инвестиции.

Во Македонија, анкетираниите производители на пакувани води годишно трошат во просек по 13% од остварената продажба (во соодветниот синџир) за маркетиншките активности кои носат и дополнителни продажни позиции (лица). Повеќето одговори на производителите на пакувани води во однос на ова прашање се во распон од 5-15%, додека некои менаџери од анкетираниите производители на пакувани води сметаат дека трошат повеќе за маркетиншките активности т.е. по еден од нив одговориле дека трошат 35% и 22,5% од остварената продажба. Притоа, се забележува ставот на производителите на пакувани води дека нема значителна разлика во вложувањето за маркетиншки активности во двата истражени синџири на супермаркети. Исто така, од одговорите се забележува дека „помалите брендови“ кои имаат помал удел на пазарот, имаат тенденција да вложуваат малку повеќе во маркетиншките активности што носат дополнителни продажни позиции/лица. Ова најверојатно се должи на фактот дека

брендовите со помал обем на продажба добиваат помал број на лица/позиции врз основа на уделот во продажбата и затоа е потребно да вложуваат повеќе во маркетиншките активности кои носат дополнителни продажни позиции/лица.

Од друга страна, пак, според менаџерите на супермаркетите, процентот што производителите го вложуваат во маркетиншките активности изнесува во просек околу 6%, притоа нивните одговори се во распон од 2-15%. Најфреквентни одговори на менаџерите на супермаркети се дека производителите вложуваат во рамки од 2-8%, а некои менаџери на супермаркети одговориле дека производителите вложуваат и до 15%. Постои одредена разлика во одговорите на менаџерите на двата синџири на супермаркети за висината на вложувањата на производителите во подобро позиционирање на производите во нивните маркети. Може да се забележи дека менаџерите на едниот синџир на супермаркети одговориле дека производителите кај нив вложуваат околу 2-3%, додека менаџерите на другиот сметаат дека производителите кај нив вложуваат повеќе, во просек околу 7% (со распон на одговорите од 2-15%).

Всушност, се забележув дека има различни одговори и мислења по ова прашање, како меѓу производителите и супермаркетите, така и меѓу самите производители и меѓу самите менаџери на супермаркети, што говори дека нема установена и стандардна политика на вложување во маркетиншките активности кои донесуваат дополнителни позиции/лица, оставајќи впечаток дека во овој дел на соработката постојат нејасни принципи, при што менаџерите на супермаркетите и производителите цврсто се држат во спротивставени позиции - едните да имаат што помали вложувања/трошоци, а другите да добијат што повеќе вложувања. Самото тоа што интересите на производителите и на супермаркетите по ова прашање се спротивставени, можеби влијае тие различно да ги доживуваат и прикажуваат процентите на своите вложувања.

Менаџерите на супермаркети сметаат дека би било фер производителите да вложуваат во просек отприлика по 11%, при што нивните одговори се во распон од 3-30%. Најфреквентни одговори на менаџерите на супермаркети се производителите да вложуваат околу 5%, т.е. вака сметаат една половина од нив, додека другите одговориле дека производителите треба да вложуваат по 10%, 20% или 30% од сопствената продажба. Притоа, се забележува дека нема изедначено мислење по ова прашање,

бидејќи додека некои менаџери на супермаркети сметаат дека фер е да се издвојат 3-5%, други сметаат дека е фер да се издвојат дури 30%. Секако дека одговорите варираат во ваков распон во зависност од категоријата производи, (треба да забележиме дека не сите испитаници, менаџери на маркети се за категорија пакувани води/безалкохолни пијалаци): *“Зависи од категоријата на производите и од дополнителните трошоци што ги има производителот (дополнителен рабат, рабат во фактура)”* (одговор на еден од менаџерите на супермаркети)

Може да се забележи дека менаџерите на едниот синџир на супермаркети се поумерени во однос на бараните вложувања од страна на производителите, бидејќи сметаат дека производителите треба да вложуваат *“околу 4-5% од својот промет”*. За разлика од нив, менаџерите на другиот синџир на супермаркетите даваат поразлични одговори, од 3-5%, 10%, 5-20%. Иако се работи за синџири на супермаркети што се споредливи по своето работење и по позиционираноста на пазарот сепак во овој дел на нивната практика се забележува значителна разлика во одговорите што имплицира дека условите за распределување на просторот на полиците се сè уште далеку од некоја установена практика или користење на модели што ќе обезбедуваат појасни и повоедначени услови за работа.

Производителите имаат поусогласен став по ова прашање и тие сметаат дека треба да се вложува во просек 5% од продажбата за маркетиншки активности и за повеќе позиции (лица), при што нивните одговори се во распон од 2-7%. Најфреквентен одговор застапен кај повеќе од една половина анкетирани производители, е одговорот дека треба да се вложува 5%, а поединечни производители одговориле дека треба да се вложува по 2%, 3% и 7% од продажбата. Некои наведуваат дека *“Тоа зависи од општиот рабат што му се дава на синџирот, генерално максимум од 5 до 7% за дополнителни позиции”* (Добра вода)

Понатаму, испитана е *ефективноста на трошоците за лица* во однос на влијанието врз продажбата. Сите анкетирани менаџери на супермаркети сметаат дека *односот меѓу зголемената продажба и трошоците за лица* (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен како за маркетите така и за производителот/снабдувачот. Нешто повеќе од една третина од производителите не се согласуваат со оваа констатација т.е сметаат дека овој однос меѓу зголемената продажба

и трошоците за лица во маркетите не е позитивен за нив. Доколку се погледне како одговориле менаџерите на одделните брендови на пакувани води, ќе се забележи дека ова мислење е поизразено кај „помалите“ производители на води, со помал удел на пазарот и помал обем на продажба, за разлика од менаџерите на производителите со поголем удел на пазарот, од кои повеќето сметаат дека односот е позитивен за нивната компанија. Ова укажува дека брендовите со помал удел во продажбата бидејќи добиваат помал број лица врз основа на обемот на продажба, мораат да издвојуваат повеќе средства доколку сакаат дополнителни лица, и на тој начин се зголемуваат нивните трошоци, што не резултира со позитивен однос меѓу зголемената продажба и трошоците. Притоа, ќе се забележи дека нема разлика меѓу одговорите што ги дале производителите за двата испитувани синџири на маркети, што доведува до заклучок дека за производителите на пакувани води, односот меѓу зголемената продажба и трошоците за лица и кај двата маркета е ист. Овие резултати имплицираат дека зголемените трошоци за лица не го враќаат доволно „влогот“ на производителите т.е. дека *дополнителните вложувања на производителите нудат помалку економски придобивки за производителите отколку за малопродажните синџири*, што доведува до ситуација *добива-губи (win-lose)* во полза на синџирите на супермаркети, и тоа е понагласено кај брендовите со помал удел на пазарот. Иако кај овие брендови продажбата значително се зголемува со зголемување на позициите, фиксниот надомест што тие го плаќаат за овие лица е толку висок, што крајната профитабилност/непрофитабилност не го оправдува вложувањето. Сепак, гледано долгорочно ваквото инвестирање во брендовите со помал пазарен удел, се чини, е неопходно за нивниот пораст.

Дополнително, испитано е подетално дали поголемиот број лица на одреден производ на полиците влијае позитивно врз (1) неговата продажба, (2) имиџот на производот, (3) профитабилноста на производителот и врз (4) профитабилноста на супермаркетот. На ова прашање одговараа и производителите и менаџерите на супермаркети со цел да добиеме двострана слика во врска со истата проблематика.

Во согласност со добиените резултати, доминира мислењето дека *поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз продажбата* на тој производ. Со оваа констатација се согласуваат сите производители како и повеќето

менаџери на супермаркети. Исто така, отприлика една половина од испитаниците сметаат дека поголемиот број лица влијае позитивно и врз *профитабилноста на супермаркетот*, при што ова мислење е малку поизразено кај производителите бидејќи повеќе од една половина од нив сметаат дека поголемиот број лица влијае позитивно врз профитабилноста на супермаркетот. Интересно е да се забележи дека повеќето производители и менаџери на супермаркети сметаат дека поголемиот број лица *нема позитивно влијание врз профитабилноста на производителот*. Имено, помал дел од нив се согласуваат дека бројот на лица влијае позитивно врз профитабилноста на производителот (само една третина од производителите и само еден од менаџерите на супермаркети). Дотолку повеќе што самите менаџери на супермаркети сметаат дека зголемениот број позиции повеќе влијае врз зголемување на профитабилноста на маркетите отколку на производителите, бидејќи само еден менаџер на супермаркети смета дека бројот на лица влијае позитивно врз профитабилноста на производителот, а повеќето од нив (речиси една половина) сметаат дека влијае позитивно врз профитабилноста на супермаркетите. Ова, на некој начин, укажува дека супермаркетите, можеби, се свесни за неповолните услови што им ги диктираат на производителите, при што производителите, плаќајќи за дополнителните лица губат дел, од профитот, кој фактички, се прелева кај супермаркетите.

Дополнително, кога се разгледува мислењето само на менаџерите на помалите брендови може да се забележи дека кај нив доминира ставот дека зголемениот број, позиции влијае повеќе врз зголемување на профитабилноста на маркетите отколку на производителите, бидејќи речиси сите од нив сметаат дека зголемениот број позиции влијае врз зголемување на профитабилноста на маркетите, додека помал дел (ниту една половина) сметаат дека зголемениот број позиции влијае врз зголемување на профитабилноста на производителите.

Некои податоците и во светски рамки покажуваат дека усвојувањето на менаџментот по категории од малопродажните мрежи нуди помалку економски придобивки за производителите отколку за малопродажните мрежи, што е спротивно на популарното верување дека менаџментот по категории им користи и на малопродажните мрежи и на производителите (*The Economist*, 1997). Како што е дискутирано опширно во третата глава, распределувањето на просторот на полиците и

менаџментот по категории имаат комплексна стратегиска структура и сè уште се недоволно истражени. Практикувањето менаџмент по категории може да има различни импликации врз супермаркетите, производителите и потрошувачите, што ќе се види од резултатите од истражувањата во оваа област.

Во истражување направено за овој труд, отприлика само една третина од производителите и од менаџерите на супермаркети сметаат дека зголемувањето на бројот на позиции позитивно влијае врз *имиџот на производот*. Генерално, може да се заклучи дека во бизнис секторот, зголемувањето на бројот на позиции се гледа краткорочно, пред сè низ призмата на профитабилноста, а не и влијанието што го има врз имиџот на производот, што пак, има долгорочни придобивки, го води растот на брендот. Можеби само, менаџерите од двете страни во процесот на преговарање се фокусирани на директниот економски ефект и не ги зимаат предвид доволно долгорочните придобивки. Сепак, како што ќе се види понатаму во овој труд, истражувањето направено на потрошувачите покажува дека физичката позиционираност и бројот на позиции има влијание врз перцепцијата за производот и неговиот имиџ, бидејќи производот кој има повеќе лица и кој е поставен на подобри позиции се перцепира како производ со повисок квалитет, производ кој почесто се купува (дека е најпродаван производ), се перцепира како производ од подобра продажна марка итн. Секако, при анализата на влијанието на бројот на лица, треба да се има предвид дека нивното влијание има синергетски ефект, при што влијанието врз една карактеристика истовремено влијание врз друга, и обратно.

Повторно, кога се разгледуваат резултатите по брендови, брендовите со помал пазарен удел повеќе го истакнуваат позитивно влијание на бројот на позиции врз *имиџот на производот*, за разлика од менаџерите на лидерските брендови. Имено, повеќе од половина од менаџерите на Добра вода сметаат дека бројот на лица на одреден производ на полиците позитивно влијае врз имиџот на производот, додека ниту еден менаџер на *Горска вода* и *Кожувчанка* не го нагласил влијанието на позиционираноста на производот врз имиџот. Од ова, може да се заклучи дека менаџерите на „помалите“ брендови повеќе ја препознаваат оваа активност во супермаркетите како валидна алатка која ќе влијае за подобување на имиџот на своите брендови, за разлика од мислењето на менаџерите на поголемите брендови. Ова е во

насока на светските истражувања, искуства и сознанија дека „помалите“ брендови повеќе ќе бенефицираат од позиционирањето на производите и поголемиот број на лица на полиците, во споредба со „поголемите“ брендови т.е. овие наоди од истражувањето одат во прилог на хипотезата која ја е сретната во истражената литература (*Montoya et al., 2005*), дека *нисковреднуваниите брендови ќе имаат придобивки повеќе од зголемување на просторот на полиците*, бидејќи поголемиот простор имплицира дека тие се „најпродавани и најквалитетни“ што ќе ги направи овие брендови „повредни“ во очите на потрошувачите. За разлика од нив, според истата хипотеза *премиум брендовите помалку ќе имаат придобивки од зголемениот простор* на полиците, бидејќи потрошувачите веќе ги перцепираат како брендови што се купуваат и кои нудат повисок квалитет. Во табелата 1.5 која следи споредени се одговорите добиени во примарното истражување на менаџерите на производителите на пакувани води и менаџерите на супермаркети. Може да се забележи различната перцепција на менаџерите на двете страни за истите прашања.

Таб. 1.5 Споредба на одговорите од истражувањето на производителите на пакувани води и на менаџерите на супермаркети

ПРОИЗВОДИТЕЛИ		СУПЕРМАРКЕТИ	
Прашање	Одговори	Прашање	Одговори
1) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во СУПЕРМАРКЕТОТ А?		1) Дали сте задоволни од постојниот број артикли во Вашата категорија т.е. во вашиот Маркет? (сумирани одговори за двата синцира супермаркети)	
а) Да	64%	а) Да	100%
Б) Не	36%	б) Не	0%
2) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во СУПЕРМАРКЕТОТ Б?			
а) Да	27%		
Б) Не	73%		

<p>3) Дали сте подготвени да платите дополнително за дополнителни лица и позиции?</p> <p>а) Да 27%</p> <p>Б) Не 73%</p>	<p>2) Дали сте подготвени да отстапите дополнителни лица и позиции за некои артикли доколку производителите платат дополнително за тоа?</p> <p>а) Да 86%</p> <p>б) Не 14%</p>
<p>4) Дали сметате дека ако имате 30% повеќе позиции на полиците, Вашата продажба ќе се зголеми?</p> <p>а) Да 100%</p> <p>Б) Не 0%</p> <p>ќе се зголеми во просек за: 20%</p> <p>најфреквентни одговори: за 15%</p>	<p>3) Дали сметате дека ако доделите 30% повеќе позиции на полиците за некој артикл, продажба на тој артикл ќе се зголеми?</p> <p>а) Да 86%</p> <p>б) Не 14%</p> <p>ќе се зголеми во просек за: 17%</p>
<p>5) Колку годишно (во % од остварената продажба во тој синцир) трошите за маркетиншки активности во СУПЕРМАРКЕТОТ А што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек: 14%</p> <p>најфреквентни одговори во распон од: 5 до 15%</p>	<p>4) Колку годишно (во % од остварената продажба во синцирот) во Вашиот синцир производителите (во Вашата категорија или општо) трошат за маркетиншки активности што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек (од двата супермаркета): 6%</p> <p>најфреквентни одговори: 5%</p>
<p>6) Колку годишно (во % од остварената продажба во тој синцир) трошите за маркетиншки активности во СУПЕРМАРКЕТОТ Б што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек: 12%</p> <p>најфреквентни одговори во распон од: 5 до 15%</p>	
<p>7) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците влијае позитивно врз (слободно заокружување):</p> <p>а) продажбата 100%</p> <p>Б) имицот на производот 36%</p>	<p>5) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз (слободно заокружување):</p> <p>а) неговата продажба 71%</p> <p>б) имицот на производот 29%</p>

<p>в) профитабилноста на производителот 36%</p> <p>г) профитабилноста на супермаркетот 55%</p>	<p>в) профитабилноста на производителот 14%</p> <p>г) профитабилноста на супермаркетот 43%</p>
<p>8) Дали сметате дека во СУПЕРМАРКЕТОТ А односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?</p> <p>а) Да 55%</p> <p>Б) Не 45%</p>	<p>6) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?</p> <p>а) Да 100%</p> <p>б) Не 0%</p>
<p>9) Дали сметате дека во СУПЕРМАРКЕТОТ Б односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?</p> <p>а) Да 55%</p> <p>Б) Не 45%</p>	<p>7) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Производителот/Снабдувачот?</p> <p>а) Да 86%</p> <p>б) Не 0%</p>
<p>10) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците имате чувство на партнерски однос со СУПЕРМАРКЕТОТ А?</p> <p>а) Да 45%</p> <p>Б) Не 55%</p>	<p>8) Дали при преговарањето со производителите за позиции на нивните производи на полиците имате чувство на партнерски однос со нив?</p> <p>а) Да 86%</p> <p>б) Не 14%</p>
<p>11) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со СУПЕРМАРКЕТОТ Б?</p> <p>а) Да 55%</p> <p>Б) Не 45%</p>	
<p>12) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со</p>	<p>9) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со производителите?</p>

СУПЕРМАРКЕТОТ А?			
а) Да	45%	а) Да	0%
Б) Не	55%	б) Не	100%
13) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со СУПЕРМАРКЕТОТ Б?		10) Дали имате чувство дека секогаш производителите губат во односите со Вашиот синцир?	
а) Да	36%	а) Да	14%
Б) Не	64%	б) Не	86%
14) Кој процент од продажбата сметате дека е фер да се даде за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на Вашите производи во соодветниот синцир? во просек:		11) Кој процент од сопствената продажбата сметате дека е фер да дадат производителите за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на своите производи во Вашиот синцир? во просек:	
5%		11%	
15) Што мислите, како супермаркетите определуваат кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)		12) Како определувате кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)	
а) најпродаваниот има најмногу лица	64%	а) најпродаваниот има најмногу лица	86%
Б) најслабо продаваниот има најмногу лица	0%	б) најслабо продаваниот има најмногу лица	0%
в) производот чиј производител/снабдувач најмногу плаќа има најмногу лица	91%	в) производот чиј производител/снабдувач најмногу плаќа има најмногу лица	29%
г) производот чиј производител/снабдувач има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица	45%	г) производот чиј производител/снабдувач има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица	0%
Д) најквалитетниот производ има најмногу лица	0%	д) најквалитетниот производ има најмногу лица	57%
ѓ) тој на промоција има најмногу лица	45%	ѓ) тој на промоција има најмногу лица	29%

Практиката на супермаркетите во однос на алокацијата на просторот на полиците покажува дека распределбата на просторот на полиците е реален проблем со кој се соочуваат и малопродажните мрежи во Македонија. Од менаџерите во малопродажните мрежи се бара да донесуваат многубројни витални одлуки, кои вклучуваат: (1) кои производи да ги постават на полиците (одлуки за асортиман), (2) колкав број лица да распределат за секој производ (одлуки за распределба на просторот на полица), (3) колкава да биде количината на нарачките, (4) со која зачестеност да се прави евалуација на асортиманот на категоријата и (5) како да ги постават условите во соработката со производителите/снабдувачите (финансиските услови поврзани со менаџментот по категории). За да донесат оптимални одлуки, кои ќе дадат максимална профитабилност на целата категорија, менаџерите треба да прават прецизна процена на побарувачката и просторот што е на располагање за резервите.

Од анализата на резултатите може да се заклучи дека синџирите на супермаркети *најголем простор на полиците, примарни и секундарни позиции, им отстапуваат на производителите што имаат најголемо учество во вкупната продажба на категоријата*, но и на тие производители/снабдувачи, кои учествуваат во одредени промоции или маркетиншки активности на супермаркетот и кои се подготвени да инвестираат во активности на место на продажба. Оваа политика на „најпродаваниот производ во категоријата има најдобри позиции и најмногу лица“ ја практикуваат, пред сè, од причина да имаат поголема резерва од тој производ на полиците за да се намали можноста да се остане без тој производ во тек на работното време и да се намали фреквенцијата на дополнување на полиците од страна на вработените во супермаркетот. Решенијата што ги прават менаџерите во супермаркетите се најчесто ад хок, притоа, недоволно се анализира профитабилноста на целата категорија.

Доколку некој од производителите во одредена категорија сака да има подобра локација на полиците и повеќе лица на својот производ, а тоа не е соодветно на моментниот обем на продажба, тогаш производителот треба да даде одреден финансиски надомест за дополнителниот простор на полиците, што резултира со профитабилност со која голем дел од испитаните производители не се задоволни, т.е. тие се чувствуваат дека губат во однос на супермаркетите. Ова е во насока на хипотезата дека во Македонија има реално мало практикување на менаџментот по

категорија, што придонесува за зголемено незадоволство кај производителите/снабдувачите.

Понатаму, од наведеното, може да се заклучи дека постојните стратегии за алокација на просторот на полиците во малопродажните синџири одат во прилог на веќе изградените брендови во категориите и создаваат пречка за влез на нови производи од други производители и го забавуваат порастот на помалите брендови во таа категорија.

Каква што беше хипотезата, во Македонија менаџерите на категории во супермаркетите при алокацијата на просторот на полиците повеќе се водат од *нивното искуство, интуиција и субјективни чувства* за одделните брендови/производи, отколку по некој математички модел за менаџирање производи во една категорија, вклучително и за анализирање на профитабилноста на целата категорија. Практикувањето на менаџментот по категории е на ниско ниво.

Истражувањето укажува на потребата од отвореност за да се изменат традиционалните ставови и односи; *неопходно е градење долгорочни партнерски односи* меѓу супермаркетите и нивните снабдувачи. Само во услови на меѓусебна доверба би се овозможило менаџирање по категории. Потребно е високо ниво на соработка заснована на партнерство и на доверба. Споделувањето на резултатите од работењето и барањето заеднички начини како да се подобри за да се остварат придобивки за двете страни е клучно за градење доверба и за создавање ситуација во која нема да има победници и губитници при регуларните годишни/периодични преговори за условите за соработка.

Супермаркетите се компаниите што први може да ги забележат промените во однесувањето при купување на потрошувачите на производите во одредена категорија, но и први што може да увидат одредена потреба од нов производ. Коректната комуникација со производителите може да доведе до брзо и евтино исполнување на очекувањата на целните купувачи. Од таквата отворена комуникација и однос и двете страни би имале заемна корист и би успеале во дадената категорија да го најдат оптималниот распоред на производите на полиците.

Од друга страна, производителите /снабдувачите се тие што ги обезбедуваат производите на полиците, „суштината“ поради која потрошувачите ги посетуваат супермаркетите. Токму затоа, супермаркетите и нивните снабдувачи *мора да*

соработуваат и да работат во синергија бидејќи единствено на тој начин ќе може да се постигне максимум задоволството на потрошувачите, а со тоа и придобивки за сите три страни.

Производителите и супермаркетите треба заедно да работат на наоѓање ефективни методи за распределба на позициите на полиците на начин за кој и двете страни ќе сметаат дека е фер и во заеднички интерес. Ваква соработка е возможна доколку супермаркетите и производителите ги споделуваат постпромотивните искуства, заеднички ги развиваат маркетиншките програми за активностите на место на продажба, двете страни активно се вклучуваат во долгорочно планирање и работат на усогласување на критериумите за мерење на резултатите и на евалуација на програмите.

Супермаркетите при менаџментот на категории треба да пристапат посистематски, плански и аналитички, да прават темелни и редовни анализи на односите меѓу продажбата и алокацијата на просторот, да практикуваат повеќе алатки и методи, кои ќе им овозможат поефективно да го алоцираат просторот на полиците во своите маркети. Потребни се следниве почетни чекори на супермаркетите за постигнување ефективен менаџмент по категории и за постигнување максимален профит: (1) поголем фокус на контрола на трошоците и оптимално искористување на полиците за остварување максимален профит од секоја категорија, (2) обезбедување доволен број менаџерски кадар, при што менаџерите ќе можат аналитички да се посветат на менаџирање на категориите и остварување максимален профит по еден квадратен метар полица, (3) вложување во *искуство* за согледување на потенцијалите на менаџментот по категории и аналитичкиот приод кон распределбата на полиците.

Притоа, супермаркетите не треба да забораваат дека производителите се нивни партнери со кои треба да работат на остварување заеднички интереси.

Производителите треба да градат *партнерски односи* со менаџерите на супермаркетите во обидите да обезбедат добри позиции за своите производи на полиците. При вложувањето во дополнителни позиции, производителите треба да најдат рамнотежа во своите вложувања; потребни се детални и долгорочни анализи со цел да го пронајдат *оптимумот* што е потребен за унапредување на продажбата и за

остварување на нивните продажни цели, како и да се заштитат од прелевање на профитот на страната на супермаркетите.

При сето ова, ниту производителите, ниту менаџерите на синџирите на супермаркети не смеат да забораваат дека во нивниот заеднички фокус се *потрошувачите* и дека само со заеднички развиен и спроведен план, стратегија и тактика и, пред сè, со меѓусебна (тристрана) доверба ќе можат да успеат да ги придобијат долгорочно.

Производителите и супермаркетите во менаџментот на категории треба да гледаат и остварување на долгорочни цели бидејќи добрата физичка поставеност на производите несомнено влијае и врз перцепцијата на потрошувачите за квалитетот на производите и, воопшто, врз имиџот на производите, што произлезе како заклучок од спроведеното истражување на потрошувачи. Од ова долгорочно ќе имаат придобивки како производителите, така и супермаркетите, кои, исто така, ќе добијат подобар имиџ и поголем степен на задоволство кај потрошувачите.

Дополнително, потребни се *пообемни истражувања и анализи* на импликациите на менаџментот на просторот на полиците врз профитот со цел *пронаоѓање на правилната формула при менаџмент по категории* во кои ќе бидат задоволни двете страни и ќе се охрабрат менаџерите во Македонија да користат планери и алатки - не како замена за искуството и одлуките на менаџерите на категории, туку како водач во процесот на донесување на своите одлуки.

ГЛАВА 2. ВЛИЈАНИЕ НА ФИЗИЧКАТА ПОСТАВЕНОСТ НА ПРОИЗВОДИТЕ НА ПОЛИЦИТЕ ВРЗ НИВНАТА ПРОДАЖБА ВО СУПЕРМАРКЕТИТЕ

Во оваа глава се дискутира за психологијата на купувачите при купување во супермаркети, врз основа на која малопродажните мрежи го организираат просторот во своите продажни објекти. Организираноста на просторот на супермаркетите и атмосферата постигната преку осветлувањето, боите и мирисите се создадени така за да ги мотивираат потрошувачите да останат подолго време и да купат повеќе производи. Во првата точка е разгледан редоследот по кој се поставени категориите производи во маркетите и како влијае на мотивите за купување. Исто така, разгледано е како новата технологија уште повеќе овозможува да се проучува однесувањето на купувачите на самото место на продажба. Таа, исто така, го прави купувањето полесно во услови на постојано зголемување на продажниот простор на малопродажните објекти, што станува збунувачко, потрошувачите не можат лесно да најдат одредена категорија производи и сè поголемиот број брендови на полиците го отежнува изборот. За физичкото позиционирање на производите во супермаркетите и на самите гондоли и за неговото влијание врз продажбата детално се дискутира во оваа глава и се пренесени искуства од интернационалните синџири на супермаркети. Понатаму, се дискутира за искуствата на снабдувачите и на супермаркетите во Македонија за зависноста на продажбата од промените во поставеноста и во застапеноста на полиците во супермаркетите. Доброто физичко позиционирање на производите покрај тоа што генерира економски придобивки, создава и неекономски придобивки за супермаркетите и за производителите при што се создава вредност и за потрошувачите. Примарните истражувања направени за овој труд овозможува да се погледне и овој аспект на истражуваната тема. Неекономските придобивки овозможуваат подобрување на имиџот на производите, заради подобрената перцепција кај потрошувачите под дејство на активности на место на продажба и на имиџот на супермаркетите, што последователно создава лојалност кон производите и кон супермаркетите и долгорочно влијаат на резултатите на работењето, тие се дискутирани во последната точка од оваа глава.

2.1 Организирање на просторот во супермаркетите (*layout design*) и новите технологии што се користат во супермаркетите

Плановите за распоредот во супермаркетите и изгледот на гондолите се прават врз основа на резултатите од продажбата, истражувањата и од психологијата на купувањето. Истражувачите работеле со години проучувајќи ја психологијата на купувањето и, соодветно на тоа, и на дизајнот на продавниците, сè со цел да се оствари максимален профит.

Сите супермаркети, главно, изгледаат исто како резултат на изверзираноста на малопродажните мрежи во науката за убедување на луѓето да купуваат повеќе. Благодарение на технолошките иновации, науката почнува да ги „отклучува“ и најдлабоките тајни во свеста на потрошувачите. Постои одредена психологија при купување во малопродажните мрежи, а особено во супермаркетите. Маркетите добро ја познаваат оваа психологија на купувачите и користат различни техники да ги задржат потрошувачите подолго во маркетите и да ги мотивираат да потрошат повеќе. Повеќето од одлуките во купувањето во супермаркетите се по навика. Купувачите немаат тенденција да внесуваат многу когнитивни напори во купување на повеќето брендови. Тие избираат исти брендови при секоја повторна посета на супермаркет, така, за да се придобијат потрошувачите да сменат некој бренд, супермаркетите создаваат дисонанција во нивните умови. Тоа го прават користејќи знаци, како промени во цени и употреба на бои: (*Harrison, 2008*) црвената, на пример, е најзабележливата боја во спектарот, жолтата и златната се користат за да се предизвика глад и лачење плунка (можеби поради поврзување на овие бои со бојата на пржената храна), додека сината боја ја промовира довербата.

Порано синцирите на супермаркетите следеле само колкав е бројот на посетителите во нивните објекти, но во денешни услови, маркетите не се задоволни само со таквите информации. Новата технологија овозможува добивање многу пософистицирани информации: (*The Economist, 2008*) малопродажните центри сакаат да знаат колку време точно купувачите се задржуваат, кои сè оддели ги посетиле и каква е зависноста на продажбата од ваквите параметри. На пример, во *Gunwharf Quays*,

најголем центар за забава и за купување во Портсмут, Велика Британија, движењето на луѓето низ продажните објекти се следи преку нивните мобилни телефони; британската компанија *Path Intelligence*, во соработка со *Massachusetts Institute of Technology*, развила начин како да ги следи потрошувачите преку целуларните мрежи - системот ја одбележува позицијата на нивните мобилните телефони додека се движат низ центарот. Се покажало дека, доколку времето на задржување се зголемило за 1% продажбата се зголемувала за 1,3% (*The Economist*, 2008).

Во зависноста на тоа како е поставен влезот, постои одредено влијание како купуваат луѓето и колку трошат. Доколку влезот е надесно, (*right-hand side*) во таков случај купувачите се фаворизирани да се движат спротивно на насоката на движење на стрелките на часовникот, додека ако влезот е налево (*left-hand side*) фаворизира движење во насока на стрелките на часовникот. Според некои истражувања, потрошувачите што низ супермаркет се движат во насоката спротивна од насоката на движењето на стрелките на часовникот трошат, во просек, по два долара повеќе при секоја посета на маркетите од тие потрошувачи што низ маркетите се движат во насока на стрелките на часовникот (*Harrison*, 2008).

Во една просечна посета на супермаркет потрошувачите поминуваат низ 25% од неговата површината. Зоните веднаш по влезот во маркетот се нарекуваат „декомпресирачки зони“, во кои луѓето треба да се отпуштат малку и да се навикнат на атмосферата, дури и тие што го посетуваат маркетот многу често. Овие зони често се користат за промоција. Овошјето и зеленчукот се ставаат на самиот почеток, така што природниот изглед, свежите миризби и убавите бои инспирираат позитивно и среќно расположение кај потрошувачите. Одделите за свежи производи се прават релаксирачки, „поканувачки“, свежи и чисти, за да создадат чувство на доверба и емотивна вклученост во купувачкото искуство. Купувачите што користат свежи производи (овошје, зеленчук и месо) трошат повеќе, затоа овие производи се ставаат на почеток или понекогаш на крајот од патеката на движење. Инаку, поставувањето на овошјето и на зеленчукот веднаш по влезот во маркетот и не е толку практично од аспект на потрошувачите затоа што лесно може да се оштетат во полна количка, така што подобро е да се ставаат на крај од патеката на движењето. Кога ќе излезат од одделот за зеленчук и за овошје, потрошувачите влегуваат во одделот за деликатеси,

месо, подготвена храна, пекарница од каде што мирисот ги прави луѓето да се чувствуваат гладни и тие се охрабрани да купуваат повеќе. Експертите од агенциите за т.н. повеќесензорен маркетинг постојано подготвуваат нови совети за зголемување на продажбата, како, на пример, во одделот за детергенти да се обезбеди миризба на свежо перени алишта итн. Ваквите техники стануваат многу попопуларни затоа што сè повеќе се продлабочува разбирањето како луѓето прават избор. Од искуство знаеме дека „групите што се во фокусот“ на прашањата на истражувачите како ги донесуваат одлуките, одговараат дека прават рационални одлуки разгледувајќи фактори како што се цени, потреба, понуда. Но, исто така, имаат влијание потсвесните елементи, вклучувајќи ги емоциите и тоа што го имаат во нивната меморија (*The Economist, 2008*).

Иако постоело верување дека потрошувачите систематски ги поминуваат гондолите од почеток до крај, па повторно во следниот ред од почеток до крај, со употреба на ГПС уреди закачени на количките се покажало дека тие имаат тенденција да посетуваат селектирани гондоли и области во маркетот, а многу поретко се движат систематски во маркетите. Дури и во подолгите посети во маркетите, купувачите влегуваат накратко меѓу гондолите и се враќаат, место да отидат по целата должина до крајот на тој ред, па од таму да влезат во друг ред. Ова значи дека производите со високи маржи или, пак, тие производители што плаќаат за поголема видливост на своите производи ќе бидат ставени на почетоците на гондолите/редовите или фронтално на гондолите. Ова е карактеристично за хипермаркетите каде што гондолите се многу долги. Исто така, познати брендови се ставаат на почетоците на гондолите за да послужат како психолошки знак за „добре дојде“, што предизвикува поголем број луѓето да навлезат меѓу гондолите. Во големите супермаркети производите во централната позиција на гондолите добиваат помалку т.н. време на изложеност (*face time*). Во помалите супермаркети, пак, централната позиција на гондолите, во висина на очите, е сметана како најпривлечна за производителите.

Луѓето, исто така, повеќе се движат по периметарот на маркетот отколку меѓу гондолите, таму влегуваат по потреба (*Harrison, 2008*). Бидејќи периметарот се користи како основна патека за движење во супермаркетите таму се поставени најважните производи. Во пократките посети на маркетите потрошувачите поминуваат само по периметарот. Некои производи се категоризирани и поставени на гондолите според

нивната вредност за продавницата. Водечките брендови и, од неодамна, сопствените продажни марки на маркетите, се поставени на местата каде што има голема циркулација на потрошувачи. Многу производи се купуваат импулсивно и тие се наоѓаат на главните патеки низ супермаркетот, а нивното поставување е во релација со местата каде што се наоѓаат млекото и лебот. Супермаркетите ги фаворизираат овие производи за кои потрошувачите, можеби, би биле заинтересирани на својот пат на движење.

Малопродажните мрежи следат дали некој производ, доколку е ставен на премиум позиција, луѓето го купуваат и дали создава доволно циркулација на потрошувачи во таа насока.

Категории производи за одредени целни групи (*niche market*) се поставуваат на видливи места, но каде што циркулацијата не е многу висока, бидејќи тие целни потрошувачи се расположени да ги бараат овие производи. Потрошувачите се задржуваат долго време кај производите кај кои постои емотивна инволвираност или, пак, се збунети во поглед на изборот. Во земјите каде што на луѓето им е важно да купат добро кафе, тие долго се задржуваат пред гондолите со кафе. Ист е случајот со бебешката храна, каде што постои емотивна инволвираност при купување. Долгото задржување постои и кај гондолите за супи и за разни сосови, но повеќе поради одредена збунетост како да се направи изборот. Ваквите производи, кај кои потрошувачите се задржуваат подолго време, се ставаат во делови од супермаркетите каде што е помала циркулација на луѓе и каде што ќе се чувствуваат релаксирано и изборот можат да го направат без брзање и притоа нема да им се најдат на пат на другите купувачи.

Купувачите што ќе отидат до центарот на редиците и центарот на продавниците, ќе потрошат повеќе време во супермаркетот, но тоа не значи и дека ќе потрошат повеќе пари во однос на потрошеното време. Затоа потрошувачите дополнително се мотивираат со различни промотивни активности во централните позиции на маркетот. Супермаркетите, исто така, ги микроменаџираат одредените секции на продавниците. Место да го гледаат супермаркетот како целина, ги разделуваат одделите во посебни зони, на пример, оддел за здрава храна, пекарница, козметика, и развиваат посебни маркетиншки планови за секоја од овие зони. Особено се важни одделите за зеленчук,

овошје, месо, млечни производи и пекарницата. Овие оддели ја создаваат и различноста и посебното искуство во купувањето.

Маркетите се дизајнирани така што купувачите што прават временски кратки посети се охрабруваат да купуваат леб, млеко и сл., додека тие што се задржуваат подолго се „водени“ низ продавницата и тие имаат тенденција да потрошат повеќе. Психолозите и дизајнерите на продавниците сè повеќе веруваат дека поставувањето на млекото и на лебот во задниот дел од маркетот не е ефикасно, иако повеќето маркети сè уште ги поставуваат овие производи таму верувајќи дека така охрабруваат импулсивни купувања. Податоците од истражувањата покажуваат дека вакви импулсивни купувања не се толку чести и дека е поефикасно овие производи да се стават во предниот дел од продавницата, но со други производи во близина, кои се купуваат импулсивно. Иновативните супермаркети поставуваат помала зона со ограничен избор на леб и на млеко во предниот дел од продавницата за тие купувачи, чиешто мотиви нема да се бидат модификувани, а во задниот дел имаат поголем избор на леб, на едната страна, и млеко на другата страна. Медиумите им нудат совети на потрошувачите како да одолеат на сите овие активности од страна на маркетите и да заштедат време и пари, па така, на пример, ги советуваат да подготват листа за купување до која ќе се придржуваат, да не одат гладни во маркетите, да купуваат производи што не се брендирани.

Малопродажните мрежи и производителите зборуваат многу за „моментот на вистината“ и тоа не како психолошка идеја, туку како точка кога луѓето стојат меѓу гондолите, решаваат што ќе купат и посегнуваат да го земаат производот. Еден од начините што го практикуваат маркетите за да ги придобијат потрошувачите да подадат рака во насока на одредени производи е да ги ставаат познатите брендови од големите производители на висина на очите, додека поевтините производи се подолу, заедно со сопствените брендови на маркетите. Понекогаш позициите во висина на очите се резервирани за премиум брендовите на супермаркетите (*Harrison, 2008*).

Мислењата за најдобрите позиции на гондолите се често поделени. И покрај многуте академски трудови што даваат препораки како најдобро да се насочуваат купувачите низ маркетите, малопродажните мрежи имаат свое мислење. Повеќето маркети за најдобра позиција ја сметаат позицијата на висина на очите и тоа на десната страна на гондолите затоа што повеќето луѓе пишуваат и повеќе ја користат десната

рака и се смета дека погледот повеќе им оди на десната страна. Некои, пак, за најдобри позиции ги сметаат фронталните страни на гондолите, но и на оваа влијае правецот на движењето во супермаркетите. Иако некои производители плаќаат и до 50.000 долари годишно (*The Economist, 2008*) за сакана позиција на гондолите, за само една продавница, купувачите, сепак, понекогаш не можат да најдат некој производ што го бараат.

Науката за купување станува исклучително софистицирана. Истражувачите ги испитуваат механизмите на донесување одлуки со набљудување на мозокот. Една од најветувачките техники е функционалната магнетна резонанција, која користи голем скенер за да детектира промени во протокот на крвта низ делови од мозокот, кои одговараат на зголемување или на намалување на менталните активности. Луѓето се поставени во скенерот и им се покажуваат различни производи или брендови и им се поставуваат прашања за нив. Се споредува тоа што го кажуваат со тоа што го мислат преку набљудување на когнитивната и емотивна активност на мозокот. Идејата е дека ако засветли делот од мозокот што е поврзан со задоволство, тогаш производот може да се смета за успешен. Ваквите информации имаат големо значење затоа што *осум од десет нови производи не успеваат на пазарот*; иако луѓето, кога биле прашани во маркетиншките тестови, кажуваат дека би ги купиле – нивната потсвест мислела нешто сосема друго. „Ние сме на границата на потсвесното“, вели *Eric Spangenberg*, декан на *College of Business at Washington State University* и стручњак за суптилноста на маркетингот. „Знаеме дека постојат потсвесни одговори и знаеме дека се важни“ (*The Economist, 2008*). Компаниите со голема доверливост ги чуваат резултатите од ваквите истражувања заради комерцијални причини.

Технологијата го прави полесен процесот на набљудување на купувачите – па оттука и сигурносните камери во продавниците можат да направат многу повеќе отколку, едноставно, да ги контролираат крадците. Стручњакот за софтверска технологија *Rajeev Sharma* од Универзитетот во Пенсилванија (*Pennsylvania State University*), основал компанија наречена *VideoMining* за да го автоматизира процесот на набљудување на потрошувачите. Се користи софтвер што препознава слики, тој ги скенира сликите од безбедносните камери од купувачите додека тие избираат производи. Софтверот е способен да надгледува активности на стотици илјади луѓе. Тој

мери колку купувачи веднаш одбрале еден бренд, колкумина се двоумеле, а колкумина споредувале неколку брэнда, истовремено разликувајќи ги купувачите по години, пол и етнички групи.

На пример, една анализа направена од *VideoMining* на купувачи на пиво кажува дека повеќето од нив веднаш се решаваат за одреден бренд, без да разгледуваат други брэндови. Ова покажува дека одлуката ја имале во својот ум, како да се поставени на „автопилот“. Заклучокот би бил дека пиварниците својот буџет за маркетинг треба да го трошат надвор од супермаркетите. Анализите, исто така, можат да помогнат да се постави поврат на инвестиции (*ROI*) на нова рекламна кампања покажувајќи колкав дел од купувачите на пиво може да биде убедуван да разгледа купување конкурентски брэндови. Друга студија во супермаркет покажува дека 12% од купувачите трошат 90 секунди гледајќи овошни сокови, читајќи ги етикетите, но нема да одберат ниту еден. Ова укажува на тоа дека тие се многу заинтересирани за овошните сокови, како здрава алтернатива на газирани пијалаци, но не се сигурни кој да го одберат. Така, кај ова група на производи постои многу простор за убедување на самото место на продажба. Намалување на изборот на брэндовите на гондолите, исто така, може да помогне купувачите да се решат. Се прават многу студии за да се утврди зошто голем процент од купувачите што поминуваат низ продавниците нема да купат ништо. Процентот на купувачи што не купиле ништо од вкупниот број на купувачите што влегле во продавницата се нарекува степен на „конверзија на потрошувачи“ и овој процент може да биде од 20% во стоковните куќи до 100% во продавниците за храна. Во еден супермаркет степенот на конверзија варира во различни оддели. Луѓето кажуваат дека почесто ги напуштаат продавниците затоа што не можат да се решат, отколку поради високите цени (*The Economist, 2008*).

Технологијата, исто така, ќе почне да препознава емоции на купувачите. Софтверот развиен од *Rajeev Sharma* од Универзитетот во Пенсилванија има потенцијал да анализира изрази на лице, како насмевки и гримаси што се искрени и тешко можат да се имитираат. Здруженијата и групите за заштита на приватноста веќе се загрижени од фактот дека луѓето се следени што прават, а самата помисла на можноста да се следи што мислат и како се чувствуваат предизвикува уште поголеми негативни реакции. Но потрошувачите се навикнуваат на ваквиот процес на одземање на приватноста, која се

нарекува „загадување на приватноста“ (“*privacy pollution*”). Приватноста е засегната и со имање сметка кај малопродажните мрежи на интернет, што резултира со точно познавање на претходните купувања и оттука на потрошувачот може да му се сугерира што да купи. Но ако ова го прави купувањето полесно, и притоа и на потрошувачите им се овозможуваат и намалени цени – тогаш тие, најчесто, го прифаќаат овој начин на купување. Во истражувањата на *Rajeev Sharma*, кога потрошувачите биле прашани што мислат за неговиот видеонадзор, повеќето кажале дека не им пречи (*The Economist*, 2008).

Една од технологиите што почнуваат да ја користат маркетите е и мал интерактивен дисплеј поставен на количките, *Media Cart trolley* (слика 2.1). Системот е опремен со вид на ГПС, така што во зависност од тоа во кој дел од супермаркетот се наоѓа купувачот, ќе бидат емитувани соодветни реклами на дисплејот на неговата количка.

Слика 2.1. Интерактивен дисплеј со уред за ГПС на колички во супермаркет



Извор: 2.1 www.mediacart.com

Системот е опремен со вид на ГПС, така што во зависност од тоа во кој дел од супермаркетот се наоѓа купувачот, ќе бидат емитувани соодветни реклами на дисплејот на неговата количка. Уредот, исто така, има можност да ја вчита и да ја покаже листата за купување доколку купувачот ја внесе картичката за лојалност за потоа да го „води“ купувачот меѓу гондолите по кој редослед да купува. Пробните користења на ваквите дисплеи во САД покажале дека продажбата на супермаркетите се зголемила за 10 проценти, а на рекламираните производи на дисплеите за 30-40% (Lee, 2009). Податоците за купувачките активности што ги прават потрошувачите (каде се движеле низ маркетот, колку се задржале, што купиле) запаметени во системот претставуваат вредни информации за евалуација на рекламите, но и за малопродажните мрежи и за производителите. Оваа технологија ја експлоатира малата инволвираност за време на купувањето, така што купувачите во голема мера се отворени за сугестии. Се очекува купувачите уште повеќе да ги прифаќаат сугестиите/потсетувањата за време на кратките посети, кога не подготвиле листа за купување.

Може да се заклучи дека малопродажните мрежи, кои работат во многу конкурентен сегмент од бизнисот, постојано инвестираат во подобро познавање на психологијата на купувањето. Но, што мислат потрошувачите за тоа? Доколку потрошувачите се почувствуваат манипулирани од психолошкото продавање, малопродажните мрежи не треба да се плашат од групите за заштита на приватноста, туку од самите потрошувачи. И порано имало сличен критицизам. Книгата Скриени убедувачи (*“The Hidden Persuaders”*), напишана од американскиот новинар Ванс Пакард (Vance Packard), предизвикала сензација кога била првпат објавена во 1957 година, откривајќи психолошки техники за истражување на мотивите на купувачите зошто сакаат или не сакаат да купуваат одреден производ; според резултатите од истражените мотиви, се создаваат пораки, кои потсвесно влијаат на потрошувачите. Сепак, стручњаците сметаат дека науката за купување има ограничувања. Доколку потрошувачите знаат дека се користени психолошки методи за да влијаат на нивниот избор, може да се постигне голем спротивен ефект и тие може да не купат ништо. Можеби затоа и на крај од посетата на супермаркетите нема многу производи во количките. Дискусијата наведува на заклучок дека доколку потрошувачите се соочени со нов начин на комуницирање со нив и со нови технологии употребени за тоа, тие

треба да препознаат и вредност во нив, како што е примерот со „дигиталниот супермаркет“ на *Tesco* во Јужна Кореја, кој ќе биде разгледан во следната глава, кога ќе биде дискутирано за влијанието на електронската трговија врз купувањето во супермаркетите. *Креирањето вредности* за потрошувачите треба да биде императив во сите иновации затоа што и покрај софистицираната наука за купување и користената техника, практиката на купувањето останува едноставна.

2.2 Тактики на зголемување на продажбата во малопродажните синцири: евалуација на програма за менаџмент по категории и распределба на просторот на полиците и нивното влијание врз продажбата

Трендот на развојот на маркетингот на самото место на продажба и одделување на сè поголеми финансиски средства за овие активности бара и соодветни методи за евалуација на постигнатите резултати. Професионалните и академските кругови се насочиле во развивање ефикасни економетриски методи за унапредување и за евалуација на резултатите во малопродажбата. За точно да се евалуираат ефектите од менаџирање на просторот, во спецификација на моделот за евалуација важно е да се земат предвид различните варијабли (влијанието на сезона, промоции, големина на продавница и др.) исто како и просторот на полицата распределен за некој производ и позицијата дадена на тие производи. *Chung et al. (2007)* развиле економетриска методологија за евалуација на програмата за менаџирање на полиците во различни малопродажни објекти. Во својата студија, за разлика од некои претходни модели, како што е моделот на *Dréze et al. (1994)*, авторите ги земаат предвид активностите што ги преземаат менаџерите, како што се промените на цени, промоциите, одржувањето на планограмите, протокот на стоката во продавниците. Користени се податоци за локација и за простор во планограмите на продавниците. Проширениот модел е применет врз податоците добиени од експерименти на терен, од продавници што учествувале во истражувањето.

Во студијата е опишан пример за примена на програма за менаџмент по категории и евалуација на програмата. Со оглед на тоа дека производителите на млеко во САД значителен дел од својот буџет за традиционалното рекламирање го

пренасочиле кон промотивните активности на местото на продажба, бил потребен соодветен метод за евалуација за да се покажат придобивките од активностите. На место на продажба. Американското здружение на производителите на млеко и на млечни производи и Советот за млечни производи, (*American Dairy Association & Dairy Council*), во повеќе од 600 продавници (во државата Њујорк) вовеле програма за менаџирање на физичкото позиционирање на млекото на полица-фрижидери во различни типови продавници. Општо земено, претходните студии користеле два вида методи за евалуација на вакви програми: *експериментални методи*, (на пр. *American Dairy Association, 1967; Cox, 1970; Krueckenberg, 1969; Schmit, Kaiser, & Chung, 2004*) и *економетриски модели*, (на пр., *Basuroy, Mantrala, & Walters, 2001; Desmet & Renaudin, 1998; Dréze, Hoch, & Purk, 1994; Rhee & Bell, 2002*).

Експерименталниот метод се дизајнира за да се споредат резултатите на работењето на продавницата пред и по воведување на програмата за менаџирање на позиционирањето на производите на полиците. Потенцијалниот проблем на експерименталните методи е тешкотијата да се контролираат и другите фактори што влијаат на продажбата, освен алоцираниот простор и физичката позицијата на производите. Едноставно мерење на продажбата пред и по програмата за менаџирање на просторот на полиците нема да ги претставува соодветно сезонското варирање на продажбата во продавницата, промените на цените, промотивните програми на сопствените и на конкурентните производи и другите услови што се однесуваат на самата продавница (големината на продавницата, локацијата, типот на продавницата, фреквенцијата на купувачите, промотивните активности и другите услуги). Точноста на евалуација на резултатите од овој вид на студии зависи од одржување крута контрола на факторите што влијаат на продажбата за време на тест-периодот и низ сите продавници. Но, исклучително е тешко и скапо да се контролираат разликите во многубројни варијабли низ различни временски периоди.

За да се надминат овие ограничувања, во маркетиншката литература најчесто се предлагаат *економетриските* модели. За евалуација се користени податоците од продажбата за секој производ во период од осум недели, пред почетокот на програмата и во текот на програмата, која, исто така, траела осум недели. Продажбата во периодот на промоциите што биле применети, исто така, била вклучена во моделот.

Економетрискиот модел е дизајниран да ги контролира промените во реалните услови во продавниците како што се цени, промоции и влијание на сезона (*Chung et al. 2007*).

Целта на оваа програма за менаџмент по категорија била да се зголеми продажбата на млекото во малопродажниот сектор. Врз база на евалуацијата на постојните планограми и извештаите за работењето пред почнување на програмата, креирани се нови планограми и се предадени на сите продавници што учествувале во програмата за да ги применат. Новите планограми се дизајнирани за да се постигнат три цели: а) зголемување на конзумирањето млеко по глава на население; б) да се подобри позиционирањето на млекото како напиток од висок профил; и в) подобрување на менаџментот на нарачката, чувањето и поставувањето на млекото на полиците во тест-продавниците. Во дизајнирање на планограмите била воведена нова процедура за реорганизирање на млекото на полиците, на пример: а) полномасно млеко, млеко со намалена содржина на масти и млеко сосема без масти, биле усогласени во вертикални позиции, секој производ во својата секција; б) производите што најбрзо се продаваат биле поставени на ниво на очите на купувачите и во делот на продавницата каде што има највисока фреквенција на купувачи; в) сите опции на различни големини на пакувања биле поставени едни покрај други. Дополнително, млечните пијалаци како млекото со различни вкусови и обичното млеко во помали пакувања биле ставени покрај други немлечни пијалаци и сокови. Зошто е важно реаранжирањето на просторот на полиците? Прво, управувањето на просторот во продавницата ја намалува можноста да се остане без резерви бидејќи просторот на полиците е алоциран приближно пропорционално на актуелната продажба во продавницата и второ, промените во просторот и локацијата може да влијаат врз вниманието на потрошувачите преку промена на видливоста на производот. Подобра локација или зголемување на бројот на *лицата* на производите може да ги пренасочи потрошувачите кон производите со повисоки маржи или може да го зголеми бројот на непланираните купувања. Претходните истражувања покажале дека е можно да се влијае врз вниманието на потрошувачите во продавниците како важна детерминанта на однесувањето во купувањето и дека повеќето од одлуките за купување се направени во продавниците (*Dreze et al., 1994*). Истражувањата за купување во супермаркетите покажуваат дека само една третина од одлуките за купување се направени однапред (*Dagnoli, 1987*) и

дека повеќето потрошувачи прават избор многу брзо, по минимално разгледување и споредување цени (*Dickson u Sawyer, 1990*). *Underhill (1999)* направил извештај во кој вели дека 60-70% од купувањата се непланирани и дека атрактивните дисплеи имаат повеќе влијание врз мажите отколку кај жените.

Резултатите добиени од следење на продажбата во зависноста на позицијата на млекото на полиците-фрижидери покажале дека преферираната позиција е различна за малите продавници и за големите супермаркети. Истражена е и важноста на поставувањето на производите во хоризонтална и во вертикална позиција. Доколку производите се наредени во хоризонтален план, централнопоставените производи биле преферирани во помалите фрижидери за млеко во малите продавници. Крајните позиции на полиците биле преферирани во големите полици-фрижидери во супермаркетите. Резултатите од вертикалното аранжирање на производите покажува дека локациите во висината на очите е најпожелната позиција и во малите продавници и во супермаркетите. Како резултат на оваа програма продажбата била зголемена од шест до 10 % (*Chung et al., 2007*). Овде не би можеле да направиме директна споредба со истражувањето што е направено во Македонија заради различните методи и параметри на истражувањето, но, сепак би споменале дека најфреквентните одговори на анкетираниите производители на пакувани води за нивните очекувања доколку имаат 30% повеќе позиции беа дека продажбата би се зголемила за 10 до 15% што укажува на тоа дека искуствата на производителите во Македонија за овој вид активности на место на продажба се во рамките на добиените резултати на гореопишаниот економетриски метод.

2.3 Искуства за продажбата од снабдувачите и од супермаркетите од промените во поставеноста и во застапеноста на полиците во супермаркетите

Направеното примарно истражување за практиката на супермаркетите и на производителите на пакувани води во Македонија, кое го претставивме во претходната глава, а во кое беа опфатени и беа направени интервјуа со менаџери на супермаркети/менаџери за категории во супермаркетите во Македонија, како и менаџери за продажба на производителите на пакувани води, покажа дека нивните

искуства говорат дека промените во поставеноста и во застапеноста на производот на полиците влијаат врз продажбата на дадениот производ.

Со ова истражување, меѓу другото, се испитани искуствата на снабдувачите и на супермаркетите *од промените во поставеноста и во застапеноста* на производите на полиците во супермаркетите т.е. испитано е мислењето на производителите и на менаџерите за категории/супермаркети во врска со следново:

- каква е врската меѓу *физичката поставеност и застапеност на производот и неговата продажба* – дали зголемувањето и промената на бројот на позиции за одреден артикал влијае врз зголемувањето на продажбата на тој артикал
- каква е врската меѓу физичката поставеност на одредени производи и влијанието *врз профитабилноста на производителите, како и врз профитабилноста на супермаркетите*
- какво е нивното мислење во врска со *ефективноста на трошоците за лица* во однос на влијанието врз продажбата, односно дали *односот меѓу зголемената продажба и трошоците за лица* (зголемена продажба)/ (трошоци за лица) е позитивен за маркетите и за производителите.

Во согласност со добиените резултати, менаџерите на супермаркети и производителите сметаат дека *бројот на лица влијае врз обемот на продажбата* т.е. поголемиот број лица ја зголемува продажбата. Целта на истражувањето беше и да утврдиме во колкав обем влијае зголемувањето на позициите врз зголемувањето на продажбата. Овде најдовме на широк распон на одговори на производителите, како и што беше подетално дискутирано во претходната глава. Имено, производителите веруваат дека доколку имаат 30% повеќе позиции за своите производи на полиците, нивната продажба би се зголемила во просек за 20%. Најзастапен одговор е дека доколку имаат 30% повеќе позиции, нивната продажба би се зголемила за 15%. Другите одговори се во распон од 10% до 60%, а поединечни одговори има дека продажбата би се зголемила за 20%, 25%, 30%. Вака широк распон на одговори, се чини, произлегува од различно искуство на производителите и треба дополнително да се истражи. Би требало да се земат предвид повеќе варијабли, кои би се следеле: (1) пазарното учество на брендот - т.е. како што веќе е дискутирано, има индикации дека „помалите“ брендови можат повеќе да

искористат од подобра застапеност на полиците; (2) позиционираноста/имицот на брендот на пазарот; (3) дали брендот во моментот има или неодамна имал рекламни активности надвор од супермаркетот; (4) големина на супермаркетот; (5) позиционираноста на супермаркетот на пазарот. Ова укажува на сложеноста на проблематиката и на причината за многуте студии да се направат математички модели што ќе можат да ја поврзат зависноста на повеќето варијабли и да ги дадат оптималните услови во кои ќе се постигнат саканите резултати.

Просечните одговори на менаџерите на супермаркетите не отстапуваат многу од тие на производителите; повеќето менаџери на супермаркети сметаат дека со 30% повеќе позиции на полиците за одреден артикл, продажбата на тој артикл може да се зголеми, во просек, за 17%. Овде распон на одговорите е од 10% до 20%. Иако супермаркетите се тие што повеќе профитираат од овие продажни иницијативи, интересен е оптимизмот кај производителите за ефектите од зголемување на бројот на позициите на производите на полиците.

Иако и двете страни се сложуваат дека продажбата ќе се зголеми, тоа во што се разидуваат мислењата е крајната економска придобивка за едните и за другите т.е. *односот меѓу зголемената продажба и трошоците за лица* (зголемена продажба)/ (трошоци за лица). Додека сите анкетирани менаџери на супермаркети сметаат дека овој однос е позитивен како за маркетите така и за производителот/снабдувачот, голем дел од производителите не се согласуваат со оваа констатација, тие сметаат дека овој однос меѓу зголемената продажба и трошоците за *лица* за нив е негативен или не им носи задоволителна профитабилност. Ваквото мислење е поизразено кај „помалите“ производители на води, со помало учество на пазарот во однос на продажбата. Ова, можеби, укажува дека брендovите со помало учество во продажбата, бидејќи добиваат помал број лица врз основа на обемот на продажба, мораат да издвојуваат повеќе средства доколку сакаат дополнителни лица и на тој начин се зголемуваат нивните трошоци, што не резултира со позитивен однос меѓу зголемената продажба и трошоците. Овие искуства кажуваат дека зголемените трошоци за лица не го враќаат „влогот“ на производителите т.е. дека *дополнителните вложувања на производителите нудат помалку економски придобивки за производителите отколку за*

малопродажните синџири, што доведува до ситуација *добива-губи (win-lose)* во полза на синџирите на супермаркети.

2.4 Некономски придобивки и загуби од добрата или лоша поставеност на производот во супермаркетите

Добрата поставеност на производите на полиците во супермаркетите и другите активности на место на продажба во супермаркетите можат да придонесат за многубројни некономски придобивки, како за потрошувачите, така и за супермаркетите и за производителите. Од направените истражувања и анализи во овој труд, следниве придобивки се јавуваат како значителни:

- (1) се подобрува *имиџот на производите* поради подобрената перцепција кај потрошувачите под дејство на активностите на место на продажба;
- (2) се создава одредена *препознатливост и лојалност кон брендovите/производите* што имаат најдобра поставеност на полиците;
- (3) се подобрува *имиџот и на самите супермаркети* поради подобрената перцепција кај потрошувачите;
- (4) се создава лојалност кон супермаркетите;
- (5) се креира вредност за купувачите - се зголемува *задоволството на потрошувачите* поради позитивното и пријатно потрошувачко искуство во супермаркетите; големиот избор и добра застапеност на квалитетни производи го олеснува процесот на купување;
- (6) се *унапредуваат односите меѓу производителите/снабдувачите и супермаркетите* што води кон натамошно градење партнерски односи меѓу нив.

Од практиката на производителите и на малопродажните мрежи што беа вклучени во истражувањето и од академските експерименти и дискусии елаборирани во истражената литература за овој труд, се покажа дека физичката поставеност на производот *влијае врз перцепцијата на потрошувачите за производот* т.е. потрошувачите имаат подобра перцепција за производите што се поставени на подобри позиции (полица во висина на очи, повеќе лица, позиција блиску до лидерот во категоријата). И во спроведеното истражување на потрошувачи се потврди дека

потрошувачите *подобро го евалуираат брендот* што има подобра физичка застапеност и поставеност.

Во истражувањето ги прашавме испитаниците „*Што мислите, од што зависи како се распределени водите на полиците, кои продажни марки се поставени на централните и на повисоките позиции?*“ со цел да испитае како добрата поставеност на производите на полиците во супермаркетите влијае врз перцепцијата на потрошувачите за тие производи. Според добиените резултати, најмногу испитаници (24,4%) сметаат дека *најквалитетните* производи се поставени на централните и на повисоките позиции, понатаму производите со *намалена цена или на промоција* (22,3%), *најпознатите брендови* (21,2%), *најпродаваните* производи (19,7%) и дека тоа зависи од производителот на водата (14%). Одговорите јасно кажуваат дека најголем дел од испитаниците на *производите со добро физичко позиционирање* во супермаркетите им припишуваат *афирмативни карактеристики како: најквалитетни, најпознати брендови и најпродавани*. Ваква позитивна перцепција за брендovите на премиум позиции претставува долгорочна придобивка за производителите што инвестирале за да добијат подобри позиции за своите производи.

Понатаму, во истражувањето е испитано дали и како *бројот на лица* на еден производ влијае врз перцепцијата за тој производ, т.е. ги прашавме потрошувачите: „*Што мислите, од што зависи во колку колони/редици некоја вода се наоѓа на полиците?*“ Испитаниците сметаат дека во повеќе колони/редици (повеќе лица) се наоѓаат *најпродаваните* производи (33,7%), потоа производите со *намалена цена* (22,3%), *најквалитетните* производи (21,8%), *најпознатите брендови* (13%), додека 10,4% сметаат дека бројот на колони/редици зависи од самиот производител на водата. Овие резултати имплицираат дека бројот на лица не само што влијае врз перцепцијата за еден производ како некономска придобивка, туку потоа индиректно, преку ефектот на *социјалните норми*, може да влијае и врз одлуките на потрошувачите за купување на тој производ, така што може да се заклучи дека бројот на лица може да биде причина за избор на одреден бренд од една категорија. Имено, доколку потрошувачите сметаат дека производите со најмногу колони се најпродавани, тоа за нив е показател како другите потрошувачи купуваат во таа категорија и тоа може да влијае врз нивната одлука за купување.

На овој начин, добрата поставеност на производите во супермаркетите не само што влијае поволно врз перцепцијата и *имџот на производите*, туку и ги уверува потрошувачите во нивниот избор и ја зголемува нивната доверба во производите т.е. производителите и супермаркетите.

Дополнителна потврда на констатацијата дека производите што имаат најмногу позиции се сметаат за најквалитетни е и податокот дека во спроведеното истражување на потрошувачи, испитаниците ги сметаат за најквалитетни пакуваните води *Горска и Пелистерка* води што и во реалноста имаат најмногу позиции/лица во супермаркетите, што на индиректен начин го потврдува влијанието на добрата поставеност врз перцепцијата за производите.

Анализирајќи го влијанието на физичката поставеност на производите на полиците, може да се дојде до констатација дека поставеноста на производите во супермаркетите може да ја зголеми *лојалноста на потрошувачите кон производите*, како некономска придобивка (секако, гледано долгорочно, лојалноста води кон економска придобивка). Всушност, доколку производите со повеќе позиции се перцепираат како *најквалитетни производи, производи што се најпродавани и како производи од познати брендови*, тоа ќе ги охрабри потрошувачите да веруваат во квалитетот на тој производ и ќе ја зголеми нивната доверба кон тој производ, тоа може да ја намали „непријатноста“ или недовербата, која потрошувачите може да ја чувствуваат при самото купување и избор на производи уверувајќи ги потрошувачите во исправноста на нивниот избор, за потоа да ги охрабри повторно да го изберат тој производ. На овој начин, тој производ може да стане нивни долгорочен избор. Во овој контекст, и од спроведеното истражување дознавме дека *брендовите на пакувана вода со најмногу позиции*, како *Горска*, се најчесто купувани води, кои имаат *лојалност од корисниците*. Се чини дека физичката позиционираност на пакуваните води на полиците е особено важна затоа што истражувањето покажа дека постои тенденција за лојалност кон оваа категорија производи; според добиените резултати, во сегментот на *негазираните* води 63,7% од испитаните потрошувачи купуваат *еден или два брэнда*, а тенденција за лојалност е значителна и во сегментот на *газираната* вода, каде што вкупно 62,2% од анкетираниите потрошувачи купуваат *еден или два брэнда*.

Добрата поставеност на производите на полиците може да креира вредности и за потрошувачите и да го зголеми задоволството на потрошувачите во неколку аспекти во однос на нивното потрошувачко искуство:

- Производите се лесно достапни во супермаркетот.
- Најчестокупуваните производи се застапени во соодветни количини на полиците и секогаш ги има.
- Изборот на производите во категоријата е добро презентираан - потрошувачите лесно го наоѓаат на полиците тоа што им е потребно.
- Сето ова го олеснува процесот на купување (поради големиот избор и добрата застапеност на квалитетни производи) и создава пријатно и позитивно потрошувачко искуство во супермаркетите, што резултира со градење лојалност кон супермаркетите.

Во истражувањето за потрошувачи е испитано која вода потрошувачите најчесто ја купуваат т.е. кој бренд пакувана вода е најчест избор на потрошувачите во Македонија. Од добиените резултати може да се заклучи дека најчест избор на потрошувачите во сегментот на негазирани води е брендот *Горска*. додека во сегментот на газирани води најчест избор на потрошувачите се брендовите *Пелистерка* и *Горска*. Токму *Горска* и *Пелистерка* имаат најмногу позиции/лица во маркетите, што значи дека најчестокупуваната вода ќе биде лесно достапна за најголем дел од потрошувачите и ова ќе резултира со зголемено задоволство кај потрошувачите поради достапноста на производот што најчесто го конзумираат. Добрата поставеност на производите може да го унапреди потрошувачкото искуство, а со тоа да го зголеми задоволството кај потрошувачите бидејќи им овозможува лесно да го најдат тоа што им е потребно. На овој начин се креира позитивно потрошувачко искуство, што од своја страна го зголемува задоволството од супермаркетите и го подобрува имиџот на супермаркетите во очите на потрошувачите, што, во крајна инстанца, може да ја зголеми лојалноста на потрошувачите кон супермаркетите. Спроведеното истражување на потрошувачи во Македонија покажа дека дури 78,2% од испитаниците поминале покрај полиците со води во супермаркетот, што укажува дека водите се добро позиционирани, меѓу најпрометните места во супермаркетот, на патеката на движењето на потрошувачите, а

со тоа водите се лесно достапни до потрошувачите, што овозможува позитивно потрошувачко искуство.

Физичката поставеност на производите може да придонесе за *унапредување на односите меѓу производителите/снабдувачите и супермаркетите* и за градење партнерски и долгорочни односи меѓу нив. Како што е дискутирано во претходната глава, во практиката во Македонија треба да се подобрат односите меѓу производителите на пакувани води и супермаркетите. Истражувањето укажува на *потребата од градење подлабоки, долгорочни и партнерски односи* меѓу супермаркетите и нивните снабдувачи, со цел идеално поставување на односите за менаџмент по категории, што вклучува високо ниво на соработка заснована на партнерство и на доверба.

Доколку поради лошата физичка поставеност на производите потрошувачите не можат лесно да ги најдат производите што ги бараат во супермаркетот или на полицата, или, пак, доколку поради лоша процена за потребните количини производот го нема на полиците, потрошувачите се први што ќе бидат разочарани. Тие ќе мораат да побараат замена за производот што го бараат. Во вакви случаи, негативните ефекти се повеќекратни за сите три страни: потрошувачите, производителите и супермаркетите. Производителите можат да имаат долгорочни негативни последици затоа што нивните производи може да ја загубат лојалноста од потрошувачите. Секое пробување на друг производ е закана за губење лојалност. Исто така, се намалува имиџот на супермаркетите и тие можат да ги загубат лојалните потрошувачи, кои водени од намаленото задоволство при купување можат да побараат друг супермаркет. Имиџот, лојалноста, задоволството, се емотивни димензии од кои купувачите се најчесто водени, понекогаш и на потсвесно ниво. Купувањето во супермаркет се прави со мала когнитивна инволвираност, затоа лошата физичката поставеност на производите на полиците не смее да ги загрозување емотивните параметри, кои многу често се пресудни во купувањето и можат да имаат долгорочно влијание на неекономските и, според тоа, на економските придобивки.

Неоспорна е важноста на неекономските придобивки што произлегуваат од добрата поставеност на производите во супермаркетите; неекономските придобивки,

само краткорочно гледано се секундарни, тие имаат големо значење во малопродажната практика за сите засегнати страни – производителите, супермаркетите и потрошувачите.

ГЛАВА 3. ВЛИЈАНИЕ НА РАСПРЕДЕЛБАТА НА ПРОСТОРОТ НА ПОЛИЦИТЕ ПО БРЕНДОВИ ОД СТРАНА НА СУПЕРМАРКЕТИТЕ, ВРЗ НИВНАТА ВКУПНА ПРОФИТАБИЛНОСТ ПО КАТЕГОРИЈА

Во оваа глава се разгледани и се дискутира за разните аспекти на зголемувањето на профитабилноста на супермаркетите во зависност од одлуките за распределба на просторот на полиците и за менаџирањето по категории.

Анализите укажуваат дека постои висок степен на меѓувлијание на карактеристиките на асортиманот, распределбата на просторот на полиците по брендови и менаџирањето на резервите. Следењето на реакциите на потрошувачите на промените на овие елементи и подобро разбирање на механизмите на меѓусебните влијанија ги појаснува импликациите за менаџерите во насока на подобрување на резултатите од категоријата.

Понатаму, опишани се директните и индиректните ефекти од примената на менаџментот по категории. Презентирани се придобивките и негативните аспекти од неговата примена. Следење на деловните резултати на синџири на супермаркети што примениле менаџмент по категории и на тие што работеле со традиционално менаџирање на индивидуални брендови укажува дека е неопходно пошироко и покомплексно согледување на ефектите од менаџмент по категории за да се дефинира само во кои услови може да даде позитивни резултати. Резултатите од примена на менаџментот по категории зависат од односот на брендovите во самата категорија на производи, профилот на потрошувачите, нивната лојалност кон супермаркетот и конкуренцијата.

За успешно спроведување на менаџментот по категории се покажала потреба од подобро разбирање на елементите на соработката меѓу малопродажните мрежи и производителите. Унапредување на оваа соработка сè почесто е разгледувано од менаџерите и во академските кругови, како можност за создавање вредност за двете страни, но и за купувачите.

Во литературата за менаџментот по категории обработувани се односите меѓу снабдувачите и малопродажните мрежи. Иако создавањето на вредноста е суштинско во менаџментот по категории и е особено нагласено во нормативните описи на овој

феномен, концептуалниот пристап е често контроверзна моќ - доверба и оваа тема бара дополнителни истражувања. Главната потенцијална придобивка од поблиска интеракција меѓу малопродажните мрежи и снабдувачите е подобра координација и приспособување на активностите во респективните домени. Идеален менаџмент по категории се базира на координација на активностите на релација малопродажна мрежа - производител/снабдувач. Во оваа глава, исто така, се претставени напорите на академската литература, која се обидува да ги постави принципите за унапредување на соработката меѓу малопродажните мрежи и производителите/дистрибутерите. Биле користени научни методи за тестирање на хипотезите за создавање додадена вредност од интеракцијата во менаџментот по категории и е предложен модел, кој е презентираан подолу во текстот. Во моделот се вклучени и прашањата врзани со улогата на моќта и на довербата во меѓусебната соработка. На пример, соработката на развој и на позиционирање нови производи, создадени за да се вклопат во асортиманот на малопродажните мрежи и притоа да ги задоволат воочените потреби на купувачите.

Понатаму, презентирани се истражувања што го индицираат различниот пристап во евалуација на резултатите на активностите на место на продажба од страна на малопродажните мрежи и производителите, што во одредена мера ги создава бариерите за унапредување на соработката.

3.1 Категории на производи во синцирите на супермаркети и меѓувлијанија во менаџирање на асортиманот, резервите и алокацијата на просторот на полиците

Во споредба со политиката на цени и промоциите како области во малопродажниот сектор, менаџментот на асортиманот, планирањето на просторот на полиците и константното снабдување т.е. менаџирање на залихите (*stockout management*) и менаџерските одлуки во однос на нив, сè уште се во фаза на истражување и бараат особено внимание.

Менаџерите се соочуваат со потреба на подетална анализа, која ја објаснува меѓузависноста на трите области што се составен дел од менаџментот по категории: (*Campo и Gijbrecchts, 2005*) (1) менаџирање асортиман, (2) распределба на просторот на

полиците и (3) менаџирање на залихите, т.е. постојаноста во снабдувањето. Потребно е да се објасни како одредени одлуки во една област би се одразиле во другите две. Секоја од овие области вклучува одлуки поврзани со *магнитуда*; (а) големината на асортиманот (број на видови производи што се вклучени во категоријата), (б) простор на полиците (вкупниот простор за одредена категорија) и (в) (прифатлива) зачестеност на појавување недостиг од некој производ на полицата. Понатаму, треба да се разгледа прашањето на *алокација* на производите во една категорија: (*Campo и Gijbrecchts, 2005*) (а) *состав на асортиманот* (застапени брендови, вкусови, различни големини и типови на пакувања), (б) *распределба на просторот на полицата* (број на *лица* по производ, вертикални и хоризонтални позиции на полицата, поставеноста на производите на полицата по брендови, по видови производи, итн.), и (в) *распределба на фреквенции на обновување залихи по производ*.

Ваква детална анализа, направена, главно, од аспект на малопродажна мрежа, а со фокус на процесот на донесување одлуки во менаџментот по категории за производите за широка потрошувачка, јасно би придонела за унапредување на знаењето што е потребно за менаџерите, но прегледот на литературата укажува на многубројните недостатоци во познавање на овие теми (*Campo и Gijbrecchts, 2005*):

- прво, отворените прашања за *алокација* на производите во една категорија сè уште се истражуваат. Анализите врз база на атрибутите за меѓуодносите меѓу производите во една категорија и нивните последици врз менаџментот по категории се во тек;
- второ, потребни се пообемни анализи на импликациите на менаџментот на просторот на полиците врз профитот - и особено менаџментот на асортиманот и недостигот од производи - на ниво на категорија, продавница и канал;
- трето, моментната реакција на потрошувачите на промените на асортиманот, полиците и недостигот од производи треба да се разликува од долгорочните реакции. Реакцијата на потрошувачите може да варира во зависност од времетраењето и зачестеноста на овие промени.

Подобро истражување на овие динамични ефекти може дополнително да ги подобри одлуките на менаџментот по категории.

Покрај овие недостатоци во познавањето на отворените прашања за меѓувлијанија меѓу асортиманот, просторот на полиците и постојаноста во снабдувањето, исто така, во издадените академски текстови се покажува значителна *хетерогеност во реакциите* кај потрошувачите или кај *ефектите* во категориите на производи, дури се појавуваат и конфликтни резултати во извештаите. Ова го отвора прашањето на важноста на процесот на донесување одлуки од страна на купувачите и идентификација на варијаблите на модерација. Понатаму, академските текстови ги разгледувале трите области во менаџмент по категории како изолирани. Симултано разгледување на трите области дозволува да се одреди нивната меѓузависност заснована на набавка и на побарувачка придонесувајќи кон повеќе *интегриран* менаџерски пристап и да креираат интересни можности за пренесување знаење од еден домен во друг. Овие прашања се разгледани понатаму.

Односи меѓу асортиман, полици и недостиг од производи: Одлуки за асортиман, просторот на полиците и можен недостиг од производи треба да се разгледуваат како резултат на меѓузависноста од побарувачка и од понуда (*Campo и Gijbrecchts, 2005*).

Меѓузависност заснована на понуда: Како резултат на ограниченоста на ресурсите што ги поседува малопродажна мрежа, одлуките направени во една област на менаџмент по категории може да ја ограничат слободата на менаџерските одлуки во другите области. За еден поголем асортиман е потребно повеќе простор на полиците или во случај на константен простор на полицата, ќе се јави потреба од реаранжирање на просторот на полиците по производ, со помалку лица по производ (*Chiang и Wilcox, 1997*). Бидејќи ова ја намалува залихата што може да се држи по производ - и на полиците и во магацините - поголемиот асортиман не само што ја намалува видливоста на производите на полицата, туку, исто така, може да води до зголемување на ризик од појава на недостиг од производ (*Bultez et al., 1989*). Дополнителниот приход од продажба од воведување нов производ треба да биде во сооднос со негативни продажни ефекти на постојните производи. На сличен начин, вкупниот простор на полицата алоциран на категоријата може да доведе до намалување на број на производи застапени на полица (*SKU*) што генерираат профит - дадена големина на асортиман/состав на асортиман - влијае на обемот во кој недостигот од производи може да биде избегнат или намален (*Campo и Gijbrecchts, 2005*).

Меѓузависност заснована на побарувачка: Како реагираат купувачите на одредени одлуки на менаџмент по категории - и соодветно, нивниот ефект врз продажбата и профитот од категоријата - зависи од начинот на кој се менаџираат областите поврзани со менаџмент по категории. Прво, покажано е дека одговорот на потрошувачите на недостигот од некој производ зависи од (1) достапната големина и составот на асортиманот (ќе има помала загуба во категоријата ако се нудат повеќе/подобри заменски производи (*Campo et al., 2000*)) како и од (2) организираноста на полиците. Последното влијае дали недостигот од одреден производ е забележан, начин на кој е интерпретиран недостигот (привремен или перманентен (*Campo et al., 2004*)) и дали е одбран заменски производ, ако има таков (*Simonson, 1999*). Второ, реакцијата на потрошувачите кон промената на асортиманот е одредена од (1) распределбата и организираноста на просторот на полиците и (2) постојаната достапност на асортиманот (без недостиг од производи). (*Campo и Gijbrecchts, 2005*). Просторот алоциран за одредена категорија е претстава што ја користат купувачите во својата перцепција за асортиманот и недостигот од производ може да не биде забележан од купувачите ако просторот за одредена категорија се одржува константен (*Broniarczyk et al., 1998; Van Herpen и Liu 2004*). Понатаму, начинот на кој е презентираан асортиманот (организиран, наспроти неорганизиран, организација по бренд или тип на производ) влијае на перцепцијата за понудениот избор и влијае врз начинот на кој потрошувачите пребаруваат цени и производи (*Hoch, 1999*). Трето, може да се очекува реакцијата на потрошувачите да биде позабележлива на зголемување на просторот на полиците ако изборот во самиот асортиман е голем, мноштвото производи оневозможува јасен преглед, освен ако не е ставен на располагање дополнителен простор.

Потреба за интегриран пристап: Претходната дискусија покажува дека малопродажна мрежа може да ги подобри резултатите од одредена категорија со усогласување на одлуките за асортиманот, просторот на полиците и со постојано снабдување/менаџирање на можниот недостиг од некои производи. Малопродажните мрежи можат, на пример, да се обидат да состават категории производи на таков начин што блиските заменски производи да се достапни за (клучните) производи за кои често се појавува недостаток. Тие можат да го зголемат изборот на асортиманот по категорија

со креирање поатрактивно уредување на полицата, кое - дополнително на директниот, позитивниот ефект врз продажбата на категоријата - може да помогне и да се намали загубата поради недостигот од некој производ со стимулирање на купување на заменските производи (*Simonson u Winer, 1992*). Натамошните студии не треба да го третираат изолирано менаџмент по категории: неопходен е интегриран пристап, кој поврзува меѓузависност/ограничувања засновани на понуда и кој дозволува да се експлоатираат синергии засновани на побарувачката.

Клучната поента во студијата „Малопродажен асортиман, менаџирање на полици и залихи: проблеми, меѓузависност и идни предизвици“, (*“Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges”*) е анализа на меѓузависноста меѓу елементите на понудата на место на продажба. Врската меѓу број на *SKU* и недостигот од производи може да биде следнава: премногу мал простор на полица по *SKU* може да води до недостиг од производи. Економетриски студии изведени во повеќе продавници, категории на производи и временски периоди, покажале дека како што бројот на *SKU* се зголемува, еластичноста на просторот на полиците се зголемува драстично (*Gilles, 2005*). Ова особено може да се примени на пазари на кои се воведуваат многу нови производи.

Во хипермаркетите често има силна тенденција за постојано додавање нови производи. Ваквото зголемување на *SKU* понекогаш не е проследено со зголемување на бараниот простор на полици. Неусогласеноста меѓу интензивниот пораст на иновативни производи и ограничениот простор на полиците може да води до недостиг од простор на полиците. Типично, синцирите продавници што го зголемуваат асортиманот без да ја земат предвид ограниченоста на просторот на полиците, се соочуваат со високо ниво на недостиг од производи.

Економетриското моделирање покажало можно постоење на врска меѓу големината на просторот на полици и бројот на појавувања на недостиг од производ: колку што е поограничен просторот на полиците, повисок е очекуваниот број на појава на недостиг од производи. Според тоа, може да постои силна врска меѓу број на *SKU* и број на појава на недостиг од производи: колку што е поголем бројот на *SKU*, толку е повисок очекуваниот број на појава на недостиг од производи. Во супермаркетите вообичаено не постои повеќе од едно појавување (*facing*) на полиците по *SKU*.

Истражување што се чини корисно за менаџерите претставува анализа на потенцијалните односи меѓу промотивните активности на место на продажба и бројот на појавата на недостиг од производи. По промотивниот период непродадените *SKU* се враќаат на полиците, соодветно водејќи до можна заситеност на просторот на полиците, и според тоа, до помалку простор за зголемување на *SKU* во асортиманот, кои се продаваат по регуларна цена. Импактот од промотивната активност врз бројот на појава на недостиг од производот може да биде следен: алоцирање простор на *SKU* на промоција може да води до помалку простор за *SKU*, кои се продаваат по регуларна цена и, според тоа, кон зголемување на шансите за недостиг од производи на тие *SKU*. Овие вкрстени ефекти од промоции врз асортиманот, појавата на недостиг од производи и алокација на просторот на полиците целосно го менуваат погледот на промоции и менаџментот по категории. Така, натамошните истражувања треба да вклучат промотивни активности на малопродажните мрежи како извор за дополнителна меѓузависност.

Прегледот на литературата сугерира дека одговорот на купувачите на одлуките за асортиманот, просторот на полиците и можниот недостиг од производите се покажува преку процесот на донесување одлуки за купување од страна на купувачите. Одговорот на купувачите е предмет на слични модерирачки фактори т.е. промените во менаџментот по категории предизвикуваат слични типови придобивки и откажувања за купувачите, кои ја определуваат крајната реакција на потрошувачите; интензитетот на овие ефекти понатаму зависи од бројот на модерирачките варијабли, т.е. факторите што може да направат откажувањата да се разгледаат како повеќе/помалку значајни за некои потрошувачи. Истовремено, процесот на донесување одлуки и факторите на влијание не се истражени со иста ригорозност во секоја од овие три области на менаџмент по категории, со што би се создале интересни можности за вкрстени анализи.

Реакции на потрошувачите - откажувањата што ги прават поради недостиг од некој производ: Покажано е дека реакцијата на асортиманот (промени во асортиманот) и недостигот од некој производ се пренесува преку три главни типови придобивки/откажувања (*Campo et al., 2000*) (1) (*consumption benefits*) *придобивка од можност да се консумира* алтернативен производ при направен алтернативен избор во категоријата, т.е. откажувања поради замена со друг производ (*Iyengar u Lepper, 2000*),

(2) (*transaction costs*), *трансакциски откажувања*, т.е. откажување поради разгледување, задржување и трошок за купување и (3) (*opportunity costs*) *откажувања поради други можности*, т.е. откажувања што претходат на некоја опција во донесувањето одлука, на пример, недостиг во конзумирање кога купувањето не е направено во истата категорија (*Campo et al., 2000*). Алтернативните реакции на купувачите на недостиг од некој производ (преминување кон друг бренд или продавница, откажување од купување) покажале дека имаат различно влијание врз секое од овие откажувања. Реакциите на потрошувачите на промените на големината и на изборот на асортиманот, исто така, се водени од придружни промени во (*consumption benefits*) *придобивки од конзумирање* (степен до кој асортиманот може да се опише како хетерогеност во вкус и потреба за избор) (*De Clerck et al., 2001; Dhar et al., 2001; Kahn, 1998*), (*opportunity cost*), *откажувања заради други можности* (со обезбедување можна вредност и зголемување на перцепираната слобода на избор), и (*transaction costs*), *трансакциски откажувања* (поголем асортиман може да создаде информациско преоптоварување, поголем потенцијал за грешка во избор, конфликт во донесувањето одлука или конфузија) (*Van Herpen u Liu, 2004; Iyengar u Lepper, 2000; Lehmann, 1998*). Овие ефекти понатаму се условени од *составот на асортиманот* така што присуството на „екстремни“ производи може да го олеснува изборот. Што се однесува на просторот на полиците или изгледот на полиците може да се очекува дека тие влијаат на (*consumption benefits*) *придобивките од консумација* (на пример, низ перцепираната вредност (*Hoch et al., 1999*), (*opportunity cost*) *откажувања заради други можности* (на пример, кога просторот ја сигнализира важноста на категоријата и (*transaction costs*) *трансакциските откажувања* (на пример, олеснување на пребарувањето (*Dreze, 1994*)). Со оглед на тоа дека реакциите на потрошувачите на промените во менаџментот по категории резултираат од размена на овие различни импликации на откажувања, разбирањето на овие механизми може да помогне да се предвидат нивните ефекти врз продажбата на категоријата и да се капитализира од психологијата на реакцијата на потрошувачите, на пример, асимилација и контрастни ефекти предизвикани од промените во асортиманот и од распределувањето на просторот на полиците може дури и да ги подобри резултатите од категоријата.

3.2 Начини на зголемување на профитабилноста на супермаркетите: влијание на менаџментот по категории на малопродажните цени

Очигледно е дека менаџирањето по категории бара високо ниво на координирање цени. Истражувањето на цените во менаџмент по категории е важно бидејќи промените во пристапот на малопродажните мрежи кон формирање на цените може директно да влијае врз производителите, конкурентните малопродажни мрежи и врз потрошувачите.

На пазарите на кои постои екстремно висока конкуренција во малопродажниот сектор, синџирите на супермаркетите почнале со воведување на менаџментот по категории во 90-тите години од минатиот век. Во тој период се направени испитувања и споредби во работењето на малопродажните мрежи што вовеле менаџмент по категории и тие што сè уште применувале менаџирање индивидуални брендови. Било направено истражување на американскиот пазар (*Basuroy, et al., 2001*), а резултатите биле следени во период од три години. Анализирани е импактот од промена во пристапот на малопродажните мрежи од менаџментот ориентиран кон поединечен бренд во менаџмент по категории врз малопродажните и големопродажните цени, продажбата и профитот во конкурентна децентрализирана поставеност на каналот. Истражувањето било ограничено на процесот за донесување одлуки за цените и постигнатите резултати бидејќи една од клучните придобивки од менаџментот по категории е попрофитабилна структура на цените (*ACNielsen, 1998*).

За целите на истражувањето, менаџирањето по категории е дефинирано како ситуација во која менаџерот на категоријата формира цени заедно за сите брендови во категоријата така за да го доведе до максимум вкупниот профит од категоријата. Традиционалниот менаџмент ориентиран кон поединечни брендови во категоријата е дефиниран како *ситуација во која малопродажната цена на секој бренд е поставена независно и со цел да го доведе до максимум своето учество во профитот, а цените на конкурентните брендови се земени како дадени и независни од другите брендови* (*Basuroy, et al., 2001, p.17*). Овие дефиниции се конзистентни со нагласување дека менаџирањето по категории вклучува покоординиран менаџмент на брендови во категорија, вклучувајќи го и поставувањето на цените, отколку во минатото (*Category Management Report, 1995*). Во ова истражување се поставени стратегиски

приближувања, кои го карактеризираат деловниот процес на менаџирање по категории. Во основа на ова истражување се анализира како поместувањето на пристапот во малопродажните мрежи од менаџирање ориентирано кон поединечен бренд во менаџирање по категории ги менува рамнотежните цени, продажбата и профитите (производители на конкурентни национални брендови/конкурентни малопродажни мрежи) во контекст на модел на канал на две нивоа. Поспецифично, во трудот „Влијание на менаџмент по категории на малопродажни цени и резултати: теорија и докази, (*The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence*) (Basuroy et al., 2001) се изведени и се споредени малопродажни рамнотежни цени, продажба и профити како функции од параметри на побарувачката во категорија составена од два национални бренда продавани во две конкурентни малопродажни мрежи. Споредбата на цените, продажбата и профитот се направени под три сценарија, кои вообичаено се појавуваат: (1) двете малопродажни мрежи практикуваат менаџмент ориентиран кон индивидуален бренд, (2) едната мрежа практикува менаџмент по категории, а другата практикува менаџмент ориентиран кон индивидуален бренд и (3) двете малопродажни мрежи практикуваат менаџмент по категории. Споредбените анализи даваат неколку видувања како усвојувањето на менаџментот по категории од синџир на супермаркети влијае на цените, продажбата и на профитабилноста, во споредба со конкуренцијата, која продолжува да применува менаџирање по бренд или (како во третиот случај) и втората споредбена малопродажна мрежа, исто така, се преориентирала кон менаџментот по категории. Истражувањето покажало неколку интересни импликации врз производителите и потрошувачите од усвојувањето на менаџментот по категории. Тестирани се импликации на клучните аналитички пропозиции користејќи податоци од скенер за информации во продавницата (*store level scanner*) кај категоријата *детерџенти*. Базата на податоци содржи информации за просечната цена, обемот на продажбата и приходите од брендовите во оваа категорија. Супермаркетите во тој период усвоиле менаџмент по категории, така што било возможно да се истражи категоријата пред и во периодот на усвојување на менаџментот по категорија. Информациите за просечните цени и продажбата за конкуренцијата што не вовела менаџмент по категории, исто така, се содржале во базата на податоци, обезбедувајќи им на истражувачите и на менаџерите увид во менаџментот

по категории, ефектите за малопродажната мрежа и нејзините снабдувачи, конкуренцијата и потрошувачите.

Од аналитичкиот дел на студиите произлегуваат неколку интересни резултати, кои потоа биле потврдени со емпириски анализи. На пример, податоците, навистина, покажуваат постепено и постојано зголемување на цените на брендovите на детергент за перење по спроведување на менаџментот по категории. Цените на детергентите во малопродажните мрежи што го усвоиле менаџментот по категории биле значително поголеми отколку кај тие што не го усвоиле. Резултатите биле конзистентни со тие од работењето на производителот, кој усвоил менаџмент по категории во категоријата пакувана стока, кои покажале дека координација на цените меѓу брендovите дава повисоки цени за брендovите во линијата на производите на производителот (*Zenor, 1994*).

Моделот понуден во истражувањето нуди едно резонирање за зголемување на цените - *координирано поставување на цените*. Но, зголемувањето на цените добиено од менаџментот по категории кај една малопродажна мрежа може да биде резултат од неколку стратегии применети од малопродажната мрежа, вклучувајќи стратегија за генерирање профит. На пример, изоставање на производите со ниска маржа (*Broniarczyk, et al. 1998*) и намалено нагласување промотивни цени во категоријата може да придонесе за зголемување на цените. Негативен аспект придружен со секоја од овие стратегии е потенцијал за зголемување на малопродажните цени, што ќе влијае негативно на резултатите на малопродажните мрежи доколку значителен сегмент на потрошувачите на категоријата се чувствителни на промена на цените (*price sensitive customers*). Така, во студијата е покажано опаѓање на побарувачката за производите кај потрошувачите во периодот на примената на менаџментот по категории. Покрај повисоките цени по примена на менаџментот по категории, преминување на малопродажните мрежи од менаџментот на индивидуален бренд кон менаџментот по категории гради поголема профитабилност на категоријата. Профитот се зголемува при примена на менаџмент по категории во однос на традиционалниот пристап во менаџментот поради тоа што намалувањето на побарувачката ги условува производителите да ја намалат својата (големопродажна) цена, која во комбинација со повисоката малопродажна цена доведува до повисоки бруто-маржи за малопродажните

мрежи. Студијата ги поддржува тврдењата на консултантите, стручњаците и на менаџерите, кои го практикуваат менаџментот по категории, дека дава подобрени деловни резултати (*Category Management Report, 1995*). Резултатите од опишаното истражување, исто така, покажуваат дека малопродажните мрежи што применуваат менаџмент по категории постигнуваат повисок профит од тие што применуваат традиционален пристап, но само под одредени услови, и тоа кога конкуренцијата меѓу брендовите (*interbrand competition*) е висока и кога постои висока лојалност на купувачите кон супермаркетот. Ова укажува на тоа дека менаџментот по категории треба да се применува во категориите што се карактеризираат со висока конкуренција меѓу брендовите и висока лојалност кон супермаркетот.

Една од импликациите на ова истражување може да се согледа од аспектот на придобивките за купувачите. Литературата објавена од консултантите и од менаџерите што го практикуваат менаџментот по категории спори дека усвојувањето на овој пристап ќе ги зголеми придобивките за купувачите, како што е и дадено во дефиницијата за менаџмент по категории: „Процесот воден од дистрибутерите/снабдувачите за менаџирање на категориите како стратески деловни единици доведува до подобрени деловни резултати со фокусирање на обезбедување придобивки за потрошувачите“ (*Category Management Report, p.vii 1995 цитирано од Basuroy et al., 2001 p.30*). Имено, истражувањето покажува дека зголемувањето на цените постигнато со менаџмент по категории повеќе ги намалува придобивките за купувачите отколку што ги зголемува. Други истражувања, исто така, покажале дека спроведувањето на менаџментот по категории може да ги насочи купувачите кон супермаркети што не го применуваат тоа (*Progressive Grocer, 1995*).

Следната импликација се однесува на тоа дека малопродажните мрежи треба да спроведуваат менаџмент по категории во категориите на производи во кои: (1) вкрстена чувствителност на цени (*cross-price sensitivities*) меѓу брендовите е висока или постои нелојалност кон брендовите и (2) вкрстени чувствителности на цени преставена по разни продавници (*cross-store price sensitivities*) се ниски или се прават малку купувања во други продавници, а кои се условени од цените на брендовите во категорија. Оваа импликација е конзистентна со истражувањето, кое покажува дека усвојувањето на менаџментот по категории од производител има најголем импакт на профитабилноста

на производителот кога вкрстена чувствителност на цени се високи меѓу производите во производствената линија (*Zenor, 1994*).

Резултатите сугерираат дека најчестата практика на малопродажните мрежи, да применуваат менаџмент по категории на категориите со висок обем во продажбата, е премногу едноставен пристап (*McLaughlin и Hawkes, 1994*) и може да обезбеди низок поврат на вложеното (*return*) за малопродажните мрежи. Емпириските истражувања покажуваат дека многу категории со голем обем на продажба (крекери, долготрајни печива), кои се чинат како идеални производи за примена на менаџмент по категории, всушност имаат мала еластичност (*Hoch et al., 1995*) и, веројатно, мали вкрстени ценовни еластичности (*cross-price elasticities*). Затоа користење обем на продажба (*sales volume*) на некоја категорија како единствен критериум за селекција на категорија на производи за примена на менаџментот по категории може да доведе до низок поврат на вложеното (*return*) за малопродажната мрежа (*Basuroy et al., 2001*).

Резултатите од истражувањата, исто така, имплицираат дека усвојувањето на менаџментот по категории од малопродажните мрежи нуди помалку економски придобивки за производителите отколку за малопродажните мрежи, што е спротивно на популарното верување дека менаџментот по категории им користи и на малопродажните мрежи и на производителите. Оваа импликација е заснована на резултатите, кои покажуваат опаѓање на цените и на маржите на производителите. Овие резултати се во согласност со извештајот за загриженоста на производителите дека миграција на малопродажните мрежи кон менаџментот по категории ќе доведе до ситуација *добива-губи (win-lose)* во каналот (*The Economist, 1997; McLaughlin и Hawkes, 1994; Reda, 1995*). Можен пристап што може да избегне ваква ситуација е малопродажните мрежи и производителите да развијат заеднички план, стратегија и тактика и заеднички да ги спроведат за да постигнат заеднички задоволителни резултати, иако се покажало дека такво високо ниво на соработка е тешко да се спроведе во практика. Менаџментот по категории ги поддржува иницијативите на стратегијата што се применува во малопродажните мрежи, т.н. „*ефикасен одговор на потрошувачите*“ (*Efficient Consumer Response, ECR*), според која „дистрибутерите и снабдувачите соработуваат за да обезбедат подобри придобивки за потрошувачите“ (*Efficient Consumer Response, 1993*). Клучните стратегии на *ECR* вклучуваат ефикасен

асортиман на производите, пополнување на залихите, промоции и воведување нови производи каде што менаџментот по категории е директно поврзан со „*ефикасен одговор на потрошувачите*“ (ECR), примарно преку асортиманот на категориите и промоциите.

3.3 Зошто е важен менаџментот по категории? - Поблиска интеракција меѓу производителите и малопродажните мрежи во процесот на менаџмент по категории како извор на дополнителна вредност за купувачите, малопродажните мрежи и производителите

Кога се зборува за создавање на *вредноста*, идеално кооперативна ситуација меѓу супермаркетите и производителите ја дава тројната добивка од менаџментот по категории (JIPECR, 1995), која би претставувала создадена вредност за сите три страни, снабдувачите/производителите, малопродажните мрежи и потрошувачите. Во идеална кооперативна форма, процесот на донесување одлука го имаат двете страни (од малопродажните мрежи и снабдувачите) во заедничкиот процес; така менаџмент по категории бара трговските партнери да *играат игра* на доверба (Kumar, 1996). Но, менаџерите и консултантите дискутираат дека во односите меѓу снабдувачите и малопродажните мрежи постојат механизми што го инхибираат развивањето на вредноста од која сите три страни би имале придобивка. Ова е, исто така, индицирано во истражувањето на пречките на менаџментот по категории (Hogarth-Scott u Dapiran, 1997; Gruen u Shah, 2000; Kurnia u Johnston, 2003). Се смета дека во менаџментот по категории односите меѓу производителите и малопродажните мрежи во голема мера експлицитно се засновани на *контроверзија моќ-доверба* (постоење нерамнотежа на моќта од една страна и неопходноста за постоење доверба за да се спроведе менаџментот по категории од друга страна), а многу помалку експлицитно е присутен *концептот на вредноста*.

Едно идеално поставување на односите за менаџмент по категории вклучува високо ниво на соработка заснована на партнерство и на доверба. ECR Europe, (1997) (цитирано од Aastrup et al., 2007, p.525) нагласува принципи на кооперативни односи како: (1) потрошувачот е заеднички фокус; (2) заеднички договорени цели, стратегии,

тактики и мерења на резултатите што ги поддржуваат кооперативните деловни цели; (3) важноста на довербата и споделување на информациите; (4) компатибилноста на експертизата на трговските партнери; (5) тројна добивка, малопродажните мрежи, снабдувачите и купувачите имаат придобивка; (6) мултифункционален пристап, комуникација и лидерство на сите нивоа; (7) отвореноста да се изменат традиционалните ставови и односи.

Додека литературата за менаџмент по категории има тенденција да опише идеална форма на соработка, академските трудови имаат тенденција да ги нагласат отворените прашања за пречките или парадоксите во овие односи. Оваа литература укажува на пречките во соработката во менаџментот по категории засновани на контроверзиите моќ-доверба или поврзани теоретски конструкции, на пример: конфликти на интереси или опортунизам. Во одредени случаи се укажува на постигнатите придобивки за малопродажните мрежи и снабдувачите, но, сепак, односите се видени како показател на нерамнотежа на моќ и не е определено што е улогата на менаџментот по категории од кој се очекува да создаде вредност или придобивки. Затоа авторите на академските трудови спорат дека менаџмент по категории бара дополнителни истражувања засновани на создавање вредност во деловните односи.

За да се подобри разбирањето на потенцијалот за соработката и пречките при спроведување на менаџментот по категории во односите меѓу малопродажните мрежи и производителите на производи за широка потрошувачка (*fast moving consumers goods, FMCG*), *Aastrup et al., (2007)* применуваат *концептуална анализа на создавање вредност во деловното опкружување*.

Додадената вредност од поблиска интеракција во процесот на менаџмент по категории доаѓа од спроведувањето на стратегии и на тактики преку координирани и приспособени активности на малопродажните мрежи и производителите. Активностите по категорија, како што се донесување одлуки за асортиманот, поставувањето на цените, промоции, мерчендајзингот и менаџирањето на синџирот на набавка, се појавуваат како активности во доменот на малопродажните мрежи, но се поврзани и со активности во доменот на производителот. Подобрување на асортиманот се однесува на активностите на производителот/снабдувачот, како што е развој на нов производ или

промоција и позиционирање брендови; промотивните кампањи на малопродажните мрежи се однесуваат на капацитетите на производителите/снабдувачите, тие треба да ги земат предвид промотивните активности во своите планови за производство и за испорака.

Врз база на концептот на вредноста, менаџментот по категории и литературата за односите снабдувачи - малопродажни мрежи, развиен е модел и хипотези за перцепцијата за *придобивките* и за *отстапките* (Aastrup, et al., 2007) од страна на малопродажните мрежи во примена на менаџментот по категории. Академската литература предлага поблиска интеракција меѓу снабдувачите и малопродажните мрежи во процесот на менаџирање по категории. Менаџментот по категории во производи за широка потрошувачка содржи потенцијал за зголемено создавање на вредноста преку апликација на комплементарни ресурси на информации, подобрена координација на тактичките активности, усогласување на целите на категоријата и јасно креирани стратегии во согласност на системот на вредностите на малопродажните мрежи.

Понатаму, перцепираната потреба од доверба во овие односи е поврзана со перцепцијата на малопродажната мрежа за нејзините отстапки во однос на моќта за преговарање и целосната контрола врз маркетиншките варијабли на категоријата, со што се воспоставува размена на перцепирани придобивки и перцепирани отстапки од страна на малопродажните мрежи. Дури, и да не се комплетираат сите осум чекори од менаџментот по категории, секој чекор може да создаде придобивка за двете инволвирани страни, на пример како што е координирање на тактичките активности. Усогласување на тактичките активности со стратегијата на малопродажните мрежи и применување комплементарни ресурси на информации бара конкретни напори. Присуство на доверба претставува потребен предуслов за оваа поблиска интеракција - тоа може да биде доверба во одредена област, на пример, ограничена на неопходна координација на тактичките активности без стратегиско усогласување во некоја поранешна фаза во процесот. Малопродажните мрежи ги перцепираат поблиската интеракција и градењето односи со снабдувачите како направени отстапки и губење моќ за преговарање и откажување од целосна контрола врз важните маркетиншки варијабли во категоријата. Така една вкупна размена меѓу придобивките и отстапките опстојува како размена на придобивките настанати од поблиска интеракција во менаџментот по

категории и отстапките, како што се одрекување од целосна контрола врз категоријата и моќта за преговарање.

Импликациите за менаџери, кои произлегуваат од ова истражување, се однесуваат на две теми: (1) како „*модел за преговарање*“ или „*модел за создавање подобри односи*“ може да биде развиен со цел да се овозможат целосни придобивки од интеракцијата во процесот на менаџирање по категории и (2) како можат снабдувачите да се позиционираат како партнер што создава вредност; последниот претставува претпочитан модел од страна на снабдувачите или консултантите за категории (Aastrup et al., 2007).

Во развој на моделот за преговарање се појавуваат неколку предизвици. Новите модели за преговарање треба да осигурат интеракцијата да биде можна во иницијалните фази на процесот на менаџментот по категорија, со оглед на тоа дека интеракцијата не може, едноставно, да биде ограничена на тактики, спроведување и на разгледување на резултатите. Користењето комплементарни извори на информации и усогласување на целите во иницијалните фази го содржат најголемиот потенцијал за создавање вредност. Исто така, новиот модел за преговарање мора да осигура атмосфера што дозволува комуникација и усогласување на целите на категоријата и на стратегиите. Основање доверба и поддршка е „стандарден одговор“ на овој проблем.

Соработка во неизбалансирани односи на моќ претставува реална состојба во секторот и се поврзува со перцепираните отстапки од страна на малопродажните мрежи. Така, новите модели за преговарање мора да ги земат предвид овие отстапки и треба да се разгледаат и други механизми за координирање на соработката. Тие мора да градат систем на доверба, кој од малопродажните мрежи е перцепиран како придобивка. Во моделите, исто така, треба да се разгледа како можат да бидат постигнати придобивки во неизбалансирани односи на моќта, без негирање на контролата што ја имаат малопродажните мрежи врз варијаблите на категоријата, како и нивната моќ за преговарање.

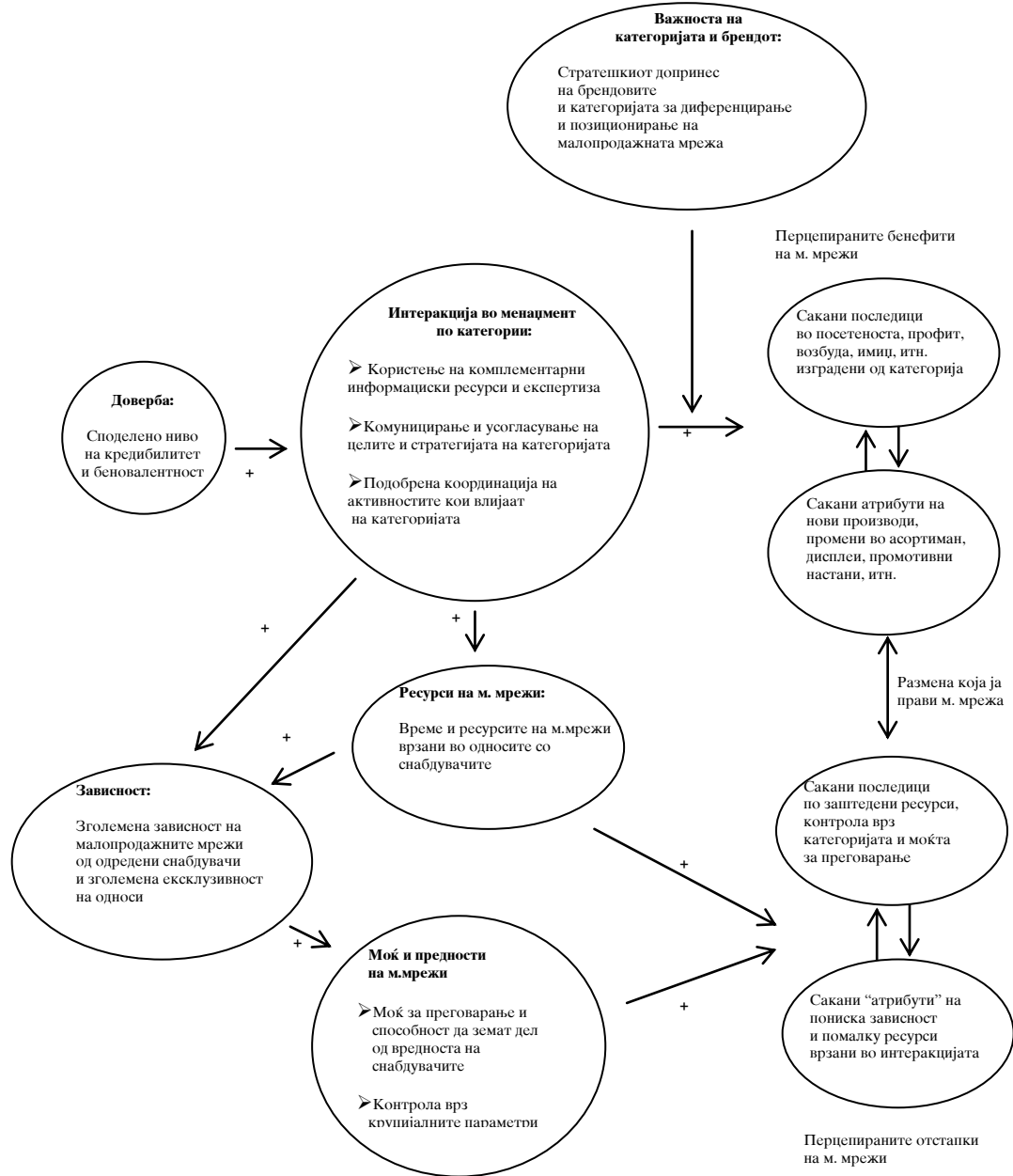
Постојат импликации во смисла на тоа како снабдувачите можат да се позиционираат како партнери што создаваат вредност. Идентификацијата на носителите на вредноста и на функциите на вредноста во менаџмент по категории и темелните потенцијали на малопродажни мрежи треба да бидат база за градење позиција на

партнер што создава вредност. Во основа, снабдувачите мораат да ги убедат малопродажни мрежи за придобивките од поинтензивна соработка со нив во процесот на менаџирање по категории, што би значело дека треба да градат систем на доверба со малопродажните мрежи. Тие треба да инвестираат во развој на свои извори за информирање и во комплементарни вештини на начин, кој ќе им овозможи да создаваат вредност во процесот менаџмент по категории. Споделување на податоците што им се достапни на двете страни и нивните капацитетите за анализирање и за примена може да бидат круцијални за успех претставувајќи вреден инпут во планирање на категоријата.

Создавањето перцепирана вредност за малопродажни мрежи имплицира дека активностите, иницијативите и советите од снабдувачите во процесот на менаџмент по категории почнува од улогата на категориите за малопродажната мрежа и нејзините стратески цели, а не од перспектива на брендот на снабдувачот. Ова мора да внесе неопходни промени во потенцијалите и во аспектите на гледање на снабдувачите. Понатаму, снабдувачите мораат да осигурат дека нивните тактички и оперативни ресурси и напори имаат приоритет во согласност со области на активности што се релевантни за малопродажните мрежи.

Аргументите што ги извлекуваат *Aastrup et al., (2007)* во студијата „Создавање на вредноста и менаџмент по категории преку односот малопродажни мрежи - производители/снабдувачи“, се концепт од литература и како такви се од теоретска природа. Треба да се направат емпириски истражувања за овие теми да се истражат темелно. Моделот и хипотезите можат да послужат како почетна точка за емпириско истражување за интеракцијата во процесот на менаџментот по категории, која генерира перцепирани придобивки и отстапки за малопродажните мрежи. На пример, дали потенцијалните придобивки од поблиската интеракција се присутни во перцепцијата што ја имаат малопродажните мрежи. Ако да, кои се носителите на вредноста и врз што се засновани? Или, дали перцепираните отстапки, во смисла на потребите од ресурси и губење на контролата врз категоријата, претставува главна пречка за поблиска интеракција во менаџментот по категорија? Одговорите на овие прашања се важни за натамошна работа на нормативен модел како да се соработува во менаџментот по категории.

Слика 3.1 Предложен модел на придобивки и на отстапки од интеракцијата во менаџментот по категории



Извор: Aastrup, J. Grant, D.B. & Bjerre, M. (2007) "Value Creation and Category Management through Retailer-Supplier Relationships". *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol. 17, No. 5, (December) pp. 531

На сликата 3.1 е претставена шема на предлог-модел на придобивките и на отстапките што се појавуваат во интеракцијата на малопродажните мрежи и снабдувачите во менаџментот по категории. Моделот ги дава следниве клучни елементи на соработката меѓу двете страни:

- (1) За да може да се реализира менаџментот по категории, процесот треба да почне со *доверба* меѓу двете страни;
- (2) Потоа, потребна е *блиска интеракција меѓу двете страни* во која ќе користат комплементарни информациски ресурси и експертиза, блиско ќе комуницираат и ќе ги усогласуваат целите и стратегијата на категоријата и подобро ќе ги координираат активностите што влијаат на категоријата;
- (3) Малопродажните мрежи ќе бидат заинтересирани за имплементирање на менаџмент по категории доколку ја согледаат важноста т.е. *стратегискиот придонес на категоријата и на брендот за диференцирање и за позиционирање* на малопродажната мрежа;
- (4) Интеракција со снабдувачите создава *ангажирање ресурси* на малопродажната мрежа;
- (5) Понатаму моделот посочува на *зависноста* што се создава за малопродажните мрежи од одреден снабдувач и зголемена ексклузивност на односите со него;
- (6) Малопродажните мрежи имаат *моќ и предности во преговарањето* и контрола врз релевантните параметри.
- (7) Моделот, исто така, ја дава размената на придобивките и на отстапките за малопродажната мрежа во практикување на менаџментот по категории: (а) Очекуваните придобивки за малопродажната мрежа се поголема посетеност на супермаркетите, создавање профит, возбуда при купување за купувачите, подобар имиџ и други придобивки, кои категоријата би ги градела.
- (б) Во корелација со претходните придобивки се и саканите атрибути на новите производи, промени во асортиманот, промотивните настани, интересни дисплеи, итн.
- (8) Во размена за придобивките, моделот ги прикажува *отстапките, кои малопродажните мрежи треба да ги направат во преговарање*: (а) Правејќи отстапки

малопродажните мрежи чувствуваат последици во заштедата на ресурсите, контролата врз категоријата и моќта за преговарање. (б) Малопродажните мрежи, исто така, се соочуваат со отстапување на дел од саканите атрибути како што се помала зависност од снабдувачите и помалку ресурси врзани во интеракција.

Квалитативните и квантитативните истражувања во литературата и во практиката се надополнувале меѓусебно во недостиг од емпириски истражувања за создавање на вредноста во деловното опкружување. Слични пристапи во истражувања, особено за менаџментот по категорија и односи малопродажни мрежи - снабдувачи би биле вредни за добивање натамошни разбирања на идентификација на типови придобивки и отстапки од интеракцијата во менаџмент по категории, исто како и за формално тестирање на хипотезите во литературата. Квалитативните пристапи во студии за малопродажните мрежи можат да ги откријат суштинските носители на вредности во односите во менаџмент по категории. Потребни се истражувања што можат да откријат како и дали во постојните интеракции малопродажните мрежи и производителите имаат придобивки од комплементарните ресурси на информации и како и дали меѓусебната интеракција осигурува дека овие напори се вклучени во стратегијата на малопродажните мрежи.

3.4 Усогласување на приоритетите при спроведување на маркетиншките активности на место на продажба: ефекти врз резултатите на работењето

Малопродажните мрежи и производителите што активно практикуваат маркетиншки активности на местото на продажбата (*shopper marketing, in-store marketing*), сметаат дека овој маркетиншки пристап има значително позитивно влијание врз работењето на нивните компании. Малопродажните мрежи го користат маркетингот на место на продажба да ја зголемат соодветноста на своите продавници за купувачите како начин за профитабилен пораст. Овој пристап бара стратегиско поместување од традиционалниот маркетинг кон маркетиншките активности, кои директно се насочени кон купувачите во продавниците. Оваа стратегија била првично усвоена од одредени малопродажни мрежи за да се спротивстават на конкуренцијата, која својата предност ја градела, главно, со ниски цени.

Од друга страна, производителите се фокусираат на градење вредност на брендот и на обезбедување добар однос со малопродажните мрежи, како нивни партнери. Ова е особено важно за компании што градат бренд преку малопродажните мрежи. Ваквиот фокус може да постави рамка во која производителите го мерат успехот во смисла на соработка со малопродажните мрежи, додека помал акцент е ставен на задоволството на купувачите. Ако се разгледа на друг начин: задолжените за маркетинг кај производителите се обидуваат да создадат такво приближување кон купувачите и такви маркетиншки програми што се прифатливи за малопродажните мрежи, додека малопродажните мрежи сакаат приближување кон купувачите и програми што ги задоволуваат купувачите во супермаркетите.

Истражувањето направено од Здружение за промотивен маркетинг во САД *Promotion Marketing Assotiation* во 2009 година (*цитирано од Abens u Fields, 2009*) покажува дека инвестирањето во подобро разбирање на однесувањето на купувачите и можностите што ги дава маркетингот на местото на продажба има голема важност за малопродажните мрежи и за производителите. Една половина од компаниите сметале дека здобиле подобро познавање кај своите купувачи и дека постигнале значително унапредување на резултатите во однос на минатата година. И покрај одредени охрабрувачки резултати што ги дало истражувањето, 82% од секторот сè уште чувствува дека е потребно натамошно унапредување на односите меѓу малопродажните мрежи и производителите, со тоа што постои мала разлика во перцепцијата за оваа потреба меѓу малопродажните мрежи (78%) и производителите (87%). Компаниите опфатени во истражувањето укажуваат на три области, кои доколку би се подобриле ќе водат до поефективна соработка во активностите на местото на продажба. Три клучни области се: (*Abens u Fields, 2009*) (1) воспоставување заеднички параметри за мерење на резултатите; (2) постпромотивна евалуација; и (3) заедничко долгорочно планирање.

Резултатите покажуваат дека малопродажните мрежи и производителите имаат неусогласен приоритет во поставување на целите во спроведување на маркетингот на место на продажба. Двете страни, како прва цел го рангираат зголемувањето на продажбата, но малопродажните мрежи укажуваат на засилување на односите со купувачите како нивна втора цел. За производителите, како втора цел по важност е

зголемувањето на вредноста на брендот. Засилувањето на односите со купувачите било споменато само од 13% од производителите.

Има неколку причини поради кои производителите побавно го прифаќаат маркетингот на место на продажба и сè уште повеќе се фокусирани кон малопродажните мрежи како свои клиенти, отколку кон купувачите (*Abens u Fields, 2009*): (1) производителите имаат повеќе доверба во зголемувањето или намалувањето на обемот на рекламирањето или промена во цените бидејќи тие подобро го разбираат импактот од овие елементи на маркетиншката комбинација - овој импакт со години го мереле; (2) продажните тимови на производителите традиционално биле наградувани врз база на продажба по единица производ; (3) некои одговорни за маркетинг од страна на производителите не се добро запознаени со деловните пристапи на своите клиенти, малопродажните мрежи и имаат помалку споредливи одредници, кои би можеле да им помогнат и да ги насочат што да очекуваат во практика; (4) производителите, исто така, бараат поместување во стратегиската инфраструктура во нивните компании со цел да прифатат обем на соработка меѓу нивните маркетиншки и продажни тимови, кој е неопходен за планирање на маркетингот на место на продажба.

Во периоди на економска нестабилност, јазот на соработката се продлабочува. Производителите се соочуваат со намалување на маркетиншкиот буџети за своите брендови и со зголемена чувствителност на купувачите кон цените. Цените се зголемуваат кога влезните трошоци растат резултирајќи со притисок врз маржите и кај малопродажните мрежи и кај производителите. Некои производители, за да повратат дел од пазарот, применуваат големи попусти за да ја намалат разликата во цените меѓу своите производи и сопствените брендови на малопродажните мрежи. Краткорочно, вакви попусти, односно намалувања помагаат за враќање на учеството на пазарот, но долгорочниот импакт е намалување на вредноста на брендот и пониски маржи.

За да се зачува вредноста на брендот и да се подобрат маржите и на производителите и на малопродажните мрежи во периоди на економска нестабилност, на секторот повеќе од кога и да било му е потребен маркетинг на местото на продажба.

Намалувањето на цените секако дека им помага на купувачите и претставува ефективна тактика за да се зголеми продажбата. Но, тоа што, навистина, им треба на купувачите не е намалување на цените: ним им требаат производи што нудат добри

решенија за нивните потреби по цена што се подготвени да ја платат. За одговорните за маркетинг, кои избираат намалување на цени, тоа би можело да биде свртување кон маржа, наспроти стратегијата за диференцирање на производот, која може да контролира повисоки маржи. Тоа може да биде и насока што одговорните за маркетинг ја заземаат кога брендот не нуди доволно функционалности за да ја оправда повисоката цена. Спротивно, малопродажните мрежи сметаат на маркетингот на место на продажба за да се диференцираат од конкуренцијата, но не диференцијација постигната со намалување цени.

Познато е дека различните цели водат кон користење различни параметри за мерење на резултатите. Втора причина за недоволна соработка е дека ниту малопродажните мрежи, ниту производителите се значително фокусирани на клучните показатели за карактеристиките на другата страна. Резултатите на истражувањето на Здружение за промотивен маркетинг (*Promotion Marketing Assotiation*) од 2009 година покажуваат дека помалку од 4% од производителите го рангираат профитот на малопродажните мрежи како клучен показател за работењето (*key performance indicator, KPI*). Профитот е рангиран како клучен показател, прв по важноста, за работењето за малопродажните мрежи. Истражувањата покажуваат дека клучен параметар за мерење на резултатите, користен од малопродажните мрежи е инкрементален (*incremental*) профит (31%), додека клучен параметар за мерење на резултатите за производителите е инкрементална продажба по парче производ (42%), што ја покажува нивната традиционална фокусираност кон продажбата. Само 13% од малопродажните мрежи користат инкрементална продажба по единица производ како клучен показател за работењето. Така, недостиг од интерес за клучните показатели за работењето на другиот партнер спречува ефективна соработка.

Истражувањето на Здружение за промотивен маркетинг (*Promotion Marketing Assotiation*), исто така, покажува дека постои суштински расчекор меѓу тоа што малопродажните мрежи и производителите чувствуваат дека прават, наспроти тоа што сметаат дека е важно да се прави за да се постигнат добри резултати. Клучните фактори за соработка ги вклучуваат заедничкото планирање на промоциите и нивната заедничка евалуација, а, сепак, мислењето е дека нивните карактеристики за овие точки се незадоволителни. Според истражувањето, факторите за партнерска соработка се: (1)

примена на постпромотивните искуства и искуство во иднина; (2) спроведување и споделување постпромотивни мерења на ефекти; (3) заедничко развивање на маркетиншки програми за место на продажба; (4) активно вклучување на двете страни во долгорочно планирање; (5) усогласување на критериумите за мерење на резултатите; (6) споделување на одговорноста за резултатите од програмите; (7) усогласување заеднички параметри за мерење на резултатите за евалуација на програмите.

Истото истражување јасно укажува на потребата на поблиска стратегиска соработка што би создало дополнителна вредност за двете страни. Со цел да се овозможи ефективна евалуација на програмите, двете страни треба однапред да ги усогласат параметрите за мерење на резултатите: 64% индицираат дека ова е екстремно важно, но само 28% сметаат дека тековно работат на тоа ниво. Производителите се жалат на недостиг од усогласување на критериумите за евалуација. Малопродажните мрежи сметаат дека деловните резултати можат да бидат подобро мерење и апликација на поуките од претходноспроведените програми. Всушност, на прашањето за заедничкото стратегиско планирање, компромис и постпрограмска евалуација, двете страни, малопродажните мрежи и производителите, искажуваат високо ниво на разочарување во области што се екстремно важни за нив. Подобро познавање на купувачите води кон подобра соработка меѓу малопродажните мрежи и производителите - двете страни го рангирале овој фактор како најважен за успех на активностите на место на продажба. Добро познавање на купувачите помага добро да се постават стратегиите и да се дизајнираат ефективни програми.

Постпромотивната евалуација би покажала што дава резултати кај купувачите, а што не, и затоа постојаното следење на резултатите од промоциите води кон постојано подобрување. Сите показатели од истражувањето насочуваат дека зголемената посветеност на заедничко долгорочно планирање, поблиското усогласување на целите и заеднички респект за клучните показатели на работењето на другата страна се клучни аспекти за подобра соработка меѓу малопродажните мрежи и производителите.

Заклучоците од истражувањата направени со менаџерите од двете страни, малопродажните мрежи и производителите се во иста насока во која нè насочува и академската литература, која работи со анализа на концепти на вредности: соработка со доверба во најраните фази на планирање на стратегиските активности е императив за

постигнување подобри резултати. Одговорните за маркетинг на бренд треба да потрошат повеќе време работејќи директно со своите клиенти, малопродажните мрежи. Ова им помага на производителите да се здобијат со подобро разбирање на деловните предизвици на малопродажните мрежи, како и подобро разбирање на процесот на купување. Малопродажните мрежи треба да бидат отворени и искрени во градењето на овие односи. Тие што соработуваат подобро и спроведуваат процеси што содржат мерење на резултатите, потоа извлекуваат поуки и применуваат промени, поверојатно е да бидат поуспешни. Само со соработка со доверба маркетингот на место на продажба може да овозможи придобивки за сите субјекти во секторот. Малопродажните мрежи постигнуваат ефективно позиционирање, диференцијација од конкуренцијата, производителите ја унапредуваат вредноста на брендот на самото место на продажба, а на купувачите им е овозможено подобро искуство во купувањето во супермаркетите.

3.5 Влијание на е-трговијата врз супермаркетите

Кога биле воведени првите супермаркети на интернет на потрошувачите им било потребно долго време за да почнат да ги користат. Во последно време нивната популарност се зголемува благодарение на постојаното развивање на електронската трговијата, интернетот и мобилната телефонија. И покрај потенцијалот што го има купувањето преку интернет, супермаркетите на интернет сè уште се користени од мал сегмент на пазарот. Постојано се размислува како може купувањето преку интернет да се приближи кон вообичаеното купување во малопродажните објекти. Иако супермаркетите на интернет имаат голем пораст, купувањето храна преку интернет има само мало учество во е-трговијата. На пример, е-трговијата во Италија е проценета на 10 милијарди ЕУР во 2009 година, но учеството на купената храна и производи од супермаркет е само 1,9%. Во Франција, истата година, супермаркетите на интернет имале обрт од 250 милиони ЕУР, што е мал дел од е-трговијата во Франција, која изнесувала 25 милијарди ЕУР (*Jamsa, 2011*). Една од причините што ги демотивира потрошувачите да купуваат храна преку интернет е квалитетот. Тие не се сигурни кога купуваат преку интернет дали ќе им бидат испорачани најсвежи производи. Сепак, како што созрева пазарот на интернет и потрошувачите здобиваат доверба, расне е-

трговијата и електронските трансакции во супермаркетите. Така во 2011 година купувањата преку интернет во Италија пораснале за 32% (*eMarketer, July 2012*), додека порастот на купувањата преку интернет во супермаркети за истата година бил 21%, а електронските трансакции преку мобилен телефон пораснале за 210% (*Thiessen, 2012*).

Во минатата декада, супермаркетите и помалите продавници за храна продолжија значително да инвестираат во проширувањето на своето присуство на интернетот и зголемувањето на бројот на каналите низ кои ќе се продаваат нивните производи. Истражувачите проценуваат дека продажбата на храна на интернет се зголемила за 127% меѓу 2007 година и 2011 година (*Key Note, 2013*). Еден од главните трендови што го води порастот на продажбата на храна преку интернет е продажба преку мобилен телефон (*m-commerce*). Ова е особено поттикнато со зголемената употреба на паметните телефони и т.н. таблет-компјутери. Зголемената популарност на паметните телефони и на таблетите меѓу корисниците резултираше малопродажните мрежи да инвестираат значителни суми во платформи за продажба по мобилен телефон, како и во апликации што можат да се преземат и кои нудат повеќе интерактивно и персонализирано купувачко искуство. Така, на пример, една од поновите иновации во оваа област е апликацијата *'Mobile Scan & Go'* на *Sainsbury's*, која на купувачите им овозможува да ги скенираат производите со своите паметни телефони и да следат колкава е вредноста на производите што ги одбрале во количката. *Ocado* и *Tesco* имаат инвестирано во виртуелни суперпродавници во кои сопствениците на паметните телефони можат да скенираат баркод на виртуелната слика на одреден производ, а потоа да го купат производот преку веб-страницата на супермаркетот оптимална за мобилни телефони. На пазарот во Велика Британија доминираат четири главни малопродажни мрежи во продажбата преку интернет, *Tesco*, *ASDA*, *Sainsbury's* и *Waitrose* како и *Ocado*, кој има само продажба преку интернет, од кои *Tesco* е лидер на пазарот. Пазарното учество на големите малопродажни мрежи на интернет е намален од помалите специјализирани продавници (*niche retailers*), кои нудат производи за одредени целни групи, како што се органски произведена храна, чоколади и сл. Истражувањата во Велика Британија покажуваат дека купувањата на интернет продолжуваат да растат интензивно; секој петти од испитаниците кажал дека барем еднаш во годината купил храна преку интернет. 5,9% кажале дека често купуваат храна

преку интернет, барем еднаш неделно. На секои десет испитаници, четворица купуваат преку интернет повеќе од три години. Ова укажува дека е-трговијата продолжува да станува сè попопуларна и дека тие потрошувачи што ќе почнат да користат интернетски малопродажни мрежи продолжуваат да ги користат сè почесто и во долг временски период.

Супермаркетите *Tesco* во Јужна Кореја решиле да направат иновативен чекор за да се позиционираат на второ место во земјата. Место да отвораат повеќе продавници, супермаркетите *Tesco* се фокусирале на виртуелно пазарење со креирање „дигитални супермаркети“ наречени *Homeplus* во метростаниците. Целта била виртуелното купување да се донесе директно во секојдневието на потрошувачите. Одлуката била направена врз истражувањето, кое покажало дека потрошувачите многу време поминуваат патувајќи кон работното место и назад и немаат време да купуваат во супермаркети. Компанијата дизајнирала големи екрани, кои изгледаат како вистински полици во супермаркет (слика 3.2) каде што потрошувачите можат да ги користат своите паметни телефони за да ги скенираат баркодите на производите и да ги стават производите на својата картичка за купување. Кога купувањето е завршено, компаниите ги испорачуваат производите во време кога потрошувачот се враќа дома.

Слика. 3.2 „Дигитален“ *Tesco* супермаркет во метро во Јужна Кореја



Извор: <http://www.smh.com.au/technology/technology-news/supermarket-ad-trials-your-shopping-trolley-knows-what-you-want-20090918-fue9.html>

Купувањето преку интернет е зголемено за 130% од ноември 2010 година до јануари 2011 година, додека бројот на клиенти е зголемен за 76%. *Homeplus* (дигитален *Tesco*) заземал лидерска позиција за супермаркети на интернет (*Jamsa, 2011*).

Едно истражување направено во САД за време на новогодишните празнични купувања, во траење од две недели и врз 1.000 испитаници, покажало дека значителен дел од потрошувачите би сакале да ги користат своите мобилни телефони за да го направат купувањето полесно, поперсонализирано и да имаат повеќе влијание врз асортиманот на производите во продавниците за храна во кои купуваат, но дека купувањето храна преку мобилен телефон е сè уште во многу рана фаза. Истражувањето е направено од *Symphony EYCS*, глобален лидер за софтвери за подобрување на малопродажбата и на дистрибуцијата. Прашањата биле фокусирани на навиките за купување преку интернет и на придобивките и на мотивите за вклучување на мобилната технологија во купувачкото искуство во продавниците за храна (*Symphony EYCS, 2013*). Истражувањето ги разгледувало следниве сегменти на купувањето преку интернет:

Поволности што ги добиваат купувачите со купување преку интернет – 54 проценти од испитаниците кажале дека најголемите придобивки од купувањето храна преку интернет се избегнувањето редици и избегнувањето чекање.

Купување преку мобилен телефон – 60% од испитаниците, кои досега купувале храна преку мобилен телефон, кажале дека добивање персонализирани промоции на нивните омилени производи преку мобилен телефон би го направило купувањето поотпуштено/со повеќе задоволство. 73% од анкетираниите купувачи кажале дека би сакале услуга за споредување цени, достапна на нивните мобилни телефони. Најголем дел од испитаниците, 88,5 проценти кажале дека не го користеле својот мобилен телефон за купување храна во последните 12 месеци.

Влијание врз асортиманот и резервите во продавницата – Кога биле прашани дали би сакале да влијаат на асортиманот на производите во својата преферирана продавница за храна, 85,9% од испитаниците кажале дека би сакале да бидат во можност да побараат продавницата во својата понуда да има некој производ што го сакаат, а кој сега не се наоѓа во понудата, додека 79,8% кажале дека би сакале да дадат свое мислење што им се допаѓа/или не им се допаѓа во врска со понудените производи. Речиси една половина кажале дека би разгледале менување на продавницата во која сега

купуваат храна доколку би можеле да влијаат на асортиманот на производите во друга продавница.

Опции за испорачување на производите дома, кои ги нудат супермаркетите – Во однос на опциите за купување на интернет и испорака на производите дома и опцијата потрошувачите да го направат одбирањето и купувањето преку интернет, а спакуваните производи да ги подигнат од продавницата (*pick-up*) 68,7% кажале дека претпочитаат традиционално купување храна во самите продавници. 40,2% би сакале да купуваат на интернет со испорака дома. Кога биле прашани дали сакаат да имаат можност да одберат соодветна опција за испорака дома или за подигање на производите (*pick-up*) преку апликација на своите мобилни телефони, речиси една половина кажале „не“.

Приватноста на податоците – Кога испитаниците биле прашани како се чувствуваат во однос на фактот дека продавниците ги знаат нивните навики за купување и ги користат тие податоци за да им понудат производи и услуги што одговараат на нивниот животен стил, 62,2% одговориле дека тоа не им пречи доколку нивните податоци се сигурни. Помладите купувачи покажале повеќе одобрување за користење на нивните податоци доколку им се овозможат придобивки, додека повозрасните покажале повеќе недоверба.

Социјалните медиуми – Малку повеќе од една третина од испитаниците кажале дека коментарите и “like“ на нивните пријатели на „Фејсбук“ воопшто не влијаат на нивните одлуки за купување. Се покажало дека влијанието на „Фејсбук“ се намалува со возраста. Крајниот заклучок на истражувањето бил дека постои зголемено барање за користење интернет и мобилни технологии за подобрување на купувањето на прехранбените производи. Купувачите сакаат полесно, поперсонализирано купување и сакаат да имаат влијание врз изборот на производите, кои ќе бидат понудени во нивната продавница и доколку овие услуги би им биле достапни во друга продавница за храна, тие би ја смениле таа што моментно ја користат.

Постои голем потенцијал за купување на интернет бидејќи претставува само мал процент од е-трговијата и постои простор за пораст. Потрошувачите веќе користат различни канали и технологии за да купуваат преку интернет и ова може да се прошири и на супермаркетите на интернет. Овозможувајќи им на потрошувачите да ја користат

мобилната технологија, тие се во можност да купуваат додека се во движење. Со „донесувањето“ на купувањето храна преку интернет во реалниот свет, како што е примерот на *Tesco* во Јужна Кореја, компаниите можат да ја зголемат свесноста и на купувачите да им понудат дигитално искуство на место на продажба.

Иднината на купувањето храна преку интернет изгледа светло ако на потрошувачите им се даде купувачко искуство преку интернет, кое им носи вредност што можат да ја перцепираат. Компаниите би можеле да ги свртат супермаркетите на интернет од само мали сегменти (*niche*), во вообичаен начин на купување, доколку на потрошувачите им нудат различни канали за купување, конзистентен квалитет, бесплатна испорака, поголем избор и персонализирани промоции.

Електронската трговијата во Македонија е во развојна фаза, Законот за е-трговија е донесен во 2007 година. Според истражувањето направено од Државниот завод за статистика во текот на 2011 година, 8,9% од деловните субјекти со 10 или повеќе вработени, имале е-трговија, односно купувале или продавале стока или услуги преку компјутерските мрежи (преку веб или *EDI*), веб-продажба реализирале 5,3%, а веб-купувања вршеле 4,8% од деловните субјекти. Што се однесува на процентите на веб-продажбата во однос на вкупната продажба на субјектот, само 2,6% од деловните субјекти имале веб-продажба поголема или еднаква на 10% од вкупната продажба на субјектот (*Државен завод за статистика, 2009*). Истражувањето што се однесува на поединци што нарачале/купиле производи или услуги преку интернет за приватна намена покажало дека 7,8% од испитаниците во последните 12 месеци направиле таква нарачка. Од нив, 8,1% нарачале прехранбен производ (*Државен завод за статистика, 2009*).

Што се однесува до употребата на информатичката технологија во Македонија, во првото тримесечје од 2012 година, од вкупното население на возраст од 15 до 74 години, мобилен телефон користеле 68,4% компјутер користеле 59,9% а интернет користеле 57,5%. Интернет најмногу користеле учениците и студентите, односно 96,4%. Според истото истражување, 13,6% користеле интернет-банкарство во последните три месеци. Од презентираниите податоци гледаме дека користење на информатичката технологија не би било пречка за купување храна преку интернет. Сепак, ниту еден од големите синџири на супермаркетите во Македонија не овозможува таква услуга.

Причината за тоа е близината на маркетите до домовите и животниот стил на луѓето. Во Скопје, големите супермаркети се сместени во најнаселените места, централното градско подрачје или во поголемите населби, така што близината на маркетот не создава потреба од купување храна преку интернет. Во помалите градови супермаркетите се наоѓаат во најнаселените подрачја од градовите, а, исто така, се достапни и голем број помали продавници за храна. Процените се дека оваа гранка од бизнисот нема многу брзо да се развие во Македонија и во почеток би била користена од само мал сегмент на пазарот.

ГЛАВА 4. ОДНЕСУВАЊЕ НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ПРИ КУПУВАЊЕ И НИВНАТА ПЕРЦЕПЦИЈА ЗА КВАЛИТЕТ НА ПРОИЗВОДОТ ВО ЗАВИСНОСТ ОД НЕГОВАТА ФИЗИЧКА ПОСТАВЕНОСТ НА ПОЛИЦИТЕ ВО СУПЕРМАРКЕТИТЕ

Последните трендови во маркетингот покажаа зголемен фокус на трошоците за маркетиншки активности во супермаркетите (*in-store marketing*) со надеж за освојување на купувачите на самото место на продажбата. Истражувањата укажуваат дека голем дел од одлуките се донесуваат на местото на продажба и затоа производителите на брендовите сè повеќе инвестираат во маркетиншки активности во супермаркетите. За да се разбере подобро во кој обем средствата алоцирани за маркетингот се оправдани, потребно е да се истражат факторите што влијаат врз купувачите на самото место на продажба. Освен моментниот ефект од маркетиншките активности на местото на продажба врз зголемување на самата продажба, овие активности имаат долгорочен ефект, т.е. местото на продажбата се користи како рекламен простор со цел да се гради свесност за брендот и имиџ, а не само како дистрибутивен канал. Овој факт ги прави уште поважни академските дискусии и истражувањата за факторите на влијание врз одлуките за купување.

Поради ефектите што ги имаат маркетиншките активности на место на продажба врз продажбата компаниите ги намалуваат трошоците за традиционалниот маркетинг, како што е рекламирањето на телевизија, пренасочувајќи го својот буџет на промотивни активности во супермаркети. Производителите и малопродажните мрежи сè повеќе ги сметаат активностите на место на продажба како најдобар медиум за генерирање поврат на нивните вложувања.

Во оваа глава се дискутира за резултатите од повеќе студии што истражувале различни фактори на место на продажба, како што се физичкото позиционирање, позицијата и бројот на *лицата*, социјалните норми, меѓувлијанието на карактеристиките на категорија производи и навиките на потрошувачите. Разгледано е и влијанието на овие фактори врз процесот на донесување одлуки при купување. Понатаму, анализирани се резултатите од примарното истражување на потрошувачи направено во

Македонија, при што беше соодветно направена паралела со истражувањата од литературата.

4.1 Карактеристиките на категоријата и карактеристиките на потрошувачите како фактори во донесување одлуки на местото на продажба

Продавниците се места каде што сетилата на потрошувачите се надразнети од многу стимули. Купувачите се соочени со колоритни дисплеи со овошје и со цвеќе во многу бои, перфектно наредени пакувања, дури и рекламни материјали аплицирани на подот на продавниците. Некои потрошувачи ги користат овие стимули во продавниците како сигнал што ги потсетува што треба да купат, додека, пак, други влегуваат со намера да купат одредени производи, но тоа брзо се менува под влијание на стимулите, кои водат до непланирани купувања.

Иако вкупниот маркетиншки буџет на производителите е релативно неизменет, буџетот за маркетинг во супермаркет континуирано се зголемува. За 20% годишно од 2004 година (*Deloitte/Grocery Manufacturers Association, 2007*). Дополнително, постои значително зголемување на стимулите во супермаркетите, како што се рекламните материјали, апликации на подовите и специјалните ТВ-каналы, како што се тие што ги користат *Валмарт (Wal-Mart)* и *Тарџет (Target)*. Овие активности се сметаат за ефективни затоа што имаат свое влијание во последната фаза на процесот на избор - всушност на местото на продажба. *P&G* го нагласува ова како „првиот момент на вистина“ (*the first moment of truth*) (*Nelson u Ellison, 2005*).

Давајќи важност на активностите на местото на продажба, суштински е да се разберат факторите што го определуваат обемот до кој потрошувачите ќе бидат вклучени во донесувањето одлуки на местото на продажба. Авторите *Inman et al. (2009)* истражувале *карактеристики на категории производи* и *карактеристики на потрошувачите*, кои влијаат на веројатноста потрошувачите да направат непланирано купување. Дополнително, тие ги истражуваат *активностите на потрошувачите* што можат да ги зголемат или ограничат овие ефекти. Подолу е опишан пристапот, кој авторите го примениле во студијата, и е дадена анализа на добиените резултати. Тие применуваат пристап на хиерархиско моделирање за да ги тестираат своите хипотези

користејќи податоци од интервјуа на местата на продажба, спроведени со 2.300 потрошувачи во 28 продавници. Резултатите покажуваат дека карактеристиките на категорија како што се зачестеност на купување и изложеност на производите и карактеристиките на потрошувачите, како што се големина на семејството и полот на купувачот, влијаат на процесот на донесување одлуки на самото местото на продажбата. Понатаму, иако анализите откриваат дека веројатноста за непланирано купување е 46% контекстуалните фактори можат да ја зголемат оваа веројатност дури до 93% (*Inman et al. 2009*). Резултатите ги поддржуваат очекувањата дека користење листа за купување, пофреквентно одење во супермаркет, ограничено разгледување на пасажите, ограничено време потрошено во супермаркетите и плаќање во готовина се ефективни стратегии за намалување на веројатноста за непланирано купување.

Пристапот на авторите е сличен на тој на *Seiders (Seiders et al., 2005)*, кој истражувал групи фактори, кои влијаат на односите меѓу задоволството и повторното купување. Тие презентираат рамка што ги инкорпорира *карактеристиките на категориите, карактеристиките на потрошувачите и активностите на потрошувачите* на место на продажба. Во студијата е предложен процес од два чекора. Прво, стимулите во продавниците привлекуваат внимание на купувачите за да имаат каков било натамошен импакт. Затоа, факторите што ја зголемуваат или намалуваат изложеноста на стимулите, влијаат на нивото на одлуките на местото на продажба. Второ, откако купувачите биле изложени на стимулите, тие ги оценуваат (*Yeung u Wyer, 2004*), што може да резултира со афективен или когнитивен одговор. Стимулите тогаш можат да послужат како средство за препознавање помагајќи им на купувачите да се потсетат дека им е потребен тој производ. Стимулите, исто така, може да предизвикаат афективен одговор. Позитивна афективна реакција на стимулите во супермаркетите понатаму ја зголемува веројатноста од непланираното купување. Во студијата биле истражени неколку карактеристики на производите и на потрошувачите за кои очекуваат дека ќе ја зголемат изложеноста и дека ќе водат до позитивен афективен одговор-реакција. Овие фактори можат да бидат *стабилни* (на пример, релативно неварирачки со време) или *транзиторни* (се менуваат со време/од една до друга посета на супермаркет). Променливите фактори на ниво на категорија (на пример: купони, дисплеи) можат да бидат директно под влијание на малопродажните мрежи или

производителот. Променливите фактори на купувачите (на пр. купување сам, наспроти со друг, познавање на продавницата) може да бидат под влијание на малопродажните мрежи, иако индиректно, преку маркетиншките активности.

Освен влијанието од *карактеристиките на производите* и на *карактеристиките на потрошувачите*, биле истражени ефектите од *активностите на потрошувачите* што ги ограничуваат одлуките на местото на продажба, т.е. ги намалуваат ефектите на стимулите (на пр. користење листа за купување, намален број пасажи што ќе ги посетат). Овие активности се иницирани од самите потрошувачи за да се заштитат од непланирани купувања и варираат во однос на посетите на супермаркетот.

Купувачите донесуваат одлуките на местото на продажба бидејќи стимулите што се појавуваат за време на посетата на супермаркетот го наведуваат потрошувачот да верува или да се потсети дека има потреба за одредена категорија производ. Факторите што ја зголемуваат способноста на стимулите да предизвикаат неприепознаени или заборавени потреби за некои производи ќе водат до зголемување на одлуките за купување на местото на продажбата. Овие фактори ја зголемуваат изложеноста на стимулирачките знаци и предизвикуваат позитивно-афективно оценување. Академските автори, исто така, спорат дека иако карактеристиките на производите и на потрошувачите можат да ја зголемат веројатноста за повеќе одлуки за купување на местото на продажба, купувачите можат да иницираат активности што ќе го ограничат нивниот импакт.

Импликации што можат да се извлечат за менаџерите се дека потрошувачите треба да се охрабрат да посетат што повеќе пасажи и да бидат изложени на повеќе категории производи и дисплеи. Два вообичаени начина да се постигне оваа се преку (1) иновативни изгледи на пасажите и (2) дизајнот на полиците. На пример, производите што често се купуваат (на пр. млеко), треба да бидат поставени на локации што ги наведуваат потрошувачите да посетат што повеќе категории или треба да бидат поставени до производите што се купуваат поретко. Ова е особено корисно кога производите што се купуваат поретко се комплементарни со производите што се купуваат почесто (на пр. конзервирана туна и мајонез).

Создавање амбиент во супермаркетот во кој чинот на купување ќе претставува задоволство за купувачите, ќе го зголеми нивното време поминато во продавниците. На крај, малопродажните мрежи и производителите треба да соработуваат во рамки пошироки од менаџментот по категории и менаџирањето на пасажите, пред сè, гледајќи можност за стратегиско партнерство и размислување за придобивките за потрошувачите како што е, на пример, потсетувањето на потрошувачите за нивните потреби. Потрошувачите ќе имаат позитивен став за иницијативите во супермаркетите само доколку почувствуваат дека имаат јасна придобивка од нив. Во спротивно, активностите на место на продажба можат да предизвикаат негативни чувства кај купувачите, што, пак, може да има долгорочни негативни последици т.е. губење на нивната лојалност и намалување на продажбата.

4.2 Фактори што влијаат на потрошувачите во процесот на купување:

важноста на позицијата на производот и бројот на лица во процесот на донесувањето одлука при купување

Трендовите во маркетингот упатуваат кон тоа дека некои компании ги намалуваат трошоците за традиционалниот маркетинг, како што е рекламирањето на телевизија, и до 35%, пренасочувајќи ги својот буџет за маркетинг на активности на место на продажба (*Deloitte Shopper Marketing, 2008*). Истиот извештај покажува дека 19 проценти од производителите и 50% од малопродажните мрежи ги рангираат активностите на место на продажба како најдобар медиум за генерирање поврат на вложувањата (*ROI*).

Ексклузивно истражување направено од *OgilvyAction* на 14.000 купувачи, направени интервјуа во 700 малопродажни објекти, на 24 различни територии, глобално, потврдува дека во голема мера одлуките за купување се прават на самото место на продажба (*Marketing Magazin, 2008*). Испитувани се разлики во одлуките за купување во различни малопродажни канали, категории на производи, брендови, различни земји и профил на купувачите. На вкупниот примерок, речиси 30% од купувачите ќе чекаат додека не дојдат во супермаркетите за да решат кој бренд ќе го купат, во Велика Британија овој број е 33% (*Marketing Magazin, 2008*)! Еден од десет

купувачи ја менува својата одлука на местото на продажба и купува бренд поинаков од тој што планирал да го купи. Ова укажува на тоа дека постои можност на самото место на продажба купувачите да бидат привлечени од некој бренд. Понатаму, покрај тврдењето на купувачите дека знаат што сакаат да купат, речиси 15% импулсивно купуваат категории производи што немале намера да ги купат пред да влезат во супермаркетот (*Marketing Magazin, 2008*). Овие резултати укажуваат на суштинска потреба да се разбере што точно ги одредува одлуките на купувачите.

Во кој обем високите трошоци за маркетингот во супермаркетите се оправдани? За да одговорат на ова прашање, *Chandon* и *Hutcinson (2008)* ги истражиле факторите на самото место на продажба (*in-store*) и надворешните фактори (*out-of-store*) што влијаат врз тоа кои од брендовите поставени во супермаркетите ќе привлечат внимание (забележување на производот и интерес за него) и како ќе бидат евалуирани (под евалуација се вклучени следниве активности во однос на брендот: разгледани како можен избор, избрани или купувачите се сеќаваат на нив). Користејќи експеримент за следење на погледот на купувачите (со инфрацрвена камера), авторите покажале дека бројот на добиените позиции т.е. лица има силно влијание на евалуацијата на брендот, кое целосно се остварува преку ефектот на постигнатото *визуелно внимание*.

Бројот на лица се покажал како ефикасен за купувачите што често користат одреден бренд, за млади, високоедуцирани купувачи, кои се подготвени да сменат бренд и да платат различна цена и за брендовите што имаат мало учество на пазарот. Исто така, со експериментот било покажано дека добивањето внимание на местото на продажба не е секогаш доволно за унапредување на продажбата. На пример, производите поставени на највисоките и на средните полици добиваат повеќе внимание отколку тие на пониските позиции: но, само највисоките позиции водат до *евалуација* на брендот. Добиените резултати ја подвлекуваат важноста на комбинирање на податоците добиени од следење на погледот на купувачите на место на продажба и одлуките што ги прават за купување за да се добие комплетна слика за ефектите од маркетиншките активности направени на самото место на продажба и традиционалниот маркетинг (*in-store* и *out of-store* маркетинг).

Одговорните за маркетинг одделуваат значителен дел од својот буџет за промоција за маркетиншки активности на местото на продажба за сметка на

традиционалното рекламирање во медиуми. Малопродажните мрежи одговараат на ова со усвојување софистицирано управување на физичката поставеност на производите на полиците (*shelf management*) и со алатки за мерење број на купувачи во супермаркетите и број на купувачи што поминале покрај одредени полици и нивното однесување кон иницијативите направени од страна на малопродажните мрежи и производителите.

Познато е дека значителното зголемување на вкупниот простор на полицата, како што се позициите на краевите на пасажите (*end-of-aisle display*), има големо влијание на продажбата на одреден бренд; но потешко е да се даде заклучок за примена на маркетингот на местото на продажба (повеќе лица или различни позиции на полица) кога вкупниот простор по една категорија не се менува. Некои студии покажуваат дека физичкото позиционирање на производите во вертикални или хоризонтални дисплеи во супермаркетите влијае на очекувањата во однос на квалитетот, а со тоа и на изборот *Raghubir* и *Valenzuela* (2008).

Од друга страна, теренските експерименти спроведени од *Drèze et al.*, (1994) ги наведуваат овие автори да заклучат дека физичкото позиционирање на брендovите на полиците има ограничено влијание на продажбата и дека дополнителните лица на брендот на полиците во супермаркетите (од тие што се реално потребни) за да се избегне недостиг од производот (*stock-out*) имаат ограничено влијание. Истражувањата направени порано не го истражиле ефектот на маркетингот во супермаркетите врз постигнатото визуелно внимание за одреден бренд и разгледување на брендот како можен избор за купување (*consideration*), т.е не бил истражен ефектот од маркетингот во супермаркетите како прекурсор за избор. Затоа *Chandon et al.* (2009) сметале дека е потребно да се определи дали ефектите од маркетингот на место на продажба врз изборот што ќе го направат купувачите се пренесени преку *зголемено внимание и разгледување како можен избор за купување* или ефектите од маркетингот во самите супермаркети влијаат на изборот директно (на пример, поради импликација за квалитет).

Трендот местото на продажба да се користи како рекламен простор со цел да се гради свесност за брендот и градењето имиџ гледано долгорочно (а не само како дистрибутивен канал) (*Egol u Vollmer*, 2009), ги прави уште поважни истражувањата со повеќекратни *мерења на внимание и евалуација* на брендот. Во тој контекст

предизвиканото внимание и разгледување како можен избор (*consideration*) може да обезбедат почувствителни и соодветни показатели за маркетингот во супермаркетите отколку самиот избор за купување. Истражувањето што го направиле *Chandon et al.* (2009) се разликува од претходните истражувања по тоа што тие истражувања не се занимаваат со менување на факторите на местото на продажба, независно од брендот и независно од спецификите на потрошувачите поврзани со надворешните (*out-of-store*) фактори. Поради тоа, немало можност да се споредува релативниот импакт на маркетингот на место на продажба (*in-store*) и на надворешните (*out-of-store*) фактори (карактеристиките на купувачите, учеството на брендот на пазарот и какво претходно искуство имаат купувачите со брендот) и дали маркетингот на место на продажба може да биде поефективен за брендовите со мало и со високо учество на пазарот, за регуларни корисници на брендот или за некорисници.

Chandon et al. го истражиле меѓувлијанието на факторите предизвикани од активностите на место на продажба и на надворешните фактори на *привлекување внимание и евалуација* на брендовите од страна на потрошувачите. Традиционалната оправданост за маркетингот во супермаркетите, а и според студиите што го испитувале привлекувањето на вниманието на самото место на продажба, е дека *невиденото е непродадено*. Според различните студии, повеќето од одлуките за изборот на брендот се донесени на местото на продажба, но, сепак, потрошувачите евалуираат само дел од производите што се изложени (*Inman et al., 2009*). Во овој контекст, зголеменото внимание преку маркетиншките активности на местото на продажба би требало силно да влијае на однесувањето на купувачите во супермаркетите. Резултатите од истражувањето покажуваат дека тоа е случај, но само до одредено ниво. Дополнително, резултатите од ова истражување покажуваат дека подобрувањето на вниманието на купувачите кон некој производ не е доволен услов затоа што не секое внимание на место на продажба резултира со избор за купување.

Истражувањето покажува дека надворешните фактори влијаат на визуелното внимание, но многу помалку отколку факторите кои се предизвикани од активности на место на продажба. Овие резултати се конзистентни со резултатите од *Van der Lans et al., (2008)* за доминација на факторите што го водат визуелното внимание и пребарувањето на брендовите на полиците во супермаркетите.

Од друга страна, надворешните фактори имаат многу поголемо влијание на евалуација на брендот отколку факторите поврзани со маркетингот на место на продажба. Така, вкупната слика што се добива од анализата на резултатите од ова истражување е дека факторите поврзани со маркетингот на место на продажба имаат моќни ефекти на вниманието, кои се одразуваат во мали, но значителни ефекти при евалуација на брендот. Овие мали ефекти со време се засилуваат и придонесуваат за поединечните надворешни фактори. Секојдневно се прават големи напори за добивање внимание, но показателите за учеството на пазар се менуваат многу бавно.

Внимание (attention) како вредност на бренд (brand equity). Во анализа на надворешните фактори, покажано е дека доколку купувачите порано го користеле брендот и нивното внимание кон тој бренд е поголемо, не е само разгледување (*consideration*) на тој бренд како можен избор за купување. Позитивниот импакт на поранешното користење врз вниманието има особена вредност затоа што без внимание, претпочитањето на брендот не може да влијае на разгледување (*consideration*) и на конечен избор. Дополнително, поранешното користење на брендот ја подобрува ефективноста од физичката поставеност на производите (повеќе лица) во стимулирање на разгледувањето на производот како можен и, евентуално, конечен избор. Резултатите од истражувањето сугерираат дека претходното користење на брендот не само што ја зголемува очекуваната корисност од брендот, туку, исто така, ја зголемува ефективноста на маркетингот на место на продажба, кој, пак, во интеракција со очекуваната корисност стимулира разгледување за избор и избор на мултипликативен начин (*Alba et al., 1991*).

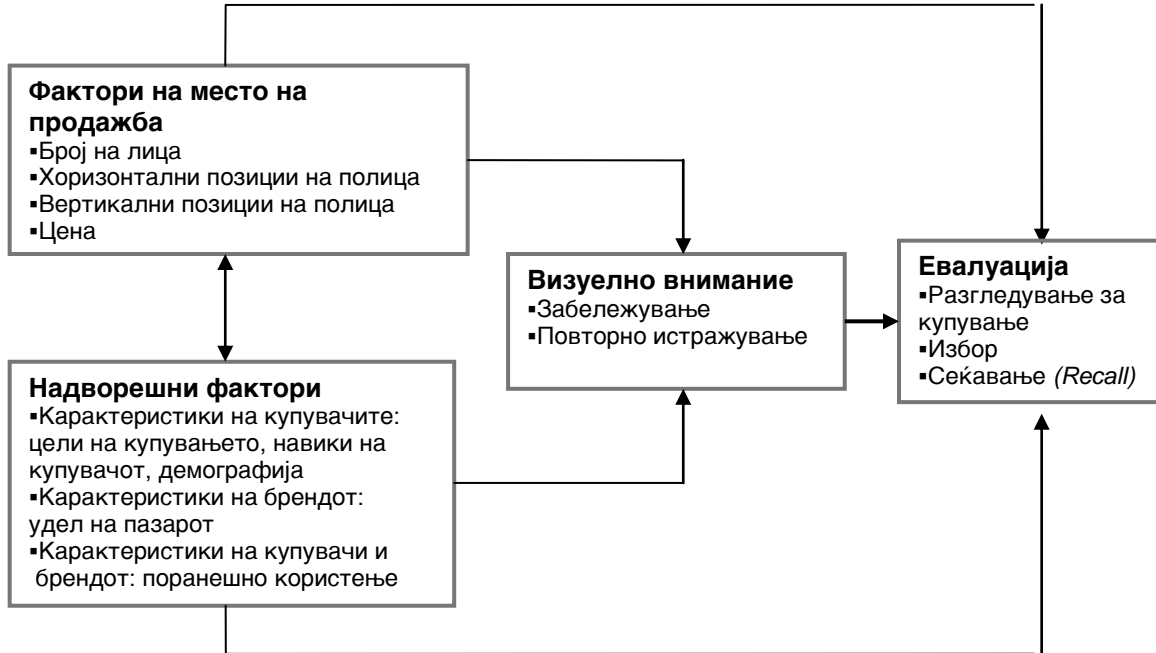
Ова имплицира, на пример, дека комплетни мерења на вредноста на брендот (*brand equity*) треба да вклучуваат употреба на (1) податоци од следење на погледот на потрошувачите за да се измери импактот од здобивање внимание (2) дополнително на типичните мерења на сеќавање (*recall*) и претпочитањето поради зголемена изложеност на производот на полиците. Исто така, резултатите покажуваат дека зголемувањето лица повеќе влијае на брендovите со мало учество на пазарот отколку на брендovите со големо пазарно учество. Зголемувањето број на лица е особено корисно за брендови за мал сегмент на пазарот, т.н. *niche* брендови со лојална база на потрошувачи. И, на крај, најдено е дека маркетингот на место на продажба е особено ефикасен за помлади,

поедуцирани потрошувачи, опортунисти, не поради разлики во постигнатото внимание (условите за внимание и маркетингот на место на продажба се слични за сите потрошувачи), туку поради тоа што овие потрошувачи имаат поголема волја да разгледаат и да одберат брендови што би им привлечеле внимание како резултат на маркетингот на место на продажба.

Мерења на ефективност на место на продажба. За менаџерите што се заинтересирани за развој на параметри за мерење на однесувањето на купувачите на местото на продажба, резултатите покажале дека однесувањата можат да бидат категоризирани во две групи, во зависност од тоа дали се (1) базирани на постигнато внимание и мерени со следење на погледот на купувачите (забележување и повторно истражување на брендот) или (2) се базирани на процеси за евалуација и се мерени со вербален извештај (сеќавање (*recall*) на визуелно внимание, разгледување и избор) (*Chandon et al., 2009*).

Иако сеќавањето (*recall*) номинално се однесува на внимание, не треба да се користи проксимативно за визуелно внимание. Прво, сеќавањето (*recall*) изоставува приближно две третини од брендовите, кои, всушност, биле забележани. Второ и поважно, сеќавањето (*recall*) е предиспонирано да поддржува високо евалуирани брендови. Ова е конзистентно со истражувањата за сеќавање на некој бренд (*recall*) задачи покажувајќи дека дополнителната елаборација е потребна за сеќавањето (*recall*) за брендовите (*Hutchinson, 1994*). Поради тоа, извлекувањето заклучоци за визуелното внимание од податоци за сеќавање би водело кон грешки. На пример, купувачи со високо едукативно ниво се сеќаваат (*recall*) на повеќе брендови, но, всушност, забележале помалку брендови на полиците (од методи за набљудување како се движел погледот на испитаниците се гледа дека нивниот поглед се движел врз помалку брендови). Поради тоа, валидизирани се тврдењата на *Pieters* и на *Wedel (2008)*, кои покажуваат дека одговорните за маркетинг треба да мерат внимание што го добива брендот од страна на купувачите, т.е. дали погледот на купувачите поминува врз одредени брендови, а не само како купувачите го евалуираат брендот и дека за мерење на внимание се потребни податоци од следење на погледот на купувачите во супермаркетите (за алтернативни методи се користени компјутерски симулирана средини, види (*Burke et al., 1992; Pechmann, 1990*)).

Слика 4.1 Фактори за привлекување внимание и за евалуација на бренд на местото на продажба



Izvor: Chandon, P., Hutchinson J.W., Bradlow E.T., & Young, S.H. (2009) "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase". Journal of Marketing, Vol. 73 (November), str. 2

Сликата 4.1 покажува две групи фактори што влијаат еден бренд да привлече внимание на самото место на продажба и потоа да биде евалуиран како можен избор за купување. Во првата група фактори се позиционирањето на производот на полиците во маркетите (хоризонтална и вертикална позиција и број на лица на производот на полиците) и цената на производот. Другата група фактори се надворешните фактори, кои се независни од местото на продажба, тука спаѓаат карактеристиките на купувачите (нивните купувачки навики, цели на купувањето, демографските карактеристики), учеството на брендот на пазарот и какво претходно искуство имаат купувачите со

брендот. Откако брендот ќе привлече визуелно внимание на купувачите, тие го истражуваат брендот. Потоа настапува фазата кога брендот е разгледуван како избор за купување и потрошувачите се решаваат да го купуваат или можат да се сетат (*recall*) на брендот.

4.2.1 Влијание на социјалните норми врз одлуките на купувачите за нивниот избор

Менаџирање на просторот на полиците во супермаркетите е еднакво важно и за малопродажните мрежи и за производителите. Процена е дека приближно 80% од реализираната продажба во малопродажниот сектор е од производи продадени од полици (освен преку интернет, каталози, топшоп). Како што веќе беше укажано, според одредени модели, најголем простор на полиците, вообичаено, се доделува на производите со најголема продажба (*Campo et al., 2000; Desmet u Renaudin, 1998; Lee u Brown, 2001; Mulhem, 1997*).

Исто така, резултатите од истражувањата на импактот на промените на простор на полиците врз продажбата се различни. *Curhan (1972)* и *Dreze et al., (1994)* нашле дека зголемувањето на просторот на полиците влијае минимално на продажбата, во однос на ефектите од другите варијабли во малопродажните мрежи. Но, сепак, најдено е дека постои позитивен однос меѓу алоцираниот простор на полиците и продажбата на одреден производ. *Dreze et al., (1994)* покажале дека кога производите што се купуваат со помала фреквенција се поставени на проминентни позиции на полиците во супермаркетите покрај почесто купуваните производи, продажбата на производите што се купуваат со помала фреквенција се зголемува. Иако реорганизацијата на полиците е причина за зголемување на продажбата, сè уште е нејасно зошто производите што се купуваат со помала фреквенција имаат поголеми придобивки од промените на позициите на полиците. *Kahn и McAlister (1997)* сугерирале дека ова зголемување може да биде објаснето со новата изложеност на производите - производите што се купуваат поретко сега се на попроминентна позиција на полиците.

Различниот простор на полиците распределен на различните брендови, можеби, е одговорен за некои расчекори во изминатите студии. *Curhan (1972)* нашол дека

сопствените брендови на малопродажните мрежи имаат повеќе еластичност на простор во однос на националните брендови. Просторот на полиците е сметан како помалку важна компонента во продажната комбинација (*merchandising mix*) за националните брендови, отколку за сопствените брендови. Премиум брендовите имаат поголема важност на полиците за купувачите отколку нисковреднуваните брендови. Така, зголемување на просторот на полиците за премиум брендовите, можеби, нема да има толку значаен ефект врз одлуките за купување, колку што нисковреднуваните брендови можат да имаат придобивки од зголемување на просторот на полиците.

Еден важен елемент што предложените модели (*Borin and Farris, 1995; Campo et al., 2000; Desmet and Renaudin, 1998; Dreze et al., 1994; Lee and Brown, 2001; Urban, 1998; Yang and Chen, 1999*)² за распределба на просторот на полиците го игнорираат е ефектот од социјалното влијание врз одлуките за купување. На пример, просторот на полиците, можеби, е показател како другите потрошувачи купуваат во таа категорија. Со цел да се намали напорот при изборот на производот и процесот на донесување одлука, купувачите, едноставно, одбираат бренд за кој нивната перцепција е дека другите го купуваат. Така, перцепираните одлуки за купувањето на другите (некоја група) купувачи, можеби влијаат врз одлуките за купување врз останатите (*Montoya et al., 2005*).

Социјалното влијание има форма на перцепирано однесување на другите т.е. социјалните норми влијаат врз купувачите без да постои директна интеракција со други купувачи. Социјалните норми се дефинирани како нешто што вообичаено се прави или што е одобрено од другите (*Ciaidini, 2003*). Со активирање норма или правејќи ја поважна, поверојатно е луѓето да се усогласат со однесувањата на другите. Ако купувачите перцепираат дека просторот на полиците го претставува начинот на купување на другите, тогаш значителни промени во изгледот на полиците може да активира социјални норми. *Venkatesan (1966)* покажал дека испитаниците пристапиле кон групните норми кога им било тешко објективно да евалуираат производи. Изненадувачки, кога се соочени со две опции што се нееднакви по квалитет или карактеристики, потрошувачите, врз основа на купувачкото однесување на другите,

² преглед на моделите е даден во табелите 1.3 и 1.4 на страниците 47 и 49

можат да одберат инфериорен производ. Социјалните норми се повлијателни кога донесувањето одлуки е направено како спонтано процесуирање (*Terry et al., 2000*). Со оглед на тоа дека приближно 2/3 од купувањата се карактеризирани како непланирани, разбирањето на присуството на социјалните норми во опкружувањето во малопродажните мрежи претставува императив за одговорните за маркетинг.

Влијанието на социјалните норми е условено од позиционирање на брендот во свеста на потрошувачите. Во студијата за испитување на влијанието на социјалните норми била поставена хипотеза дека нисковреднуваниите брендови ќе имаат придобивки од зголемување на просторот на полиците бидејќи социјалните норми за просторот на полиците ги прават овие брендови повредни и поголемиот простор на полиците претставува знак дека другите купувачи го купуваат тој производ. Премиум брендовите нема да имаат придобивки од зголемениот простор на полиците бидејќи потрошувачите веќе го перцепираат тој бренд како производ што се купува.

Направена е емпириска студија за да ја тестира оваа хипотеза. На испитаниците им е покажана слика на полица во супермаркет и е презентирани во две опции, со премиум и со нисковреднуван бренд. Биле прашани да ја индицираат својата желба за купување од презентираниите брендови и потоа да одберат еден од брендовите што би го купиле. Анализата од опциите била изведена и, како што била поставена хипотезата, желбата за купување се зголемила за нисковреднуваниот бренд кога за него бил распределен поголем дел од полицата. Дополнително, желбата за купување не се зголемила за премиум брендот кога за него бил распределен поголем дел од полицата. Како што е покажано со хипотезата, изборот за премиум брендот не се зголемува значајно кога за него е алоциран поголем дел од полицата. Но, изборот за нисковреднуваниот бренд се зголемува кога тој се наоѓа на поголем дел од полицата (*Montoya et al., 2005; Bearden u Etzel, 1982; Fisher u Ackerman, 1998; Campbell et al., 1986; Knight et al., 1976*).

Преттест индицирал дека рејтингот на квалитетот, импресијата од цените и познавањето на производот не се модератори за желбата за купување и за изборот заснован врз просторот на полицата. Социјалните норми се посилни кога лицето се

идентификува со одредена референтна група.³ Степенот на инволвираност може да индицира кога е поверојатно дека потрошувачот ќе биде под влијание на социјалните норми. Подложноста на социјалните норми е поголема кога познавањето/инволвираноста за категоријата е помала (*Crawford, 1974*).

4.3 Класификација на производите од аспект на важноста на физичката поставеност

Истражената академска литература укажува дека значителен број од одлуките за купување купувачите ги донесуваат во самата продавница. Според некои извештаи, 60-70% од купувањата се непланирани (*Underhill, 1999*). Уделот на непланираното купување во супермаркетите е поинаков за различни категории производи. Својата шанса во зголемување на профитот супермаркетите ја гледаат токму во непланираните купувања и постојано работат на различни методи за мотивирање на потрошувачите да купат повеќе производи.

Еден од методите за стимулирање повеќе купување е и класификување на производите и нивно поставување во супермаркетот на начин што ќе предизвика повеќе непланирани купувања. Групите производи и нивната поставеност се разгледани во натамошниот текст: (*Harrison, 2008*)

(1) Производи што се купуваат секојдневно/најчесто леб, млеко и месо, овие производи се ставаат во задниот дел од продавницата, така потрошувачите треба да го поминат целиот супермаркет за да дојдат до овие производи, тие ја формираат т.н. „патеката на движење“ низ супермаркетот, понекогаш точките на нивната поставеност формираат триаголник и тој се нарекува „златен триаголник“;

(2) Свежата храна, овошјето и зеленчукот се ставаат на самиот почеток, така што природниот изглед, свежите мирисби и убавите бои инспирираат позитивна и среќна состојба кај потрошувачите; - кога купувачите ќе купат свежа

храна на почеток на својот пат низ маркетот, подоцна полесно се решаваат да купат калорична и деликатесна храна;

(3) Деликатеси, подготвената храна, разните печива од пекарниците на супермаркетот со својот мирис ги прават луѓето да се чувствуваат гладни и тие се охрабрани да купуваат повеќе. Тука, во близина се става и смрзнатата храна, која е полуподготвена или може лесно да се приготви;

(4) Водечките брендови и сопствените продажни марки на маркетите се поставуваат на местата каде што има голема циркулација на потрошувачи (на пр. периметарот на маркетот);

(5) Производи што се купуваат импулсивно се ставаат на патеката на движењето, т.е. нивната локација во супермаркетот е во релација со таа на лебот, млекото и на месото. Тука се и производите за деца, како што се, на пример, различно жито за појадок спакувано во големи кутии, впечатливо дизајнирани, се ставаат на височина на која децата можат да го забележат производот и сами да го земаат од гондолата и да го стават во количката;

(6) Категории производи за целни групи со свои специфики (*niche market*) се поставуваат на видливи места, но каде што циркулацијата не е многу висока бидејќи тие целни потрошувачи се расположени да ги бараат овие производи. Вакви се производите кај кои постои емотивна инволвираност (бебешка храна, поголем избор на кафе...);

Исто така, истражувања на Универзитетот „Стенфорд“ (*The Economist, 2008*) покажале дека потрошувачите се позадоволни со својот избор кога непознати брендови се селектирани по категории, како, на пример, кога избираат од категоризирани брендови кафе „средно печено“, „препечено“ или „благо печено“.

Другите непрехранбени производи (производи за бебиња, козметика, средства за хигиена...) се распределени по оддели, кои во последно време сè повеќе визуелно се одделуваат, како да станува збор за „специјализирани продавници“ или за „продавница во продавница“. Понекогаш овие оддели се брендираат од големите интернационални брендови, со цел уште повеќе да се нагласи *специјализираноста* на одделот и да се промовира брендот, таков пример беше, *Памперс беби-центар* во „Веро“ и „Тинекс“, кој, всушност, беше одделот за бебешки производи визуелно одделен од другиот дел од

супермаркетот, соодветно декориран и брендиран со „капија“ и други елементи со визуелниот идентитет на „памперс“ (лого, бои, графички елементи) како една *in-store* активност на „ПиГ“.

Овие податоци за навиките и за шемата на движење на потрошувачите од една страна, и важноста на физичката поставеност на различните категории производи од друга страна, се земаат предвид при процесот на планирање на просторот во продавницата, при дизајнирање на „птеката на движење“ на потрошувачите, при креирање на оперативните тактики и промоции на местото на продажба за стимулирање на побарувачката.

Во спроведеното истражување на потрошувачи, кое ќе биде елаборирано во следниот дел, испитано е влијанието на физичката поставеност на пакуваните води врз перцепцијата на потрошувачите за разните брендови на пакуваните води, како и влијанието врз продажбата. Во супермаркетите во Македонија полиците со пакувани води вообичаено се позиционирани на најпрометните места во супермаркетот, во рамки на „птеката на движењето“. Поради ова, најголемиот дел од потрошувачите поминуваат покрај полиците со пакувани води, како што е случај и со анкетираниите потрошувачи од ова истражување, од кои дури 78,2% поминале покрај полиците со води во супермаркетот. Ваквата позиционираност на пакуваните води во супермаркетите во одредена мера може да има влијание кај тие потрошувачи што, можеби, импулсивно купуваат пакувана вода, особено што повеќе од една половина од анкетираниите потрошувачи т.е. вкупно 56% користат комбинирано и пакувана вода и вода од чешма во своето домаќинство, што укажува на тоа дека тие, можеби, водата некогаш ја купуваат и импулсивно место тоа секогаш да го планираат од дома. Всушност, за овие потрошувачи би било од важност каде е лоцирана водата бидејќи доколку ја видат водата додека пазаруваат, можеби, импулсивно ќе купат, а во спротивно нема да купат. Инаку, другите испитаници 28,5% во своето домаќинство консумираат само пакувана негазирана вода од шише, а само 15% од испитаниците пијат исклучително вода од чешма.

Влијанието на физичката поставеност на производите е со различен интензитет во зависност од степенот на лојалност на потрошувачите кон производот, при што се

смета дека влијанието на физичката поставеност е поголемо кај производитите за кои не постои изразено висок степен на лојалност, и обратно.

4.4 Причини за избор на одреден бренд од една категорија

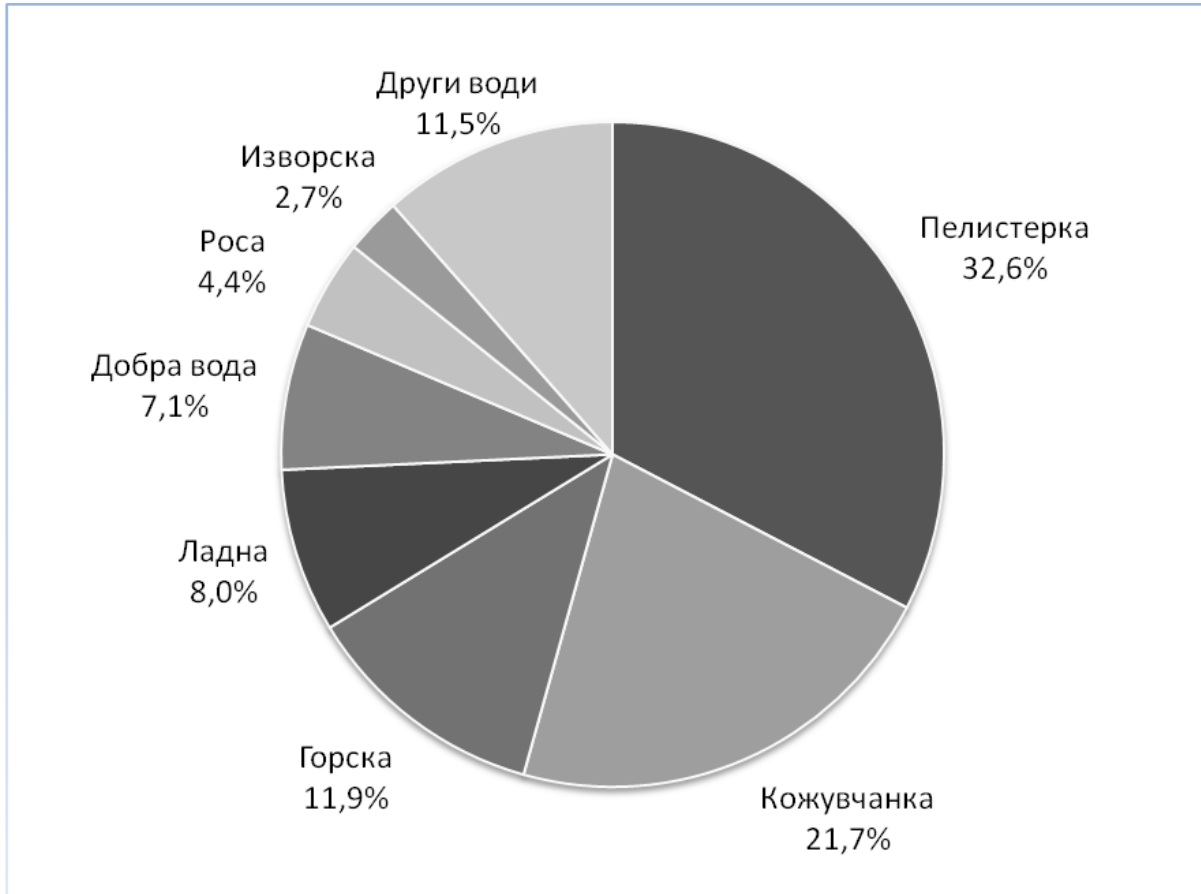
Како што се покажа од претходно дискутираното, во процесот на купување постојат многу фактори што влијаат на перцепцијата на потрошувачите. На оваа тема е направено истражување на потрошувачи, со цел да се испита влијанието на физичката поставеност на одреден бренд врз изборот на тој бренд и да се добијат валидни информации што ќе најдат примена во практиката и ќе придонесат кон натамошни академски трудови за создавањето на ефективен менаџмент по категорија.

Истражувањето, спроведено на потрошувачи во супермаркетите во Скопје, беше фокусирано на категоријата пакувани води, како категорија што спаѓа во т.н брзодвижечки производи. Во моментот на истражувањето, и во двата малопродажни синџири во делот за *негазирани* води најмногу лица и најдобри позиции на полиците има брендот *Горска* (6), потоа следи брендот *Ладна* (3-4), а останатите негазирани води имаат 2 до 3 лица на различен дел од полицата за негазирани води.

Во делот на *газирани* води, најмногу лица и најдобра позиција на полиците има брендот *Пелистерка* (5-7), потоа следат *Горска*, *Добра вода* и *Кожувчанка* со 3 или 4 лица на пониски и периферни делови на полиците, а другите брендови имаат по 2 лица.

Категоријата пакувани води е избрана бидејќи е една од најбрзорастечките во изминативе пет години, со изразена конкурентска битка меѓу брендовите со маркетиншки активности надвор од место на продажба (*out-of-store*) и маркетиншки активности на место на продажба (*in-store*) и со релативно изедначено учество на пазарот. Процените се дека во Македонија се конзумираат околу 100 милиони литри пакувана вода годишно (без водата пакувана во буриња од 19 литри, што се проценува на уште пет милиони литри годишно), со предвидување за годишна стапка на пораст до 2018 година од 1,22% за пакувана вода и 4,4% за вода пакувана во буриња (*bulk water*) (извор: *Canadean, Global Beverage Forecasts - March 2013, Compound Annual Growth Rate - CAGR 2013-2018F*). Учеството на поединечни брендови во вкупниот пазар на пакувани негазирани и газирани води е прикажан во графиконот 4.1.

Графикон 4.1 Учество по брендови во вкупниот пазар на пакувана негазирна и газирана вода во Македонија



Извор: *Canadean Report, 2012*

Во делот на пакувана *негазирана* вода во шишиња (цц. 30 мил. литри годишно, *Canadean Report, 2012*), пазарен лидер е брендот *Горска* со 32,3% пазарно учество, потоа следи *Ладна* со 26,3% и *Роса* со 11,3% (графикон 4.2).

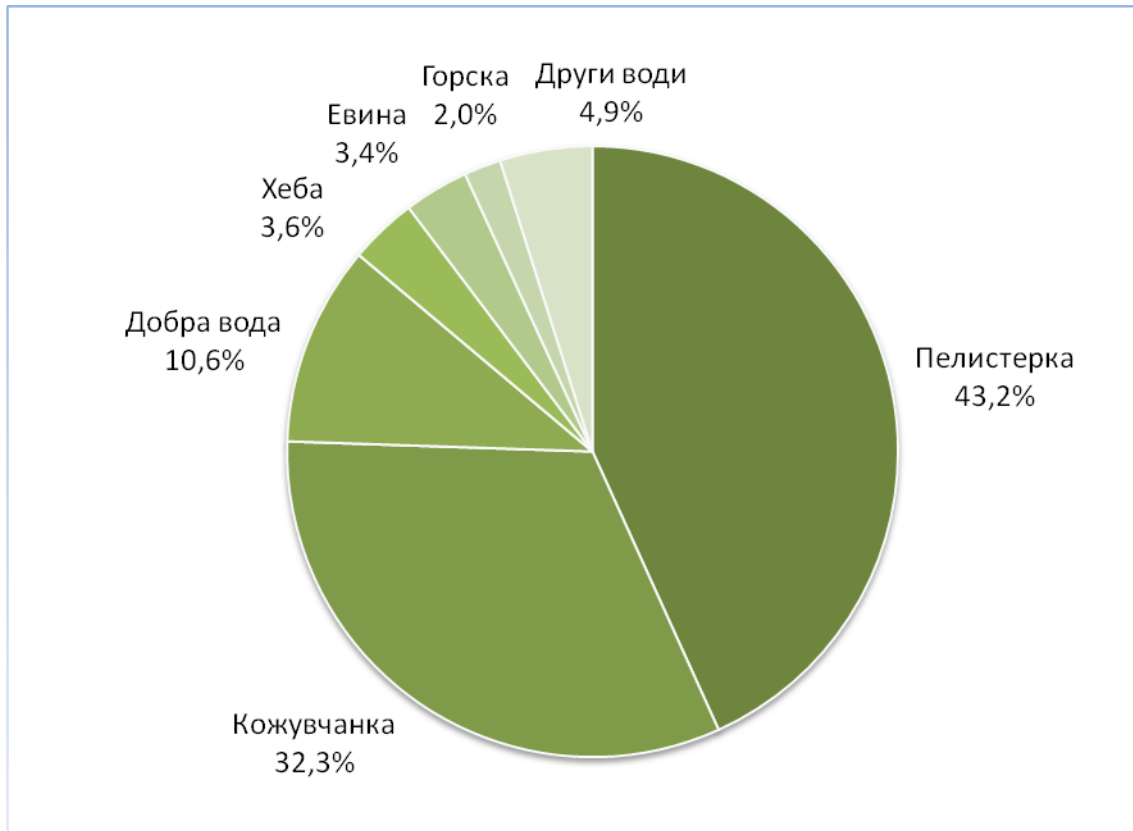
Графикон 4.2 Удел по брендови на пазарот на негазирана пакувана вода во Македонија



Извор: *Canadean Report, 2012*

Во делот на *газирана* вода пазарен лидер е брендот *Пелистерка* со 43,2% пазарно учество, пред *Кожувчанка* (32,3%) и *Добра вода* (10,6%), прикажано во графикон 4.3.

Графикон. 4.3 Учество по брендови на пазарот на газирана пакувана вода во Македонија



извор: *Canadean Report, 2012*

Ова се воведни информации за состојбата на пазарот на пакувани води, кои се корисни за следење и за анализа на резултатите од спроведените примарни истражувања.

Примарно истражување

За овој труд беше спроведено квантитативно истражување на потрошувачи во супермаркети со цел да се испита нивното однесување на местото на продажба под дејство на маркетиншки активности на место на продажба (*in-store* активности), влијанието на физичката поставеност на производот врз перцепцијата за тој производ и влијанието врз изборот/купувањето на тој производ како крајна инстанца. Во следниот дел ќе бидат презентирани добиените резултати од спроведеното примарно истражување.

Цели на истражувањето

Во согласност со наведеното, може да се дефинираат следниве цели на истражувањето на потрошувачите:

1. Истражување и анализа на *влијанието на физичката поставеност* на одредени производи од категорија на бродвижечки производи врз *перцепцијата на потрошувачите за квалитетот и за имиџот на тие брендови (производи)*.
2. Истражување на врската меѓу *физичката поставеност и застапеност на производот врз нивната продажба*.
3. Истражување на *опитите потрошувачки навики и однесување на потрошувачите* при купување на пакуваните води и како може да се искористи тоа и да се примени во практика од страна на производителите и на супермаркетите за подобро планирање на маркетиншки активности на место на продажба (*in-store* активностите), со цел нивна поголема ефективност.
4. Истражување на *свесноста за брендovите* на пакувани води (*brand awareness*) како фактор на рекламна активност надвор од место на продажба, (*out-of-store* фактор) во споредба на физичкото позиционирање на пакуваните води како фактор на маркетиншка активност на место на продажба (*in-store* фактор)
5. Испитување на перцепцијата на потрошувачите во однос на тоа кои се *критериумите за распределба на производите* на просторот на полиците во супермаркетите, а со тоа и анализа на влијанието на физичката поставеност на производите врз перцепцијата на потрошувачите за нив т.е. да се испита зависноста на перцепцијата за квалитет и имиџот на производите од бројот на лица и позицијата на полиците.
6. Истражување на зависноста на *перцепцијата за продаваноста на одреден производ* од бројот на лица и позицијата на полиците. Да се испита дали перцепцијата за тоа „што купуваат другите“ како социјална норма влијае врз изборот на потрошувачите.
7. Евалуација на *критериумите за избор на производи* за да се лоцира причината *зошто потрошувачите се решаваат да купат одреден бренд од некоја категорија* т.е. да се испита кои се причините за избор на одреден бренд од една

категорија, ставајќи ја физичката застапеност на брендот во продавницата како еден од критериумите.

8. Да се измери колкава е *фреквенцијата на потрошувачи кај полиците за пакувани води*, колку самата локација генерира фреквенција на купувачи.
9. Да се испита односот меѓу влијанието на маркетиншките активности на место на продажба (*in-store фактори*) и на маркетиншките активности надвор од местото на продажба (*out-of-store фактори*) при купување и избор на производи. Дали и како свесноста за маркетиншките активности на брендовите надвор од местото на продажба (*out-of-store*) (реклами, претходното користење на производот итн.) влијае врз перцепцијата за производите и врз конечниот избор на потрошувачите, т.е. дали влијанието на маркетиншките активности надвор од местото на продажба (*out-of-store факторите*) доминира врз конечниот избор на потрошувачите, во споредба со влијанието на маркетиншките активности на место на продажба (*in-store факторите*) како *физичкото позиционирање на полиците*.
10. Мерење на *лојалноста на потрошувачите* кон брендовите како маркетиншка активност надвор од местото на продажба (*out-of-store*) фактор при купување, кој во некоја мера го намалува влијанието на физичкото позиционирање на производите врз изборот на потрошувачите.
11. Да се испита *дали пакуваните води се купуваат импулсивно или планирано*, и какво/колкаво е влијанието на физичката поставеност на производот врз продажбата на производот што не се купува импулсивно и за кој има одреден (или повисок) степен на лојалност, дали физичката поставеност има помало влијание врз неговата продажба.

Хипотези на истражувањето

За ова истражување беа поставени следниве хипотези, предложени врз основа на прелиминарните информации добиени од експлотаторното истражување:

1. *Физичката поставеност на производот влијае врз перцепцијата на потрошувачите за производот*, при што се очекува *потрошувачите да имаат*

подобра перцепција за производитите што се поставени на подобри позиции (полица во висина на очи, повеќе лица, поголема присутност на рафтовите, позиција блиску до лидерот во категоријата).

2. Во согласност со ова, физичката поставеност на производот во продавниците влијае врз неговата продажба т.е. влијае врз зголемување на продажбата. Влијанието од поголем број на лица врз продажбата е поинтензивно кај брендovите со помало пазарено учество, поради тоа инвестирање кај овие брендови во дополнителни позиции е финансиски пооправдано. Кај брендovите со поголемо пазарено учество, гледано краткорочно, финансиската оправданост во инвестирање во поголем број на лица е помала, т.е. ефектите врз зголемување на продажбата не се толку значителни, но поради одржување на имиџот на брендот потребно е и етаблираните брендови да инвестираат периодично во поголем број лица.

Методологија и примерок

За истражувањето на потрошувачи беше користен *методот на анкетно испитување* со следниве карактеристики:

- *Лице в лице (F2F, Face-to-Face Interview)* - анкетите се спроведуваа лице в лице со потрошувачите во супермаркетите
- *Написмено интервју (PAPI, Paper-and-Pencil Interview)* - добиените одговори се внесуваа на испечатен прашалник

Со ова истражување се добиени *примарни* податоци, собрани преку соодветен *прашалник (Прашалник 3)*, кој беше *полуструктуриран, немаскиран (откриен)* прашалник. Беа застапени прашања на кои потрошувачите можеа да дадат повеќе одговори, прашања на кои требаше да одговорат со *да* или со *не*, како и отворени прашања. Во прилог на овој труд е приложен прашалникот користен за анкетирање на потрошувачи во супермаркет, *Прашалник 3*.

Истражувањето на потрошувачи беше спроведено на *намерен (целен) примерок*, кој не се заснова на теоријата на веројатност. За испитаници беа „намерно“ одбрани

потрошувачи во водечките синцири на супермаркети во Скопје, анкетирани во „реална“ ситуација, со цел „на самото место“ да се испита влијанието на физичката поставеност на производите врз перцепцијата и однесувањето на потрошувачите. Испитаниците беа анкетирани по случаен избор во водечките супермаркети, преку кои се одвива најголем дел од продажбата во Македонија, и се соодветни претставници на малопродажбата во Македонија. Големината на примерокот е 210 испитаници.

Собирањето на податоците од истражувањето на потрошувачите т.е. теренската работа се одвиваше во период од 2 до 23. 3. 2012 година. Откако беа собрани податоците, беше извршена квантитативна обработка и анализа на податоците за што беше користена софтверска поддршка од *SPSS* и од *MATLAB*. Во натамошниот текст ќе бидат презентирани крајните наоди од ова истражување. Резултатите може да се сметаат за соодветни за локалниот пазар бидејќи опфаќаат синцири на супермаркети во Македонија низ кои се одвива најголем дел од малопродажбата.

Покрај примарни податоци од истражувањето, дополнително беа користени и други извори, како што се академски трудови и текстови од професионални списанија за оваа област. Овие информации се користеа за проучување на теоретските аспекти на проблематиката и за следење на трендовите во областа. Таму каде што беше можно направено е споредување и дискусија за резултатите од ова истражување со резултатите од други слични истражувања, секако, не е можна директна компарација поради различноста во методологијата и другите параметри на истражувањето.

Резултати и дискусија

Истражувањето покажа дека дури 28,5% од испитаниците конзумираат само пакувана негазирана вода од шише, повеќе од половина (56%) пијат комбинирано - и пакувана вода и вода од чешма, а само 15% од испитаниците пијат исклучително вода од чешма (графикон 4.4).

Графикон 4.4 Користење на пакувана негазирана вода за пиење во домаќинствата



Ова укажува на тоа дека навиките на потрошувачите во Македонија се значително променети и сè повеќе се користи/консумира пакувана вода бидејќи вкупно 84,5% купуваат пакувана вода (дел од нив консумираат исклучително пакувана вода, дел комбинирано со вода од чешма), што е во корелација со фактот дека категоријата пакувани води е една од најбрзо растечките категории на брзодвижечки производи (FMCG) во Македонија во изминатите 5 години.

Дополнително, сè уште постои голем потенцијал на пазарот, со оглед на фактот дека 15% од анкетираниите потрошувачи користат исклучително само вода од чешма, а 56% сè уште консумираат комбинирано (и пакувана вода и вода од чешма) т.е. кај вкупно 71% од анкетираниите потрошувачи постои потенцијал да се зголеми потрошувачката на пакувана вода.

При анализата на овие податоци за пробивот на пакуваните води, треба да се има предвид дека истражувањето е спроведено во маркетите што имаат потрошувачи со релативно повисок стандард (*high-end consumers*), за кои е поверојатно дека консумираат пакувана вода, за разлика од популацијата со понизок стандард (*low-end consumers*).

Во ситуација кога на пазарот постои мноштво од брендови за одреден производ, како од домашно така и од странско производство, *свесноста за брендот* има

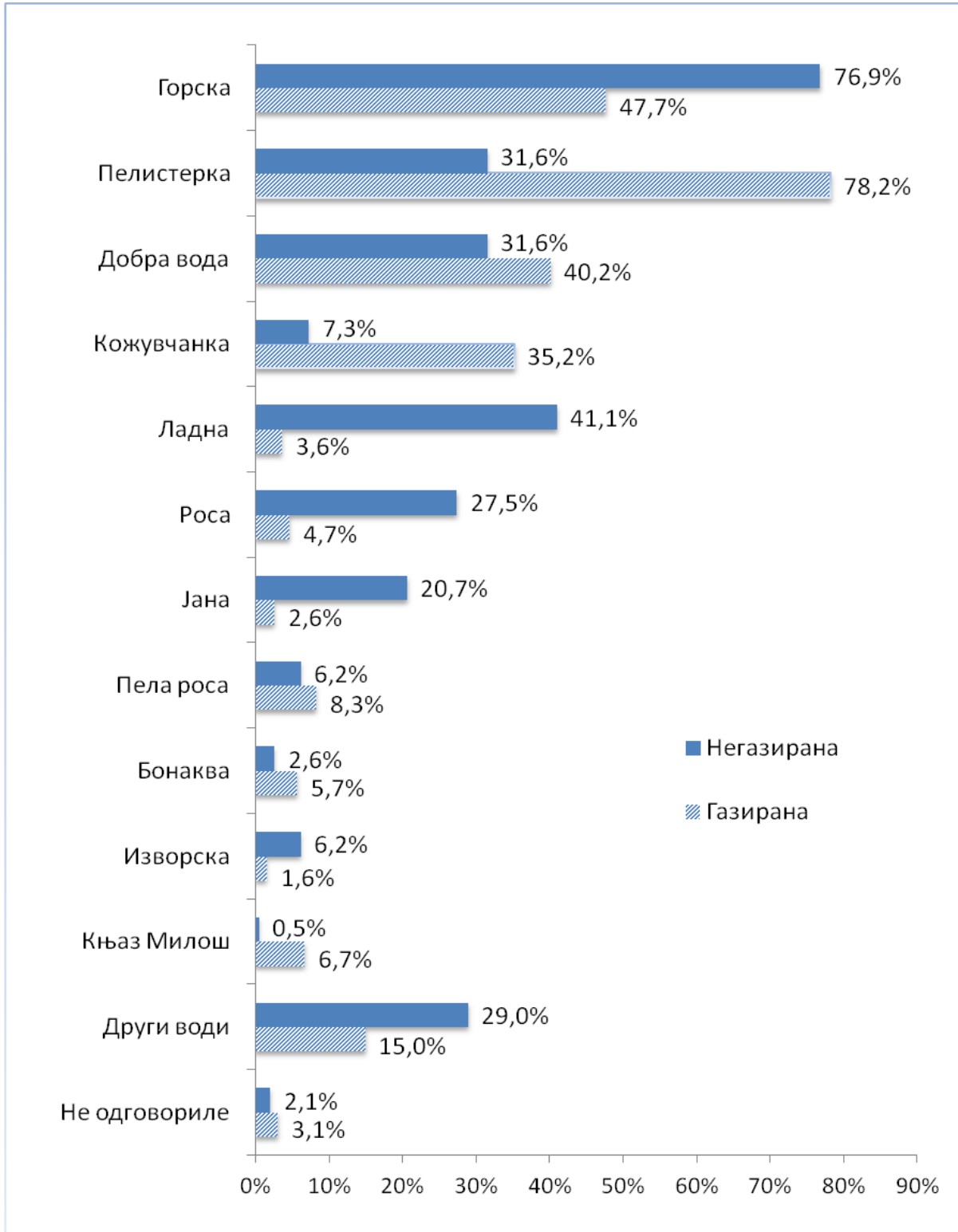
значително влијание врз одлуката на потрошувачите за купување на тој бренд. Свесноста за брендот (*brand awareness, brand recall*) се гради со различни маркетиншки комуникации, особено со маркетиншки активности надвор од продажното место (*out-of-store*) како традиционалниот маркетинг, додека маркетиншките активности на место на продажба (*in-store*), меѓу другото, се користат за да го намалат јазот меѓу свесноста за брендот и продажбата. Свесноста за брендот влијае врз изборот што го прават потрошувачите во супермаркетите, всушност без изградена свесност, некогаш и најдобрата позиција на полиците не може да влијае многу на продажбата.

Со цел да се испита за кои брендови пакувана вода има најголема свесност, испитаниците беа прашани да набројат на кои негазирани и газирани води им текнува т.е. се сеќаваат. Резултатите укажуваат на тоа дека во сегментот на *негазирани* води најголема вкупна *спонтана (непотпомогната) свесност* има брендот *Горска*, кој го споменале т.е. спонтано го знаат 76,9% од испитаниците. Другите негазирани води имаат значително помала спонтана свесност.

На пример, спонтаната свесност на другите брендови е: *Ладна* 41,1%, *Пелистерка* 31,6%, *Добра вода* 31,6%, *Роса* 27,5% и *Јана* 20,7% (графикон 4.5). Високата спонтана свесност за брендот *Горска* го објаснува фактот дека *Горска* е пазарен лидер во сегментот негазирани води со учество од 32,6% (*Canadean Report, 2012*). Може да се забележи дека мал дел од потрошувачите спомнуваат некои брендови во сегмент во кој тие воопшто не постојат, како на пример *Ладна* е спомната во сегментот газирани води (*Ладна* се произведува само негазирана) што се објаснува со тоа што потрошувачите се навикнати некои брендови да постојат во двата сегмента.

Различна е состојбата во сегментот на *газирана* вода, каде што најголема свесност има за брендовите *Пелистерка* со 78,2% вкупна спонтана свесност за брендот, потоа следат *Горска* со 47,7%, *Кожувчанка* 35,2% и *Добра вода* 40,2%, додека останатите газирани води имаат мала спонтана свесност за брендот (графикон 4.5). Може да се забележи дека и во овој сегмент *Горска* има релативно висока свесност за брендот, веројатно поради влијание на ефектот на прелевање на свесноста за брендот во сите категории на производи на брендот.

Графикон 4.5 Вкупна спонтанa свесност за брендoвите на пакувани води



Испитаниците беа замолени да набројат за кои рекламни активности за пакувани води можат да се сетат, со што е испитано *сеќавање за реклами (ad recall)* на брендovите, како дел од маркетиншки активности надвор од место н продажба (*out-of-store*) со кои се гради свесноста за брендот и неговиот имиџ. Според добиените резултати, испитаниците најмногу се сеќаваат на рекламните активности на *Горска* 32,1%, потоа *Кожувчанка* 15% и *Добра вода* 8,8%, а голем дел од испитаниците (39,9%) не одговориле на ова прашање (графикон 4.6).

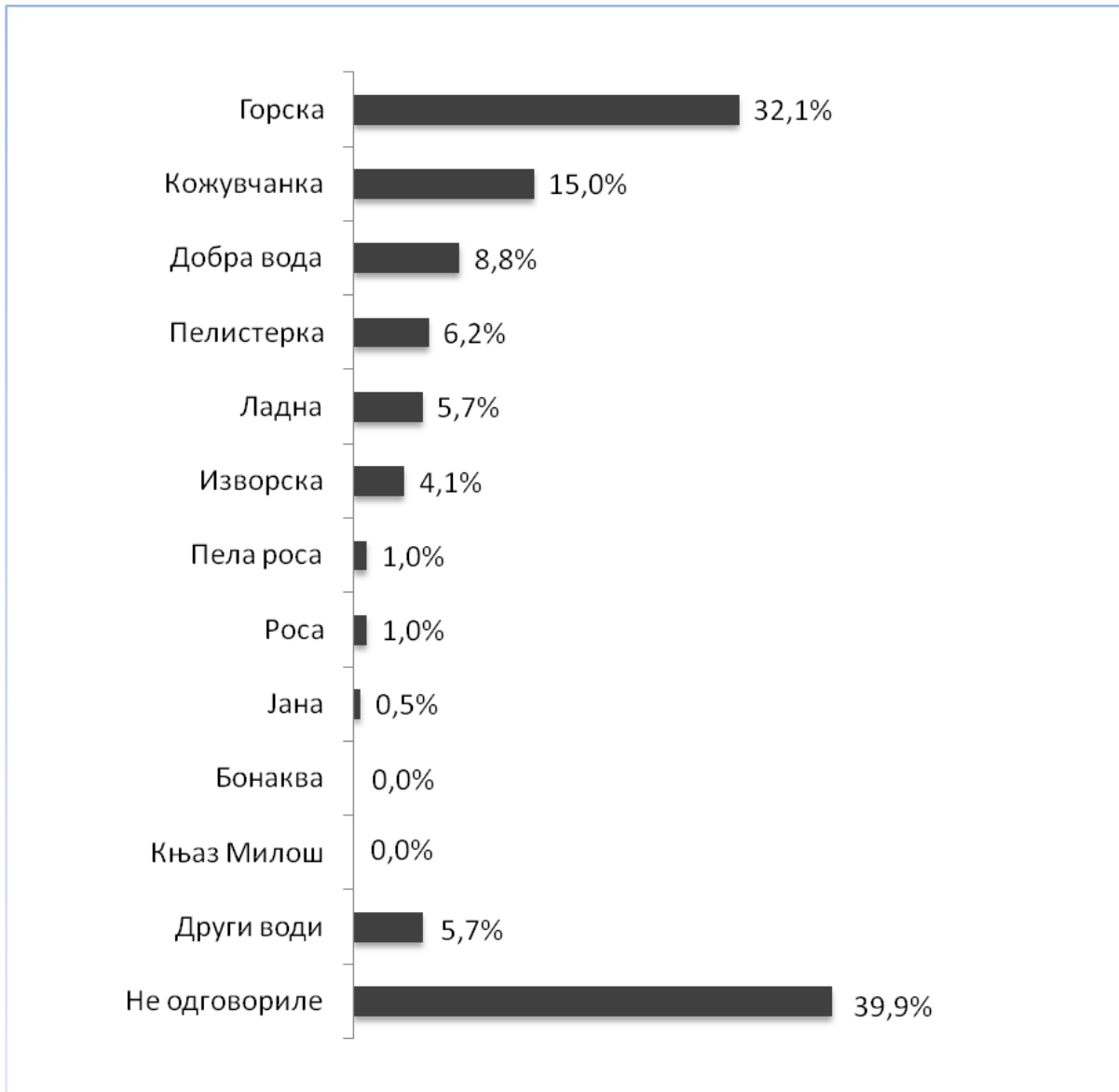
При анализата на резултатите од сеќавањето за реклами (*ad recall*) треба да имаме предвид дека во периодот кога се спроведуваше ова истражување, најголеми рекламни активности имаа брендovите *Кожувчанка*, *Добра вода* и *Горска*, додека во периодот што следуваше, брендovите *Пелистерка* и *Ладна* значително ги зголемија своите рекламни активности. Ова е во корелација и со добиените резултати од истражувањето, при што токму брендovите со најголеми рекламни активности имаат најголемо сеќавањето за реклами (*ad recall*).

Во светската маркетиншка практика секогаш е актуелна темата на влијанието на маркетиншките активности надвор од продажно место (*out-of-store*) на брендovите (рекламните активности) врз одлуката за купување на потрошувачите. Менаџерите за маркетинг укажуваат дека доминацијата (рекламна, психолошка) на одреден бренд надвор од малопродажните мрежи, не гарантира дека производот ќе се продава подобро во малопродажните мрежи. Всушност, рекламните кампањи од висок профил на една компанија/бренд, често можат да унапредат продажба и на конкурентни брендови во цела категорија!

На пример, една кампања за водечки бренд за категоријата вафли ги привлечла купувачите до соодветните полици во супермаркетите овозможувајќи да бидат купени малите брендови! Додека големите брендови имаат подобри резултати во препознатливоста на брендот (*brand recognition*) и намера на купувачите да ги купат (*intent to buy*), 25 % од купувачите кажалe дека имаат намера да ги купат, на самото место на продажба овие брендови имале полоши резултати во продажбата, за сметка на малите брендови (*Marketing Magazin, 2008*). Секогаш присутниот јаз меѓу свесноста за брендот и продажбата е еден од предизвиците со кој се соочуваат одговорните за маркетинг денес.

Истражувањето покажа дека дури 78,2% од испитаниците поминале покрај полиците со води во супермаркетот и на овој начин тие се под влијание на активностите на самото место на продажба „овде и сега“. Исто така, овој податок може да укажува на тоа дека водата веќе претставува една од основните намирници што се купува при посета во супермаркет, како што покажа и ова истражување (вкупно 84,5% од испитаниците консумираат пакувана вода, исклучително пакувана вода или комбинирано со вода од чешма).

Графикон 4.6 Сеќавање за реклами за брендovите на пакувани води - Ad recall



Всушност, во супермаркетите каде беше спроведено ова истражување, полиците со води се позиционирани на најпрометните места во супермаркетот, во рамки на т.н. „златен пат“ на движење на потрошувачите, кој го вклучува „триаголникот“ каде се сместени намирниците леб - млечни производи - месо, намирници што секојдневно и најчесто се купуваат од страна на потрошувачите. Поради ова, најголемиот дел од потрошувачите поминуваат покрај полиците со пакувани води, како што е случај и со анкетираниите потрошувачи од ова истражување. Ваквата позиционираност на пакуваните води во супермаркетите во одредена мера може да има влијание кај оние потрошувачи, кои, можеби, во некоја мера импулсивно купуваат пакувана вода, особено што од ова истражување се покажа дека голем дел од анкетираниите потрошувачи (56%) консумираат комбинирано пакувана вода и вода и чешма, па за овие потрошувачи би било од важност каде е лоцирана водата бидејќи доколку ја видат водата додека пазаруваат, можеби, би купиле вода, а во спротивно, доколку не ја видат водата т.е. доколку водата не се наоѓа во нивната патека на движење, тогаш можеби и не би купиле пакувана вода.

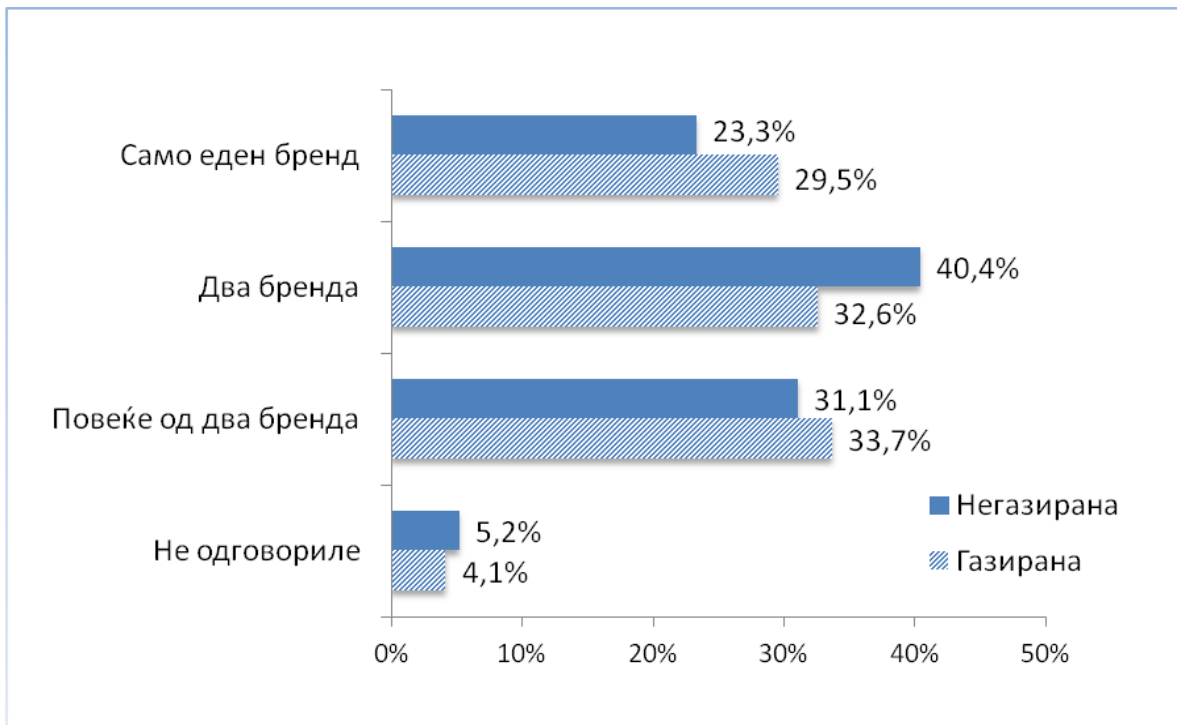
Овие податоци за навиките и за шемата на движење на потрошувачите се земаат предвид при процесот на планирање на просторот во продавницата, при дизајнирање на „патека на движење“ на потрошувачите, при создавање на оперативните тактики и промоции на местото на продажба за стимулирање на побарувачката.

Дека сè уште не постои изразено висока лојалност на купувачите во категоријата на пакувани води, покажува наодот дека 40,4% од испитаниците купуваат два брэнда од пакувани *негазирани* води, а повеќе од два продажни брэнда купуваат 31,1% од купувачите, додека само 23,3% од купувачите се лојални само на еден брэнд пакувана негазирана вода (графикон 4.7). Сепак, може да се заклучи дека кај анкетираниите потрошувачи *постои тенденција за лојалност* кон негазираните пакувани води што ги консумираат, особено ако се земе предвид податокот дека вкупно 63,7% од нив купуваат еден или два брэнда, што укажува дека кај нив постои лојалност во одредена мера, дотолку повеќе што пакуваните води спаѓаат во производи од категоријата на брзодвижечки производи (*FMCG*), за кои е карактеристично дека често се купуваат и вообичаено не бараат голема инволвираност при изборот од страна на потрошувачите,

бидејќи генерално се со ниска цена и за нив може лесно да се најде супституција, па затоа за оваа категорија на производи може да нема изразено висока лојалност.

Слична е состојбата во сегментот на *газирана* вода, каде што постои малку поголема лојалност кон брендovите, па така речиси 30% од испитаниците купуваат само еден бренд газирана вода, 32,6% купуваат два брeнда, а 33,7% купуваат повеќе од два брeнда газирана вода (графикон 4.7). Според овие резултати, се забележува дека кај газираниите води поголем е делот на потрошувачи што купуваат само еден бренд вода, а заедно со потрошувачите кои купуваат два брeнда прават вкупно 62,2% од анкетираниите потрошувачи кои купуваат еден или два брeнда, што укажува на тоа дека кај потрошувачите постои тенденција за лојалност и кон газираниите води. Во споредба со негазираните води, кај газираниите води малку поголем дел од потрошувачите, сакаат да купуваат и да пробуваат различни брeндови на газирана вода, бидејќи поголем дел од испитаниците (33,7%) купуваат повеќе од два брeнда газирана вода.

Графикон 4. 7 Број на брeндови пакувана негазирана/газирана вода кои потрошувачите ги купуваат во нивното домаќинство



Овој податок им дава дополнителна можност на производителите или на супермаркетите да организираат активности на место на продажба и да ја користат физичката поставеност за да влијаат на одлуката на потрошувачите за купување и за избор на бренд, во согласност со констатацијата која е дискутирана во овој труд, дека влијанието на физичката поставеност е поголемо кај производитите за кои не постои изразено висок степен на лојалност. Оваа можност е понагласена кај *газираните* пакувани води, согласно наодот дека поголем дел од нив 33,7% купуваат повеќе од два брэнда негазирана вода, што укажува на тоа дека потрошувачите сакаат да пробуваат различни брэндови газирани вода, а тоа ги прави повеќе подложни на влијанието на активности на место на продажба.

Доколку повторно се погледнат податоците за учество по брэндови на пазарот на пакувани води во Македонија, ќе се види дека во сегментот на *газирани* води пазарен лидер е *Пелистерка* со 43,2% пазарно учество, а веднаш зад неа е *Кожувчанка* која исто така има значителен пазарен удел од 32,3%. Всушност *овие два брэнда, Пелистерка и Кожувчанка, го сочинуваат најголемиот дел од пазарот на газирани вода*, вкупно 75,5%, додека учеството на другите води е значително помал, вкупно 24,5% за сите други газирани води (*Canadean Report, 2012*).

Оваа состојба на пазарот на некој начин ги потврдува добиените резултати од истражувањето направено за овој труд со кое се покажа дека поголемиот дел од испитаниците т.е. вкупно 62,2% купуваат еден или два брэнда на газирани вода, што укажува на тоа дека пазарот генерално е концентриран на еден-два или неколку брэнда, додека другите брэндови се избор на помал дел од потрошувачите или, пак, се избор на оние потрошувачи кои сакаат да конзумираат и да пробуваат различни брэндови газирани вода, во согласност со добиениот податок дека значаен дел од анкетираниите потрошувачи (33,7%) изјавиле дека купуваат повеќе од два брэнда газирани вода.

Во случајот на *негазирани* води, пак, како што се покажа пазарен лидер е брэндот *Горска* со 32,3% пазарно учество, веднаш зад неа следи *Ладна* со исто така значително учество од 26,3% и *Роса* 11,3%, додека другите брэндови имаат помало учество на пазарот. И овие податоци, слично како во сегментот на газирани води, говорат дека изборот на потрошувачите, главно, е концентриран на два-три или неколку брэнда на негазирана вода, бидејќи првите три брэнда со најголемо пазарно учество *Горска, Ладна*

и *Rosa* сочинуваат вкупно 70% од целиот пазар на негазирани води во Македонија. Сепак, оваа концентрираност на пазарот на само неколку брэнда на пакувана вода е поизразена во сегментот на газирани води, особено што пазарот на газирани води т.е. обемот на продажба на газирани води е двојно поголем од пазарот на негазирани води (извор: *Canadean Report, 2012*).

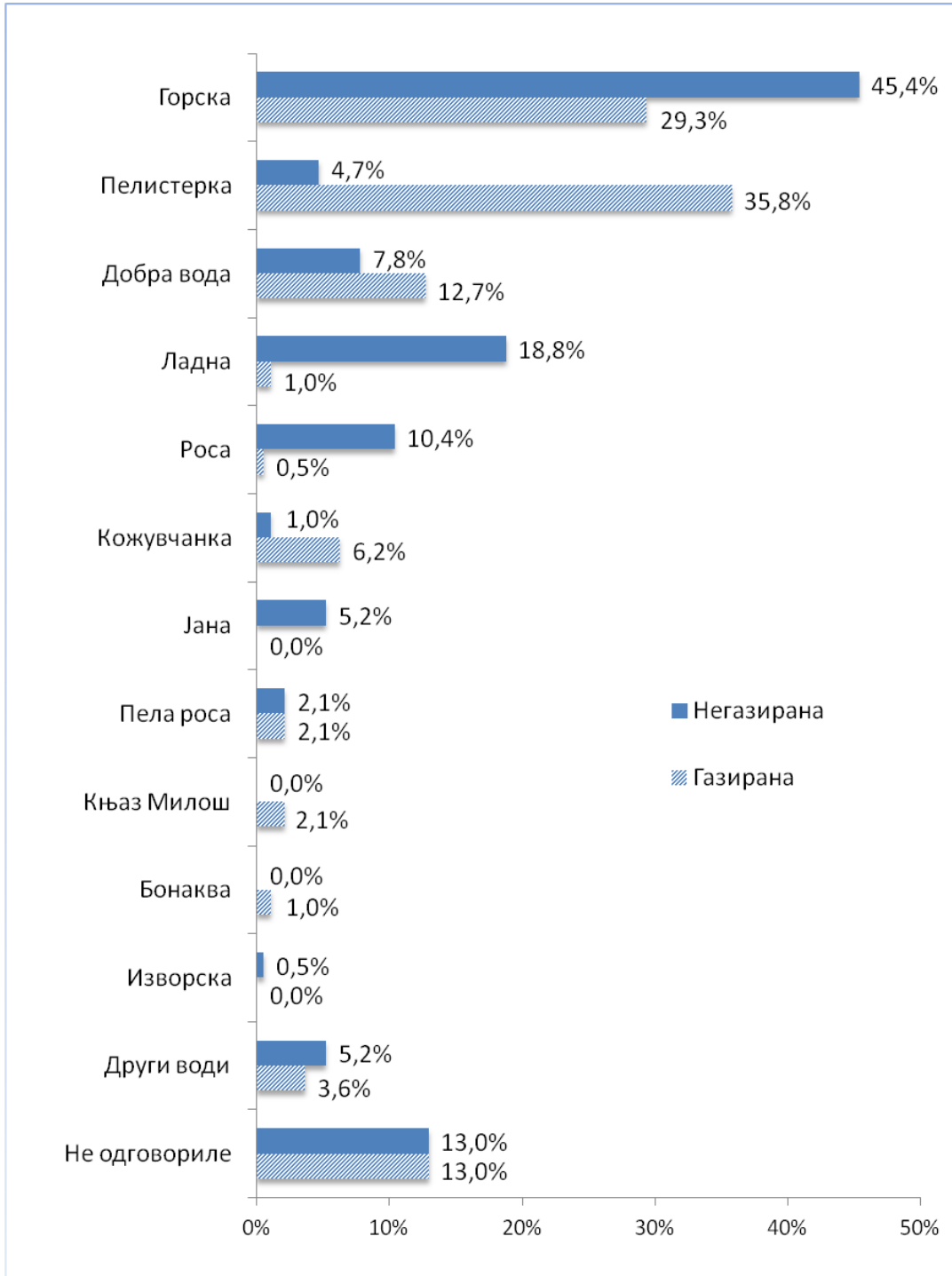
Понатаму во истражувањето е испитано која вода потрошувачите најчесто ја купуваат т.е. *кој брэнд пакувана вода е најчест избор на потрошувачите* во Македонија. Испитаниците најчесто купуваат *негазирана* вода од брэндоот *Горска* 45,4%, потоа *Ладна* 18,8%, *Rosa* 10,4%, *Добра вода* 7,8%, *Јана* 5,2% итн (графикон 4.8).

Во сегментот на *газирани* води, најчесто купувани брэндови се *Пелистерка* 35,8% и *Горска* 29,3%, додека другите брэндови се помалку купувани од страна на анкетираниите потрошувачи - *Добра вода* 12,7%, *Кожувчанка* 6,2% итн (графикон 4.8).

Од овие резултати може да се заклучи дека *најчест избор на потрошувачите во сегментот на негазирани води е брэндоот Горска*, која има големо „водство“ во однос на другите брэндови негазирана вода, додека во *сегментот на газирани води* најчест избор на потрошувачите се брэндовите *Пелистерка* и *Горска*.

Доколку ги споредиме овие податоци со реалната слика на пазарот во Македонија за продаваноста т.е. пазарното учество по брэндови на пакувани води според *Canadean Report, 2012*, ќе забележиме дека податоците генерално се совпаѓаат во однос на тоа кој е најчест избор на потрошувачите во категоријата. Имено, најкупуван брэнд на негазирана вода и во истражувањето и во реалната ситуација на пазарот во Македонија е брэндоот *Горска*, кој го купуваат најголем дел од анкетираниите потрошувачи и има најголемо пазарно учество во сегментот на негазирани води. Во табела 4.1 се прикажани се водите што се најчесто купувани од страна на испитаниците во споредба, со нивниото учество на пазар.

Графикон 4.8 Бренд на пакувана негазирана/газирана вода кој потрошувачите најчесто го купуваат



Табела 4.1 Споредба на „најчесто купувана негазирана вода“ од истражувањето со нејзиното пазарно учество

Која негазирана вода најчесто ја купувате?		Пазарно учество
Горска	45,4%	32,3%
Ладна	18,8%	26,3%
Роса	10,4%	11,3%
Добра вода	7,8%	/
Јана	5,2%	6%

Во согласност со овие податоци може да се забележи дека во нашето истражување брендот *Горска* е почест избор на анкетираниите испитаници, во споредба со пазарното учество т.е. во споредба со целиот пазар во Македонија.

Доколку се направи оваа споредба и во сегментот на *газирани* води ќе забележиме дека *Пелистерка* е на прво место и според добиените податоци од спроведеното истражување и според пазарното учество на газирани води во Македонија, што укажува на тоа дека *Пелистерка* е најкупуван бренд на газирана вода и најчест избор на потрошувачите. Понатаму, за другите брендови споредбата е прикажана во табела 4.2.

Табела 4.2 Споредба на најчесто купувана газирана вода со пазарен удел

Која газирана вода најчесто ја купувате?		Пазарно учество
Пелистерка	35,8%	43,2%
Горска	29,3%	2%
Добра вода	12,7%	10,6%
Кожувчанка	6,2%	32,3%

Со оваа споредба може да се забележи дека постои значителна разлика кај брендовите *Горска* и *Кожувчанка*, при што брендот *Горска* во нашето истражување е значително почест избор на анкетираниите испитаници во споредба со реалното пазарно

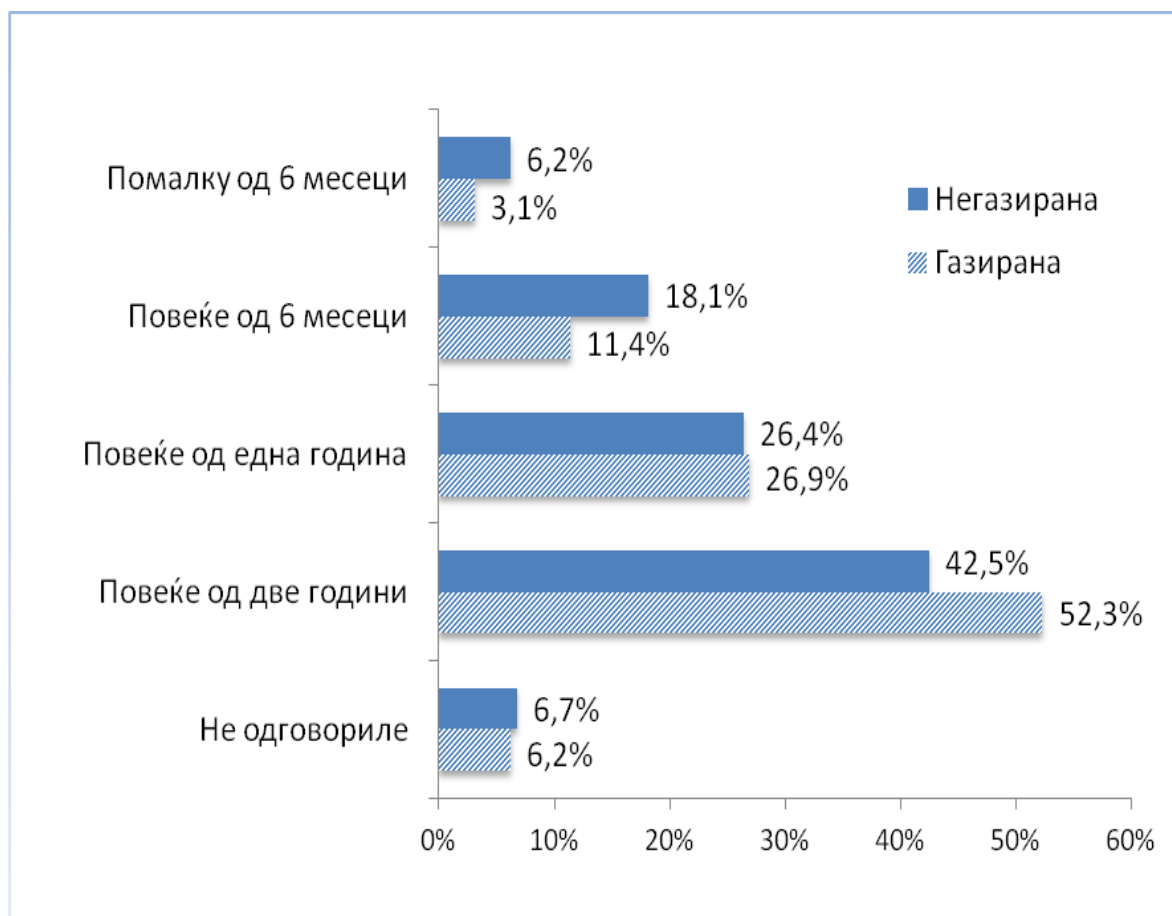
учество во Македонија, додека е обратна состојбата со брендот *Кожувчанка* кој има поголемо пазарно учество во споредба со тоа колку често ја купуваат анкетираниите потрошувачи.

И покрај тоа што сè уште не постои изразено висок степен на лојалност, сепак кај потрошувачите постои тенденција за лојалност кон брендovите на пакувана вода, за што говори фактот дека поголемиот дел од испитаниците го купуваат истиот бренд/ови на *негазирана* вода повеќе од 2 години (42,5%) или повеќе од една година (26,4%), за разлика од нив 18,1% од испитаниците ја купуваат истата вода повеќе од 6 месеци, а 6,2% помалку од 6 месеци (графикон 4.9). Всушност, доколку ги собереме испитаниците што го купуваат истиот бренд *негазирана* вода повеќе од 2 години (42,5%) и испитаниците што го купуваат истиот бренд повеќе од една година (26,4%), ќе добиеме дека вкупно скоро 70% од анкетираниите потрошувачи купуваат ист бренд *негазирана* вода повеќе од една година. Овој податок говори дека производителите на пакувани *негазирани* води се на добар пат да ја изградат лојалноста кај своите потрошувачи бидејќи веќе постои лојалност во одредена мера, што е од особена важност во категоријата на брзодвижечки производи, кај кои потрошувачите многу почесто се наоѓаат во ситуација на избор и токму лојалноста кон брендот во некоја мера претставува гаранција за производителите за изборот што ќе го направат потрошувачите.

Слична, и уште подобра е ситуацијата во сегментот на *газирани* води, каде што повеќе од половина т.е. 52,3% од анкетираниите потрошувачи го купуваат истиот бренд повеќе од 2 години, а 26,9% повеќе од една година, додека 11,4% од испитаниците ја купуваат истата вода повеќе од 6 месеци, а 3,1% помалку од 6 месеци (графикон 4.9). Доколку ги собереме потрошувачите кои купуваат еден ист бренд подолго од една или две години ќе добиеме дека скоро 80% од потрошувачите купуваат ист бренд *негазирана* вода повеќе од една година, што претставува уште една потврда дека постои одредена лојалност кон пакуваните води, а особено кон газираниите води. Поголемата лојалност кон газираниите води т.е. податокот дека поголем дел од потрошувачите купуваат подолго време еден ист бренд *газирана* вода, може делумно да се објасни со тоа дека во Македонија газираниата вода има подолга потрошувачка „историја“ т.е. газираниата вода се купува подолго време, во споредба со *негазираната* вода, која е

поактуелна и почна сè почесто да се купува во последните години. И самиот обем на продажба на газирани пакувани води говори дека газираниот вода е почест избор на потрошувачите во Македонија, бидејќи обемот на продажба на газираниот вода е двојно поголем од обемот на продажба на негазираните води (извор: *Canadean Report, 2012*).

Графикон 4.9 Колку време потрошувачите го купуваат истиот бренд пакувана негазирана/газирана вода



Сите овие податоци за лојалноста на потрошувачите за пакувани води треба да се земат предвид и искористат при планирање на активностите на место на продажба од страна на производителите на пакувани води и на супермаркетите за да содаваат *впечатливи in-store* активности, а не нешто „слабо“ и невпечатливо, со цел да успеат навистина да го привлечат вниманието на потрошувачите и да влијаат врз нивната

одлука за купување и избор на бренд, бидејќи како што се покажа, на пазарот во Македонија се соочуваат со одредена препознатливост и лојалност кон брендovите на пакувани води. Ова е особено важно да се земе предвид доколку се прават активности на место на продажба за пакувани води кои се нови на пазарот или за води што имаат помало учество во продажбата на пазарот т.е. поретко се избираат од страна на потрошувачите. Дополнителни маркетиншки истражувања за однесувањето на потрошувачите и за нивните потрошувачки навики и потреби ќе придонесат за нивно што подобро разбирање и што подобро реализирање на активностите во супермаркетите.

Во мноштвото брендови на пакувана вода во Македонија, за производителите е важно да знаат кои се најважните фактори за потрошувачите при избор на пакувана вода т.е. *кои се причините за избор на одреден бренд од една категорија*. Во контекст на овој труд, со цел да се дознае колку самото физичко позиционирање на водата влијае врз изборот на потрошувачите во споредба со други фактори, ги замоливме испитаниците да одберат/рангираат три фактори што им се најважни и што најмногу влијаат при нивниот избор на пакувана вода. Во прашалникот беа понудени следниве фактори за избор: (1) цена, (2) вкус/пивливост, (3) состав (минерали), (4) позиција на водата на полица во супермаркетот, (5) потекло/регион во кој се наоѓа изворот, (6) имиџ/доверба во компанијата што е производител, (7) промоција (намалување цена, подарок), (8) реклама и (9) друго нешто. Во графиконот 4.10 се дадени резултатите од испитувањето:

Може да се заклучи дека *факторите што го дефинираат квалитетот на водите се најважни при донесување одлука за купување одреден бренд* т.е. тие се најважните причини за избор на одреден бренд од една категорија. На речиси 64% од испитаниците вкусот и пивливоста им се најважни, на 44% потеклото т.е. регионот од каде е водата и на 42,5% составот на истата. Цената на водата им е важна на 44% од испитаниците, што, всушност укажува на тоа дека потрошувачите бараат оптимален однос на квалитет и цена (*value for money*) кога бираат пакувана вода.

Интересно е да се спомене дека на само 12,4% од испитаниците им е важно дали е водата на промоција, а на уште помалку (7,3%) каде водата се наоѓа на полица. Сепак, од понатамошните резултати од истражувањето дознаваме дека 49% од испитаниците

сметаат дека најпродавана негазирана вода во Македонија е брендот *Горска*, а 47,7% сметаат дека најпродаван бренд газирани вода е *Пелистерка*, што во целост соодветствува со реалноста, но и со моментниот распоред и број на лица на овие води во супермаркетите. Ова може да имплицира дека *потрошувачите и не се свесни за влијанието на бројот на лица* на производите врз нивната перцепција за квалитет, но дека, сепак, постои корелација меѓу овие два фактори. Всушност и од резултатите од следново прашање ќе се види дека потрошувачите токму за брендovите *Горска* и *Пелистерка* (кои имаат најмногу лица и позиции) сметаат дека се најквалитетни води во Македонија, што укажува за влијанието на бројот на лица на производите врз нивната перцепција за тие производи.

Графикон 4.10 Најважни фактори кои влијаат на потрошувачите при купување на пакувана вода



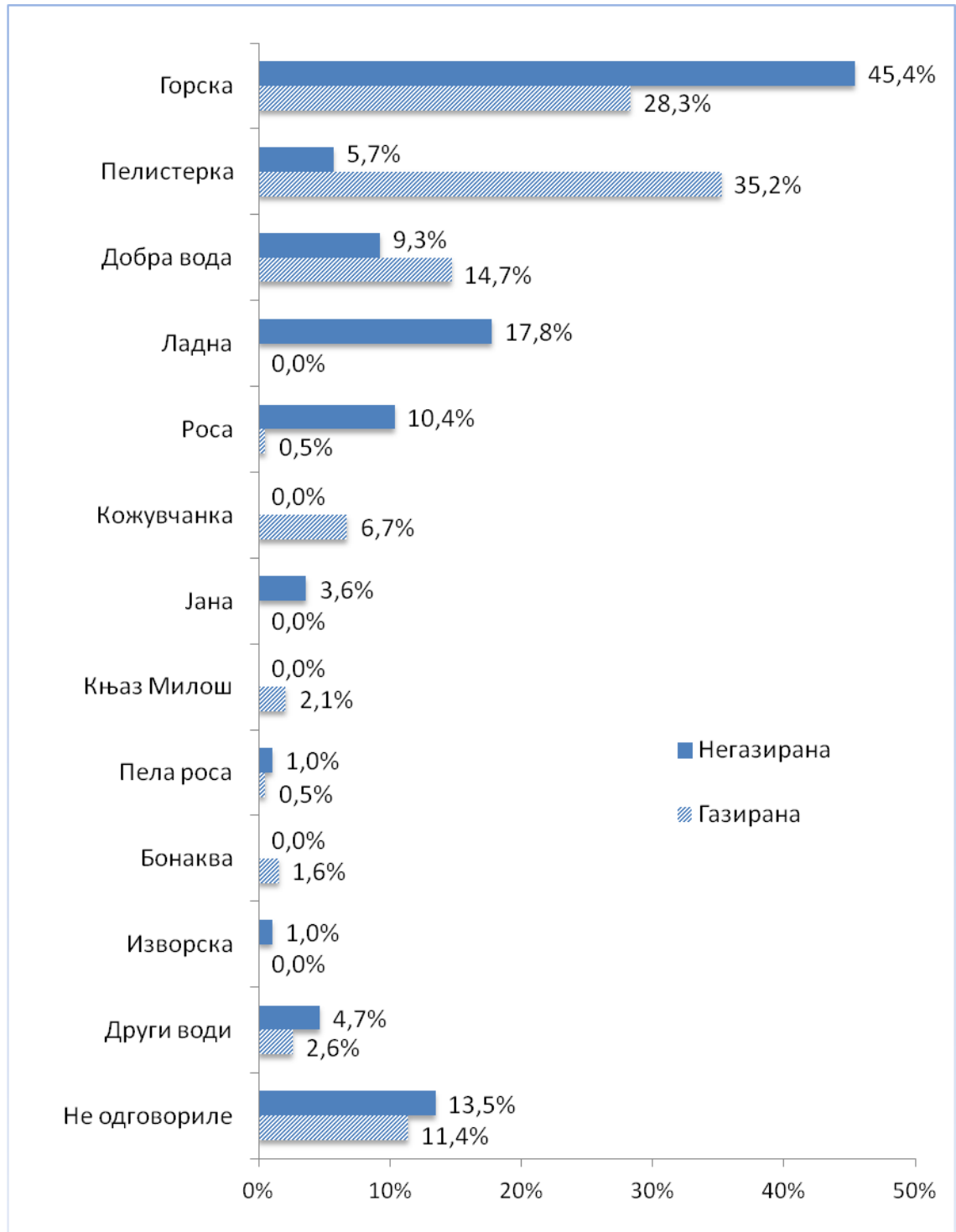
Дополнително на ова, можеби во самата психологија на потрошувачите е при одговарање на ваков тип на прашања да даваат повеќе „рационални“ одговори, на тој начин оправдувајќи го својот избор со фактори/аргументи кои се прифатени како валидни и логични (како квалитет, состав, потекло итн.), а не со „несуштински“ фактори (како позиција на полицата, реклама итн.) иако можно е овие фактори несвесно и индиректно да влијаат врз нивниот избор.

При анализата на најважните фактори за избор на пакувана вода, повторно треба да имаме предвид дека потрошувачите во маркетите каде што беше направено истражувањето се со повисок стандард, што, можеби, има влијание на изборот на факторите на квалитет како најважни фактори, повеќе отколку факторите цена и промоција. Всушност, подобриот квалитет е основната причина поради која потрошувачите воопшто се решаваат да купуваат пакувана вода, во спротивно тие би користеле исклучително вода од чешма, која ја имаат како бесплатен супститут.

Бидејќи факторите што го дефинираат квалитетот на водата се покажаа како најважен фактор за избор, испитано е која пакувана вода на пазарот испитаниците ја сметаат за најквалитетна. Во сегментот на *негазирана* вода најголем дел од испитаниците (45,4%) ја сметаат *Горска* за најквалитетна негазирана вода. Може да се забележи дека *Горска* *отскокнува* како *најквалитетна негазирана вода* во перцепцијата на потрошувачите во споредба со другите брендови бидејќи значително помал дел од испитаниците избрале друг бренд како најквалитетен, пример *Ладна* 17,8%, *Роса* 10,4%, *Добра вода* 9,3% итн. како што е прикажано во графиконот 4.11.

Интересно е што испитаниците како најквалитетна вода не одбрале некој интернационален *премиум* бренд (на пр. *Evian*), туку се решиле за бренд од домашно производство, што, во секој случај, го става домашните производители во поволна состојба и претставува потврда дека потрошувачите бараат оптимален сооднос на квалитет и цена на пакуваните води, што, од своја страна треба да претставува поттик за домашните производители да им го понудат токму тоа.

Графикон 4.11 Перцепција на потрошувачите за најквалитетна пакувана негазирана/газирана вода на пазарот



Понатаму, со вкрстување на добиените податоци од истражувањето ќе се види дека речиси 60% од потрошувачите што купуваат ист бренд негазирана вода повеќе од една или повеќе од две години, рекле дека *Горска* е најквалитетна негазирана вода, што укажува на тоа дека *Горска* со перцепцијата за својот квалитет привлекува корисници на подолг рок и како таква претставува најчест избор на најголем дел од потрошувачите.

Во сегментот на *газирани* води, потрошувачите за најквалитетна ја сметаат *Пелистерка* (35,2%), потоа *Горска* (28,3%) и *Добра вода* (14,7%), а останатите газирани води се пониско рангирани - *Кожувчанка* 6,7% итн (графикон 4.11).

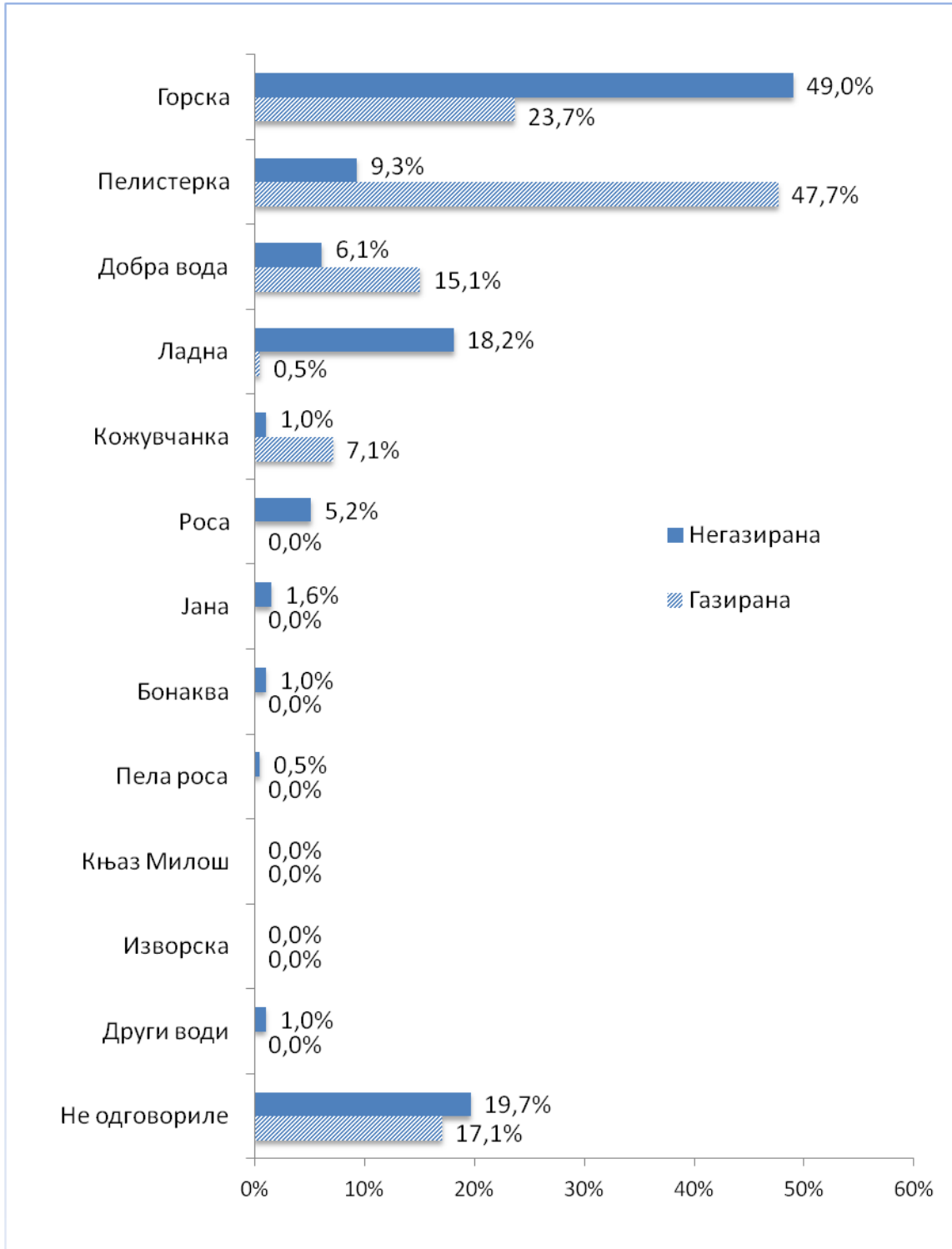
Со споредба на добиените податоци, може да се заклучи дека потрошувачите навистина ја купуваат таа вода која ја сметаат за најквалитетна, бидејќи, на пример, *Горска* вода е перцепирана како најквалитетна негазирана вода и токму таа вода е најчесто купувана од страна на анкетираниите потрошувачи, а тие, исто така, сметаат дека *Горска* вода е најпродавана негазирана вода во Македонија, како што ќе се види во следното прашање.

На прашањето *Која вода е најпродавана во Македонија*, во сегментот на *негазирана* вода речиси една половина од испитаниците т.е. 49% одговориле дека *Горска* е најпродавана вода, потоа *Ладна* 18,2%, *Пелистерка* 9,3%, *Добра вода* 6,1% и *Роса* 5,2% (графикон 4.12).

Во сегментот на *газирана* вода, речиси една половина од испитаниците т.е. 47,7% за најпродавана ја сметаат *Пелистерка*, потоа *Горска* 23,7%, *Добра вода* 15,1% и *Кожувчанка* со многу помало учество од 7,1% (графикон 4.12).

Со вкрстување на податоците и со вкрстени табели може да се види дека од испитаниците што сметаат дека *Горска* е најквалитетна *негазирана* вода на пазарот, речиси 75% од нив сметаат дека таа е и најпродавана во Македонија, што повторно ни укажува на тоа дека потрошувачите сметаат дека најпродавани се најквалитетните производи.

Графикон 4.12 Перцепција на потрошувачите за најпродавна пакувана негазирана/газирана вода на пазарот

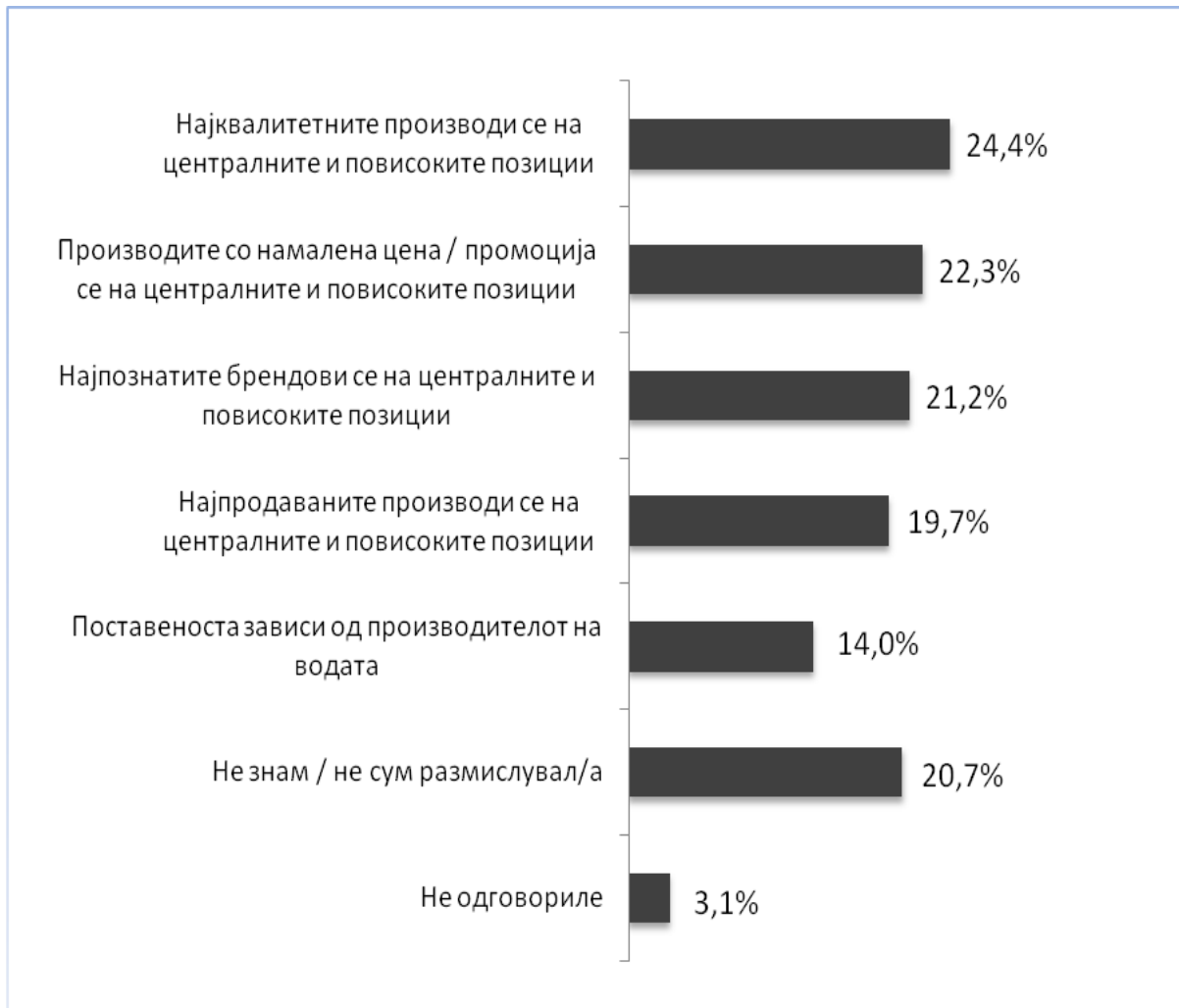


Истата корелација се гледа и кај испитаниците за кои *Пелистерка* е најквалитетна *газирана* вода на пазарот, од нив речиси 80% сметаат дека таа е и најпродавана. Веројатно ова е под влијание на социјалните норми, при што потрошувачите може да сметаат дека производите што се најпродавани се најквалитетни бидејќи претставуваат избор на најголемиот дел од потрошувачите.

Може да се забележи дека перцепцијата за продаваноста на *Горска газирана* вода не соодветствува во целост со реалноста и пазарниото учество по брендови на вкупниот пазар во Македонија, каде што *Пелистерка* (43,2%) и *Кожувчанка* (32,3%) го имаат водството, а уделот на *Горска* (2%) е значително помал (извор: *Canadean Report, 2012*). Ова, веројатно, се должи на тоа што добрата позиционираност на *Горска* од сегментот на негазирани води се пресликува во сегментот на газирани води, исто така, можеби *Горска* е попродавана во сегментот на домаќинства (*home segment*), за разлика од угостителскиот сегмент - *HoReCa (Hotels, Restaurants & Cafés/Catering)* каде што *Пелистерка* е попродавана, а, секако, треба да се земат предвид и различните потрошувачки навика и тоа што претпочитаат потрошувачите од разни региони во Македонија, каде што перцепцијата за *Горска* можеби, е поинаква т.е. перцепцијата за *Горска* можеби е подобра во Скопје, во споредба со градовите низ Македонија.

Со цел да се испита дали и како *физичката поставеност на производите на полиците во супермаркетите влијае на перцепцијата на производите*, испитаниците беа прашани „*Што мислите, од што зависи како се распределени водите на полиците, кои продажни марки се поставени на централните и повисоките позиции?*“. Тие можеа да изберат повеќе од следниве можни одговори, кои им беа покажани на шоу-карта (*show-card*): (1) *Најквалитетните* производи се на централните и повисоки позиции на полиците, (2) *Најпродаваните* производи се на централните и повисоки позиции на полиците, (3) *Најпознатите* производи се на централните и повисоки позиции на полиците, (4) *Производите со намалена цена или некоја промоција*, посебна понуда се на централните и повисоки позиции на полиците, (5) *Поставеноста на производите на централните и повисоки позиции на полиците зависи од производителот* (компанијата што ја полни) водата и (6) *Не знам /не сум размислувал/а*.

Графикон 4.13 Перцепција на потрошувачите за критериумите според кои брендovите пакувана вода се поставуваат на централните и повисоки позиции на полиците (испитаниците имале можност да дадат повеќе одговори)



Според добиените резултати, најмногу испитаници (24,4%) сметаат дека *најквалитетните* производи се поставени на централните и повисоки позиции, понатаму производите со *намалена цена или на промоција* (22,3%), *најпознатите брендови* (21,2%), *најпродаваните* производи (19,7%) и дека тоа зависи од производителот на водата (14%) (графикон 4.13).

Од ова, јасно се гледа дека *физичката позиција влијае врз перцепцијата и имиџот на брендот*. Имено, доколку ги собереме/сумираме сите одговори на испитаниците, кои сметаат дека на централните и повисоки позиции се поставуваат *најквалитетните* производи (24,4%), *најпознатите брендови* (21,2%) и *најпродаваните* производи (19,7%) ќе добиеме дека вкупно 65,3% од одговорите на испитаниците ја поврзуваат централната и повисока позиција со *афирмативни карактеристики* за производите, кои директно можат да се поврзат со факторите за донесување одлука и следење на социјалните норми при процесот на купување. Наспроти ова е мислењето дека централната позиција ја добиваат производите со *намалена цена или на промоција* (22,3%), што, пак од своја страна е фактор што не се *рангира високо како решавачки фактор* при процесот на купување.

До овие заклучоци е дојдено е земајќи ги предвид резултатите и дискусијата на едно од претходните прашања во кое потрошувачите требаше да одберат/рангираат три фактори што им се најважни и што влијаат најмногу при нивниот избор на пакувана вода. Како што е дискутирано претходно, за потрошувачите *најважни фактори за купување/избор на одреден бренд пакувана вода се факторите што го дефинираат квалитетот на водите* бидејќи на речиси 64% од испитаниците им беа најважни вкусот и пивливоста, на 44% потеклото т.е. регионот од каде е водата и на 42,5% составот. Спротивно на овие високорангирани / важни фактори на избор, се покажа дека на само 12,4% од испитаниците им е важно дали водата е на промоција, а на уште помалку (7,3%) каде се наоѓа водата на полица, додека цената на водата им е важна на 44% од испитаниците.

И во натамошната анализа на следните прашања од ова истражување, ќе се види дека испитаниците што решиле „на самото место“ кој бренд на пакувана вода ќе го купат, најголем дел од нив го избрале тој бренд токму поради квалитетот (58,1%), потоа поради пивливост/вкус (25,8%) итн, а помал дел од нив го избрале поради цената (22,6%). Ова повторно потврдува дека потрошувачите својот избор го вршат врз основа на квалитетот на производите, како најзначаен фактор за избор при процесот на купување. Тука треба повторно да нагласиме дека во ова истражување станува збор за потрошувачи што се со релативно повисок стандард (*high-end consumers*), кои не се

чувствителни на цените (*not price-sensitive customers*) и кај кои факторите за квалитет во најголема мера го определуваат нивниот избор.

Бидејќи најголем дел од испитаниците (24,4%) сметаат дека *најквалитетните* производи се поставени на централните и повисоки позиции, тоа значи дека физичката позиционираност на производите директно влијае врз изборот на потрошувачите бидејќи ја подобрува перцепцијата и имиџот за тој производ, пред сè во корист на факторите што влијаат на изборот, како што е факторот *квалитет*. Исто така, бидејќи потрошувачите сметаат дека производите со најдобри позиции се најквалитетни, а самите тие купуваат најквалитетни производи, може да се изведе заклучок дека, всушност, ги купуваат производите што се на најдобрите позиции и дека позицијата влијае на нивната одлука за купување.

Доколку се направи вкрстување на резултатите со вкрстени-табели, ќе се види дека од испитаниците што сметаат дека на централните и повисоки позиции се поставени *најквалитетните* производи, речиси 77% од нив сметаат дека *Горска* е најквалитетна негазирана вода на пазарот, што уште еднаш укажува на тоа дека физичката позиција влијае врз перцепцијата за квалитет бидејќи, како што нагласивме уште на самиот почеток од ова истражување, *Горска* во реалноста има најдобри позиции во супермаркетите каде што беше направено истражувањето и тоа влијае испитаниците да ја перцепираат како најквалитетна вода.

Од сите овие резултати и дискусија може да се заклучи дека физичката поставеност на производот влијае врз перцепцијата за брендот, при што централната и повисоката позиција се поврзува со повисок квалитет на производите, со познати брендови, таа позиција асоцира дека производите се на промоција и дека почесто се купуваат. Всушност, како што беше поставена хипотезата, резултатите потврдуваат дека *физичката позиција влијае врз перцепцијата за еден производ*, а, исто така, *влијае и врз одлуката за купување на потрошувачите и за избор на одреден бренд*.

Добиените резултати одат во прилог на дискусијата во истражената литература за влијанието на физичката позиционираност врз перцепцијата на производите. Авторите спорат дека позицијата на полицата е перцепирана како информативна (*Valenzuela & Raghbir, 2005*). Користење на наученото правило „центарот е подобар“ води кон повисока евалуација на производите во центарот на полицата во споредба на

тие на краевите, дури и во случаи кога не постои подобро сеќавање (*recall*) за тие производи.

Понатаму, со цел во нашето истражување да се испита дали и како *бројот на лица* на еден производ влијае врз перцепцијата за тој производ, потрошувачите беа прашани: *Што мислите, од што зависи во колку колони/редици се наоѓа некоја вода на полиците?* И за ова прашање беше користена шоу-карта со следниве можни одговори, од кои испитаниците можеа да одберат повеќе одговори:

- (1) *Најквалитетните* производи се застапени во најмногу колони на полиците, (2) *Најпродаваните* производи се застапени се во најмногу колони на полиците,
- (3) *Најпознатите* брендови се застапени во најмногу колони на полиците,
- (4) Производите со *намалена цена* се застапени во најмногу колони на полиците, (5) Застапеноста на производите на полиците *зависи од производителот* на (компанијата која ја полни) водата,
- (6) Не знам/не сум размислувал/а.

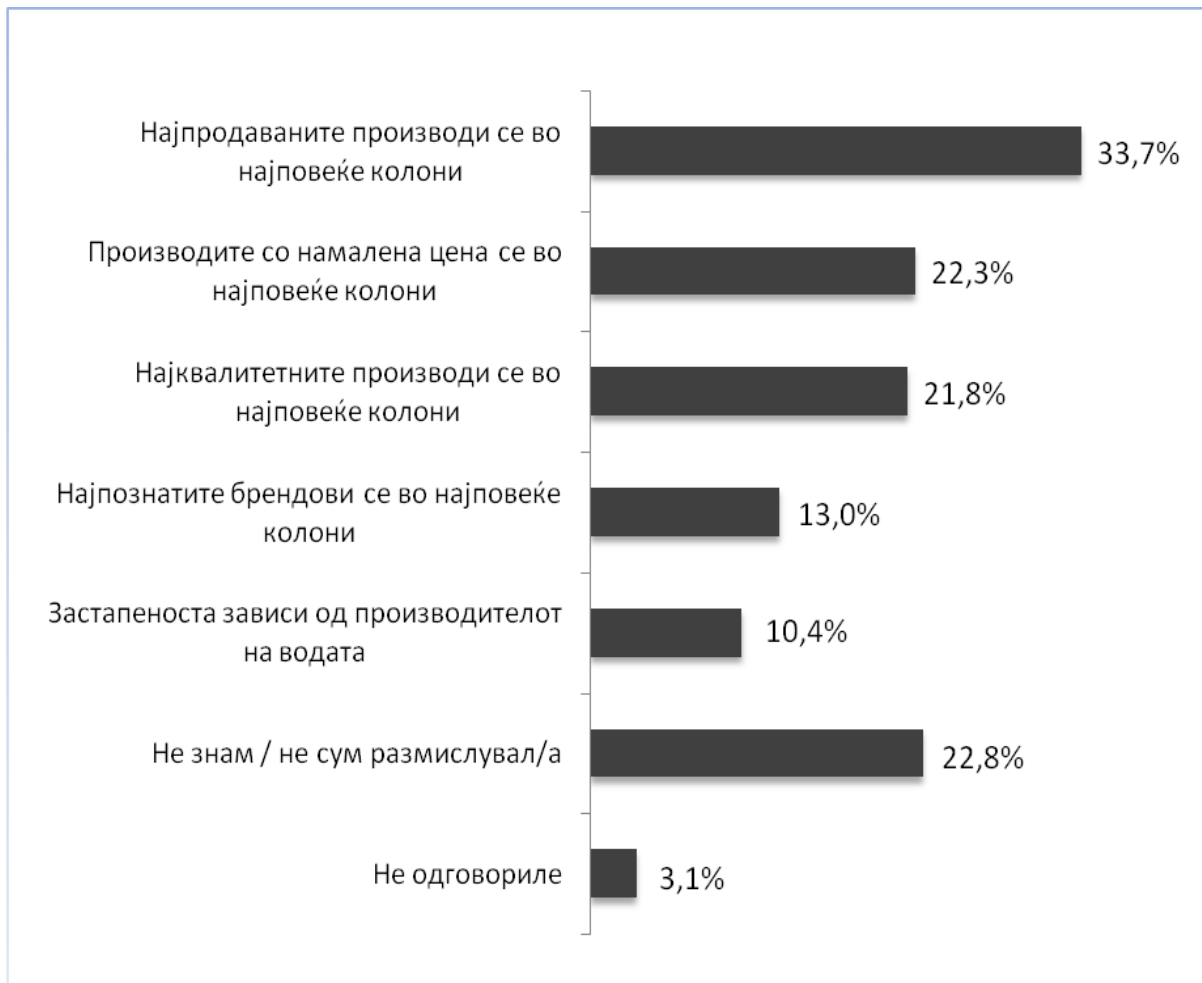
Испитаниците сметаат дека во повеќе колони/редици (повеќе лица) се наоѓаат најпродаваните производи (33,7%), потоа производите со намалена цена (22,3%), најквалитетните производи (21,8%), најпознатите брендови (13%), додека 10,4% сметаат дека бројот на колони/редици зависи од самиот производител на водата (графикон 4.14).

Може да се заклучи дека бројот на лица има силно влијание врз потрошувачите во *евалуација на брендот*, дури 68,5% од одговорите се со висока евалуација за брендот (најпродаваните, најквалитетните производи и најпознатите брендови). Овие резултати се во насока со експерименталните резултати во лабораториски услови, кои беа најдени во литература. Имено, со експеримент за следење на погледот на купувачите (со инфрацрвена камера), било покажано дека бројот на добиените позиции т.е. лица има *силно влијание на евалуацијата на брендот* што целосно се остварува преку ефектот на постигнатото *визуелно внимание* (Chandon et al., 2009).

Бидејќи потрошувачите сметаат дека производите со најмногу позиции се *најквалитетни*, тоа може да влијае врз нивната одлука за купување, особено што во ова истражување се покажа дека факторите што го дефинираат квалитетот се најважни фактори за избор. Дел од потрошувачите сметаат дека производите со најмногу позиции

се најпознатите брендови и оваа перцепција, исто така, може да влијае врз нивната одлука за купување бидејќи е познато дека некои потрошувачи, едноставно, купуваат познат бренд од некоја продажна категорија и на тој начин сметаат дека добиваат познат и докажан квалитет, како и производ што е најверојатно, избор на најголем број други потрошувачи.

Графикон 4.14 Перцепција на потрошувачите за критериумите според кои се одредува бројот на лица на полиците за одреден бренд пакувана вода (испитаниците имале можност да дадат повеќе одговори)



Сите овие резултати имплицираат дека бројот на лица не само што влијае врз перцепцијата за еден производ, туку потоа индиректно, преку ефектот на *социјалните*

норми, може да влијае и врз одлуките за купување и за продажбата т.е. бројот на лица може да биде причина за избор на одреден бренд од една категорија. Имено, доколку потрошувачите сметаат дека производите со најмногу колони се *најпродавани*, тоа за нив е индикатор како другите потрошувачи купуваат во таа категорија и тоа може да влијае врз нивната одлука за купување бидејќи некои купувачи го купуваат тој бренд за кој мислат дека другите го купуваат. Со цел да се намали потребниот напор за да се одбере производ, купувачите, можеби, едноставно купуваат бренд за кој нивната перцепција е дека го купуваат другите. Социјалните норми влијаат врз купувачите, без да постои директна интеракција со други купувачи - нешто што вообичаено се прави или што е одобрено од другите.

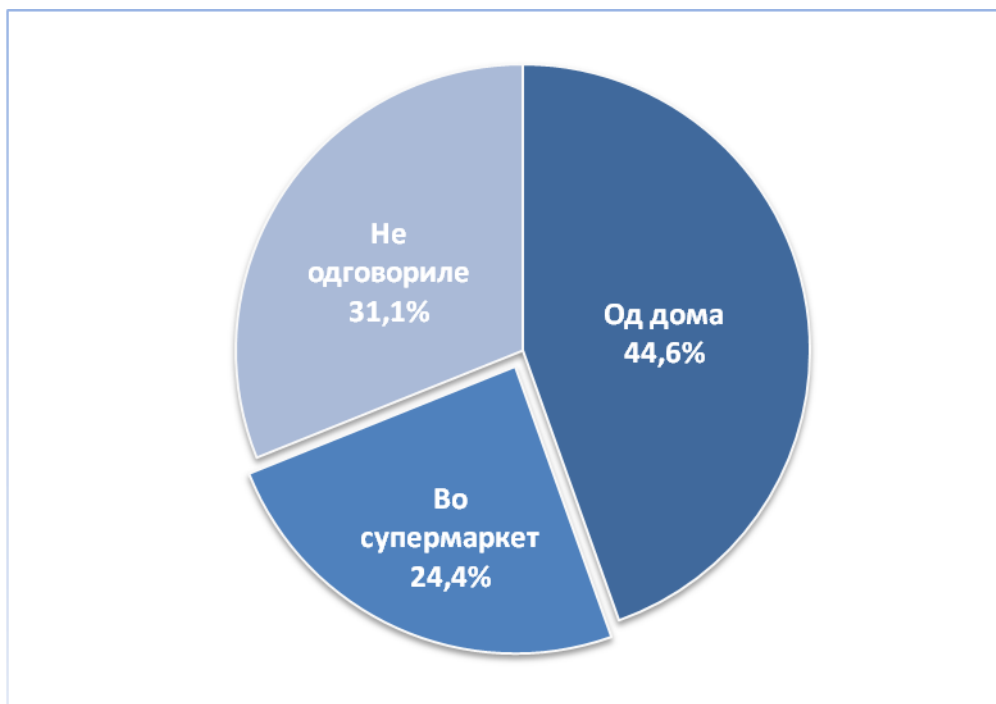
Добиените резултат, дека *нисковреднуваните брендовиче имаат поголема придобивка од зголемување на просторот на полиците* (поголемиот простор имплицира дека тие се „најпродавани и најквалитетни“, што ќе ги евалуира овие брендови како „повредни“ во очите на потрошувачите) се во насока на ставовите на производителите на пакуваните води, чишто брендови имаат помало учество на пазарот, дека имиџот на нивниот бренд ќе се зголеми доколку добие повеќе *лица*, како што беше презентирано во првата глава. Резултати во нашето истражување на потрошувачи, исто така, одат во прилог на хипотезата што ја сретнавме во истражената литература за придобивките за помалите брендови од поголем простор на полиците распределен за нив (*Montoya et al., 2005*).

Сепак, и покрај тоа што физичката поставеност има влијание врз перцепцијата за производите, за одредени производи одлуката за купување се прави од дома. Така на пример, во случајов на пакувани води дури 44,6% од сите испитаници од дома планираат која вода ќе ја купат, а 24,4% решаваат „на самото место“ во супермаркетот (графикон 4.15). Ако примерокот го стесниме само на тие што реално купиле вода за време на анкетата во супермаркетот, тогаш овој процент е уште познателен т.е. речиси 65% од испитаниците што купиле вода, од дома решиле да ја купат таа вода! Ова, исто така, укажува дека постои значителна инволвираност во купувањето пакувана вода.

Овој податок говори дека пакуваните води поретко се купуваат импулсивно, туку се однапред планирани, што ги ограничува производителите и супермаркетите во

можностите да влијаат во поголем обем со физичката поставеност и, генерално, со активностите на место на продажба за тие производи бидејќи во ваква ситуација тие ќе го немаат саканиот ефект.

Графикон 4.15 Место каде што потрошувачите решаваат да купат одреден бренд пакувана вода



Сепак, речиси една четвртина од испитаниците (24,4%) решаваат која вода ќе ја купат во самиот супермаркет, и ова им остава можност на производителите и на супермаркетите кај нив да влијаат со активности на место на продажба. Ова е во согласност со истражувањата правени на глобално ниво за навиките и однесувањето на потрошувачите (*Marketing Magazin, 2008*), кое потврдува дека *значителен дел од одлуките за купување се прават на самото место на продажба*. Речиси 30% (*Marketing Magazin, 2008*) од купувачите ќе чекаат додека не дојдат во супермаркетите за да решат кој бренд ќе го купат.

Голем дел од потрошувачите, речиси една третина (31,1%), не одговориле на ова прашање и ова треба да се земе предвид при анализа на резултатите, бидејќи

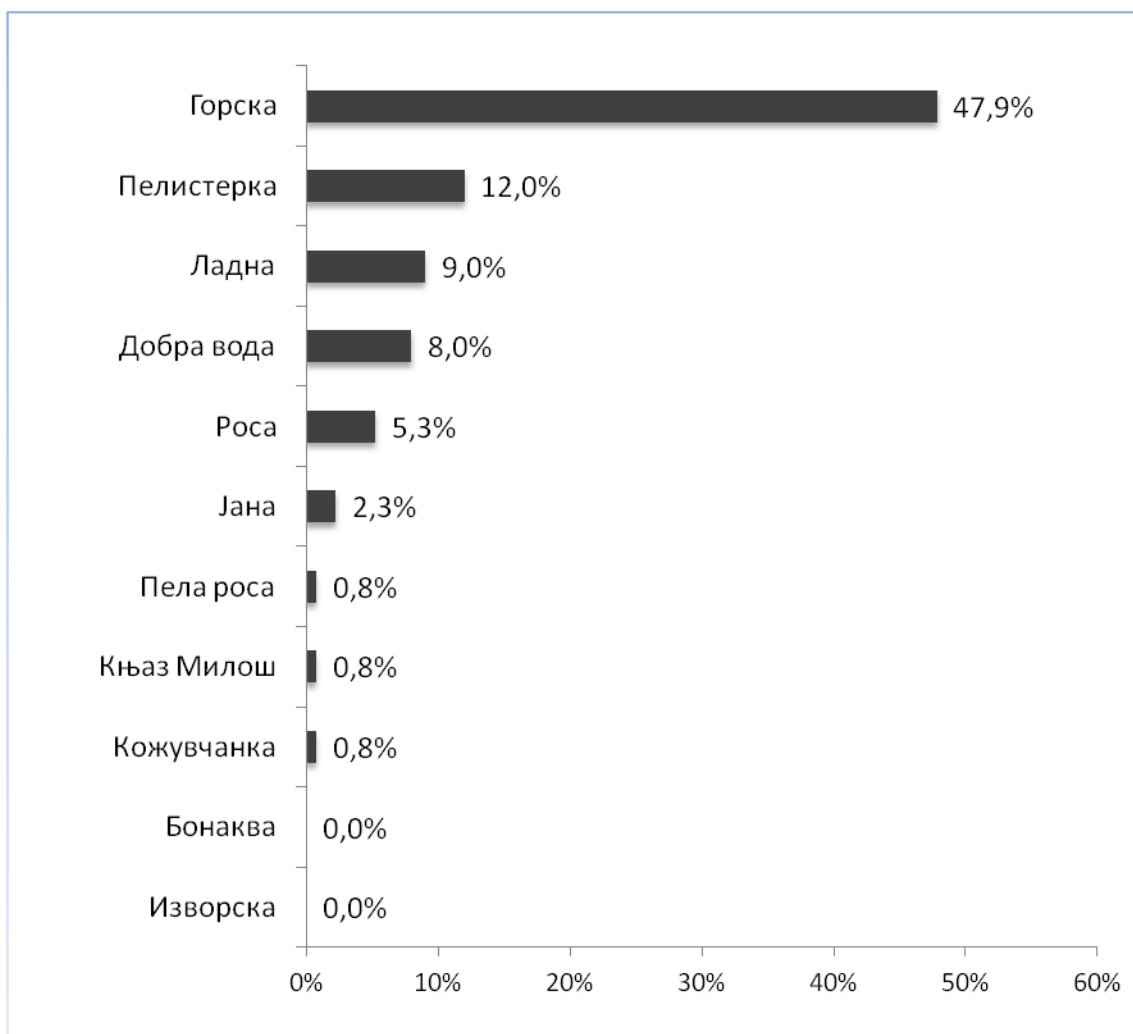
резултатите би можеле да бидат значително поинакви доколку сите анкетирани потрошувачи имаат одговор на ова прашање. Тоа што поголем дел од испитаниците не одговориле на ова прашање, можеби, укажува на тоа дека им е тешко да реализираат каде, навистина, ја донесуваат одлуката за купување, можеби тие не се целосно определени од дома, т.е. можеби одлуката ја донесуваат комбинирано, под дејство на нивното предефинирано мислење од дома, но и под дејство на активностите во продавницата.

Исто така, самиот податок дека повеќе од една половина од анкетираниите потрошувачи т.е. вкупно 56% во нивното домаќинство користат комбинирано и пакувана вода и вода од чешма, може да укажува на тоа дека тие водата некогаш ја купуваат и импулсивно, место тоа секогаш да го планираат од дома, односно доколку овие потрошувачи ја видат водата на патеката на своето движење, тоа може да влијае врз нивната одлука и тие да купат вода, во спротивно, доколку не ја видат, можеби забораваат и нема да купат вода. Од овие причини маркетиншки активности на место на продажба се значајни и сепак може да влијаат врз одлуката на потрошувачите за пакувани води.

Доколку ги споредиме добиените резултати ќе се види дека 68,9% од испитаниците во моментот купиле пакувана вода од супермаркетот. Притоа, од претходно знаеме дека помал дел од потрошувачите консумираат само пакувана негазирана вода во своето домаќинство т.е. „само“ 28,5% консумираат исклучително пакувана вода, па така разликата од 40,4% потрошувачи што купиле пакувана вода во некоја мера може да е резултат на влијанието на активности на место на продажба. Ова е поткрепено и од податокот дека дури 78,2% од анкетираниите потрошувачи поминале покрај полиците со пакувана вода, а од нив околу 88% купиле пакувана вода. Водата е позиционирана во рамки на патеката на движење на потрошувачите и на овој начин ги потсетува потрошувачите да купат вода, правејќи го купувањето во некоја мера импулсивно, без претходно потрошувачите тоа да го планираат тоа од дома. Најверојатно, дел од анкетираниите потрошувачи намерно отишле до полиците со вода, а дел спонтано, следејќи ја својата потрошувачка патека на движење и притоа, можеби, непланирано купиле пакувана вода под влијание на активности во супермаркетот, што укажува дека самата локација има влијание врз одлуката за купување.

Во нашето истражување, потрошувачите беа прашани *Дали сега купивте пакувана вода*, за да се испита дали потрошувачите купиле пакувана вода во супермаркетот. Поголемиот дел т.е. 68,9% од анкетираниите потрошувачи купиле пакувана вода во супермаркетот, а 31,1% не купиле вода.

Графикон 4.16 Бренд на пакувана вода кој потрошувачите го купиле при посетата на супермаркетот кога биле анкетирани

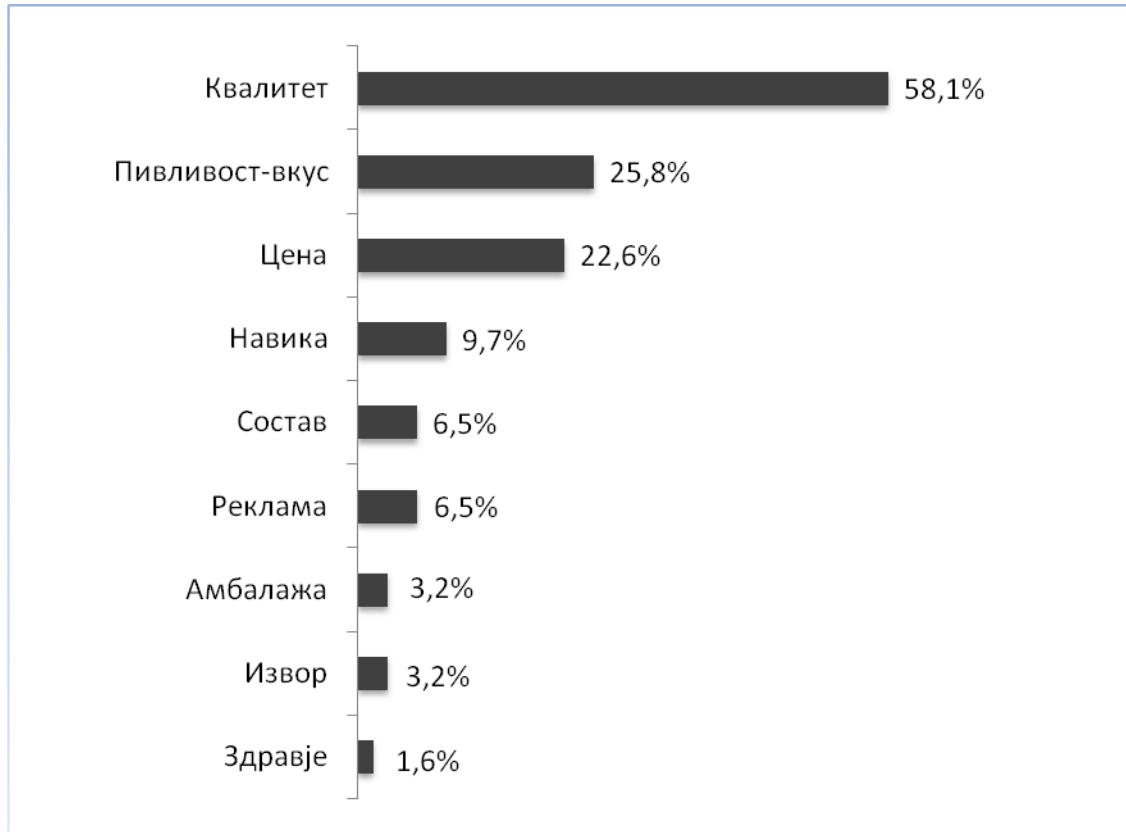


Како што е нагласено и претходно, голем дел од анкетираниите потрошувачи купиле пакувана вода (процентот на купувачи што купиле вода, 68,9% е значително поголем од купувачи што користат само пакувана вода 28.5%) од супермаркетот и тоа

може да е индикација дека активностите во супермаркетот имале влијание врз потрошувачите и нивната одлука за купување.

Притоа, најголем дел од потрошувачите што купиле пакувана вода во супермаркетот купиле *Горска* 47,9%, потоа *Пелистерка* 12%, *Ладна* 9%, *Добра вода* 8%, *Роса* 5,3%, итн (графикон 4.16).

Графикон 4.17 Фактори што влијаеле за избор на брендот на пакувана вода, кој потрошувачите го купиле при посетата на супермаркетот кога биле анкетирани (испитаниците имале можност да дадат повеќе одговори)



Сепак потрошувачите се доследни и купуваат, пред сè, поради квалитетот што го нудат производитите. Имено, од испитаниците што решиле „на самото место“ кој бренд ќе го купат, најголем дел од нив го избрале тој бренд поради квалитетот (58,1%), потоа поради пивливост/вкус (25,8%), цена (22,6%), навика (9,7%), состав (6,5%), реклама (6,5%), амбалажа (3,2%), извор (3,2%) и поради здравје (1,6%) (графикон 4.17). Ова

прашање беше отворено (испитаниците сами наведуваа причини за избор), при што можеа да дадат повеќе одговори.

Интересно е да се забележи дека во ова прашање, кое беше дизајнирано како „отворено“ прашање, при што потрошувачите можат сами/спонтано да ги наведат причините за избор, тие не споменуваат каков и да било фактор поврзан со физичкото позиционирање на водите на полиците. Имено, ниту еден испитаник не навел дека одлучувачки фактор при избор за купување пакувана вода е, на пример - поголема застапеност на полиците (број на лица), централна позиција или позиција во висина на очи итн., фактори што се поврзани со физичкото позиционирање на водите на полиците. Ова повторно укажува на тоа дека кај потрошувачите не постои свесност за влијанието на овој фактор при купување и затоа се препорачува дека е најдобро да се спроведат попрецизни испитувања, кои на индиректен начин и со посоефистицирани методи ќе испитаат и ќе утврдат дали и колку факторите на физичкото позиционирање на производите влијаат врз изборот на производите т.е. дали позицијата или бројот на лица може да биде причина за избор на одреден бренд од една категорија. Постојат многу техники и методи специјално дизајнирани да извлечат одговори од потсвесното (*subconscious*) кај потрошувачите, кои ќе помогнат да се добие одговор на прашања за кои самите потрошувачи не можат да дадат објективен одговор

Од спроведеното истражување на потрошувачи за категоријата пакувани води, може да се изведе заклучок дека, како што беше поставена хипотеза, *физичката поставеност на пакуваните води во продавниците има влијание врз перцепцијата за производите*, при што производите кои се на подобри позиции и имаат повеќе лица имаат придобивка и се перцепираат како „повредни“ производи. Имено, овие производи потрошувачите ги евалуираат како производи што нудат *повисок квалитет, најпродавани се* или ги асоцираат со производи што се од *познат бренд*.

Значи, ако потрошувачите подобро позиционирани производи ги перцепираат како поквалитетни, а истовремено *квалитетот* го рангираат на прво место како фактор за избор на пакувана вода, на овој начин, веројатно е дека физичката поставеност *влијае индиректно на одлуката за купување на потрошувачите*. Понатаму, производите со подобри позиции потрошувачите ги гледаат како *најпродавани* или *познат бренд*, тогаш, веројатно е дека одлуката за купување е потпомогната од влијанието на

социјалните норми (нешто што вообичаено се прави или што е одобрено од другите); ако купувачите перцепираат дека просторот на полиците го претставува начинот на купување на другите, тогаш промени во изгледот на полиците можат да активираат социјални норми при што перцепцијата за еден производ дека е најпродаван влијае врз перцепираната вредност на тој производ, а со тоа и врз одлуката за купување. Со активирање норма, веројатно е купувачите да имаат интенција да се усогласат со однесувањата на другите.

Овде може да се разгледа вниманието на позиционираноста на производите врз продажбата *за брендови со различно пазарно учество*. Фактот дека подобра позиционираност на производите го зголемува вниманието при купување и создава подобра евалуација на брендот нè води кон заклучок дека инвестирање во повеќе лица е финансиски најоправдано кај брендови со помало пазарно учество т.е. влијанието врз зголемување на продажбата е најинтензивно кај овие брендови. Ова се покажа и од примерот со *Изворска* како бренд со мало пазарно учество и мала свесност за брендот, чијашто продажба по зголемување на бројот на позиции на полиците во *Веро* се зголеми за 100%. Кај брендовите со поголемо пазарно учество, гледано краткорочно, финансиската оправданост во инвестирање во поголем број лица е помала, т.е. ефектите врз зголемување на продажбата не се толку значителни, но заради одржување на имиџот на брендот потребно е и етаблираните брендови да периодично инвестираат во поголем број на лица.

Како што се покажа претходно, значителен дел од анкетираниите потрошувачи, од дома планираат кој бренд да го купат, со што се намалува влијанието на физичката поставеност врз изборот на потрошувачите. Значи, колку што е поголема лојалноста, толку е помало влијанието на физичката поставеност на производите врз продажбата. Дополнително, ова истражување покажа дека дури и кога лојалноста не е многу изразена само кон еден бренд, потрошувачите веќе од дома знаат меѓу кои два бренда вода ќе избираат - што во одредена мера го ограничува влијанието на физичката поставеност, особено за брендовите со поголемо пазарно учество и кон кои купувачите создале одредена лојалност.

За натамошни подлабоки сознанија и решенија за оваа проблематика се препорачуваат дополнителни истражувања, емпириски истражувања што дополнително

ќе испитаат и ќе укажат дали и во колкав обем постои зависност на продажбата од физичката позиционираност на производите. *Експерименти во реални услови (во самите продавници) или лабораториски контролирани услови* во кои испитаниците ќе бидат изложени на различни симулирани продажни услови, различна поставеност на производите, со што ќе се направи директна споредба на реакцијата на потрошувачите како резултат на физичката поставеност на производите на полиците и ќе се квантифицива вистинската вредност на позицијата на полиците и нивната моќ да направат конверзија на посетителите во купувачи. Можат да се користат техники на виртуелна реалност, како и техники специјално дизајнирани да извлечат одговори од потсвесното (*subconscious*) кај потрошувачите и бихејвиористички студии.

За оваа намена полезни се испитувања што со инфрацрвена камера го следат *погледот на потрошувачите (eye track movement)* кога избираат производи од полиците, забележувајќи кои производи од полиците најмногу ги забележуваат, кои елементи им го привлекуваат вниманието (*hotspots*), на кои го задржуваат погледот (бренд, цена, промоција, физичка поставеност итн.), а кои елементи ги игнорираат и, едноставно, не ги гледаат (*coldspots*). На овој начин ќе се добие подлабоко разбирање за вистинското влијание на комуникацијата на место на продажба.

Исто така, може да се следи *однесувањето на потрошувачите пред полиците* со видеозаписи за да се открие како потрошувачите комуницираат и како треба да се комуницира со нив на самото место на продажба:

- колку време поминуваат пред полиците за купување
- дали купуваат брзо, на начин "*Grab & Go*" или размислуваат додека купуваат (*Thought Purchases*)
- каква е динамиката при купувањето - дали се користи листа/список за купување, при што влијанието на маркетиншки активности на место на продажба се намалува, дали се купува во друштво и дали и како влијае тоа врз одлуките за купување итн.
- дали потрошувачите имаат некаква интеракција со алатките применети во маркетиншки активности на место на продажба
- следење на протокот на купувачи кај одделот за води, колку од тие што влегле во супермаркетот поминале покрај одделот за води

- Дополнително, се препорачува да се направат *истражувања на сезонските влијанија* во периоди значајни за продажбата на одредени артикли, на пример за Нова година, празници, летна сезона итн., и како во тие периоди влијаат маркетиншките активности на место на продажба врз продажбата. За ова ќе помогне и следењето и споредувањето на историски податоци за продажбата.

Истражувањето и анализата на однесувањето на потрошувачите ќе дадат подобро разбирање на психологијата на потрошувачите (*mindset*) на самото место на продажба, во „моментот на вистината“ (*the-moment-of-truth*), и ќе дадат суштински хуман аспект, кој ќе придонесе за развој на нови поефикасни иницијативи во сè поактуелната наука за менаџмент по категорија.

4.5 Физичка поставеност на производот и градење позитивен имиџ: влијание на централната позиција врз перцепцијата за производите

Не само од теоретски аспект, туку и поради импликациите врз менаџерските одлуки, се поставува прашањето дали позициите на производите поставени централно, периферно или сосема на крај од полиците систематски влијаат врз ставовите на купувачите за брендот.

Постојат различни аргументи што се однесуваат на хоризонталните позиции на полиците. Некои истражувања покажуваат дека полиците на двата краја на пасажите се подобри од позициите во средина, додека другите веруваат дека потрошувачите претпочитаат средни позиции наспроти крајните позиции од пасажите (*Dreze et al., 1994*). Овие резултати се засноваат на фактот дека некои потрошувачи претпочитаат да го земат првиот производ кога ќе влезат во пасаж меѓу полици, додека на други им треба да се аклиматизираат и затоа ги игнорираат првите неколку производа.

Оваа тема не е доволно истражена од стручњаци, кои се занимаваат со психологијата на потрошувачите и покрај важноста што ја има начинот на поставување на производите на полиците и влијанието врз одлуките на потрошувачите за избор на брендот, врз одлуките на производителите за видот на дистрибуцијата и одлуките на

малопродажните мрежи за определување на цените на просторот на полиците. *Valenzuela* и *Raghubir* (2005) истражувале дали, зошто и во која ситуација позицијата на производот на полиците покажува предност. Авторите на ова студија спорат дека позицијата на полицата е перцепирана како информативна. Во различни контексти и домени, постојат одредени просторни правила, кои влијаат врз поставување луѓе или предмети во група. Постои научена асоцијација дека најдобрата опција е најчесто во средина (на пр. златен медал е во средина; на конференција најважниот говорник е во средина). Поради тоа луѓето можат потсвесно да поверуваат дека опцијата презентирана во средина е најпопуларна или најдобра опција.

Во контекст на изложеноста на производите, *Valenzuela* и *Raghubir* работат со тезата дека купувачите го користат правилото „центарот е подобар“, исто како што веруваат дека редоследот е информативен сам за себе! Користењето на ова едноставно научно правило води кон повисока евалуација на производите во центарот на полицата во споредба на тие на краевите, дури и во случаи кога не постои подобро сеќавање (*recall*) за тие производи. Разбирањето на причината зошто позицијата може да даде предност не е само интересно од теоретска гледна точка, но има и менаџерски импликации. На пример, доколку предноста на позицијата обезбедува поголемо внимание, тогаш пакувања што предизвикуваат внимание можат да се користат како замена или дополнување за лоша позиција на полица. Доколку предноста на позицијата обезбедува подобрен став кон брендот, но ставот не е пренесен преку постигнато внимание туку е одразен преку вкупна шема или верувањето „центарот е подобар“, ова би имплицирало дека менаџерите би требало да бидат расположени да платат премиум цени за нивните брендови да имаат премиум позиции на полиците. Малопродажните мрежи би биле способни да ги користат овие информации за да преговараат со производителите за придобивките од подобра позиција на полиците. И на крај, доколку ефектите од позицијата се поради автоматско однесување, без интенција (на пр. земање на првиот производ, последниот или централниот производ од полицата), ова би имплицирало дека секој пик во продажбата на брендот би бил краткорочен, само додека производот е на премиум позицијата. Четири лабораториски експерименти со често купувани пакувани производи покажале:

- а) купувачите веруваат и го користат правилото „центарот е подобар“;

б) централната позиција има предности: производот поставен во централната позиција е префериран и одбиран во однос на производите на краевите на полицата;

в) ефектот е контролиран од познавање на брендот, така што ефектот е посилен кај почесто купуваните (во однос на поретко купуваните) брендови (*Valenzuela u Raghbir, 2005*).

Авторите не нашле докази дека сеќавањето (*recall*) на брендовите било зависно од редоследот по кој се презентирани. Ефектите врз ставот и намера за купување се толкувани во смисла дека купувачите го користат пристапот „центарот е подобар“ со кој веруваат во предноста дека доколку производот се наоѓа во централната позиција е подобар од тие на краевите.

Такво верување, дека позицијата е „информативна сама по себе“, е поверојатно да биде користено кога купувачите не ги разгледуваат производите на полиците по нивниот редослед. Ова се случува во ситуации кога постои високо познавање на производите, кое може да биде индикативно за пониско инволвирање во процесот на донесување одлуки за купување.

ГЛАВА 5. АНАЛИЗА НА СТУДИИ НА СЛУЧАЈ

Сопствените брендови на малопродажните мрежи сè повеќе претставуваат сериозен дел од пазарот. Производителите на познатите брендови, главно, не биле подготвени за предизвикот што доаѓал од успехот на сопствените брендови на супермаркетите. Тие, соочени со намалена продажба, морале значително да ги намалат цените на своите производи.

Првата и најочигледна причина зошто малопродажните мрежи ги промовираат сопствените брендови на полиците е зголемување на продажбата преку задоволување на поширок опсег на преференциите на купувачите. Втората причина, која укажува на стратегиската улога на сопствените брендови, е дека тие ја зголемуваат моќта во преговарање на малопродажни мрежи со производителите на националните брендови и со снабдувачите. Во оваа глава се разгледани мотивите и пристапот во алоцирање на просторот на полиците на супермаркетите за сопствените брендови (*retail brands* или *private label products*). Малопродажните мрежи им даваат предност на сопствените брендови во распределба на просторот на полиците затоа што сопствените брендови се користат како средство за постигнување диференцијација во позиционирање на малопродажната мрежа во свеста на потрошувачите, како и заради зголемување на профитабилноста.

Сопствените брендови значително ја зголемиле својата улога во донесување одлуки во малопродажниот сектор. Тие сè повеќе се замена за водечките пазарни брендови нудејќи им на потрошувачите еднаков квалитет за пониска цена. Сопствените брендови веќе не се сметаат за неважни брендови и малопродажните мрежи ги нудат не само поради нивната висока профитабилност, туку и поради нивниот јасен идентитет. Во главата се разгледани стратегии што малопродажните мрежи ги користат за распределба на просторот на полиците за сопствените брендови. Овие стратегии имаат различни теоретски и менаџерски импликации за кои, исто така, се дискутира. Понатаму, дадени се примери за доминација на сопствените брендови во интернационални синџири на супермаркети, презентирани се нивното учество во вкупната продажба и годишниот пораст.

Домашните синцири на супермаркетите во Македонија ги следат трендовите за постојано зголемување на асортиманот на сопствените брендови. Во претпоследната точка од овој труд, во студија на случај е прикажана стратегијата на „Тинекс“ за сопствените брендови.

5.1 Мотиви и стратегии на малопродажните мрежи при алокација на просторот на полиците за сопствени брендови

Малопродажните мрежи се обидуваат да обезбедат строга контрола на квалитетот за своите брендови, без да ја зголемат финалната цена. Ваквата стратегија кон сопствените брендови значително влијае врз моделот по кој малопродажните мрежи ќе го распределуваат просторот на полиците за другите брендови и врз преговарачките позиции на малопродажните мрежи.

Оттука, нереално е да се очекува дека физичкото позиционирање на сопствените брендови ќе биде само во релација со директниот профит од производот и тоа нема да биде единствен критериум според кој малопродажните мрежи ќе се водат во донесувањето одлуки за распределбата на просторот на полиците.

Досегашните истражувања укажуваат дека најмалку три фактори придонесуваат кон успешна стратегија за сопствените брендови: (1) намалување на разликата во перцепцијата меѓу сопствените брендови и националните брендови; (*Dunne u Narasimhan, 1999*) (2) нивните популарни цени, кои се 20-30 проценти пониски од тие на брендovите (*Laaksonen u Reynolds, 1994*); и (3) намален број понудени опции на брендови по полица (*Simmons u Meredith, 1983*). Градејќи успешна стратегија за своите брендови, синцирите на супермаркетите во значителна мера ја намалуваат преговарачката позиција на производителите на националните брендови и ги загрозуваат карактеристиките на овие брендови на пазарот.

Одлуките за распределба на просторот на полиците во супермаркетите за сопствените брендови треба да бидат интегрирани во стратегија на секоја малопродажна мрежа. Покажано е дека сопствените брендови можат да се користат како средство за постигнување диференцијација во позиционирање на малопродажната мрежа и со тоа на зголемување на профитабилноста.

Оваа стратегија вклучува давање предност на сопствените брендови во распределба на просторот на полиците, со цел да се мотивираат потрошувачите да ги пробаат брендовите на малопродажните мрежи. Со ваков пристап, супермаркетите здобиваат предност, која резултира со градење лојалност од страна на купувачите. Оваа лојалност кон малопродажната мрежа може да биде предизвикана ако потрошувачите имаат позитивно искуство со брендовите на мрежата и, соодветно на тоа, желба да ги конзумираат тие брендови. Овој процес генерира лојалност кон одреден супермаркет бидејќи брендот е достапен само во таа малопродажна мрежа. Со други зборови, постигнувањето диференцијација во позиционирање на една малопродажна мрежа во однос на другите мрежи е резултат од користење на сопствените брендови на таа мрежа. Поради тоа, улогата на сопствените брендови е слична на маркетиншките инвестиции на производителите да изградат *brand equity* и позиционирање на производот.

Со оглед на наведеното, успешната стратегија за малопродажните мрежи треба да изгради различно позиционирање меѓу другите синџири на супермаркети, со понуда на асортиман што не може лесно да биде копирана; т.е. преку колекција на успешни сопствени брендови. Фактот дека конкурентните малопродажни мрежи би користеле слични стратегии ги прави сите малопродажни мрежи да бидат добри конкуренти промовирајќи стратегии со дополнителна вредност за позиционирање и за реализирање значителен профит.

Оптимална распределба на просторот на полиците во супермаркетите за нивните брендови не зависи само од маржите на сопствените брендови, еластичноста на просторот на полиците и продажбата, туку, исто така, и од нивната способност да придонесат за развој на лојалноста кон малопродажната мрежа. Во таа насока, примената на прифатените модели за распределба на просторот на полиците во малопродажна мрежа, како што е *SH.A.R.P.* (*Shelf Allocation for Retailers Profit model*) и други менаџерски ориентирани апликации, како што се *DPP* (*Direct Product Profitability*), (распределба на простор на полица во релација од директната профитабилност на производот), не се сосема соодветни за сопствените брендови. Бидејќи таквите модели се фокусираат на краткорочни резултати, тие ја потценуваат стратегиската придобивка од сопствените брендови и поради тоа распределуваат помал простор за сопствените брендови.

Предложената *рамнотежна стратегија (equilibrium strategy)* и моделот на *Corstjens et al., (1994)* не е интересна само од теоретска гледна точка, туку и темелно го објаснува работењето на најдобрите синцири на супермаркетите во В. Британија (*Sainsbury, Tesco i Argyll*). Овие малопродажни мрежи, меѓу друго, успеале во создавање силна лојалност преку масивна распределба на просторот на полиците за своите сопствени брендови. Иако во овие супермаркети се застапени и брендови од познатите производители, повеќе од 65% од продажбата (изразена во монетарни единици) е постигната преку сопствените брендови и свежи производи за супермаркетите, како што случај со *Sainsbury* и повеќе од 50% во *Tesco (Drummond, 1994)*.

Основата на стратегијата за сопствените брендови лежи во способноста на малопродажната мрежа да постигне перцепција за квалитет за сопствените брендови сличен на таа перцепција за брендovите на производителите во категоријата. Во Франција, на пр. на синцирите на супермаркети им е јасно дека нивната иднина лежи во високата перцепција за квалитетот на сопствените брендови. Тие откриле дека е особено тешко да се подобри перцепцијата за квалитетот на сопствените брендови по десетици години во кои малопродажните мрежи ги позиционирале своите брендови со релативно ниска цена, како начин за добивање учество на пазарот. Ваквото позиционирање сигнализирало низок квалитет за сопствените брендови во однос на националните брендови. Друг начин за разбирањето на импликациите на користење на сопствените брендови, кои се перцепирани како нискоквалитетни, не е само дека бара големо намалување на цените за потрошувачите да се префрлат од брендovите на познати производители кон сопствените брендови на супермаркетите во почетниот период, но, уште повеќе, потрошувачите можат да се вратат на брендovите на производителите во следниот период ако разликата во цените меѓу брендovите на производителите и сопствените брендови не е иста како во почетниот период.

Во литературата се сретнуваат два различни пристапа во работење со сопствени брендови и ефектите од тие два различни пристапа. Додека малопродажните мрежи во САД имале продажен пристап (*selling orientation*) кон сопствените брендови, малопродажните мрежи во В. Британија и некои во Канада и во Франција (*Corstjens et al., 1994*), повеќе користеле маркетиншки пристап (*marketing orientation*) во градењето на своите брендови. Продажниот пристап овозможува низок трошок за набавка на

сопствените брендови, а со маркетиншкиот пристап малопродажните мрежи ги користат сопствените брендови во вкупната стратегија за градење лојалност кон своите супермаркети. Сопствените брендови на супермаркетите не се перцепирани со ист квалитет. Разликата меѓу тие сопствени брендови што се перцепирани со висок квалитет и тие со низок е витална за разбирање на нивниот придонес кон стратегијата на малопродажната мрежа. Сопствените брендови перцепирани со висок квалитет отвораат можности за позиционирање, лојалност и за профитабилност. Спротивно, сопствените брендови перцепирани со низок квалитет отвораат пат за војна на цени преку нагласување и интензивирање на чувствителноста на потрошувачите кон цените.

Резултатите од експанзијата на сопствените брендови не оди во полза на производителите затоа што ја зголемува моќта на малопродажната мрежа. Затоа, би било корисно да се истражат начините со кој производителите можат да го ограничат потенцијалниот импакт на оваа стратегија врз нивната профитабилност. Во таа смисла, неопходно е да се стави фокус на дебатата за придобивките од трошоците за рекламните активности и за активностите на место на продажба.

5.1.1 Теоретски и менаџерски импликации на стратегиите на малопродажните мрежи за сопствените брендови

Генерално гледано, литературата за алокација на просторот на полиците може да биде разгледувана од две перспективи: (1) *теоретската* перспектива, која се фокусира на решенија преку развивање модели за распределба на просторот, (*shelf space allocation problem, SSAP*); и (2) *емпириската* перспектива, која се фокусира на односот меѓу нивото на резервите, услуга за потрошувачите и резултатите од продажбата (*Gómez и Okazaki 2007*). Од теоретската перспектива, основната цел на моделите за алокација на просторот на полиците е да ги подобрат финансиските резултати на малопродажните мрежи. Во многу модели, вредноста на побарувачката е предложена како функција од просторот алоциран на одреден производ, а понекогаш и од просторот на полицата алоциран на конкурентниот производ, производот што може да го замени испитуваниот производ во моделот и/или комплементарните производи.

Во литературата постои недостиг во истражувања за дизајнирање и за тестирање теоретски модел за алокација на простор за сопствените брендови на малопродажните мрежи (*private label*). Со студијата *Одредување на просторот на полиците за сопствените брендови*, (*Estimating store brand shelf space*), авторите *Gómez* и *Okazaki* помогнале да се разбере однесувањето на малопродажните мрежи во нивните супермаркети и кои фактори влијаат како супермаркетите физички ќе ги позиционираат сопствените брендови на полиците. Од прегледот на литературата, биле идентификувани единаесет независни варијабли (вид на продавница, имиџ, асортиман на брендови, длабочина на асортиман, промоции на место на продажба, конкуренција меѓу водечките национални брендови, конкуренција меѓу малопродажните мрежи, концентрација на производители, учество на пазарот на сопствените брендови на супермаркетите, рекламирање и иновации) и потоа биле анализирани како потенцијални предвидувачки показатели на зависните варијабли (алокација на просторот на полиците за сопствените брендови). Авторите *Gómez* и *Okazaki* (2007) користеле податоци за 29 категории производи и за 55 продавници во малопродажни мрежи. Извлечени се теоретски и менаџерски импликации со дизајнирање статистички третман.

На европскиот пазар, сопствените брендови широко се признаени како сериозна конкуренција на националните брендови нудејќи *вредност за парите* (*value for money*) (*Baltas, 2003*), со значителното зголемување на нивното учество на пазарот. Во Европа, на збирно ниво, 23% од вкупната продажна вредност припаѓа на сопствените брендови, во споредба со 16% во Северна Америка и постои тренд во Европа на значително зголемување на учеството на пазарот на сопствените брендови (*Gómez* и *Okazaki, 2007*). Во 2005 година продажбата на сопствените брендови се зголеми за 4%, додека вкупната продажба на националните брендови остана непроменета. Олку масивно зголемување укажува дека продажбата на сопствените брендови не го достигнала својот врв на европскиот пазар *ACNielsen* (2005).

Европските синџири на супермаркети имаат тенденција да алоцираат поголем простор на полиците на оптимална позиција за сопствените брендови (*Burt, 2000*). Просторот на полиците, сметан како една од најважните вредности на малопродажните мрежи, е ограничен ресурс, кој мора да биде оптимално распределен меѓу различните брендови или категории производи. Неодамнешните студии го разгледуваат проблемот

на алокација на просторот во рамки на стратегиската интеракција меѓу партнерите во маркетиншките канали (*Martín-Herrán et al., 2005*).

Главниот недостиг на теоретската перспектива е што во практика може да се појават повратни ефекти што не биле земени предвид во развој на моделот. На производ што има високо ниво на продажба, ќе му биде дадено повеќе простор на полиците, што резултира со повеќе *лица* за производот. Овој повратен ефект не е вклучен, ниту анализиран во овие модели. Истражувачите можат да го потценат импактот на повратните ефекти поради нивната врска со статичните експериментални податоци. Емпириските перспективи се фокусираат на менаџирање резерви. Сериозните ограничувања на емпириските истражувања се: ексклузивно внимание на перспективата на снабдувачите, фокусирање на нивото на резервите во магацините и со тоа занемарување на еден од главните извори на информации за купувачите во супермаркетите - изложените резерви, т.е. производите на полиците *Gómez* и *Okazaki* (2007).

Со цел да се надминат ограничувањата за кои се дискутира погоре, *Gómez* и *Okazaki* (2007) предлагаат нов метод фокусирајќи се на менаџирање на просторот на полиците. Нивниот метод не е заснован на функција од побарувачката, туку од просторот алоциран на сопствените брендови. Авторите се обиделе да воведат варијабли, кои можат да бидат разгледувани од аспект на купувачите, заедно со дополнителните варијабли добиени од второстепени извори. Тие спорат дека развивањето модел што интегрира ефекти на независни варијабли за менаџирање на просторот распределен на сопствените брендови, ги бара следниве три фактори: (*Gómez* и *Okazaki*, 2007) (1) позиционирањето на продавницата, (2) структурата на пазарот и (3) конкурентната стратегија. Претходните истражувања можат да бидат класификувани во три групи, каде што независните варијабли, кои имаат влијание на просторот на полиците за сопствените брендови, се групирани според трите фактори.

Првиот фактор, *позиционирање на продавница*, е конципиран како заеднички ефект на асортиманот (број на брендовите и нивните варијанти на производи), број на промоциите во супермаркети, имицот на продавниците и големината на продавниците. Ова е стратегиски фактор, кој дозволува малопродажните мрежи да се разликуваат од нивната конкуренција и им овозможува да градат и да одржуваат конкурентна предност.

Постојат два можни аспекта на разгледување на асортиманот, кои може да влијаат врз учеството на пазарот: *Gómez* и *Okazaki* (2007) (а) *длабочина на асортиманот* (број на варијанти на производи и на големини) и (б) *избор на брендови* (број на брендови што се продаваат). Претходните истражувања покажале дека длабочината на асортиманот има значителен негативен ефект врз резултатите на националните брендови (*Dhar и Hoch, 1997*). Стеснетите асортимани ги фаворизираат сопствените брендови на малопродажните мрежи. Голем избор на брендови се чини како пречка за освојување на дел од пазарот од сопствените марки. Според *Hoch* и *Banerji* (1993) колку што е поголем изборот на производи во дадена категорија, толку е помало и учеството на сопствените брендови во таа категорија. Поради тоа, се алоцира и помал простор на полиците за сопствените брендови во супермаркетите.

Промоциите можат да имаат сличен ефект. Обемот на применетите промотивни техники во дадена категорија, исто така, може да има импакт на намерата на потрошувачите да купат сопствен бренд на супермаркетот во дадената категорија. Претходните истражувања укажуваат дека е поверојатно сопствените брендови да завршат со помало учество на пазарот во категоријата каде што националните брендови имаат интензивни промотивни активности (*Lal, 1990*). Во однос на имиџот, не сите малопродажни мрежи се исто перцепирани, врз основа на општата доверба и имиџот што го имаат кај купувачите (*Cruz, 2007*). Имиџот на продавницата може да влијае на просторот на полицата алоциран на сопствените брендови. Теоретски, може да се очекува дека синџир на супермаркети со максимално престижен имиџ ќе распредели помалку простор за своите брендови. И, на крај, големината на продавницата, исто така, може да влијае на просторот распределен за сопствените брендови во однос на националните (*Fernández и Gómez, 2005*), па поради тоа потребно е да се земе предвид разликата меѓу продавниците во синџирот (супермаркет наспроти хипермаркет).

Второ, во однос на *конкурентната стратегија*, производителите можат да комбинираат различни стратегии за да ги одбранат своите брендови од сопствените брендови на малопродажните мрежи (*Verhoef, 2002*). Стратегии што на еден бренд му даваат посакувана конкурентна позиција се диференцирање во позиционирањето и иновативноста, две од најширокопрепорачуваните стратегии. Производителите можат да го дефинираат учеството на пазарот на своите брендови со стратегијата за

рекламирање, која ја подобрува перцепцијата на потрошувачите за брендот. Традиционално, силни рекламни кампањи успешно градат свесност и лојалност кај потрошувачите (*Harvey, 1998*). Од друга страна, градењето позиција на диференцирање и иновативност на производите на националните производители може да има негативно влијание врз учеството на пазарот на сопствените брендови на малопродажни мрежи (*Messinger u Narasimhan, 1995*). Двете стратегии можат да создадат значителна пречка, која го спречува зголемувањето на учеството на пазарот на брендовите на малопродажните мрежи. Понатаму, многу категории на производи што добиваат поголема поддршка на полиците се, исто така, попрофитабилни за малопродажните мрежи. Но, може да има категории на производи што се многу експонирани и кои добиваат специјално промотивно внимание и поради тоа несоодветно голем простор на полиците, иако тие не се неопходно профитабилни. Вакви ситуации создаваат негативен ефект на вкупната профитабилност на категориите за малопродажни мрежи.

Трето, во релација со структура на пазарот, постојат три варијабли, кои треба да бидат разгледани: конкуренција меѓу малопродажните мрежи, концентрација на националните брендови и конкуренција меѓу водечките национални брендови (*Oubiña, et al. 2007*). *Narasimhan* и *Wilcox (1998)* спорат дека голема концентрација на продавници што продаваат сопствени брендови може да ја зголемат моќта на малопродажните мрежи во однос на другите субјекти во маркетиншкиот канал.

Малопродажните мрежи можат да ја практикуваат својата моќ за да го подобрат квалитетот и позиционирањето на своите брендови и соодветно и просторот на полиците алоциран за нив. Во релација со концентрација на националните брендови, основните економски аргументи одат во прилог на тврдењата за постоење негативен ефект на просторот наменет за сопствени брендови. Така, колку што е поголемо вкупното учество на пазарот на одреден број национални брендови, сопствените брендови можат да имаат помал простор. Што се однесува на конкуренцијата меѓу националните брендови, просторот за сопствените брендови има тенденција да биде помал на пазар на кој не постои силен водечки национален бренд и каде што различни национални брендови се во конкуренција еден со друг за водечка позиција (*Simmons, 1983*).

Постојат две главни причини зошто малопродажните мрежи ги промовираат сопствените брендови на полиците: (1) зголемување на продажбата преку задоволување поширок опсег на тоа што претпочитаат купувачите; (2) стратегиската улога на сопствените брендови е дека тие ја зголемуваат моќта во преговарање на малопродажните мрежи со производителите на националните брендови.

Асортиманот, промоциите, големина на продавницата и имиџот имаат влијание на стратегијата за диференцирање (рекламирање и иновативност), која ја применуваат производителите на националните/интернационалните брендови. Овие стратегиски реакции водат кон различни услови на пазарот, кои влијаат на конечната распределба на просторот за сопствените брендови на малопродажните мрежи. Во смисла на менаџерски импликации, ова истражување укажува на важни теми за малопродажните мрежи и за производителите. Позиционирањето на продавниците преку градење конкурентна стратегија на малопродажните мрежи со *концепт на намалување на асортиманот и промоциите на националните брендови* може да влијае на стратегијата на производителите. Но, малопродажни мрежи што сакаат да го зголемат учеството на пазарот на своите сопствени брендови можат да ја загрозат вкупната профитабилност на категоријата. Тие треба да имаат предвид дека можат да загубат дел од продажбата доколку не алоцираат доволно простор за националните брендови, кои, исто така, влијаат на унапредување на имиџот на продавницата. Оваа ситуација е особено забележлива кај тие категории производи кај кои еден или повеќе водечки национални брендови имаат значителна привлечност за потрошувачите (*Gómez u Okazaki, 2007*).

Во оваа студија авторите покажале дека маркетиншките стратегии, кои се вообичаено користени од производителите (иновации и рекламирање) ги засилуваат нивните брендови во однос на брендovите на малопродажните мрежи. Малите и средно големи производители имаат тенденција да формираат партнерства против сопствените брендови на супермаркетите, со подобрување на конкурентната моќ на своите брендови. Спротивно на овие активности, некои поголеми производители со посилна моќ за преговарање, покрај иновации и комуникација, користат стратегија што ја забрзува соработката, а не конфронтацијата, особено кога воведуваат нови варијанти на производи.

5.2 Случаи од светска практика: доминација на сопствените брендови во интернационални синцири на супермаркети

Извештаите во деловните магазини укажуваат на тоа дека сопствените брендови на малопродажните мрежи претставуваат сериозна закана за познатите интернационални брендови и им одземаат сериозно учество на пазарот. Производителите на познатите брендови, соочени со намалена продажба, морале да ги намалат цените, така *LuГ* за да остане конкурентен со сопствените брендови на *Aldi* на германскиот пазар, морале да ги намалат цените на некои свои брендови од 11% до 17% (*Steenkamp, 2009*). Производителите на познатите брендови, главно, биле затечени од успехот на сопствените брендови на малопродажните мрежи и ја потцениле заканата врз нивните приходи и учеството на пазарот, која доаѓа од овие брендови.

Сопствените брендови во малопродажните мрежи со продавници што нудат големо намалување на цени (*hard-discount store*), претставуваат висок процент од нивната понуда. Во продавниците на *Aldi*, позната германска малопродажна мрежа што нуди сопствени брендови по ниски цени, дури 90% од понудата се сопствени брендови, во *Wal-Mart* тој процент е 38 (*Steenkamp, 2009*). Продавниците на овие мрежи се минимално декорирани и имаат тесен асортиман, околу 1.500 *SKU* (вообичаено супермаркетите во САД нудат 30.000 *SKU*, а *Wal-Mart* суперцентар продава 100.000 *SKU*). Ваквите малопродажни мрежи, кои нудат производи по пониски цени од вообичаените супермаркети, го постигнуваат тоа со екстремно ефикасен синцир на набавка благодарение на ограничениот број *SKU* и на фокусот кон сопствените брендови, што овозможува едноставно работење. Бидејќи сопствените брендови вообичаено имаат цени 20-50% пониски од брендовите на познатите производители, нивниот успех имал големо негативно влијание за традиционалните супермаркети и за производителите. За да го запрат губењето на уделот на пазарот, традиционалните синцири на супермаркети биле принудени да ја нагласат понудата на своите сопствени брендови и да развијат поквалитетни верзии. *Tesco*, малопродажна мрежа четврта по големина во свет (*Steenkamp, 2009*) (со глобална продажба од 109,1 милијарди УСД) во септември 2008 година вовела сопствени брендови со намалени цени (*Discount Brands at Tesco*) и во своите промотивни материјали го нагласиле споредувањето со цените во

Aldi. Следејќи го примерот на *Tesco*, француската *Carrefour*, втор по големина синцир на супермаркети во светски рамки (со продажба 160 милијарди УСД), во јуни 2009 година вовел сопствени брендови со намалена цена (*Carrefour Discount label*).

Истражувањата на резултатите од продажбата на илјадници брендови направени во Германија, Шпанија, В. Британија и во други европски земји од 2003% до 2008 година, ги покажале неколкуте погрешни перцепции како главни причини зошто менаџерите на бренд ги игнорирале сопствените брендовите на малопродажните мрежи, кои се нудат по значително пониски цени (*Steenkamp, 2009*). Четирите погрешни перцепции за малопродажните мрежи со сопствени брендови, кои биле утврдени со истражувањето, се: (1) перцепција дека малопродажните мрежи со сопствени брендови со ниски цени се само за население со ниски примања, понатаму, (2) перцепција дека тие производи се со низок квалитет, (3) вакви продавници се само за време на рецесија и (4) дека можат да успеат само на европскиот пазар (*Steenkamp, 2009*). Податоците укажуваат дека дури 34% од купувачите во овие продавници се од класата со високи примања и дека тие купуваат тука не затоа што мораат, туку затоа што сакаат, т.н. „умно купување“ (*smart shopping*). „Умното купување“ преовладува кај подобро едуцираните купувачи. Втората погрешна перцепција, која преовладува, е дека сопствените брендови со ниски цени нудат инфериорен квалитет. Организациите на потрошувачи и независни агенции за тестирање на квалитет покажале дека сопствените брендови имаат функционален квалитет. Детергент за перење, сопствен бренд на малопродажните мрежи *Aldi*, бил рангиран повисоко од брендовите на три големи европски производители: *Henkel*, *P&G* и *Unilever*. Во однос на перцепцијата дека вакви малопродажни мрежи се привлечни за купувачите во тешки економски времиња, податоците покажуваат дека и во времиња на експанзија на економијата, нивното учество на пазарот продолжува да расте.

Најпосле, иако првите малопродажни мрежи со сопствени брендови се појавиле во Европа, тие брзо се развивале и во другите земји, вклучувајќи ги САД. Од 2000 година *Aldi* има годишен пораст од 12,2% во САД, а во 2008 година годишниот пораст бил 21 процент (*Planet Retail, 2008, 2009*).

Табела 5.1 Најголемите десет малопродажни мрежи со сопствени брендови

* Податоците за продажба се од 2007 година, во 2008 година повеќето Plus продавници биле продадени на Edeka.

** Во 2005 година Edeka ги купи Netto Marken-Discount

*** На глобално ниво, остваруваат годишен приход од 220 милијарди УСД; се предвидува нивната продажба да се зголеми за 50% во следните пет години.

Малопродажна мрежа	Бренд на дисконтни продавници	Продажба сопствени брендови (\$ милијарди) 2008	Композитен годишен пораст 2003- 2008	Број на продавници	Сопствени брендови % од вкупна продажба
Aldi Германија	Aldi, Trader Joe's, Hofer	73,5	10,7%	8.693	90%
Schwarz Group Германија	Lidl	62,3	18,6%	8.484	70%
Carrefour Франција	Ed, Dia, Miniprezo	16,0	18,0%	6.259	57%
Rewe Group Германија	Penny	15,9	9,5%	3.149	62%
Tengelmann Германија	Plus*	14,0	8,5%	3.132	52%
Dollar General САД	Dollar General	11,0	8,9%	8.362	20%
Edeka** Германија	Netto Marken-Discount, NP, (Plus)	8,4	43,1%	2.062	32%
Family Dollar САД	Family Dollar	7,3	7,9%	6.598	54%
Dansk Supermarked Данска	Netto	7,3	13,4%	1.119	53%
Norma Германија	Norma	4,5	11,6%	1.438	54%

Извор: Planet Retail (2008, 2009); GfK (2009); пресметки на авторите
Табелата е преземена од Harvard Business Review | December 2009 | hbr.org

5.3 Случај од сопствени марки (*private labels*) на Тинекс

Од 2005 година синцирот супермаркети Тинекс ја вовеле и сопствената продажна марка *Екстра (Extra)*. Производите *Екстра*, кои денес ги има повеќе од 300, Тинекс ги вовеле речиси во сите поважни категории на производи: млечни производи, месни производи, конзервиран зеленчук, жито, кондиторски производи, замрзната храна, диетална храна и витамински напитки, печива и лебови, апетисани, средства за домаќинство/чистење, средства за лична хигиена. Како и други сопствени брендови на европскиот пазар и

производитите Екстра нудат вредност за парите (*value for money*); стратегијата за овие производи е да имаат добар квалитет и ниска, пристапна цена.

Најголем дел од производите се произведени од домашни компании, но некои се и од странски производители. Во однос на изборот на самото име на сопствениот бренд, името *Екстра* е внимателно одбрано, не е земено самото име на синцирот на супермаркетите Тинекс, што многу често е практика, затоа што во случај на евентуалната разочараност на потрошувачите од некој *Екстра* производ, поврзувањето со самиот бренд на супермаркетот е помало, а со тоа се намалува и можноста за евентуалното рунирање на името Тинекс. Името *Екстра*, исто така, е одбрано за да асоцира на квалитет, тоа е скратена верзија на често употребуваната квалификацијата за квалитет - „екстра-квалитет“. Имено, македонските потрошувачи немале претходно искуство со сопствени брендови на продавниците и ниските цени на производите можат да се поврзат со низок квалитет, затоа ваквиот пристап во одбирање на името е сосема очекуван. Секако со Екстра може да се поврзе и стратегијата за ниски цени - „екстра-цена“ како квалификација за добра т.е. ниска цена. Името на сопствениот бренд на конкурентниот синцир супермаркети Веро е ист како и брендот на продавниците.

Со сопствените брендови екстра, Тинекс го зголеми задоволството на голем сегмент на купувачи, така што ја исполни нивната преференција да добијат квалитетни производи за потрошените пари. Секако, улогата на сопствените брендови е малопродажните мрежи да ја зголемат продажбата. Исто така, со воведување на брендот екстра, Тинекс ја подобри својата преговарачка позиција со домашните производители и со странските брендови што нудат „вредност за парите“. Со овие два елемента е исполнета стратегиската улога на сопствените брендови Екстра. Вредноста за купувачите од воведување на сопствените брендови е не само што можат да добијат квалитетен производ за помалку пари, туку овие производи, исто така, ги принудуваат и другите производители/снабдувачи да ги намалат или да ги одржуваат ниски своите цени. Со воведување на сопствените брендови, Тинекс го зголеми својот имиџ како компанија. Имено, „Тинекс“ дополнително се позиционира како моќна компанија на локалниот пазар, која ја следи практиката на интернационалните синцири на супермаркети во воведување широка палета на сопствените брендови, овозможувајќи им на своите купувачи поголем квалитет за потрошените пари, особено на ценовно

чувствителните целни групи, кои претставуваат значителен сегмент на македонскиот пазар. И на крај, со воведување на производите Екстра, Тинекс постигна диференцирање од другите супермаркети, затоа што тие можат да се најдат само во овие супермаркети и доколку потрошувачите имаат позитивно искуство со производите Екстра тие ќе станат лојални кон Тинекс.

Од светската практика се покажа дека стратегиските иницијативи за распределување на просторот за сопствените брендови на малопродажните мрежи водат кон различни услови на пазарот (*Gómez u Okazaki, 2007*). Тоа што се покажа од литература и што се однесува и за „Тинекс“, е дека маркетите треба да имаат предвид дека можат да загубат дел од продажбата доколку не алоцираат доволно простор за националните/регионалните брендови, кои, исто така, влијаат на унапредување на лојалност кон продавницата. Во Македонија, покрај во националните брендови, купувачите имаат доверба и во некои регионални брендови (во месната, млечната, кондиторска индустрија) од поранешните југословенски републики и овие брендови имаат сериозно учество на пазарот, по својот квалитет и лојалност на купувачите, тие се конкурентни на сопствените брендови на домашните синцири на супермаркети.

Значи, малопродажните мрежи што сакаат да го зголемат учеството на пазарот на своите сопствени брендови можат да ја загрозат вкупната профитабилност на категоријата. Оваа ситуација е особено забележлива кај тие категории производи кај кои еден или повеќе водечки национални/регионални брендови имаат значителна привлечност за потрошувачите. Во смисла на менаџерски импликации, ова е предизвик за Тинекс внимателно да ги менаџира физичката застапеност и позиционирање на сопствените брендови и нивното промовирање во однос на „омилените“ национални/регионални брендови; ако потрошувачите не го најдат својот омилен бренд на полиците, „Тинекс“ би можел да се соочи со губење на лојалноста.

Се чини, Тинекс внимателно ги менаџира производите од сопствениот бренд, не го намалува асортиманот на производите во истата и слична ценовна категорија и не е агресивен со промоција на производите Екстра. Практиката за поставување на сопствените брендови покрај лидерските брендови, која е застапена во интернационалните синцири на супермаркети, се покажа и кај Тинекс. По направеното разгледување (*store check*) на пет супермаркети на Тинекс во поголемите населби во

Скопје, забележано е дека распределбата на простор на полиците за производите Екстра е различна во различни категории на производи. Додека, во одредена категорија на производи, производите Екстра се позиционирани веднаш до лидерскиот интернационален бренд, во други, пак, категории производи, производите Екстра се помалку забележливи на полиците. Така, на пример, во своите категории, мајонезот и сосот од домати Екстра (со по три лица) се позиционирани меѓу лидерските интернационални брендови *Tomu* (шест лица)/*Heinz* (две лица) и лидерските национални брендови Витанез (три лица)/„витамина кечап“ (три лица), понатаму во редот на гондолата се други национални/регионални брендови. За разлика од овие два производа, во категоријата млечни производи, кашкавалот Екстра, иако е прв на гондолата, поставен е над висина на очи, застапен е со мал број лица и е тешко забележлив. Од овие и од други примери забележани во разгледување (*store check*) на маркетите, може да се заклучи дека и по осум години од воведување на сопствениот бренд, Тинекс е сè уште во фаза на развивање на брендот, во продавниците на Тинекс не се чувствува доминација на производите на сопствените брендови, ниту по доминантна застапеност на полиците, ниту со дополнителни активности на место на продажба.

Позиционирањето на производите Екстра на полиците, се чини, зависи од условите во самата категорија (од перформансот на другите производи во категоријата: учеството на лидерските интернационални брендови во продажбата, учеството на омилените национални/регионални брендови во продажбата, итн), и од процените на менаџерите на „Тинекс“ за можните карактеристики на дадениот производ Екстра и придобивките на маркетите од него. Треба да се забележи дека немање конзистентност во дизајнот на пакувањата на брендovите Екстра и слаба видливост и препознатливост на логото Екстра ја намалува свесноста на купувачите за овој бренд и ги прави производите помалку видливи на полиците. Исто така, треба да забележиме дека застапеноста на сопствениот бренд на Тинекс на полиците е различна за различен тип продавница.

Како што се покажа од дискусиите во претходната точка (*Gómez u Okazaki, 2007*) доколку малопродажните мрежи се обидат да градат конкурентна стратегија со намалување на асортиманот и со интензивно промовирање на сопствените брендови, може да соочат не само со разочарување на потрошувачите, туку и со различни

стратегии на производителите и на снабдувачите. Производителите за да постигнат диференцирање од сопствените брендови на супермаркетите можат да бидат поттикнати за воведување иновативни производи. Затоа е подобро супермаркетите да соработуваат со производителите на националните брендови отколку да настапуваат од позиција на нерамнотежа на моќ. На пример, доколку постои соработка на Тинекс со националните брендови, тие при воведување нови производи/нови варијанти на производи можат да ги позиционираат така што нема да ги загрозат сопствените брендови на супермаркетот.

Исто така, доколку, на пример, производителите/снабдувачите бидат сериозно засегнати на самото место на продажба од сопствените брендови на Тинекс - со добивање помал простор на полиците и помалку видливи позиции и други *in-store* иницијативи за брендот Екстра на место на продажба- тие ќе се свртат кон поголеми рекламни активности надвор од супермаркетите.

Важно е Тинекс да биде внимателен при распределба на просторот на полиците за производите за сопствениот бренд да применува модел со кој производителите/снабдувачите нема да се чувствуваат во позиција на губење моќ т.е. тие треба да чувствуваат фер соработка. Исто така, Тинекс треба повеќе да ја следи профитабилноста на целата категорија, отколку да е фокусиран само на зголемување на продажбата на сопствените производи. Со такво менаџирање и со *висок квалитет*, производите Екстра ќе создадат вредност и за Тинекс и за потрошувачите, без да се создаде конфронтирање со производителите/снабдувачите.

5.4 Случај на брендот А во супермаркет Б ⁴

Во периодот април - мај 2013 година брендот А одеше со интензивна ценовна акција и дополнително позиционирање во маркетите Б намалувајќи ја малопродажната цена од 59 денари за шише на 49 денари за шише од 1,5 литар во ПЕТ-амбалажа. Акцијата во

⁴ поради доверливост на податоците не се наведени имињата на компаниите, кои ѝ се познати на комисијата

маркетите придонела кон зголемување на продажбата за 85%, но поради трошоците за учество што брендот А ги платиле кон супермаркетите Б, профитабилноста на продажбата драстично паднала т.е. се намалила за седум пати! Интересно е да се забележи дека и во 2012 година брендот А се продавал со загуба за производителот во маркетите Б, што дава објаснување зошто во прашалниците за производители се наметнува чувството на нефер односи меѓу производителите и малопродажните синцири. Во (табелата 5.2) се дадени продажбите во пакети во истиот период во 2012 година и во 2013 година.

Табела 5.2 Споредба на податоци во ист период од годината со тоа што во 2013 година брендот А имал акција на место на продажба

Супермаркет Б	2012	2013	2013 vs 2012
Продажба (пакети)	1.591	2.950	85,4%
Продажба (ден)	318.095	587.237	84,6%
набавна вредност (ден)	292.648	580.946	98,5%
разлика во цена	25.447	6.291	-75,3%
трошоци за позиции	33.082	68.000	105,5%
профит/загуба (денари)	-7.635	-61.709	708,2%

Извор: Производител на брендот А

Парадоксот е во тоа што колку што повеќе производителот сака да продава со изнајмување на дополнителни позиции и давање екстра-цени, толку повеќе драстично ја намалува својата профитабилност! Од друга страна, малопродажниот синцир го користи производителот за да привлече повеќе купувачи во своите маркети со акцијата НЕВЕРОЈАТНО НИСКИ ЦЕНИ, притоа промовирајќи се себе на сметка на производителите бидејќи со екстра-плаќања за позиции ги компензираат евентуалните загуби во маргината.

ЗАКЛУЧОК

Истражувањата покажуваат дека голем процент на купувањата се непланирани и супермаркетите тука ја гледаат можноста за унапредување на продажбата, затоа интензивно се работи на развојот на маркетингот на самото место на продажба и се одделуваат сè поголеми финансиски средства за овие активности. Ваквите трендови бараат и соодветни методи за евалуација на постигнатите резултати; оттука се гледа потреба професионалните и академските кругови во Македонија да се вклучат во развивање на ефикасни методи за унапредување и за евалуација на резултатите во малопродажбата.

Фокус на направените истражувања и истражените хипотези во овој труд е *распределување на просторот на полиците како начин да се зголеми продажбата и да се зголеми профитабилноста* на супермаркетите и на производителите. Исто така, направена е анализа на влијанието на физичкото позиционирање на производите врз *перцепцијата на потрошувачите за имиџ на производот*.

Просторот на полиците е најограничен ресурс на малопродажните мрежи; постојат два потенцијални начина на ефикасно користење на просторот што е на располагање на полиците и ефективен менаџмент по категории, распределување на просторот на полиците во однос на *количината* и во однос на *локацијата* на која се изложени производите. Оптимално искористување на просторот на полиците овозможува зголемување на продуктивноста на овој скап ресурс на супермаркетите.

Во рамки на овој труд беше направено *примарно истражување* во кое беа опфатени и беа направени интервјуа со *менаџерите на супермаркетите*, или *менаџерите за категории* на синцирите на супермаркети за да добиеме соодветен инпут за практиката на супермаркетите во Македонија во однос на моделите и начините на кои го алоцираат просторот на полиците. Интервјуата беа спроведени со менаџери на две малопродажни мрежи што ги избравме како претставници на поголемите синцири на супермаркети во Македонија, со голем број продавници низ земјата, преку кои се реализира најголемиот дел од вкупната национална продажба во супермаркети.

Паралелно на ова, се направија соодветни интервјуа и со *менаџерите за продажба на производителите на пакувани води* со цел да се видат нивните очекувања

од позициите што ги бараат од супермаркетите, како и трошоците што ги имаат за тоа и на овој начин да се добие импут од двете засегнати страни во деловниот сегмент. Беа направени интервјуа со менаџери од производителите на пакуваните води *Горска вода*, *Добра вода*, *Ладна*, *Кожувчанка* и *Пелистерка*. Категоријата пакувани води е избрана бидејќи е една од најбрзорастечките во изминативе пет години, со изразена конкурентска битка меѓу брендовите со *маркетиншки активности на место на продажба и надвор од супермаркетите (традиционален маркетинг)* и со релативно изедначено пазарно учество.

Дополнително, за да се добие тридимензионална слика за оваа проблематика од сите страни, направено е и истражување на *потрошувачи* со цел да се испита дали физичката позиционираност на производите влијае врз *нивната перцепција за тие производи и нивната одлука за купување*. Имено, во истражувањето на потрошувачите е испитано нивното однесување на местото на продажба (во супермаркети) во дадени - активности на место на продажба (одредена распределеност на производите на полици). Истражувањето на потрошувачи беше спроведено на *намерен (целен) примерок* на потрошувачи во водечките синџири на супермаркети во Македонија, во Скопје. Испитаниците се анкетирани во „реална“ ситуација, со цел „на самото место“ да се испита влијанието на физичката поставеност на производите врз перцепцијата и однесувањето на потрошувачите. Истражувањето на потрошувачи, исто така, беше фокусирано на категоријата пакувани води.

Се очекуваше од истражувањата да се добијат информации што ќе најдат примена во натамошниот развој на менаџмент по категорија во Македонија. Планограмите што се дизајнирани да функционираат универзално, најчесто, не даваат најдобри резултати затоа што во ефективен менаџмент по категории потребно е да се земат предвид спецификите на пазарот и самата продавница (типот, големината, фреквенцијата на потрошувачите).

Покрај примарните информации од истражувањата, за целите на овој труд е направен преглед на академската и на професионалната/специјализираната литература за да се земат предвид и теоретските основи на оваа област, но и да се согледа светската практика. Од истражената литература видовме дека во светот оваа проблематика се обработува со (1) *експериментални студии* што се занимаваат со ефектите на тактиките

за распределбата на просторот на полиците и влијанието врз побарувачката и продажбата на производите и (2) *оптимални* студии, кои се фокусираат на развој на соодветен модел и на оптимална техники за алокација на просторот на полиците. Исто така, презентирани се и резултати од разни истражувања направени во оваа област во лабораториски и во реални услови, некои од нив и на глобално ниво. Таму каде што беше можно, направена е споредбена анализа на практиката во светот и во Македонија.

Како што се очекуваше, резултатите од *истражувањето на менаџерите на супермаркетите* покажаа дека повеќето од супермаркетите во Македонија *сè уште не постигнуваат максимална профитабилност по еден квадратен метар полица* од соодветните категории поради *немање оптимална поставеност на производите на своите полица*. Имено, менаџментот по категории во синцирите на супермаркетите во Македонија се практикува *на многу ниско ниво* т.е. не се следи профитабилноста на целата категорија туку алоцирањето на просторот на полиците е најчесто *во зависност од продажбата* на дадениот производ. Синцирите на супермаркетите што се истражени најголем простор на полиците им отстапуваат на *производите што имаат најголемо учество во вкупната продажба на категоријата*, но и на тие што учествуваат во одредени *промоции или маркетиншки активности* на супермаркетот. Овој пристап на *„најпродаваниот производ во категоријата има најдобри позиции и најмногу лица“* ја практикуваат, пред сè, за да имаат поголема залиха од тој производ на полиците за да се намали можноста да се остане без тој производ во тек на работното време и да се намали фреквенцијата на дополнување на полиците од страна на вработените во супермаркетот. Притоа, влијанието на профитабилноста на целата категорија ретко се анализира или не се анализира.

Како што беше поставената хипотеза, во Македонија менаџерите на категории во супермаркетите при алокацијата на просторот на полиците повеќе се водат од *искуство, интуиција и субјективни чувства* за одделните брендови, отколку од некој математички модел т.е. не донесуваат одлуки врз основа на податоците од софтверите, и покрај тоа што сите анализирани синцири на супермаркети имаат софтверски решенија за анализа на продажбата во секоја категорија, вклучително и на профитабилноста по категории.

Понатаму, резултатите од *истражувањата на другата страна на деловниот сегмент, производителите на пакувани води*, како и што се очекуваше, покажаа дека

постои одреден степен на незадоволство кај производителите. Како што беше хипотезата, резултатите покажаа дека производителите/дистрибутерите сметаат дека финансискиот надомест што го даваат за да бидат соодветно застапени на полиците во супермаркетите е превисок и често нема оправданост од аспект на економската логика и од ефектот врз крајната профитабилност од продажбата во одреден синџир на супермаркети. Доколку некој производител/снабдувач во одредена категорија сака да има подобра локација на полиците и повеќе лица на својот производ, а тоа не е соодветно на моментниот обем на продажба, тогаш производителот мора да плати за дополнителниот простор на полиците како еднократен фиксен износ или како дополнителен рабат, што го извлекува профитот од производителите во корист на малопродажните синџири. Незадоволство е креирано од непостоење конзистентна политика и модел на менаџмент по категории со *појасни принципи* на соработка за двете страни.

Од наведеното може да се заклучи дека постојните стратегии за алокација на просторот на полиците во малопродажните синџири одат во прилог на веќе изградените брендови во категориите и *создаваат пречки за засилување на позицијата* (создавање имиџ и зголемување на продажбата) на брендовите со помало пазарно учество или влез на нови производи од други производители/снабдувачи во таа категорија. Ваквата ситуација создава незадоволство кај производителите/снабдувачите, т.е. тие се чувствуваат дека работат во услови на *нерамнотежа на моќ*.

Со направеното *истражување на потрошувачите* беше потврдена хипотезата дека физичката поставеност на производот *влијае врз перцепцијата* на потрошувачите за производите, при што, како и што се очекуваше потрошувачите *имаат подобра перцепција за производите што се поставени на подобри позиции* (полица во висина на очи, позиција блиску до лидерот во категоријата) и *производите што имаат поголема присутност на полиците - повеќе лица*.

Резултатите покажаа дека производите што се на подобри позиции и имаат повеќе лица имаат придобивки затоа што се перцепираат како „повредни“ производи. Имено, овие производи потрошувачите ги евалуираат како производи што нудат *повисок квалитет, најпродавани се* или асоцираат на производи што се од *познат бренд*.

Исто така, резултатите ја потврдија и втората хипотеза што ја поставивме во сегментот потрошувачи, дека физичката поставеност на производот во продавниците влијае врз *однесувањето* на потрошувачите т.е. врз *нивната одлука за купување*, а со тоа и на продажбата. За да се разбере влијанието на подобрата физичка позиционираност на производите (број на лица и премиум позиција) врз продажбата потребно е да се разгледаат ефектите на следниве три елементи: (1) Со подобра позиционираност на производите се *зголемува вниманието* како важна детерминанта на однесувањето во купувањето. (2) Потрошувачите најчесто го рангираат *квалитетот* на прво место како фактор за избор на одреден бренд во дадена категорија т.е. тие веруваат/или сакаат да веруваат дека се водени од квалитетот (најдобар што можат да си дозволат) при избор на бренд. Истовремено, подобропозиционираните производи потрошувачите ги перцепираат како поквалитетни и на овој начин физичката поставеност, која за потрошувачите имплицира *квалитет*, влијае на нивната одлуката за купување. (3) Фактот дека добра физичка позиционираност на производите за потрошувачите имплицира *најпродавани производи и познати брендови*, веројатно е дека преку *влијанието на социјалните норми* (нешто што вообичаено се прави или што е одобрено од другите), влијае врз одлуката за купување. Ако купувачите перцепираат дека просторот на полиците го претставува начинот на купување на другите, тогаш промени во изгледот на полиците можат да активираат социјални норми при што перцепцијата за еден производ дека е најпродаван влијае врз перцепираната вредност на тој производ, а со тоа и врз одлуката за купување.

Заклучокот дека подобра позиционираност на производите го зголемува вниманието при купување и *создава подобра евалуација на брендот* не води кон заклучок дека инвестирање во повеќе лица е финансиски најоправдано кај брендovите со помало пазарно учество т.е. влијанието врз зголемување на продажбата е најинтензивно кај овие брендови. Ова беше потврдено и во експериментот со брендovите *Изворска* и *Горска* со пакување од 1,5л во најфреквентен супермаркет во Скопје. Имено, со зголемување на број на лица на Изворска (кој не беше изграден бренд, со 8,3% пазарно учество, *Canadean Report, 2012*) од два на шест лица, продажбата се зголеми за 100 проценти во период од три дена, колку што траеше експериментот. Кај брендот *Горска* (кој во тој период беше лидер на пазарот со 32,3

проценти пазарно учество, *Canadean Report, 2012*) по намалување на број на лица од осум на два продажбата не се смени.

Кај брендovите со поголемо пазарно учество, гледано краткорочно, финансиската оправданост во инвестирање во поголем број лица е помала, т.е. ефектите врз зголемување на продажбата не се толку значителни, но заради одржување на имиџот на брендот потребно е и етаблираните брендови периодично да инвестираат во поголем број лица. Доколку се работи за висококонкурентна индустрија, без доминантен „играч“ на пазарот (како во случајот со пакувани води), тогаш фреквенцијата на ваквите инвестиции мора да биде почеста дури и за изградените брендови.

Супермаркетите при алокација на просторот на полиците треба да спроведат менаџмент по категории за да можат да постигнат максимална профитабилност за целата категорија. Потребни се следниве почетни чекори на супермаркетите за постигнување ефективен менаџментот по категории: (1) поголем фокус на контрола на трошоците и оптимално искористување на полиците за постигнување максимален профит од секоја категорија; (2) обезбедување доволен број менаџерски кадар, при што менаџерите ќе можат аналитички да се посветат на ефикасно менаџирање на производите во секоја категорија и на постигнување максимален профит по еден квадратен метар полица; (3) вложување во искуство за согледување на потенцијалите на менаџментот по категории и користење софистицирани алатки за негово спроведување.

Производителите при вложувањето во дополнителни позиции треба да го најдат балансот во нивните вложувања, со помош на детални и долгорочни анализи со цел да го пронајдат *оптимумот* што е потребен за унапредување на продажбата и за остварување на нивните продажни цели, како и да се заштитат од прелевање на профитите на страната на супермаркетите.

Од кажаново произлегува потреба од градење *отворени, долгорочни партнерски односи* меѓу супермаркетите и нивните снабдувачи, со цел идеално поставување на односите за менаџмент по категории, кое вклучува високо ниво на доверба и соработка. Клучно за градење доверба и за создавање ситуација *добива-добива* во која нема да има победници и губитници при годишни/периодични преговори за условите за соработка е

споделувањето на резултатите од работењето и барање заеднички начини како да се подобри за доброто на двете страни.

Супермаркетите се тие што први може да ги забележат промените во однесувањето на потрошувачите при купување на производите во одредена категорија. Од друга страна, производителите/снабдувачите ги обезбедуваат производите на полиците, „суштината“ поради која потрошувачите ги посетуваат супермаркетите. Партнерска комуникација со производителите може да доведе до побрзо и поевтино исполнување на очекувањата на целните купувачи. Токму затоа, супермаркетите и нивните снабдувачи мора да работат во синергија бидејќи единствено на тој начин ќе може да се создаде *тристрана доверба* (меѓу супермаркети, производители и потрошувачи).

Имено, ниту производителите, ниту менаџерите на синџирите супермаркети не смеат да забораваат дека во нивниот заеднички фокус се *потрошувачите*. Менаџментот на категории, освен како алатка за постигнување максимален профит, треба да се гледа и како начин за *зголемување на лојалноста* на купувачите, како *долгорочна придобивка* за супермаркетите и за производителите. Добрата физичка поставеност на производите влијае како врз имиџот на производите така и врз имиџот на супермаркетите, кои со ефикасно распределување на просторот на полиците ќе постигнат поголем степен на задоволство и на лојалност на своите потрошувачи, како важни неекономски придобивки.

Натамошните истражувања треба да се насочат во анализирање на импликациите на менаџментот на просторот на полиците врз профитот со цел *пронаоѓање на правилната формула при менаџмент по категории* во кои ќе бидат задоволни двете страни и ќе се охрабрат менаџерите во Македонија да користат алатки - не како замена за искуството и за одлуките на менаџерите на категории, туку како водач во процесот на донесување на нивните одлуки. Иако повеќето модели алокацијата на просторот на полиците ја гледаат како функција од побарувачката, потребно е развивање економетриски методи за ефектно менаџирање на просторот. Ваквите модели би ги земале предвид спецификите на самата продавница, но и активностите што ги преземаат менаџерите на супермаркетите и производителите, како што се промените на цени, промоциите итн.

Посебен предизвик во натамошното изучување на зависноста на продажбата од физичката позиционираност на производите се *експерименти во реални услови (во самите продавници) или во лабораториски контролирани услови* во кои испитаниците ќе бидат изложени на *различни продажни услови, различна поставеност на производите*, со што ќе се направи директна споредба на реакцијата на потрошувачите како резултат на физичката поставеност на производите на полиците и ќе се *квантификува* вистинската вредност на позициите на полиците и нивната моќ да направат *конверзија на посетителите во купувачи*. Можат да се користат техники на виртуелна реалност, како и техники специјално дизајнирани да извлечат одговори од потсвесното кај потрошувачите и студии за нивниот начин на однесување.

Дополнително, се препорачува да се направат *истражувања на сезонските влијанија* во периоди значајни за продажбата на одредени артикли, на пример за Нова година, празници, летна сезона, за да се направи евалуација на менаџирање на просторот во клучните продажни периоди.

Истражувањето и анализата на однесувањето на потрошувачите ќе дадат подобро разбирање на психологијата на потрошувачите на самото место на продажба, во „моментот на вистината“ и ќе дадат суштински хуман аспект, кој ќе придонесе за развој на нови поефикасни иницијативи во сè поактуелната наука за менаџмент по категорија, притоа ставајќи на прво место *создавање вредност* за потрошувачите.

ПРИЛОГ

Прашалник 1 – за истражување на производители

1) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во Супермаркетот А?

- а) да
- б) не

2) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во Супермаркетот Б?

- а) да
- б) не

3) Дали сте подготвени да платите дополнително за дополнителни лица и позиции?

- а) да
- б) не

4) Дали сметате дека ако имате 30% повеќе позиции на полиците, Вашата продажба ќе се зголеми?

- а) да, за 5% 10% 15% 20% 25% 30% 50% 60%
- б) не

5) Колку годишно (во % од остварената продажба во тој синџир) трошите за маркетиншки активности во Супермаркетот А што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?

б) Колку годишно (во% од остварената продажба во тој синџир) трошите за маркетиншки активности во Супермаркетот Б што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?

7) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз (слободно заокружување):

- а) продажбата
- б) имиџот на производот

- в) профитабилноста на производителот
- г) профитабилноста на супермаркетот

8) Дали сметате дека во Супермаркетот А односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?

- а) Да
- б) Не

9) Дали сметате дека во Супермаркетот Б односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?

- а) Да
- б) Не

10) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците имате чувство на партнерски однос со Супермаркетот А?

- а) Да
- б) Не

11) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со Супермаркетот Б?

- а) Да
- б) Не

12) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со Супермаркетот А ?

- а) Да
- б) Не

13) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со Супермаркетот Б?

- а) Да
- б) Не

14) Кој процент од продажбата сметате дека е фер да се даде за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на Вашите производи во соодветниот синцир?

15) Што мислите, како супермаркетите определуваат кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)

- а) најпродаваниот производ има најмногу лица

- б) најслабо продаваниот производ има најмногу лица
- в) производот чиј производител плаќа најмногу има најмногу лица
- г) производот чиј производител има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица
- д) најквалитетниот производ има најмногу лица
- ѓ) производот што е на промоција има најмногу лица

Прашалник 2 – за истражување на менаџери на супермаркети/менаџери за категории

1) Дали сте задоволни од постојниот број артикли во Вашата категорија т.е. маркет?

- а) да
- б) не треба да има повеќе треба да има помалку

2) Дали сте подготвени да отстапите дополнителни лица и позиции за некои артикли доколку производителите платат дополнително за тоа?

- а) да
- б) не

3) Дали сметате дека ако доделите 30% повеќе позиции на полиците за некој артикал, продажба на тој артикал ќе се зголеми?

- а) да, за 5% 10% 15% 20% 25% 30% 50% 60%
- б) не

4) Колку годишно (во % од остварената продажба во синцирот) во Вашиот синцир производителите (во Вашата категорија или општо) трошат за маркетиншки активности што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?

5) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз (слободно заокружување):

- а) неговата продажба
- б) имиџот на производот
- в) профитабилноста на производителот
- г) профитабилноста на супермаркетот

6) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија ?

- a) Да
- б) Не

7) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за производителот/снабдувачот?

- a) Да
- б) Не

8) Дали при преговарањето со производителите за позиции за нивните производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со нив?

- a) Да
- б) Не

9) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со производителите?

- a) Да
- б) Не

10) Дали имате чувство дека секогаш производителите губат во односите со Вашиот синцир?

- a) Да
- б) Не

11) Кој процент од сопствената продажбата сметате дека е фер Производителите да дадат за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на нивните производи во Вашиот синцир?

12) Како определувате кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)

- a) најпродаваниот производ има најмногу лица
- б) најслабо продаваниот производ има најмногу лица
- в) производот чиј производител плаќа најмногу има најмногу лица
- г) производот чиј производител има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица
- д) најквалитетниот производ има најмногу лица
- ѓ) производот што е на промоција има најмногу лица

Прашалник 3 – за истражување на потрошувачи

1) Каква вода за пиење (негазирана) користите во Вашето домаќинство?
(се читаат опциите)

- а) само пакувана вода
- б) пакувана вода и вода од чешма
- г) само вода од чешма

2) Дали сега во супермаркетот поминавте покрај полиците со води?

- а) да
- б) не

3) Набројте **негазирани** пакувани води на кои ви текнува.

4) Набројте **газирани** пакувани води на кои ви текнува

5) Според Ваше мислење, која **негазирана вода** е најквалитетна на нашиот пазар?

6) Според Ваше мислење, која **газирана вода** е најквалитетна на нашиот пазар?

7) Колку различни продажни марки **негазирана вода** купувате во вашето домаќинство?
(се читаат опциите, *можен е само еден одговор*)?

- а) само една продажна марка
- б) две продажни марки
- в) повеќе од две продажни марки

8) Која негазирана вода **најчесто** ја купувате?

9) Колку долго ја купувате таа негазирана вода (продажна марка) *(се читаат опциите, можен е само еден одговор)*?

- а) помалку од 6 месеци
- б) повеќе од 6 месеци
- в) повеќе од година дена
- г) повеќе од две години

10) Колку различни продажни марки **газирана вода** купувате во вашето домаќинство? *(се читаат опциите, можен е само еден одговор)*?

- а) само една продажна марка
- б) две продажни марки
- в) повеќе од две продажни марки

11) Која газирана вода **најчесто** ја купувате?

12) Колку долго ја купувате таа газирана вода (таа продажна марка) *(се читаат опциите, можен е само еден одговор)*?

- а) помалку од 6 месеци
- б) повеќе од 6 месеци
- в) повеќе од година дена
- г) повеќе од две години

13) Рангирајте по важност **три** од следниве фактори кога купувате вода?

- а) цена
- б) вкус/пивливост
- в) состав (минерали)
- г) позиција на водата на полица во супермаркет
- д) потекло / еколошки регион во кој се наоѓа изворот
- ѓ) имиџ/доверба во компанијата која ја полни
- е) промоција (намалување на цена, подарок, посебна понуда)
- ж) реклама
- з) друго, што

14) Што мислите, која негазирана вода е најпродавана во Македонија?

15) Што мислите, која газирана вода е најпродавана во Македонија?

16) Што мислите, од што зависи како се распределени водите на полиците, кои продажни марки се поставени на централните и повисоките позиции? *(шоу карта, можни се повеќе одговори)*

- a) Најквалитетните производи се на централните и повисоки позиции на полиците
- б) Најпродаваните производи се на централните и повисоки позиции на полиците
- в) Најпознатите продажни марки се на централните и повисоки позиции на полиците
- г) Производите со намалена цена или некоја промоција, посебна понуда се на централните и повисоки позиции на полиците
- д) Поставеноста на производите на централните и повисоки позиции на полиците зависи од производителот (компанијата што ја полни) водата
- ѓ) Не знам /не сум размислувал/а

17) Што мислите од што зависи во колку колони/редици некоја вода се наоѓа на полиците, *(шоу карта, можни се повеќе одговори)*

- a) Најквалитетните производи се застапени во најмногу колони на полиците
- б) Најпродаваните производи се застапени во најмногу колони на полиците
- в) Најпознатите продажни марки се застапени во најмногу колони на полиците
- г) Производите со намалена цена се застапени во најмногу колони на полиците
- д) Застапеноста на производите на полиците зависи од производителот на (компанијата што ја полни) водата
- ѓ) Не знам/не сум размислувал/а

18) Дали сега купивте пакувана вода и која?

- a) да
- б) не

Се запишува брендот и дали е газирана или негазирана)

19) Дали од дома планиравте да ја купите оваа вода (оваа продажна марка) или за неа се решивте во супермаркетот?

- а) од дома
- б) овде решив да ја купам

20) (За тие што решиле во супермаркетот) Зошто ја одбравте оваа продажна марка?

21) Набројте ТВ-реклами, рекламни паноа, наградни игри, слогани/рекламни пораки за пакувани води на кои прво ви текнува (можни се повеќе одговори)

Табела 1 (прилог) Споредба на сите одговори од истражувањето на производителите на пакувани води и на менаџерите на супермаркети

ПРОИЗВОДИТЕЛИ		СУПЕРМАРКЕТИ	
Прашање	Одговори	Прашање	Одговори
1) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во Супермаркетот А?		1) Дали сте задоволни од постојниот број артикли во Вашата категорија т.е. маркет?	
а) Да	64%	а) Да	100%
Б) Не	36%	б) Не	0%
2) Дали сте задоволни од постојниот број лица на Вашите производи во Супермаркетот Б?			
а) Да	27%		
Б) Не	73%		
3) Дали сте подготвени да платите дополнително за дополнителни лица и позиции?		2) Дали сте подготвени да отстапите дополнителни лица и позиции за некои артикли доколку производителите платат дополнително за тоа?	
а) Да	27%	а) Да	86%
Б) Не	73%	б) Не	14%
4) Дали сметате дека ако имате 30% повеќе позиции на полиците, Вашата продажба ќе се зголеми?		3) Дали сметате дека ако доделите 30% повеќе позиции на полиците за некој артикал, продажба на тој артикал ќе се зголеми?	
а) Да	100%	а) Да	86%
Б) Не	0%	б) Не	14%
ќе се зголеми во просек за:	20%	ќе се зголеми во просек за:	17%

<p>5) Колку годишно (во % од остварената продажба во тој синцир) трошите за маркетиншки активности во Супермаркетот А што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек: 14%</p>	<p>4) Колку годишно (во % од остварената продажба во синцирот) во Вашиот синцир производителите (во Вашата категорија или општо) трошат за маркетиншки активности што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек: 6%</p>
<p>6) Колку годишно (во % од остварената продажба во тој синцир) трошите за маркетиншки активности во Супермаркетот Б што носат и дополнителни продажни позиции (лица)?</p> <p>во просек: 12%</p>	
<p>7) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз (слободно заокружување):</p> <p>а) продажбата 100%</p> <p>б) имиџот на производот 36%</p> <p>в) профитабилноста на производителот 36%</p> <p>г) профитабилноста на супермаркетот 55%</p>	<p>5) Дали сметате дека поголемиот број лица на одреден производ на полиците, влијае позитивно врз (слободно заокружување):</p> <p>а) неговата продажба 71%</p> <p>б) имиџот на производот 29%</p> <p>в) профитабилноста на производителот 14%</p> <p>г) профитабилноста на супермаркетот 43%</p>
<p>8) Дали сметате дека во Супермаркетот А односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?</p> <p>а) Да 55%</p> <p>б) Не 45%</p>	<p>6) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата компанија?</p> <p>а) Да 100%</p> <p>б) Не 0%</p>
<p>9) Дали сметате дека во Супермаркетот Б односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за Вашата</p>	<p>7) Дали сметате дека во Вашиот синцир односот (зголемена продажба)/(трошоци за лица) е позитивен за производителот/снабдувачот?</p>

компанија?			
а) Да	55%	а) Да	86%
б) Не	45%	б) Не	0%
10) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со Супермаркетот А?		8) Дали при преговарањето со производителите за позиции за нивните производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со нив?	
а) Да	45%	а) Да	86%
б) Не	55%	б) Не	14%
11) Дали при преговарањето за позиции на Вашите производи на полиците, имате чувство на партнерски однос со Супермаркетот Б?			
а) Да	55%		
б) Не	45%		
12) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со Супермаркетот А?		9) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со производителите?	
а) Да	45%	а) Да	0%
б) Не	55%	б) Не	100%
13) Дали имате чувство дека секогаш Вие губите во односите со Супермаркетот Б?		10) Дали имате чувство дека секогаш производителите губат во односите со Вашиот синцир?	
а) Да	36%	а) Да	14%
б) Не	64%	б) Не	86%
14) Кој процент од продажбата сметате дека е фер да се даде за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на Вашите производи во		11) Кој процент од сопствената продажбата сметате дека е фер да дадат производителите за маркетиншки активности и повеќе позиции (лица) на нивните производи во Вашиот синцир?	

соодветниот синцир?			
во просек:	5%	во просек:	11%
<p>15) Што мислите, како супермаркетите определуваат кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)</p> <p>а) најпродаваниот производ има најмногу лица 64%</p> <p>б) најслабо продаваниот производ има најмногу лица 0%</p> <p>в) в) производот чиј производител плаќа најмногу има најмногу лица 91%</p> <p>г) производот чиј производител има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица 45%</p> <p>д) најквалитетниот производ има најмногу лица 0%</p> <p>ѓ)) производот што е на промоција има најмногу лица 45%</p>		<p>12) Како определувате кој производ од една категорија колку лица ќе добие на полиците? (заокружете 3 одговори)</p> <p>а) најслабо продаваниот производ има најмногу лица 86%</p> <p>б) најслабо продаваниот производ има најмногу лица 0%</p> <p>в) в) производот чиј производител плаќа најмногу има најмногу лица 29%</p> <p>г) производот чиј производител има најдобри односи со менаџерот по категорија има најмногу лица 0%</p> <p>најквалитетниот производ има најмногу лица 57%</p> <p>ѓ)) производот што е на промоција има најмногу лица 29%</p>	

РЕФЕРЕНЦИ

1. Aastrup, J. Grant, D.B. & Bjerre, M. (2007) "Value Creation and Category Management through Retailer–Supplier Relationships". *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol. 17, No.5 (December), pp. 523 – 541.
2. Abens, R. & Fields, R. (2009) "Shopper Marketing Collaboration". *Adweek, Mediaweek and Brandweek*, pp. 1-9.
3. ACNielsen (1998) *Eighth Annual Survey of Trade Promotion Practices*, Chicago: ACNielsen.
4. ACNielsen (2005) *The Power of Private Label: A Review of Growth Trends Around the World*. Executive News Report, ACNielsenGlobal Services, New York. http://at.nielsen.com/pubs/documents/PrivateLabel_RMS.pdf.
5. Alba, J.W., Hutchinson, J.W. & Lynch, J.G. (1991) "Memory and Decision Making" in *Handbook of Consumer Behavior*, Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarian, eds. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 1–49;
6. Bai, R. (2005) "An investigation of novel approaches for optimising retail shelf space allocation", PhD Thesis, The University of Nottingham, Nottingham., UK.
7. Baltas, G. (2003) "A combined segmentation and demand model for store brands". *European Journal of Marketing* **37**, 10, pp. 1499–1513.
8. Basuroy, S., Mantrala, M. K. & Walters, R. G. (2001) "The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence". *Journal of Marketing* Vol. 65 (October), pp. 16 -32.
9. Bearden, W.O. & Etzel, M.J. (1982) "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions". *Journal of Consumer Research* **9** (September), pp. 183-193.
10. Borin, N., Farris, P. W. & Freeland, J. R. (1994) "A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation". *Decision Sciences* **25**, pp. 359-384.
11. Broniarczyk, S. M., Hoyer, W.D. & McAlister, L. (1998) "Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: the impact of item reduction". *Journal of Marketing Research* **35**(2), pp. 166–176.
12. Brown, M.G. & Lee, J.Y. (1996) "Allocation of shelf space: a case study of refrigerated juice products in grocery stores". *Agribusiness* **12**, pp. 113-121.
13. Brown, W. & Tucker, W. T. (1961) "The marketing centre: vanishing shelf space". *Atlanta Economic Review* **4**, pp. 9-13.
14. Bultez, A., Naert, P., Gijsbrechts, E. & Vanden Abeele P. (1989) "Assymmetric cannibalism in retail assortments". *Journal of Retailing* **65**(2), pp, 153-191.
15. Burke, R.R., Harlam, B.A., Kahn, B.E. & Lodish, L.M. (1992) "Comparing Dynamic Consumer Choice in Real and Computer Simulated Environments". *Journal of Consumer Research* **19** (June), pp. 71–82.
16. Burt, S. (2000) "The strategic role of retail brands in British grocery retailing". *European Journal of Marketing* **34**, 8, pp. 875–890.

17. Buttle, F. (1984) "Merchandising". *European Journal of Marketing* **18**, pp. 104-123.
18. Cachón, G. (2001) "Managing a retailer's shelf space, inventory and transportation". *Manufacturing and Service Operations Management* **3**, pp. 211-229.
19. Campbell, J.D., Tesser, A. & Fairey, P.J "Conformity and Attention to the Stimulus: Some Temporal and Contextual Dynamics". *Journal of Personality and Social Psychology* **51**(2), pp. 315-324.
20. Campo, K. & Gijsbrechts, E. (2005) "Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges". *Applied Stochastic Models in Business and Industry* **21**, (www.interscience.wiley.com) pp. 383-392.
21. Campo, K., Gijsbrechts, E. & Nisol, P. (2004) "Dynamics in consumer response to product unavailability: do stock-out reactions signal response to permanent assortment reductions?". *Journal of Business Research* **57**(8), pp. 829–833.
22. Campo, K., Gijsbrechts, E. & Nisol, P. (2000) "Towards understanding consumers' response to stockouts". *Journal of Retailing* **76**(2), pp. 219–242.
23. Campo, K., Gijsbrechts, E., Goossens, T. & Verhetsel, A. (2000) "The Impact of Location Factors on the Attractiveness and Optimal Space Shares of Product Categories". *International Journal of Research in Marketing* **17**, pp. 255-279.
24. *Category Management Report* (1995), Grocery Manufacturers of America, Washington, DC.
25. Chain Drug Review (1997) "Technology Makes the Concept of Category Management a Reality", 8 (19), 135.
26. Chandon, P., Hutchinson, J.W., Bradlow, E.T. & Young, S.H. (2009) "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase", *Journal of Marketing* Vol. 73 (November), pp. 1–17.
27. Chiang, J. & Wilcox, R.T. (1997) "A cross-category analysis of shelf-space allocation, product variety and retail margins". *Marketing Letters* **8**(2), pp. 183-191.
28. Chung, C., Schmit, T.M., Dong, D. & Kaiser, H.M. (2007) "Economic Evaluation of Shelf-Space Management in Grocery Stores". *Agribusiness* (www.interscience.wiley.com) Vol. 23 (4), pp. 583-597.
29. Ciaidini, R.B. (2003) "Crafting Normative Messages to Protect the Environment" working paper, Arizona State University, pp. 1-17.
30. Ciaidini, R.B., Kallgren, C.A. & Reno, R.R. (1991) "A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior". *Advances in Experimental Social Psychology* **24**, pp. 201 – 234.
31. Corstjens, M., Lal, R. & Corstjens, J. (1994) "Shelf Space Allocation for Store Brands". Research Paper No. 1305, (GSB), Stanford University, Stanford, pp. 1-35.
32. Corstjens, M. & Doyle, P. (1981) "A Model for Optimaizing Retail Space Allocations". *Management Science* **27**, pp. 822-833.
33. Coterill, R.W., Putsis, W.P. & Dhar, R. (2000) "Assessing the competitive interaction between private labels and national brands". *Journal of Business* **73**, 1, pp. 109–137.

34. Cox, K. (1970) "The Effect of Shelf Space Upon Sales of Branded Products". *Journal of Marketing Research* **7**, pp. 55-58.
35. Crawford, J.L. (1974) "Task Uncertainty, Decision Importance, and Group Reinforcement as Determinants of Communication Processes in Groups". *Journal of Personality and Social Psychology* **29** (5), pp. 619-627.
36. Cruz, I., Oubiña, J. & Yagüe, M. (2007) "Retail price dispersion: spatial and vertical competition analysis". *Journal of Marketing Channels* **13**, 4, pp. 49-67.
37. Curhan, R. (1973) "Shelf Space Allocation and Profit Maximization in Mass Retailing". *Journal of Marketing* **37**, pp. 54-60.
38. Curhan, R.C. (1972) "The Relationship Between Shelf Space and Unit Sales in Supermarkets". *Journal of Marketing Research* IX (November), pp. 406-412.
39. Czinkota, M.R. (2005) "International Marketing", *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson South-Western, USA
40. Dagnoli, J. (1987) "Impulse governs shoppers". *Advertising Age* 93.
41. De Clerck, S.E., Gijsbrechts E., Steenkamp J.B.E.M. & Dekimpe, M.G. (2001) "The impact of assortment cuts and extensions on category sales", working paper, K.U, Leuven.
42. Deloitte Shopper Marketing survey (2008) Grocery Manufacturers Association (GMA)
43. Deloitte/Grocery Manufacturers Association (2007) "Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet" http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_cpg_ShopperMarketingStudy_2007opt.pdf
44. Desmet, P. & Renaudin, V. (1998) "Estimation of Product Category Sales Responsiveness to Allocated Shelf Space". *International Journal of Research in Marketing* **15**, pp. 443-457.
45. Dewsnap, B. & Hart, C. (2004) "Category management: a new approach for fashion marketing?," *European Journal of Marketing* **38**(7), pp. 809-834.
46. Dhar, S.K., Hoch, S.J. & Kumar, N. (2001) "Effective category management depends on the role of the category". *Journal of Retailing* **77**, pp. 165-184.
47. Dhar, S.K. & Hoch, S.J. (1997) "Why store brand penetration varies by retailer". *Marketing Science* **16**, 3, pp. 208-227.
48. Dickson, P.R. & Sawyer, A.G. (1990) "The price knowledge and search of supermarket shoppers" *Journal of Marketing* **54**, pp. 42-53.
49. Dickson P.R. (2005) "Strategic Marketing Planning", *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson South-Western, USA
50. Dreze, X., Hoch, S.J. & Purk, M.E. (1994) "Shelf Management and Space Elasticity". *Journal of Retailing* **70**, pp. 301-326.
51. Drummond, G. (1994), "Will Own Label Destroy it makers". *Super Marketing* **29** (April).
52. Dunne, D. & Narasimhan, C. (1999) "The new appeal of private labels", *Harvard Business Review* **77**, 3, pp. 41-52.

53. ECR Europe (1997) *Category Management Best Practice Report* (Brussels: ECR Europe).
54. *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry* (1993), Washington, DC: Food Marketing Institute
55. Egol, M. & Vollmer, C. (2009) "Major Media in the Shopping Aisle". *Strategy+Business* **53** (Winter), pp. 68–79.
56. Fernández, A. & Gómez, M. (2005) "Shelf space management of private labels: a case study in Spanish retailing". *Journal of Retailing and Consumer Services* **12**, 3, pp. 205–216.
57. Fisher, R.J. & Ackerman, D. (1998) "The Effects of Recognition and Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective". *Journal of Consumer Research* **25** (December), pp. 262-275.
58. Food Marketing Institute, *Category Management: The Category Plan*. Washington, DC: Food Marketing Institute.
59. Gilles, G. (2005) "Comment on Retail assortment, shelf and stockout management: issues, interplay and future challenges". *Applied Stochastic Models in Business and Industry* **21**, (www.interscience.wiley.com), pp. 395 – 396.
60. Gómez, M. & Okazaki, S. (2007) "Estimating store brand shelf space". *International Journal of Market Research* Vol. 51 Issue 2, pp. 243-266.
61. Gruen, T. & Shah, R. (2000) "Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships". *Journal of Retailing* **76**, pp. 483-510.
62. Hart, C. & Davies, M. (1996) "The Location and Merchandising of Non-food in Supermarkets". *International Journal of Retail & Distribution Management* **24**, pp. 17-25; Buttle, F. (1984) "Merchandising". *European Journal of Marketing* **18**, pp. 104-123.
63. Harvey, M., Rothe, J. & Lucas, L. (1998) "The trade dress controversy: a case of strategic cross-brand cannibalization". *Journal of Marketing Theory and Practice* **6**, 2, pp. 1–15.
64. Hoch, S.J., Bradlow, E.T. & Wansink, B. (1999) "The variety of an assortment". *Marketing Science* **18**(4), pp. 527–546.
65. Hoch, S.J., Kim, B-D., Montgomery, A.L. & Rossi, P.E. (1995) "Determinants of Store-Level Price Elasticity". *Journal of Marketing Research* **32** (February), pp. 17-29.
66. Hoch, S.J. & Banerji, S. (1993) "When do private labels succeed?" *Sloan Management Review* **34**, 4 (Summer), pp. 57–67.
67. Hoch, S.J. & Deighton, J.A. (1989) "Managing what consumers learn from experience". *Journal of Marketing* **53**, pp. 1–20.
68. Hoffman, D.K., Sheth, J.N. & Krsihnan, B.C. (2005) *Consumer Behaviour, Marketing Principles and Best Practices*, Thomson Soith-Western, USA
69. Hogarth-Scott, S. & Dapiran, G.P. (1997) "Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia". *Management Decisions* **35**(4), pp. 310–318;
70. Hoyer, W.D. (1984) "An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product", *Journal of Consumer Research* **11**, pp. 822–831.

71. Hutchinson, J.W., Raman, K. & Mantrala, M. (1994) "Finding Choice Alternatives in Memory: Probability Models of Brand Name Recall". *Journal of Marketing Research* **31** (November), pp. 441–461.
72. Inman, R., Winer, S. & Ferraro, R. (2009) "The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making". *Journal of Marketing* **73** (September), pp. 19–29.
73. Iyengar, S. S. & Lepper, M.R. (2000) "When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing?", *Journal of Personality and Social Psychology* **79**(6), pp. 995–1006.
74. JIPECR (Joint Industry Project on Efficient Consumer Response) (1995) Category Management Report: enhancing consumer value in the grocery industry. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response.
75. Kahn, B.E. (1998) "Dynamic relationships with customers: high-variety strategies". *Journal of the Academy of Marketing Science* **26**, (Winter), pp. 45–53.
76. Kahn, B.E. & McAlister, L. (1997), *Grocery Revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
77. Knight, E.L., Alpert, M.I. & Witt, R.R. (1976) "Variation in Group Conformity Influence". *Journal of Social Psychology* **98**, pp. 137-138.
78. Kotzan, J. & Evanson, R. (1969) "Responsiveness of Drug Store Sales to Shelf Space Allocations". *Journal of Marketing Research* **6**, pp. 465-469.
79. Kumar, N. (1996) "The power of trust in manufacturer–retailer relationships", *Harvard Business Review* **74**(November-December), pp. 92–105.
80. Kurnia, S. & Johnston, R.B. (2003) "Adoption of efficient consumer response: key issues and challenges in Australia". *Supply Chain Management: An International Journal* **8**(3), pp. 251–262.
81. Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994) "Own brands in food retailing across Europe". *Journal of Brand Management* **2**, 1, pp. 37–46.
82. Lal, R. (1990) "Manufacturer trade deals and retail price promotions". *Journal of Marketing Research*, **27**, 4, pp. 428–444.
83. Lee, J.-Y. & Brown, M.G. (2001) "The Effect of Shelf Space on Sales of Fruit Beverages". *Journal of Food Products Marketing* **7**(1), pp. 3-13.
84. Lee, W. (1961) "Space management in retail stores and implications to agriculture". In *Marketing Keys to Profits in the 1960's*, WK Dolva (ed.) Chicago: American Marketing Association, pp. 523-533.
85. Lehmann, D.R. (1998) "Commentary: customer reactions to variety: too much of a good thing?". *Journal of the Academy of Marketing Science* **26**(1), pp. 62–65.
86. Lim, A., Zhan, Q. & Rodrigues, B. (2002) "A heuristic for shelf-space decision support in the retail industry". *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Dallas, (August), pp. 9–11.
87. *Marketing Magazin* (2008) "Why it pays to". December, стр. 26-27, (marketingmagazin.co.uk)
88. Martello, S. & Toth, P. (1990) "Lower Bounds and Reduction Procedures for the Bin Packing Problem". *Discrete Applied Mathematics* **28**, pp. 59-70.

89. Martín-Herrán, G., Taboubi, S. & Zaccour, G. (2005) “The impact of manufacturer’s wholesale prices on retailer’s shelf space and pricing strategies”. *Les Cahiers du GERARD*. HEC Montreal, G-2005-37.
90. McLaughlin, E. W., Hawkes, G. F. (1994) “Category Management: Current Status and Future Outlook”, working paper, Food Industry Management Program. Cornell University.
91. Messinger, P.R. & Narasimhan, C. (1995) “Has power shifted in the grocery channel?”. *Marketing Science* **14**, 2, pp. 189–223.
92. Montoya, D.Y., Mandel, N. & Nowlis, S.M. (2005) “Social Norms and Shelf Space Strategies: Influencing Consumer Purchase Decisions at the Retail Shelf“, working papers, *Advances in Consumer Research* Vol.32, pp. 268-269.
93. Mulhem, F.J. (1997) “Retail Marketing: From Distribution to Integration”. *International Journal of Research in Marketing* **14**, pp. 103-124.
94. Narasimhan, C. & Wilcox, R.T. (1998) “Private labels and the channel relationship: a crosscategory Analysis”. *Journal of Business* **71**, 4, pp. 573–600.
95. Nelson, E. & Ellison, S. (2005) “Shelf Promotion: In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores”. *The Wall Street Journal* (September 21), A1.
96. Oubiña, J., Rubio, N. & Yagüe, M.J. (2007) “Effect of strategy, structure and performance variables on store brand market share”. *Journal of Marketing Management*, **23**, 9/10, стр. 1013–1035.
97. Oubiña, J., Rubio, N. & Yagüe, M.J. (2006) “Relationship results of retail brand manufacturers depending on their competitive position”. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, **16**, 2, pp. 257–275.
98. Pechmann, C., Stewart & D. W. (1990) “The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intentions”. *Journal of Consumer Research* **17**(2), pp. 180–191.
99. Pells, J. (1994) “Category Management: Changing the Face of Retail”. *Discount Merchandiser* (May), стр. 111-117. Pechmann, C. & Stewart, D.W. (1990) “The Effects of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intentions”. *Journal of Consumer Research* **17** (2), pp. 180–191.
100. Progressive Grocer (1995) “Will Category Management Kill the Supermarket?”, **74**(8). S5-S9.
101. Progressive Grocer (1996) “Can Retailer-Controlled Brands Dominate Category Management?”, 75 (II). A9-A10.
102. Putsis, W.P. & Coterill, R.W. (1999) “Share, price and category expenditure: geographic market effects and private labels”. *Managerial and Decision Economics* **20**, 4, pp. 175–187.
103. Raghurir, P. & Valenzuela, A. (2008) “Center of Orientation: Effect of Vertical and Horizontal Shelf Space Product Position” working paper, Baruch College, City University of New York.
104. Ramaseshan, B., Achuthan, N.R. & Collinson, R. (2009) “A Retail Category Management Model Integrating Shelf Space and Inventory Levels”, *Asia-Pacific Journal of Operational Research* Vol. 26, No. 4, pp. 457-478.

105. Ramaseshan, B., Achuthan, N. R. & Collinson, R. (2008) "Decision Support Tool for Retail Shelf Space Optimization". *International Journal of Information Technology & Decision Making* Vol. 7, No. 3, pp. 547-565.
106. Ravald, A. & Gronroos, C. (1996) "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing* **30**(29), pp. 19–30.
107. Reda, S. (1995) "Category Management: Who Wins (or Loses)?". *STORES*, (April), pp. 1-5.
108. Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D. & Godfrey, A.L. (2005) "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context". *Journal of Marketing* **69** (October), pp. 26–43.
109. Sheth, J. N., (2005) "Consumer Buying Behaviour", Thomas South-Western, USA
110. Simmons, M. & Meredith, B. (1983) "Own label profile and purpose". *Journal of the Market Research Society* **26**, 1, pp. 3–27;
111. Simonson, I. (1999) "The effect of product assortment on buyer preferences". *Journal of Retailing* **75** (3), pp. 347–370.
112. Simonson, I. & Winer, R.S. (1992) "The influence of purchase quantity and display format on consumer preference for variety". *Journal of Consumer Research* **19** (June), pp. 133–138.
113. Steenkamp, J.-B.E.M. Kumar, N. (2009) "Do not be undersold". *Harvard Business Review* (December) hbr.org
114. Supermarket News (1997) "Looking for Refreshment: Category Management and Cross Merchandising Are Putting Renewed Interest into the Beer Aisle", 47(18). 141.
115. Terry, D.J., Hogg, M.A. & White, K.M. (2000) "Attitude-Behavior Relations: Social Identity and Group Membership", In D. J. Terry & M.A. Hogg (Eds.), *Attitudes, Behavior, and Social Context* (pp. 67-93), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
116. *The Economist* (1997), "Categorical Imperatives: Supermarket Retailing", 343 (May), S7 (I);
117. *The Economist*, (2008) "The way the brain buys", 18 December, 2008
118. Tzokas, N. & Saren, M. (1999) "Value transformation in relationship marketing", *Australasian Marketing Journal* **7**(1), pp. 52–62;
119. Underhill, P. (1999) "Why we buy: The science of shopping". New York: Simon and Schuster
120. Urban, T. (1998) "An Inventory-Theoretic Approach to Product Assortment and Shelf-
121. Space Allocation". *Journal of Retailing* **74**, pp. 15-35.
122. Valenzuela, A. & Raghurir, P. (2005) "Spatial Positioning: The Value of Center-Stage". *Advances in Consumer Research* (Volume 32), pp. 528-529.
123. Van der Lans, R., Pieters, R. & Wedel, M. (2008) "Competitive Brand Salience". *Marketing Science* **27** (5), pp. 922–31.
- 124.¹ Van Herpen, E. & Liu, J. (2004) "Assortment management based on consumer perceptions". In Demand driven chains and networks, Verhallen ThMM, Gaaker C, Wiegerinck VJJ (eds), Reed Business Information.

125. Venkatesan, M. (1966) "Experimental Study of Consumer Behavior Conformity and Independence". *Journal of Marketing Research* III (November), pp. 384-387.
126. Verbeke, W., Farris, P. & Thurik, R. (1998) "Consumer Response to the Preferred Brand Out-of-Stock Situation". *European Journal of Marketing* **32**, pp. 1008-1028.
127. Verhoef, P., Nijssen, E. & Sloot, L. (2002) "Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: an empirical study in the Netherlands". *European Journal of Marketing*, **36**, 11/12, pp. 1309-1326.
128. Wedel, M. & Pieters R. (2008) "A Review of Eye-Tracking Research in Marketing," in *Review of Marketing Research*, Vol.4, Naresh K. Malhotra, ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe, pp. 123-147.
129. Woodruff, R. B. (1997) "Customer value: the next source of competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science* **25**(2), pp. 139-153.
130. Yang, M.-H. & Chen, W.-C. (1999) "A Study on Shelf Space Allocation and Management", *International Journal of Production Economics* **60**, pp. 309-317.
131. Yeung, C.W.M. & Wyer, R.S. (2004) "Affect, Appraisal, and Consumer Judgment". *Journal of Consumer Research* **31** (September), pp. 412-24.
132. Zenor, M.J. (1994) "The Profits Benefits of Category Management". *Journal of Marketing Research* **31**, (May), pp. 202-213.

Интернет извори:

1. Harrison, P. (2008), *The science of supermarket psychology*, достапно на <http://tribalinsight.wordpress.com/tag/supermarket-psychology/feed/> посетена, 10 јуни 2013
2. Jamsa, P. (2011), *E-commerce: The Future of Online Supermarkets*, достапно на <http://internationaldigitalmarketing.com/2011/07/03/e-commerce-the-future-of-online-supermarkets/>, посетена, 29 април, 2013
3. Lee, J.(2009) *Supermarket ad trials: your shopping trolley knows what you want*, достапно на <http://www.smh.com.au/technology/technology-news/supermarket-ad-trials-your-shopping-trolley-knows-what-you-want-20090918-fue9.html>, посетена, 15 јуни 2013
4. Thiessen, T (2012) *e-commerce soars despite economic crises*, достапно на <http://www.internetretailer.com/2012/03/19/e-commerce-soars-italy-despite-economic-crisis>, посетена, 21 октомври 2013
5. <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=76>, посетена, 1 јуни 2013, соопштението е објавено на 02 октомври 2012
6. <http://www.stat.gov.mk/pdf/2012/8.1.12.28.pdf>, посетена, 1 јуни 2013, соопштението е објавено на 31 октомври 2012
7. <http://www.symphonyeys-omni.com/>, посетена, 1 јуни 2013

8. <http://www.keynote.co.uk/market-intelligence/view/product/10670/e-commerce%3A-the-internet-grocery-market>, посетена, 29 април 2013
9. eMarketer, July 2012, <http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-country/10-europe/70-italy>, посетена, 20 октомври 2013