UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET - BEOGRAD

Jelena S. Stanković

UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU

- doktorska disertacija -

Beograd, 2008. god.

MENTOR:
Prof. Dr Goran Petković
Ekonomski fakultet, Beograd

ČLANOVI KOMISIJE:

1. _____

_____

2. _____

_____

3. _____

_____

Datum odbrane doktorske disertacije: _____
Datum promocije doktorske disertacije: _____
Doktorat nauka:_____

"Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju"

Apstrakt

Savremena maloprodajna preduzeća zasnivaju svoje poslovanje na konceptu Upravljanja odnosima sa potrošačima (Customer Relationship Management – CRM), kao neophodnom elementu opstanka na tržištu. Koncept CRM obuhvata sve napore maloprodajnih preduzeća ka uspostavljanju i održavanju dugoročnih partnerskih odnosa sa potrošačima, sa ciljem stvaranja vrednosti kako potrošača, tako i samih preduzeća. Ono što razlikuje primenu koncepta CRM u odnosu na ostale forme upravljanja odnosima sa potrošačima, jeste mogućnost da maloprodajna preduzeća identifikuju i grade odnose sa svojim potrošačima na individualnoj osnovi.

Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima pretpostavlja upoznavanje potreba, zahteva i ponašanja potrošača u procesu maloprodajne razmene, kontinuirano osvežavanje tih znanja i informacija, kao i usavršavanje svih oblika komuniciranja sa potrošačima – verbalnog i neverbalnog, personalnog i elektronskog. Pomenute karakteristike poslovnih odnosa, njihova promenljivost i vremenska uslovljenost, osnovni su razlozi neophodnosti sprovođenja Planskog pristupa upravljanju promenama i usmeravanju odnosa sa potrošačima, i to u dugom roku. Podsticanjem interesovanja potrošača za svoje poslovne aktivnosti, putem kvalitetnog usluživanja, baziranog na prethodno istraženim potrebama potrošača, maloprodavac podstiče građenje zadovoljstva potrošača, zatim njegovog poverenja, i konačno, lojalnosti potrošača.

Istraživanje, sprovedeno u okviru ove doktorske disertacije, imalo je za cilj formiranje slike o procesu građenja odnosa sa potrošačima u domaćem maloprodajnom poslovanju. Pomoglo je u identifikovanju nekih ključnih faktora građenja poverenja i lojalnosti potrošača, kao faktora promena i upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima, na domaćem maloprodajnom tržištu.

Ključne reči:

- Upravljanje odnosima sa potrošačima (Customer Relationship Management – CRM)
- Upravljanje promenama
- Planski pristup
- Lojalnost potrošača
- Građenje odnosa sa potrošačima
- Istraživanje
- Domaće maloprodajno poslovanje

"Managing Change of Customer Relationships in Retail Business"

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is the basic concept for conducting business in contemporar retail companies. CRM happens to be an essential element for retail companies' survival in contemporar business environment. Introduction of CRM in retailing includes building and maintaining long-term partner relationships between companies and their consumers, in order to create lifetime value for consumers as well as for retail companies themselves. What differentiates CRM from other relationship management concepts is the possibility of establishing individual relationships between retail companies and their consumers.

Managing change of customer relationships is based on high significance of valid information and knowledge about consumers' needs, requests and behavior. It also depends on developing different forms of communication with consumers – verbal and non verbal, personal and electronical. Managing change in relationships with consumers includes changes of organisations behavior towards their consumers and vice versa – changes of consumers' behavior towards retailers. Since business relationships among retailers and consumers are volatile and pretty time-conditioned, it is very important that contemporar retailers conduct the Planned Approach to managing customer relationships in a long run. High quality services, based on collected and reserched information of consumers' needs, initiate and impel consumers' interest for activities of retail companies. All that lead to building consumers' satisfaction, confidence and, finally, their loyalty.

The carried-out reaserch, which results will be presented throughout this thesis, helped in identifying key factors for creating relationships with consumers, for building their trust, and their loyalty. It also helped in identifying factors of change and managing change in customer relationships in domestic, Serbian, retail business.

Key words:

- Customer Relationship Management (CRM)
- Managing change
- Planned Approach
- Consumers' loyalty
- Creating relationships with consumers
- Research
- Domestic retail business

SADRŽAJ

UVOD 1

I KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MALOPRODAJNOG POSLOVANJA 4
1. Mesto i uloga maloprodaje u savremenom poslovanju 4
2. Faktori rasta značaja maloprodajnog sektora 5
3. Tradicionalna vs. elektronska maloprodaja 12
3.1. Tradicionalna maloprodaja 13
3.2. Virtuelna maloprodaja 16
3.3. Elektronska preduzeća 18
4. Specifičnosti maloprodaje u različitim ekonomijama 22
4.1. Obeležja maloprodaje u SAD i zemljama Zapadne Evrope 22
4.2. Maloprodaja u Australiji i na Dalekom Istoku 26
5. Kompleksna priroda maloprodajnog poslovanja 29
6. Model testiranja hipoteza i analize rezultata dobijenih istraživanjem 32

II PROMENE U MALOPRODAJI, MALOPRODAJNIM PREDUZEĆIMA I ODNOS PREMA PROMENAMA 36
1. Koncept upravljanja promenama 36
1.1. Teorijske postavke koncepta upravljanja promenama 36
1.2. Planski pristup upravljanju promenama 40
2. Pokretači promena i kategorije promena u maloprodaji 41
2.1. Dinamika promena u maloprodaji 42
2.2. Pokretači i nivoi promena na savremenom maloprodajnom tržištu 46
2.3. Kategorije promena u maloprodajnim preduzećima 49
3. Područja upravljanja promenama u maloprodaji 51
3.1. Struktura tržišta i savremeni modeli poslovanja u maloprodaji 51
3.2. Promene tehnološke infrastrukture 56
3.3. Poslovni procesi u preduzeću 59
3.4. Organizaciona kultura, karakteristike i odgovornosti zaposlenih 67
4. Odnos ljudi prema promenama 72
4.1. Organizacione promene i agenti promena 72
4.2. Otpor promenama i rešavanju problema 74
4.3. Redukovanje otpora prema promenama 80
5. Empirijsko istraživanje prihvatanja promena – uvođenje elektronske maloprodaje 82

III KARAKTERISTIKE ODNOSA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA 88
1. Evolucija odnosa između maloprodavaca i potrošača 88
1.1. Karakteristike poslovnih odnosa učesnika u kanalima marketinga 88
1.2. Mesto i uloga potrošača u savremenoj maloprodaji 92
1.3. Odnosi u maloprodaji zasnovani na učenju (Learning Relationships) 94
1.4. Obeležja poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača 98
2. Ponašanje potrošača i odlučivanje o obavljanju kupovine 101
3. Uloga i značaj komuniciranja u odnosima između maloprodavaca i potrošača 107
4. Ispitivanje uloge potrošača i brige o potrošačima u procesu kupovine 110

IV KOMUNICIRANJE U MALOPRODAJI I ODNOSI SA POTROŠAČIMA 114
1. Ciljevi i efekti komuniciranja sa potrošačima 114
2. Vrste komuniciranja i njihova uloga u maloprodajnom poslovanju 117
2.1. Verbalna komunikacija 117
2.2. Neverbalna komunikacija 120
3. Komuniciranje unutar organizacije 122
3.1. Oblici komuniciranja u organizaciji 123
3.2. Stilovi verbalnog komuniciranja u maloprodajnoj organizaciji 125
4. Komuniciranje organizacije sa okruženjem 127
4.1. Oblici i karakteristike promocionog miksa maloprodajnog preduzeća 127
5. Problemi u komuniciranju i njihov uticaj na odnose sa potrošačima 132
6. Karakteristike komuniciranja maloprodavaca i potrošača 136
6.1. Komuniciranje između maloprodavca i grupe potrošača 137
6.2. Komuniciranje između maloprodavca i individualnog potrošača 140

V MARKETING DOBRIH ODNOSA I KOMUNICIRANJE SA POTROŠAČIMA 142
1. Karakteristike koncepta Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima 142
1.1. Značaj i ciljevi koncepta Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima 144
1.2. Marketing dobrih odnosa i usluživanje potrošača 146
1.3. Odnosi sa potrošačima i "epizode" u komunikaciji 148
2. Komunikacioni koncepti i građenje odnosa sa potrošačima 151
2.1. Marketing komuniciranje i odnosi sa potrošačima 151

2.2. Marketing komuniciranje i osvajanje novih potrošača 155
2.3. Marketing komuniciranje i zadržavanje potrošača 159
2.4. Marketing komuniciranje i produbljivanje odnosa sa potrošačima 161
3. Empirijsko istraživanje kvaliteta komunikacije između maloprodavaca i potrošača 163

VI UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU 172
1. Koncept upravljanja odnosima sa potrošačima 172
1.1. Poreklo i zasnovanost koncepta CRM 172
1.2. Karakteristike koncepta CRM i aspekti upravljanja promenama 174
2. Elementi kreiranja i upravljanja odnosima sa potrošačima 177
2.1. Identifikovanje potrošača 178
2.2. Diferenciranje potrošača i njhovih potreba 182
2.3. Interakcija između maloprodavca i potrošača 187
2.4. Prilagođavanje usluživanja specifičnim potrebama potrošača .. 191
3. Uloga lične prodaje u upravljanju odnosima sa potrošačima 197

VII UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA 204
1. Neophodnost upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima 204
2. Strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima u maloprodaji 206
2.1. Razvoj strategije upravljanja odnosima sa potrošačima 208
2.2. Proces kreiranja vrednosti za potrošače i maloprodavca 209
2.3. Integrisanje medija i kanala distribucije 219
2.4. Upravljanje informacijama 221
2.5. Procena učinka maloprodavca 223
3. Lojalnost i upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima 233
3.1. Karakteristike lojalnosti potrošača u maloprodaji 233
3.2. Lojalnost i odnosi sa potrošačima 237
3.3. Faktori građenja lojalnosti 240
3.4. Zadovoljstvo potrošača i lojalnost 242
4. Ispitivanje ključnih faktora građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima 244
5. Budući okvir za upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju 258

VIII ISTRAŽIVANJE PROMENA U ODNOSIMA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA 262
1. Ciljevi istraživanja 262
2. Metodologija istraživanja 263
2.1. Izbor uzorka 263
2.2. Izbor instrumenata 263
2.3. Statistička obrada i analiza podataka 264
3. Diskusija dobijenih rezultata 265

ZAKLJUČAK 268

PRILOG 271

LITERATURA 277

Aneks 1 – **Upitnici** 284
Aneks 2 – Tabele ***Potrošači*** 294
Aneks 3 – Tabele ***Maloprodavci*** 325

UVOD

Odnosi koji se uspostavljaju između maloprodavaca i potrošača tokom maloprodajne razmene, predstavljaju jednu od najvažnijih karakteristika savremenog maloprodajnog poslovanja. Kao i svi drugi vidovi međuljudskih odnosa, i odnosi među učesnicima u maloprodaji podložni su promenama, modifikovanjima, daljem razvijanju i jačanju ili, pak, slabljenju, odumiranju i prekidanju. Štaviše, svi međuljudski odnosi, pa tako i poslovni, veoma se lako kvare i okončavaju. Ono što predstavlja pravu veštinu, jeste održavanje dobrih i građenje čvrstih odnosa, veza i kontakata, zasnovanih na zadovoljstvu, poverenju i lojalnosti, i to u dugom vremenskom periodu. Kao što je slučaj i sa odnosima u svakodnevnom životu, ni dobri poslovni odnosi ne grade se na brzinu, već postepeno, uz puno tolerancije i razumevanja za drugu stranu. Postepen razvoj poslovnih odnosa podrazumeva uticaj velikoj broja faktora, kao i prolazak kroz raznovrsne faze i stadijume.

Poslovni odnosi između maloprodavaca i potrošača evoluirali su tokom vremena. Savremena maloprodajna preduzeća sprovode koncept upravljanja odnosima sa potrošačima (Customer Relationship Management – CRM). U njegovom fokusu nalazi se Marketing (dobrih) odnosa sa potrošačima (Relationship Marketing - RM), koji je usmeren na građenje odnosa lojalnosti u dugom roku. U pitanju je komunikacioni i marketing pristup, koji se zasniva na uspostavljanju dobrih poslovnih odnosa (relacija), među učesnicima u aktivnostima razmene. Kako bi ostale konkurentne na tržištu, u doba tzv. interaktivne ere, maloprodajne organizacije moraju efektivno sprovoditi pomenute poslovne koncepte.

Jedan od osnovnih ciljeva maloprodavaca na savremenom tržištu, podrazumeva uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa sa potrošačima, koji će se, prvenstveno, zasnivati na razumevanju potreba, a zatim na građenju zadovoljstva i lojalnosti potrošača prema maloprodavcu, i to u dugom roku. U svrhe ostvarenja ovog cilja, neophodno je da maloprodajna preduzeća kontinuirano istražuju i upoznaju potrebe i zahteve potrošača, sa jedne strane, i identifikuju područja i faktore upravljanja promenama, sa druge strane.

U okviru izrade ove doktorske disertacije, sprovedeno je istraživanje na domaćem maloprodajnom tržištu, sa ciljem testiranja hipoteza, vezanih za karaktersitike odnosa koji se uspostavljaju i razvijaju između učesnika u maloprodajnoj razmeni – maloprodavaca i potrošača. Testiranje postavljenih hipoteza, njihovo prikazivanje i obrazlaganje, predstavljeno je u pojedinim poglavljima ovog rada.

Istraživanje je podrazumevalo identifikovanje i analiziranje stavova predstavnika maloprodajnih preduzeća prema upravljanju odnosima sa potrošačima, sa jedne strane, kao i stavova domaćih potrošača, kao finalnih konzumenata proizvoda i usluga, prema građenju odnosa sa maloprodavcima, sa druge strane. Sa tim u vezi, tokom istraživanja, identifikovane su i analizirane karakteristike: *komuniciranja* između maloprodavaca i potrošača; *stavova* maloprodavaca i potrošača prema pojedinim maloprodajnim aktivnostima od značaja za upravljanje odnosima sa potrošačima; faktora i područja *promena* u usmeravanju i upravljanju odnosima između maloprodavaca i potrošača.

Rad se sastoji iz osam poglavlja. Prvo poglavlje – *Karakteristike savremenog maloprodajnog poslovanja* – predstavlja uvodni deo, u kojem se, pre svega, pružaju informacije o karakteristikama savremenog maloprodajnog poslovanja na svetskom tržištu. Akcenat je na kompleksnoj prirodi savremenog maloprodajnog poslovanja, čija dva ključna područja čine pretežno tradicionalna, i elektronska maloprodaja. Takođe, u okviru ove glave nalazi se i model, odnosno prikaz testiranja hipoteza i analize rezultata dobijenih istraživanjem, koji će se sprovoditi nadalje, tokom rada.

Drugo poglavlje – *Promene u maloprodaji, maloprodajnim preduzećima i odnos prema promenama* – ukazuje na najvažnije pokretače promena, bavi se kategorijama promena, kao i područjima upravljanja promenama u maloprodaji. Veoma važan aspekt upravljanja promenama u maloprodajnom poslovanju, odnosi se na identifikovanje odnosa ljudi prema promenama, i to kako zaposlenih u maloprodaji, tako i potrošača, kao konzumenata maloprodajnih usluga i aktivnosti maloprodavaca. U okviru ove glave, testirana je hipoteza 1: *Kupovinu putem Interneta potrošači na domaćem tržištu doživljavaju kao promenu u odnosima sa maloprodavcem.*

Treće poglavlje – *Karakteristike odnosa između maloprodavaca i potrošača* – bavi se karakteristikama odnosa između maloprodavaca i potrošača, kao i evolucijom ovih odnosa. Takođe, u okviru ovog poglavlja, prikazani su i uloga i značaj komuniciranja u procesima uspostavljanja i građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača. U okviru ove glave, testirana je hipoteza 2 koja glasi: *Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da predstavljaju aktivne učesnike u razmeni.*

Četvrto poglavlje – *Komuniciranje u maloprodaji i odnosi sa potrošačima* – bavi se karakteristikama komuniciranja u savremenoj maloprodaji, sa ciljem da se ukaže na one vidove i aspekte međuljudske komunikacije, koji doprinose podizanju efikasnosti i kvaliteta komunikacije između maloprodavaca i potrošača. Kvalitet komunikacionog procesa, a posebno međuljudske komunikacije, predstavlja faktor na kojem se temelji proces upravljanja odnosima sa potrošačima. Ukazuje se i na potencijalne probleme u maloprodajnoj komunikaciji, sa akcentom na njihov uticaj na odnose sa potrošačima.

Peto poglavlje – *Marketing dobrih odnosa i komuniciranje sa potrošačima* – pruža potpuniji prikaz specifičnosti komunikacionih procesa u savremenom maloprodajnom poslovanju. Pored prikazivanja osnovnih karakteristika koncepta Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima, u ovom delu rada, akcenat je stavljen na uspostavljanje veze između komunikacionih koncepata u maloprodaji i građenja odnosa sa potrošačima. U okviru ove glave, testirana je hipoteza 3: *Postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača, utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.*

Šesto poglavlje – *Upravljanje odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju* – obuhvata prikazivanje i analiziranje pojedinih elemenata i koraka u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima. Takođe, predstavljena je i uloga lične prodaje u upravljanju odnosima u maloprodaji, imajući u vidu specifičnosti vezane za ovaj oblik maloprodajnog poslovanja i komunikacije.

Sedmo poglavlje – *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima* – bavi se procesom upravljanja promenama, kao strateškom kategorijom, i faktorima-pokretačima i uzročnicima promena u građenju i upravljanju odnosima sa potrošačima, u maloprodajnom poslovanju. Ukazuje se na neophodnost upravljanja promenama u

maloprodaji, kao i na vezu između lojalnosti potrošača i upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima. U okviru ove glave, testirana je hipoteza 4, koja glasi: *Poverenje u maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

Osmo poglavlje – *Istraživanje promena u odnosima između maloprodavaca i potrošača* – obuhvata prikaz ciljeva istraživanja sprovedenog u okviru izrade ove disertacije, zatim prikaz metodologije istraživanja, kao i diskusiju rezultata dobijenih istraživanjem.

I - KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MALOPRODAJNOG POSLOVANJA

1. MESTO I ULOGA MALOPRODAJE U SAVREMENOM POSLOVANJU

Maloprodaja predstavlja važno područje savremenog poslovanja, kako na svetskom, tako i na lokalnim tržištima pojedinih zemalja. Pod uticajem mnogobrojnih faktora, naročito onih tehnološkog karaktera, koji su uneli transformacione promene u načine obavljanja maloprodajnih aktivnosti, maloprodajno poslovanje je tokom poslednje dve decenije doživelo značajne promene. One su se odigrale ne samo u oblasti upravljanja poslovnim aktivnostima u maloprodajnom preduzeću, već i u komuniciranju i poslovanju između maloprodavaca i potrošača. Savremeni potrošač je ravnopravni učesnik kupoprodajne razmene, čije su želje i zahtevi od presudnog značaja za proces koncipiranja i usmeravanja poslovnih aktivnosti od strane maloprodavaca.

U okviru savremenog poslovanja, maloprodaja predstavlja poslovno područje aktivne komunikacije maloprodavaca i finalnih potrošača. Zbog ove karakteristike, savremena maloprodaja ne predstavlja samo sastavni deo ekonomske strukture jednog tržišta i društva, ona je i aktivnost koja oblikuje načine života potrošača, i povratno, sama biva njima oblikovana. Jedan od argumenata ovakvoj tvrdnji upravo je sadržan u karakteru i prirodi maloprodajnog poslovanja. Ta priroda ogleda se u direktnom kontaktu maloprodavaca sa finalnim potrošačima, a preko njih i sa faktorima koji direktno utiču na uslove i načine života potrošača.

Kako je u pitanju direktan kontakt i razmena sa potrošačima, jedina konstanta savremenog maloprodajnog okruženja jeste njegova stalna promena. Velikim delom usled rastućih potreba i zahteva savremenih, sofisticiranih potrošača, stopa promena u maloprodajnom poslovanju i stopa razvoja novih maloprodajnih formata, u stalnom je porastu. Tržište tražnje sve više je segmentirno, sa maloprodajnim formatima usmerenim ka zadovoljenju potreba i zahteva određenih segmenata, ali i pojedinačnih potrošača. Rezultat svega ovoga je razvoj sve složenijeg maloprodajnog okruženja.

U periodu kada su dominantnu ulogu u kanalima distribucije imali proizvođači, a zatim i dobavljači, maloprodavci su u svoj prodajni asortiman mogli da uvrste samo proizvode koji su im bili dostupni i ponuđeni od strane dobavljača. Finalni potrošači su, tako, pravili izbor u okvirima ponuđenog asortimana. Međutim, kako je uloga maloprodavaca u kanalima distribucije jačala, maloprodavci su došli u mogućnost da kreiraju specijalizovane asortimane svojih proizvoda i usluga, usklađene sa maloprodajnim strategijama i izgrađenim poslovnim odnosima sa dobavljačima. Tako je savremeni maloprodavac u mogućnosti da svojim potrošačima ponudi specijalizovaniji asortiman proizvoda i usluga, koji će mu omogućiti da kvalitetnije zadovolji zahteve i potrebe potrošača, ali i da ih dalje kreira i usmerava. Krajem XX i početkom XXI veka, dolazi do jačanja uloge maloprodavaca i njihovih prodajnih marki, u odnosu na uloge proizvođača i dobavljača. Tradicionalne forme malih nezavisnih preduzeća i kooperacija, izgubile su značajan deo učešća na maloprodajnim tržištima razvijenih ekonomija. Savremeni maloprodajni sektor karakterišu kompleksni

maloprodajni lanci širokog obima, širokog i prilično dubokog asortimana robe, kojima upravljaju moćne, sofisticirane organizacije.

Rast veličine maloprodajnih preduzeća, sa jedne strane, i intenziviranje konkurencije na maloprodajnom tržištu, sa druge strane, uticalo je na maloprodavce da pronalaze nove načine osvežavanja i uvećavanja obima svoga poslovanja, kao i jačanja svoje konkurentske pozicije na tržištu. Tako su se brojni maloprodajni lanci u svetu, a zatim i kod nas, opredelili za strategiju povezivanja svoga poslovanja sa npr. finansijskim organizacija. Primeri za to su svetski poznati i priznati maloprodavci *Tesco* i *J.Sainsbury* iz Velike Britanije, koji su se povezali sa finansijski jakim partnerima *The Royal Bank of Scotland* i *The Bank of Scotland*, respektivno[1]. Na domaćem tržištu, takođe postoje primeri ovakve poslovne strategije. *Merkator* i *Metro* veoma uspešno ostvaruju poslovnu saradnju sa istim finansijskim partnerom, *Raiffeisen* bankom.

Drugi važan pravac rasta maloprodaje na svetskom tržištu, sadržan je u usmeravanju maloprodajnih operacija ka novim tržštima. U okviru ove strategije, neki maloprodavci su se opredelili za izlazak na fizički najbliža tržišta, dok su se drugi opredelili za izlazak na kulturološki bliska tržišta. Dodatni argument tvrdnji da savremena maloprodaja u svetskom poslovanju ima dinamičnu i pokretačku ulogu, sadržan je u činjenici da je tokom poslednje decenije došlo do intenzivnog razvoja i jačanja uticaja elektronske maloprodaje. Iako nema mnogo Internet maloprodavaca koji uspevaju da ostvare profit, jačina elektronskih maloprodavaca ogleda se, prvenstveno, u tehnologiji koju poseduju i načinima na koje mogu da komuniciraju sa finalnim potrošačima.

Nakon kraha mnogih virtuelnih, potpuno elektronskih kompanija, maloprodajna preduzeća na svetskom tržištu odlučila su se za kombinovanje tradicionalnog poslovanja ("brick-and-mortar") i virtuelnog ("dot.com") poslovanja. Savremenim maloprodajnim preduzećima, koja zapravo predstavljaju kombinaciju tradicionalnih i virtuelnih preduzeća ("click-and-mortar" ili "brick and click") ova kombinacija se pokazala kao veoma uspešna, i to kako po pitanju komuniciranja sa finalnim potrošačima, tako i po pitanju ostvarivanja profita. Ovakvu poslovnu strategiju uspešno ostvaruju maloprodavci, kao što su: *Toys"R"Us*, sa elektronskom maloprodajom organizovanom u obliku online-divizije *Toysrus.com*, maloprodajni lanac *Kmart* sa online-divizijom *Bluelight.com*, zatim *Seven-eleven*, kao i pomenuti britanski maloprodavac *Tesco* sa *Tesco.com* online maloprodajnom ponudom.

2. FAKTORI RASTA ZNAČAJA MALOPRODAJNOG SEKTORA

Na evropskom maloprodajnom tržištu, tokom poslednje dve decenije, odigrale su se tri fundamentalne, i međusobno povezane, velike promene[2]:

1. U kanalima distribucije *ojačala je uloga maloprodavaca u odnosu na proizvođače* – među učesnicima u kanalima distrubucije, moć se pomera od proizvođača prema maloprodavcima;

[1] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England., str.1.
[2] Ibid., str.15.

2. *Tradicionalni, nezavisni maloprodavci i kooperacije gube značajno tržišno učešće u odnosu na složene maloprodajne lance* – multisektorski maloprodajni lanci postaju dominantni u svetskom maloprodajnom okruženju, ali i na lokalnim tržištima razvijenih zemalja, i
3. *Lokalna maloprodajna tržišta* postaju sve više *konsolidovana i koncentrisana*.

Navedenim promenama, koje su se odigrale tokom nekoliko proteklih decenija, može se dodati i **četvrta**, velika i ne manje važna promena. U pitanju je uvođenje, a zatim i snažan razvoj, *elektronske maloprodaje*. Sredinom devedesetih godina XX veka, veliki broj tradicionalnih trgovinskih preduzeća uključuje se u aktivnosti elektronske trgovine, a u okviru toga i u aktivnosti elektronske maloprodaje. Interesantan je podatak da, od svih kompanija koje su danas bar u nekoj meri prisutne na Internetu, čak 80% njih priključilo se na Internet pre nešto manje od deset godina, tačnije u periodu 1996-1998. godine[3]. Treba naglasiti da se u ovoj fazi intenzivno razvija trgovina kako fizičkim, tako i elektronskim proizvodima i uslugama, posredstvom Interneta. Takođe, u pomenutom periodu, elektronsko trgovanje informacionim sadržajima i elektronskom robom i uslugama, predstavlja faktor razvoja elektronskog tržišta, koje danas predstavlja važan segment globalnog maloprodajnog tržišta.

Faktori, koji ilustruju rast značaja maloprodajnog sektora, njegovu sve veću i moćniju ulogu kako na svetskom, tako i na lokalnim tržištima pojedinih zemalja, mogu se klasifikovati na sledeći način[4]:

a) **Rastuće učešće maloprodajnog poslovanja u bruto društvenom proizvodu (GDP)** – Snaga idividualnih maloprodajnih preduzeća kontinuirano raste, tako da se njihovo poslovanje i moć u kanalima distribucije može porediti sa poslovanjem velikih proizvodnih preduzeća. Budući da je moć maloprodavaca u odnosu na proizvođače porasla, to ukazuje na rastuću dominaciju maloprodavaca u kanalima nabavke. Takođe, godišnji obrt koji ostvaruju maloprodajna preduzeća može se porediti sa obrtom koji ostvare najveće kompanije drugih uslužnih delatnosti. Tako, na primer, britanski maloprodajni lanac *Tesco* ostvario je tokom 2000.god. obrt od 16,958 milijardi britanskih funti, dok je *Marks & Spencer* ostvario 6,483 milijardi, a *Whitbread Group*, koji se bavi pružanjem bolničkih usluga, ostvario je tokom iste godine 3,095 milijardi britanskih funti[5]. Posmatranjem navedenih podataka sasvim se jasno može sagledati relativno moćna pozicija maloprodavca, kao što je na primer pomenuti *Tesco*. Rastući značaj maloprodajnog sektora može se posmatrati i kroz njegov doprinos ukupnom društvenom proizvodu jedne zemlje. U Velikoj Britaniji, tokom 1999.god. maloprodaja je učestvovala sa oko 10% u ukupnom društvenom proizvodu ove zemlje[6]. U Srbiji, na primer, u 2005. god. ukupan obim prometa u trgovini na malo iznosio je 699 milijardi dinara, što je oko 8,5 milijardi evra. Učešće maloprodaje u ukupnom prometu Srbije iznosilo je, iste godine, 41,3%. Pri tome je samo šest najvećih maloprodajnih preduzeća (*Delta M, Rodić, C*

[3] Tošić, D., Pocajt, V., Kužić, R., (2000.) "Trendovi elektronskog poslovanja i preduzetništva u svetu i mogućnosti uključenja naše zemlje", Zbornik radova sa VII međunarodnog simpozijuma *Menadžment promena*- SymOrg 2000 (Zlatibor), FON, Beograd, str.781.
[4] Prema izvoru: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.5.
[5] Ibid, str.2.
[6] Ibid., str.2.

market, Metro, Merkator i *Univereksport*), ostvarilo tržišno učešće od 22,1%, na nivou Srbije. Takođe tokom 2005. god., u Centralnoj Evropi je 20 najvećih trgovinskih lanaca ostvarilo 39,4% tržišnog učešća, dok je na nivou cele Evrope, 20 najvećih trgovinskih lanaca ostvarilo 51,5% tržišnog učešća[7].

b) **Doprinos maloprodajnog sektora ekonomiji zemlje postaje sve vidljiviji** – Već sâmo rastuće učešće maloprodajnog poslovanja u bruto društvenom proizvodu zemlje, nedvosmisleno ukazuje na značajan doprinos maloprodajnog poslovanja ekonomiji zemlje. Ovaj doprinos lakše je sagledati na primerima razvijenih ekonomija. U manje razvijenim ekonomijama, što je i logično, maloprodajni formati su slabije razvijeni, i prisutniji su neformalniji oblici maloprodaje. Zbog toga je manja verovatnoća da će sve poslovne transakcije biti sistematično evidentirane, a to dalje otežava procenjivanje verovatnoće odigravanja poslovnih transakcija u budućnosti. Neformalni oblici maloprodaje ne podležu istim regulativama kao formalni, pa samim tim nemaju ni obavezu sistematičnog praćenja niti registrovanja poslovnih transakcija. Sa razvojem maloprodajnih metoda i struktura, kao i njihovim uključivanjem u regulatorne tokove, maloprodajno poslovanje postaje sofisticiranije, a njegov godišnji obrt i ostvareni profit, postaju vidljiviji.

c) **Maloprodaja postaje veliki i važan "poslodavac" na tržištu** – Maloprodajni sektor zapošljava značajan procenat sveukupne radne snage, na globalnom nivou, naročito kada su u pitanju određene demografske grupacije, kao što je na primer ženska populacija. U okviru maloprodajnog sektora, zaposleno je i zapošljava se veći broj žena nego u drugim sektorima. Zahvaljujući razvoju i rastu maloprodajnih aktivnosti, maloprodaja je izgubila reputaciju poslovnog područja koje ne podržava svoje zaposlene, ne daje im mogućnost usavršavanja i postizanja fleksibilnosti poslovanja, kako bi se što lakše prilagodili različitim tržišnim zahtevima. Razvijanjem poslovnih aktivnosti, njihovim usavršavanjem i osavremenjavanjem, maloprodaja postaje poslovni sektor koji aktivno i kontinuirano uvodi inovacije i pruža podršku kvalitetnim uslovima zapošljavanja i usavršavanja zaposlenih. Među te aktivnosti spadaju: a) stimulisanje honorarnih poslova, kako bi zaposleni bili mobilniji i fleksibilniji prema promenama radnih mesta, i spremni na treninge i usavršavanja, i b) zapošljavanje starijih, koji imaju neophodno iskustvo u kontaktima, kako sa zaposlenima, tako i sa potrošačima. *Tesco*, najveći lanac supermarketa u Velikoj Britaniji, i jedan od najvećih u svetu, vodi računa o zaposlenosti i uvođenju novih radnih mesta. Naime, menadžment ove kompanije planira da, tokom ove godine, uvede dodatnih 25000 radnih mesta, i to svuda u svetu, gde god su prisutni njihovi maloprodajni objekti[8].

d) **Maloprodaja je značajan tržišni "gatekeeper"** – Može se slobodno reći da savremena maloprodajna preduzeća oblikuju potrebe i zahteve savremenih potrošača. Vremenom, maloprodajna preduzeća su dostigla dominantnu poziciju u odnosu na ostale učesnike u kanalima distribucije. U prošlosti su distributivnim

[7] Svi navedeni podaci nalaze se na : http://www.serviceplus.co.yu.
[8] http://news.bbc.co.uk, od srede, 18. aprila 2007.god.

kanalima dominirali proizvođači, zatim dobavljači. Maloprodavci su svoju ponudu, svoj asortiman, kreirali na osnovu onoga što im je bilo dostupno. Vremenom, pozicija maloprodaje u kanalima fizičke distribucije je jačala, a samim tim i njena uloga u zadovoljavanju potreba i zahteva potrošača. Jaka pozicija omogućila je maloprodavcima da od svojih dobavljača nabavljaju i skladište samo one proizvode koje žele i koji su im potrebni, radi zadovoljenja, sada već dobro istraženih, potreba i zahteva određenih grupa potrošača, kao i individualnih potrošača. Maloprodavci specijalizuju svoje poslovne aktivnosti i strategije tržišnog poslovanja, kreirajući i nudeći svojim potrošačima nove načine zadovoljavanja potreba. Nesumnjivo je da su i sami potrošači usmeravali svoje maloprodavce u nastojanjima da njihove potrebe što bolje sagledaju i što kvalitetnije zadovolje, pri tome im pružajući dragocene informacije. Međutim, sa druge strane, maloprodavci su postali aktivni učesnici kreiranja i oblikovanja ne samo novih načina zadovoljenja potreba potrošača, već i kreatori njihovih novih potreba, pružajući im određene, specijalizovane prodajne asortimane.

Zbog svega pomenutog, nameće se logično pitanje socijalne odgovornosti maloprodajnih preduzeća u savremenom tržišnom okruženju. Budući da savremeni maloprodavci veoma aktivno učestvuju ne samo u kreiranju novih načina zadovoljavanja potreba potrošača, već i u kreiranju njihovih novih potreba, postavlja se pitanje u kojoj meri su ti isti maloprodavci odgovorni prema svome poslovnom okruženju, a naročito prema svojim potrošačima. Zastarelo je shvatanje po kojem društvena odgovornost preduzeća isključivo leži u stvaranju profita. Aktivno komuniciranje sa potrošačima i uticanje na njihove načine života, pomera pitanje korporativne društvene odgovornosti. Društvena odgovornost preduzeća, u savremenom poslovanju, a i prema savremenom shvatanju, predstavlja obaveze i odgovornosti savremenog preduzeća, koje su iznad pravnih i ekonomskih zahteva, a bave se ostvarivanjem dugoročnih ciljeva koji su od koristi društvenoj zajednici[9]. Socijalno odgovorna maloprodajna organizacija nastoji da čini sve ono što je korisno i služi na dobrobit društvu u kojem ona obavlja svoje poslovne aktivnosti. Ovakva organizacija ima osećanje odgovornosti prema društvu u kojem deluje, jer se oseća kao deo toga društva, a, samim tim, oseća odgovornost i prema potrošačima, koji su deo toga društva.

e) **Maloprodajna preduzeća sve više divirsifikuju svoje poslovne aktivnosti** – Izrazito jaka konkurencija na maloprodajnom tržištu, nameće potrebu traženja novih načina konkurentske borbe. Veliki maloprodajni lanci u stalnom su procesu traženja novih načina rasta i razvoja svoga poslovanja na tržištu. Na razvijenim tržištima, konkurentska borba je naročito izražena, kao i ograničenja vezana za dalji razvoj poslovanja i povećanje broja maloprodajnih objekata. Zbog toga su maloprodavci morali da pronađu nove strategije poslovanja, koje će im omogućiti dalji tržišni rast. Kada su strategije rasta u pitanju, maloprodavci se mogu odlučiti za jedan od dva pravca rasta, a to su ekspanzija i diversifikacija.

[9] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Managemen"*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str.114.

Strategija ekspanzije poslovanja atraktivna je za maloprodavce koji, pored svoje osnovne delatnosti, kao što je, na primer, prodaja hrane, nastoje da se uključe u neke dodatne maloprodajne aktivnosti i sektore, kao što je prodaja odeće i obuće. Maloprodajni lanac *Target* iz SAD, upravo koristi ovu strategiju rasta, nudeći potrošačima širok izbor muške, ženske, dečije odeće i obuće, asortiman za bebe, kozmetičke proizvode, proizvode za kuću i baštu, određeni asortiman tehničke robe (kamere i foto aparati), širok asortiman čestitki itd. Kada je domaća maloprodaja u pitanju, strategiju ekspanzije koristi maloprodajni lanac *Tempo*. Ovaj srpski maloprodavac, pored asortimana hrane i pića, uspešno nudi i proizvode kućne hemije, kao i aparate za domaćinstvo. Prodajni asortiman ovog maloprodavca proširen je asortimanima muške i ženske odeće i obuće, kao i opremom za bebe.

Sa druge strane, maloprodavcima na raspolaganju stoji i ***strategija diversifikacije***. Sprovođenje ove strategije podrazumeva ulaženje maloprodavaca u potpuno nove poslovne aktivnosti, koje nisu srodne osnovnoj delatnosti maloprodavca. Iskustvo velikih svetskih maloprodajnih lanaca, koji su usvojili i sprovode ovu strategiju, pokazalo je da je ona dovela do porasta poverenja potrošača u dotičnog maloprodavca. Ovo iz razloga što je uključivanje novih sektora poslovanja, kao što je pomenuti finansijski sektor, stvorilo među potrošačima osećanje brige njihovih maloprodavaca za njihove potrebe i zahteve, kao i za njihovo što efikasnije i kvalitetnije usluživanje. *Tesco*, vodeći lanac supermarketa u Velikoj Britaniji, otvorio je 2005. god. svoju prvu prodavnicu u kojoj se ne prodaje hrana, već odeća, muzički proizvodi i bela tehnika. Na taj način, *Tesco* je ušao u maloprodaju proizvoda, koje do tada nije imao u svom prodajnom asortimanu[10].

f) **Sve veći broj maloprodajnih preduzeća internacionalizuje svoje poslovanje** – Sve veći broj maloprodavaca sprovodi ekspanziju svoga poslovanja, putem internacionalizacije. Među osnovnim razlozima ili motivatorima uključivanja sve većeg broja maloprodajnih preduzeća u proces internacionalizacije poslovanja, jesu saturacija domaćeg tržišta i ograničene šanse za rast poslovanja maloprodajnih preduzeća na njihovom domicilnom tržištu. Takođe, ne samo što sve veći broj maloprodajnih preduzeća internacionalizuje svoje poslovanje, već to čini izlaženjem na sve veći broj međusobno raznorodnih tržišta, šireći svoje poslovanje na geografski i kulturno veoma udaljena tržišta širom sveta. Veoma je važno da izbor tržišta bude rezultat razmatranja i ocenjivanja većeg broja faktora, među kojima su: priroda tržišta-domaćina, vrsta sektora maloprodajnih aktivnosti i operacija, kao i priroda i karakteristike same maloprodajne organizacije koja sprovodi internacionalizaciju svoga poslovanja.

Ipak, može se reći da se internacionalizacija maloprodajnog poslovanja nalazi u relativno ranom stadijumu svoga razvoja. U prilog ovoj tvrdnji govori nekoliko činjenica. Prvo, zapažen je sve veći broj maloprodavaca koji internacionalizuju svoje poslovanje, međutim mnogi među njima najveći deo svoga poslovanja i dalje obavlja na domicilnom tržištu. Drugo, mnogi maloprodavci, koje smatramo dokazanim učesnicima internacionalnog, pa čak i globalnog poslovanja, ostvaruju

[10] http://news.bbc.co.uk, od nedelje, 16. januara 2005.god.

manji deo svog profita i godišnjeg obrta van svog domicilnog tržišta. Tabela 1 prikazuje godišnje prihod važnijih evropskih maloprodavaca, koji su internacionalizovali svoje poslovanje.

Naziv maloprodavca	Zemlja porekla	Rang na evropskom tržištu	Procenat prihoda od operacija van tržišta domicila
Carrefour	Francuska	1	48
Tesco	Velika Britanija	3	12
Ahold	Holandija	20	20
H&M Hennes & Mauritz	Švedska	54	85
IKEA	Švedska	137	92

Tabela 1
Prihodi najvećih maloprodajnih lanaca[11]

Činjenica je da se proces internacionalizacije maloprodajnog poslovanja značajno razvio, naročito od kasnih 80tih godina do danas, ali se, na osnovu podataka u tabeli može videti da se ovaj proces jož uvek nalazi u početnim fazama svoga razvoja.
Kao rezultat uticaja napred pomenutih faktora rasta značaja maloprodajnog sektora, pojavljuju se još dva dodatna, izvedena faktora.

g) **Rast obima maloprodajnih operacija, što omogućava maloprodavcima ostvarivanje veće kontrole kanala nabavke –** Ovaj faktor je, prvenstveno, direktna posledica ostvarivanja dominantne pozicije maloprodavaca u kanalima distribucije. Maloprodajna preduzeća ostvarila su dominantnu poziciju, naročito u odnosu na dobavljače, budući da maloprodavci najveći deo svojih nabavki obavljaju direktno od proizvođača. Ovo je rezultat ostvarivanja nižih nabavnih cena, sa jedne strane, i potrebe za specijalizacijom prodajnog asortimana, radi zadovoljenja specifičnih potreba potrošača, sa druge strane. Britansko maloprodajno tržište, na primer, predstavlja najkoncentrisanije maloprodajno tržište u Evropi. Na njemu se nalazi pet vodećih lanaca supermarketa: *Asda*, *Morrison*, *Safeway*, *Sainsbury* i *Tesco*, u kojima se obavi 70% svih nabavki hrane na pomenutom tržištu. Ukupna vrednost nabavki 2000.god. iznosila je 76,78 milijardi funti, što je predstavljalo povećanje od 4,5% u odnosu na prethodnu godinu[12].

h) **Brisanje granica osnovnih delatnosti maloprodavca, širenje područja poslovnih aktivnosti i širenje tržišta** – Ovaj faktor je posledica sprovođenja strategija ekspanzije i diversifikacije, a delimično i internacionalizacije maloprodajnog poslovanja. Već pomenuto britansko maloprodajno tržište, veoma je zasićeno, pa razvoj internacionalnih poslovnih operacija postaje neophodan. Vodeći lanac supermarketa u Velikoj Britaniji, *Tesco*, ove godine je otvorio svoj prvi

[11] Tabela prikazana u: Gilbert, D., (2001.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 397.
[12] Tyler, R., www.wswg.org, 23.april 2001.

supermarket, od planiranih 35, u Japanu, drugom po redu najunosnijem maloprodajnom tržištu na svetu. Ovaj maloprodavac već poseduje 106 maloprodajnih objekata na japanskom tržištu, ali ne pod svojim imenom, tako da je rešio da, na ovo tržište, uvede svoju maloprodajnu marku. Inače, *Tesco* ima preko 3000 ogranaka u celom svetu, uključujući 1800 u Velikoj Britaniji[13].

Važan faktor rasta značaja maloprodajnog sektora predstavlja i rast značaja elektronske maloprodaje. U savremenom poslovanju, kreiranje atraktivne i praktične Internet prezentacije, kao i razvijanje sposobnosti maloprodajnih preduzeća za obavljanjem elektronske maloprodaje, predstavljaju uslove ulaska, a naročito opstanka savremenih maloprodavaca na svetskom tržištu. Zbog toga, pomenutim faktorima koji ilustruju rast značaja maloprodajnog sektora u okvirima savremenog poslovanja na svetskom tržištu, treba dodati i faktore koji su, tokom poslednjih desetak godina, uslovili dinamičan razvoj elektronske maloprodaje, kao novog načina i novog područja maloprodajnog poslovanja. Ovi faktori se mogu podeliti na **ekonomske**, **tehnološke**, **socijalne**[14].

Među **ekonomskim** faktorima, koji svoje dejstvo ispoljavaju na samom tržištu, najvažniji su oni koji se odnose na: jačanje uloge potrošača, intenziviranje konkurencije, sprovođenje personalizovanog marketinga i prodaje, globalizacija tržišta i poslovanja, branding.**Tehnološki** faktori odnose se na nova tehnološka rešenja u maloprodaji, kao i na razvoj kompjuterske i informacione tehnologije i njihovo uvođenje u maloprodajno poslovanje. Od tehnoloških faktora, koji su uslovili dinamičan razvoj elektronske maloprodaje, treba pomenuti visok intenzitet tehnološkog razvoja i povezivanje telekomunikacionih i informacionih sistema.

Socijalni faktori odigrali su, takođe, važnu ulogu u procesu razvoja elektronske maloprodaje, a odnose se na karakteristike populacije i trendova društva, u kojem se obavljaju maloprodajne i aktivnosti elektronske maloprodaje. Među ove faktore spadaju: rasprostranjena upotreba engleskog jezika, relativni rast obrazovnog nivoa i životnog standarda stanovništva i učaurenje ("cocooning"), odnosno asocijalizacija ljudi i vođenje prilično ksenofobičnog, "učaurenog" života.

[13] http://news.bbc.co.uk, od srede, 18. aprila 2007.god.
[14] Stanković, J., (2002.), *Reinženjering poslovanja u elektronskoj maloprodaji*, magistarksa teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 8.-13.

3. TRADICIONALNA VS. ELEKTRONSKA MALOPRODAJA

Savremeno maloprodajno poslovanje sprovodi se kako na tradicionalnom, fizičkom tržištu, tako i na virtuelnom, elektronskom tržištu proizvoda i usluga. U pitanju su dva paralelna, sada već ravnopravna maloprodajna tržišta, na kojima potrošači i maloprodavci obavljaju svoje poslovne aktivnosti.

Obzirom na prirodu maloprodajnog tržišta, kao i na tehnologiju koju primenjuju u poslovanju, sva maloprodajna preduzeća na svetskom tržištu mogu se klasifikovati na:

- **Tradicionalna maloprodajna preduzeća** ili takozvana "brick-and-mortar" preduzeća, koja su nastala i posluju isključivo na tradicionalnom, fizičkom tržištu. Ova preduzeća fizički postoje i prodaju svoje fizičke proizvode i usluge, u direktnoj komunikaciji sa finalnim potrošačima. Upotreba elektronske tehnologije u ovim preduzećima je neznatna, i svodi se na upotrebu POS tehnologije i postojanje sajta maloprodavca na Internetu, bez mogućnosti razmene proizvoda i usluga elektronskim putem.
- **Virtuelna maloprodajna preduzeća** ili ".com" preduzeća, koja su u potpunosti smeštena na Internetu. U klasičnom smislu, ova preduzeća ne postoje fizički, što znači da nemaju prodajne objekte, zgradu i kancelarije kao tradicionalna preduzeća, ali poseduju skladišta i distributivne centre.
- **Elektronska preduzeća**, odnosno "e-enterprise" ili "click-and-mortar", predstavljaju kombinaciju tradicionalnog i elektronskog poslovanja. Svoje poslovne aktivnosti obavljaju povezivanjem tradicionalnog, sa efikasnošću koje obezbeđuje elektronsko poslovanje.

Proces digitalne, elektronske transformacije, uslovio je i evoluciju maloprodajnog poslovanja na Internetu, i to kroz sledeće faze[15]:

- Faza ***tradicionalnog poslovanja*** – U ovoj fazi, koja nastaje tokom 1995. god., tradicionalna maloprodajna preduzeća ("brick-and-mortar") obavljaju svoje poslovne aktivnosti upotrebom tradicionalnih medija, kao što su telefon i faks, a tek počinju da upoznaju i shvataju značaj i mogućnosti Interneta, kao medijum privlačenja i informisanja potrošača širom sveta. Upotreba elektronske tehnologije i Interneta sastoji se isključivo u kreiranju Web prezentacije, sa ciljem informisanja i upoznavanja kupaca i potrošača sa ponudom preduzeća. Prema istraživanjima sprovedenim krajem 1995.god, od 500 kompanija na listi magazina *Fortune*, 34% njih kreiralo je svoju Web prezentaciju[16]. Komunikacija sa potrošačima sastojala se isključivo u plasiranju informacija putem web site-a, bez mogućnosti feedback-a od strane potrošača. Danas, prema istraživanjima, sve kompanije na "listi 500" najvećih američkih kompanija magazina *Fortune*, imaju svoj web site, a čak 58% njih ima višejezični web site[17].
- Faza ***elektronske trgovine*** (e-commerce) – Pored kreiranja Web prezentacije, tokom 1997. god., trgovinska preduzeća ulaze i u aktivnosti kupovine i prodaje putem Interneta. U ovoj fazi razvija se model elektronskog poslovanja sa

[15] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str.7.
[16] Ibid, str.9.
[17] http://www.thebigworld.com/Fortune500MultilingualWebsites.aspx

potrošačima (business-to-consumers ili B2C), a u okviru njega i brojne aplikacije namenjene razvijanju aktivnosti elektronske maloprodaje (e-tailing). Elektronski maloprodavci, kao na primer *eToys* počinju da koriste programe upravljanja odnosima sa potrošačima, koji im omogućavaju pojedinačno poslovanje sa potrošačima, kao i mogućnost da za svakoga od njih kreiraju odgovarajuću ponudu, a samim tim i da personalizuju informacije namenjene potrošačima.

- Faza ***elektronskog poslovanja*** (e-business) – U ovoj fazi razvija se model elektronskog poslovanja između kompanija (business-to-business ili B2B), što znači da se uspostavlja elektronska trgovina između kompanija. Jedna od najvažnijih karakteristika ove faze evolucije trgovinskog poslovanja (e-business), jeste nastanak virtuelnog tržišta i virtuelnih preduzeća (".com"), u potpunosti smeštenih na Internetu. Svoja virtuelna tržišta razvijaju kompanije *Cisco*, *Microsoft*, *Dell Computers*, ali i *Yahoo!* i *Amazon.com*.
- Faza nastanka i razvoja ***elektronskih preduzeća*** (e-enterprise) – Elektronska preduzeća, u anglosaksonskoj literaturi nazvana i "click-and-mortar" preduzećima, predstavljaju kombinaciju tradicionalnih "brick-and-mortar" preduzeća i elektronskog poslovanja virtuelnih, ".com" kompanija. Njihov razvoj počinje tokom 2000.god., mada su se uslovi njihovog pojavljivanja razvijali i pre toga. Primer uspešnog maloprodajnog elektronskog preduzeća je *AutoNation*, najveća mreža elektronske prodaje automobila u SAD[18]. Ova kompanija razvila je svoje elektronsko prodajno tržište na Internetu, sa jedne strane, i fizičku prodaju automobila sa odgovarajućom infrastrukturom, sa druge strane.

3.1. Tradicionalna maloprodaja

U najopštijem smislu, tradicionalna maloprodaja podrazumeva obavljanje kupoprodajnih aktivnosti između maloprodajnih preduzeća i finalnih potrošača, na tradicionalnom, fizičkom maloprodajnom tržištu. Međutim, kako maloprodaja predstavlja veoma dinamično poslovno područje, vremenom su se modifikovali pristupi njenom definisanju i razumevanju.

U nastojanjima da se objasne maloprodajne aktivnosti, kao i da se istakne suština i važnost pojedinih poslovnih operacija, težište definicija i objašnjenja maloprodajnog poslovanja pomeralo se od isticanja posredovanja i posredničke uloge maloprodavaca u kanalima fizičke distribucije, preko čina kupoprodaje kao centralnog u maloprodajnom poslovanju, pa do neophodnosti i važnosti sprovođenja čitavog niza marketing aktivnosti radi zadovoljenja potreba potrošača.

Savremena maloprodaja podrazumeva, kako navodi David Gilbert (22, str. 6.), "poslovanje koje svoje marketing napore usmerava ka zadovoljenju potreba finalnih potrošača, a zasnovano je na organizovanju prodaje proizvoda i usluga, kao svojoj osnovnoj distributivnoj aktivnosti". Finalni potrošači predstavljaju ključne subjekte, prema kojima maloprodavci usmeravaju svoje marketing aktivnost. Naglasak je upravo na finalnim potrošačima, a ne na kupcima, zbog toga što su finalni potrošači ujedno i krajnji korisnici kupljenih proizvoda, dok kupci mogu ali i ne moraju biti finalni korisnici kupljenih proizvoda. Kupci mogu obavljati kupovinu radi zadovoljenja sopstvenih potreba, ali takođe i u ime finalnih potrošača, kao i u svrhe daljeg obavljanja

[18] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str.12.

poslovnih aktivnosti. Osim prodaje proizvoda, jednu od karakteristika maloprodaje čini i prodaja usluga. U pitanju je prodaja neopipljive robe, kroz pružanje osnovnih i pratećih usluga. U kanalima distribucije, tradicionalna maloprodaja predstavlja jedinu poslovnu aktivnost u kojoj se, prilikom prodaje proizvoda, obezbeđuje i prodaja i pružanje usluga, u direktnoj fizičkoj interakciji sa potrošačima.

Maloprodajna preduzeća obavljaju ulogu posrednika (tzv. "middlemen", "intermediaries") u kanalima distribucije. Zahvaljujući svojoj poziciji u tim kanalima, maloprodavci predstavljaju svojevrstan "most" među učesnicima distributivnog lanca. Oni kreiraju i integrišu asortiman proizvoda u svojoj interakciji sa proizvođačina i velikoprodajom, i usmeravaju ga prema finalnim potrošačima. Ključna uloga svakog maloprodajnog posrednika jeste obezbeđivanje pravih proizvoda, u pravoj količini, u pravo vreme i na pravom mestu. Svi marketing napori maloprodavca, kao i njegove poslovne odluke, treba da budu usmerene ka potrebama finalnog potrošača, kao i nastojanju da ponuda i pružene usluga obezbede efektivno i efikasno zadovoljenje tih potreba.

Promene u poslovnom okruženju maloprodajnog preduzeća toliko su brze i složene, naročito u tehnološkom smislu, da zahtevaju brzo i mudro reagovanje. Promene nameću potrebu oblikovanja novih pristupa u reagovanju maloprodavaca na tržišne zahteve, kao i njihovom prilagođavanju sve složenijim tržišnim uslovima.

Kako finalni potrošači predstavljaju centralni element prema kome maloprodajna preduzeća usmeravaju svoje poslovanje, ove promene pristupa poslovanju naročito se odnose na promene vezane za aktivnosti trgovinskog marketinga maloprodajnog preduzeća. S tim u vezi, profesori Lovreta i Petković ukazuju na značaj uvođenja sledećih poslovno-komunikacionih koncepata, ključnih za budućnost maloprodajnih preduzeća[19]:

- Marketing dobrih odnosa sa potrošačima ili Marketing odnosa sa potrošačima (**Relationship Marketing**) koji predstavlja poslovni koncept savremenih maloprodajnih preduzeća, baziran na razvijanju i negovanju dugoročnih poslovnih odnosa sa potrošačima. Uloga ovog koncepta sastoji se upravo u nastojanju da se identifikuju kupci i njihove potrebe, a zatim uspostave poslovni odnosi koji će dugo i uspešno trajati;
- Dugoročna, životna vrednost potrošača (**Customer Lifetime Value**) predstavlja koncept koji podrazumeva opredeljenost maloprodavca da posmatra svoje potrošače kroz ukupan kvalitet njihovog življenja. Ideja ovog koncepta je u tome da maloprodavac sagleda mogućnosti sopstvenog poslovnog uticaja na ukupan kvalitet života svojih potrošača, i da u tom smislu ostvaruje svoj profit;
- Učešće potrošača (**Customer Share**) je koncept koji upućuje kompaniju da putem nuđenja širokog asortimana proizvoda i usluga, maksimizira svoje učešće u kupovinama potrošača, umesto da akcenat stavlja na maksimiziranje svog tržišnog učešća. U prilog tome ide i činjenica da je izuzetno teško zadržati postojeće potrošače, kao i da od odnosa sa njima, dalje, zavisi poslovni uspeh maloprodajnog preduzeća i njegov opstanak na tržištu;
- Ciljani marketing (**Target Marketing**) koji podrazumeva usmeravanje ponude maloprodajnog preduzeća prema tačno utvrđenim tržišnim segmentima, umesto da se prodaja vrši nediferencirano, to jest na isti način svim potrošačima na tržištu;

[19] Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str.24-25.

- Individualizacija (**Individualization**) i personalizacija (**personalization**), pod kojima se podrazumeva individualno posmatranje i tretiranje potrošača, odnosno sposobnost maloprodavca da kreira asortiman svojih proizvoda i usluga ili svoj web sadržaj prema specifičnim preferencijama svojih potrošača. Individualizacija upravo dolazi do izražaja pri komuniciranju i kreiranju tačno određenog paketa ponude proizvoda i usluga individualnom potrošaču;
- Baza podataka potrošača (**Customer Database**) predstavlja značajan, neodvojivi deo poslovanja svakog maloprodavca koji ima cilj da bude uspešan na tržištu. U pitanju je formiranje baze podataka o svakom individualnom potrošaču, njegovim kupovinama, preferencijama, navikama pri kupovini, ličnim karakteristikama, kupovnoj moći. *Procter & Gamble* sakuplja podatke o potrošačima na osnovu upitnika sa plaćenom poštarinom, koji se dobijaju uz besplatne uzorke. *Kraft General Foods, Inc.* je formirao bazu podataka za oko 30 miliona svojih potrošača, koji su svoje podatke dostavili putem kupona. *Hallmark Cards,* koji se bavi prodajom čestitki, svojim kupcima dostavlja upitnike putem časopisa, a upitnici, kada se popune, mogu se zameniti besplatnom čestitkom. Nije redak slučaj da veliki maloprodavci preuzimaju podatke o postojećim i potencijalnim potrošačima od biroa, koji se bave sakupljanjem informacija o stanovništvu, putem različitih izvora. Ilustracije radi, u SAD ovih biroa ima oko dve stotine, a bave se prikupljanjem i čuvanjem ličnih podataka, medicinskih podataka, podataka o osiguranju, podataka o transakcijama prilikom plaćanja kreditnim karticama. Svi ovi sistemi ne podležu zaštiti privatnosti, što znači da se podaci mogu prodati drugim kompanijama, za potrebe njihovog poslovanja. To, naravno otvara moralno-etičku dilemu upotrebe pomenutih podataka. Privatnost je pravo svakog pojedinca, pa je, bez obzira da li se podaci o toj privatnosti koriste u pozitivne ili negativne svrhe, zaštita privatnosti jedna od uloga sistema u kome potrošač živi;
- Integrisano marketing komuniciranje **(Integrated Marketing Communications)** predstavlja kombinovanje različitih sredstava komuniciranja, u cilju kreiranja i dostavljanja konzistentnog imidža "paketa ponude" potrošačima, umesto parcijalnog komuniciranja putem jednog određenog medija. Važan, integralni deo programa integrisanog marketing komuniciranja predstavlja direktni marketing **(Direct Marketing)**. To je sistem putem kojeg organizacije direktno komuniciraju sa ciljnim auditorijumom, u svrhe generisanja njihovog odgovora ili transakcije. Odgovor potrošača može biti u formi pitanja o proizvodu i/ili usluzi, kupovine ili čak davanja mišljenja o istom. Peter Burnett (5, str. 88.) direktni marketing definiše kao "sveukupne aktivnosti putem kojih prodavac, u cilju prodaje proizvoda i usluga, direktno pristupa ciljnom auditorijumu, koristeći pri tome jedan ili više medija (direktan e-mail, telemarketing, katalošku prodaju, prodaju putem kablovske televizije i sl.), a kao krajnji ishod očekuje odziv potrošača putem telefona, e-mail-a ili čak lične posete". Dakle, sistem direktnog marketinga koristi set tzv. "direct-response" medija, uključujući direktan mail, telemarketing, interaktivnu televiziju i slično;
- Kanali kao partneri **(Channels as Partners)** predstavlja pristup koji podrazumeva posmatranje i tretiranje svakog člana kanala marketinga kao ravnopravnog partnera u poslovanju i razmeni. U pitanju je koncept uspostavljanja partnerskih odnosa u

kanalima razmene, koji se zasnivaju na uspostavljanju dugoročnih odnosa poverenja u poslovanju;

- Pristup prema kojem su svi zaposleni tržišno usmereni **(Every employee a marketer)** zasniva se na ideji da marketing aktivnostima treba da se bave svi zaposleni u maloprodajnoj organizaciji, a ne samo zaposleni koji rade na poslovima marketinga, prodaje i unapređenja prodaje. Drugim rečima, svi zaposleni u maloprodajnom preduzeću moraju biti potrošački fokusirani, odnosno sve njihove poslovne aktivnosti treba da budu vođene potrebama i zahtevima potrošača, i usmeravane ka zadovoljenju tih potreba i zahteva;
- Na modelima zasnovano donošenje odluka **(Model-based decision making)** podrazumeva da savremeno maloprodajno poslovanje treba da se zasniva na odlučivanju, na bazi formiranih poslovnih modela, činjenica, korišćenja iskustava drugih preduzeća, ali i na upotrebi takozvanog **scenario metoda** u procesu planiranja, za razliku od individualnog donošenja odluka, baziranog na intuiciji i nedostatku informacija i činjenica. Neizvesnost, brze i česte promene u poslovnom okruženju, ne ostavljaju puno vremena maloprodajnom preduzeću da na njih odreaguje. Sa druge strane, ukoliko ne reaguje brzo, maloprodavac može izgubiti svoju tržišnu poziciju i postojeće i potencijalne potrošače. Zbog toga je neophodno da preduzeće u procesu planiranja svog poslovanja, a u okviru toga i donošenja odluka, formuliše moguća scenarija budućih događaja. Na taj način, preduzeće neće eliminisati potencijalne probleme i krizne situacije svoje poslovne budućnosti, ali će smanjiti rizik i verovatnoću njihovog nastanka i negativnog uticaja na poslovanje. Pored toga, veoma je značajno da se afirmiše timski menadžment, kao i da se odlučivanjem bave timovi sastavljeni od stručnjaka-specijalista različitih profila.

3.2. Virtuelna maloprodaja

Osnovni faktori, uzročnici promena u maloprodaji, koji su istovremeno i uslovili razvoj virtuelne maloprodaje, mogli bi se klasifikovati na sledeći način:

1. **Internacionalizacija i globalizacija maloprodajnog poslovanja** – Proces internacionalizacije maloprodaje iniciran je od strane maloprodavaca iz najrazvijenijih zemalja sveta, kao što su SAD i zemlje Zapadne Evrope. U početku su maloprodajne aktivnosti bile usmeravane isključivo prema tržištima susednih zemalja, odnosno kulturološki bliskih zemalja, sličnog nivoa razvoja. Međutim, proces globalizacije uticao je na zanemarivanje i uklanjanje nacionalnih granica i kada je maloprodajno poslovanje u pitanju. Tako se danas maloprodajne aktivnosti obavljaju nesmetano, bez geografskih i vremenskih barijera.
2. **Informatizacija maloprodaje** – Razvoj kompjuterske i informacione tehnologije, i njihova primena u maloprodajom poslovanju, doveli su do značajnih promena u načinu obavljanja maloprodajnih aktivnosti. Razvoj računara, raznovrsnih elektronskih aplikacija, telekomunikacionih sistema, a naročito Interneta kao globalne komunikacione mreže, faktori su koji su uticali na ubrzanje procesa internacionalizacije i globalizacije maloprodajnog poslovanja. I sam proces maloprodajnog poslovanja doživeo je značajne promene, koje se ispoljavaju u: brzom dolaženju do tačnih i pravovremenih informacija; efikasnom komuniciranju kako u maloprodajnom preduzeću, tako i sa poslovnim okruženjem, a naročito sa

potrošačima; efikasnom obavljanju maloprodajnih aktivnosti i upravljanju maloprodajnim operacijama. Razvoj Interneta i elektronske trgovine, uticali su na nastanak novih načina zadovoljenja potreba potrošača, bez obzira u kom delu sveta se oni nalazili, i u koje doba dana ili noći naručivali proizvode. Nastanak potpuno elektronske, virtuelne maloprodaje, koja podrazumeva i kupoprodaju elektronskih proizvoda i usluga, pruža mogućnost efikasnog korišćenja slobodnog vremena potrošača i vremena namenjenog kupovini.

3. **Rast obrazovnog nivoa i životnog standarda stanovništva** – Ovo su, pravashodno, karakteristike razvijenih zemalja sveta. Pomenuti faktori, uz raširenu upotrebu engleskog jezika, uticali su na nastanak novih potreba i zahteva potrošača na svetskom tržištu. U potrazi za kreiranjem novih, efikasnijih i kvalitetnijih načina zadovoljenja potreba, menjalo se i menja se maloprodajno poslovanje.

Virtuelna maloprodaja podrazumeva obavljanje maloprodajnih aktivnosti isključivo upotrebom elektronske tehnologije. Ona podrazumeva, najvećim delom, obavljanje maloprodajnih aktivnosti posredstvom Interneta. Kao ilustracija može poslužiti Primer br. 1, u Prilogu rada, u kojem su opisane karakteristike poslovanja vodeće svetske virtuelne kompanije *Amazon.com*.

Virtuelna maloprodajna preduzeća (tzv. ".com") u potpunosti su smeštena na Internetu, pa nemaju svoja vidljiva, fizička obeležja. Za razliku od tradicionalnih maloprodajnih preduzeća, ona ne poseduju maloprodajne objekte. Razlog je taj što se aktivnosti komunikacije sa potrošačima, pregledanja i biranja proizvoda iz prodajnog asortimana, kao i plaćanja kupljenih proizvoda, u potpunosti obavljaju elektronskim putem, posredstvom Interneta. Međutim, virtuelna maloprodajna preduzeća poseduju skladišta i distributivne centre, budući da je neophodno skladištiti robu nabavljenu od dobavljača, kako bi se ona, zatim, isporučivala potrošačima do vrata njihovog stana.

Garden.com, uspešan virtuelni maloprodavac biljaka i baštenskog cveća, sa sedištem u Austin-u, Texas, bavi se brzom isporukom baštenskih biljaka širom SAD, koje kupci (finalni potrošači) poručuju putem Interneta. Ova kompanija zapošljava 270 ljudi i poseduje skladište za smeštanje robe[20]. Umesto koncepta centralizovanih skladišta, koji je mahom zastupljen u tradicionalnim maloprodajnim preduzećima, i koji se sastoji u skladištenju robe koja se nabavi od dobavljača da bi se zatim isporučivala potrošačima, *Garden.c*om se odlučio za drugačiji pristup distribuciji svoje robe. Umesto nastojanja da, posredstvom kanala nabavke, prikuplja sve porudžbine u svom centralnom skladištu, *Garden.com* se odlučio da, korišćenjem informatičke tehnologije, direktno prosledi porudžbine u elektronskom obliku svojim dobavljačima, koji će zatim robu direktno isporučiti potrošačima. Internet omogućava *Garden.com*-u povezivanje sa mrežom od 80 uzgajivača i dobavljača baštenskog cveća iz različitih krajeva SAD. Od ukupnog broja proizvoda zastupljenih u prodajnom asortimanu, samo 15% se skladišti u centrali u Austin-u, i odatle direktno isporučuje finalnim kupcima[21]. Na taj način, ova kompanija minimizira svoje troškove držanja zaliha robe i maksimizira svoje poslovne rezultate.

Za svoju ekskluzivnu logističku kompaniju, *Garden.com* je angažovao kompaniju *FedEx*, koja obavlja kompletne logističke aktivnosti. U pitanju je partner sourcing kompanije *Garden.com* u odnosu na kompaniju *FedEx*, koji se zasniva na

[20] Cummings, E.M., Haas, T., (2000.), "Seeing Green", Darwin, June/July., vol. 1, No. 1, str.102.
[21] Ibid., str. 102.

uspostavljanju i razvijanju dugoročnih partnerskih veza saradnje i uzajamne koristi između ovih kompanija. U procesu distribucije proizvoda, *Garden.com* koristi Trellis elektronski program, specijalno razvijen u saradnji sa *FedEx*-om[22]. Ovaj program omogućava kompaniji *Garden.com*, *FedEx-u*, i svim ostalim učesnicima distributivnog lanca, uvid u status isporuke u svakom trenutku vremena. Trellis omogućava finalnim kupcima kontinuirano praćenje kretanja poručene robe, preko sajta kompanije *Garden.com*.

Virtuelna maloprodaja, kao oblik elektronske maloprodaje, pruža mnoge pogodnosti kako samim preduzećima, tako i finalnim potrošačima. Kada su preduzeća u pitanju, među te pogodnosti spada redukovanje ili čak potpuno eliminisanje nekih kategorija troškova, kao što su zakupnina poslovnog prostora, troškovi držanja zaliha, troškovi reklame. Čuveni elektronski maloprodavac *Amazon.com* u cene svojih proizvoda ne uračunava porez na promet proizvoda (pay tax). Ovaj potez se na tržištu SAD pokazao kao pun pogodak, naročito na području Kalifornije, koja ima najviše stope poreza u SAD, a obzirom da su Amerikanci izuzetno osetljivi na ovu troškovnu kategoriju.

Kada su finalni potrošači u pitanju, virtuelna maloprodaja takođe pruža niz prednosti. Redukovanje i eliminisanje pojedinih kategorija troškova, omogućava virtuelnom i elektronskom maloprodavcu, ostvarivanje cenovne konkurentnosti, što naročito pozdravljaju finalni potrošači. Kada su u pitanju proizvodi koje potrošači dobro poznaju i redovno kupuju, tada će pri njihovom izboru maloprodavca od presudnog značaja biti cena i brzina isporuke proizvoda.

Većina ljudi u razvijenim ekonomijama, mada to polako postaje praksa i kod nas, početkom meseca (nedelje) odlazi u veće kupovine namirnica i ostalih kućnih potrepština za naredni mesec (nedelju). Nakon određenog broja kupovina, i upoznavanja sopstvenih potreba i prodajnog asortimana maloprodajnog objekta, mnoge kupovine postaju rutinske. Tada pomenuti mesečni (nedeljni) odlasci u prodavnice radi kupovine obično istih proizvoda, sve manje postaju zadovoljstvo i zabava, a sve više napor i jedna obaveza više. Stavljanje prodajnog asortimana u elektronske samoposluge i pružanje mogućnosti naručivanja robe i obavljanja rutinskih kupovina putem Interneta, štedi vreme i novac, i kupcu i maloprodavcu. Dovoljno je sesti za tastaturu računara priključenog na Internet, odabrati maloprodavca i željenu robu, izvršiti naručivanje i plaćanje elektronskim putem, i čekati isporuku na vratima stana. Sa druge strane, ubrzani tempo života nameće potrebu brzog i efikasnog obavljanja kupovina, pa kupovina putem Interneta upravo te zahteve i ispunjava.

3.3. Elektronska preduzeća

Tehnologija je osnovni pokretač poslovne strategije preduzeća, koji dovodi do bazičnih promena u savremenom poslovanju[23]. Elektronska preduzeća nastaju povezivanjem prednosti koje pružaju tradicionalna preduzeća, sa efikasnošću koje nudi upotreba elektronske tehnologije u poslovanju. Zamišljena kao kombinacija prednosti tradicionalnih i virtuelnih preduzeća, elektronska maloprodajna preduzeća imaju za cilj kreiranje što veće vrednosti za potrošače. Ona, dakle, treba da predstavljaju idealno

[22] Cummings, E.M., Haas, T., (2000.), "Seeing Green", Darwin, June/July., vol. 1, No. 1, str. 103.
[23] Patel, K., McCarthy, M.P., (2000.), *Digital Transformation*, McGraw-Hill, New York NY, str.41.

rešenje u procesu komunikacije između maloprodavaca i potrošača, obezbeđujući učesnicima maloprodajne razmene: brzinu, kvalitet, pravovremenu uslugu i sniženje troškova. Zbog toga, ova preduzeća predstavljaju nastavak "reinženjeringa poslovnog procesa" (Business Process Reengineering-BPR), nastalog u oblasti ekonomije i biznisa krajem 80-tih i početkom 90-tih. Konvencionalni reinženjering poslovnog procesa bio je fokusiran na specijalizaciju zaposlenih u procesu rada, kao i na optimizaciju individualnih poslovnih zadataka.

Nastankom elektronskih preduzeća, fokus organizovanja i obavljanja poslovnih aktivnosti prebačen je na upotrebu elektronske tehnologije u usmeravanju celokupnog poslovnog procesa i stvaranje maksimalne vrednosti za potrošače. Dolazi do ponovne centralizacije i fokusiranja preduzeća na potrošače, što je u velikoj meri direktna posledica pomenute tehnološke revolucije, potpomognuta širenjem upotrebe personalnih računara i razvojem kompjuterskih mreža[24]. Logično, dolazi do promena u mnogim aspektima poslovanja maloprodajnog preduzeća, i to u[25]:

a) ***organizacionoj kulturi preduzeća*** – Osnovna karakteristika kulture u maloprodajnom elektronskom preduzeću, jeste usmerenost zaposlenih i organizovanje svih poslovnih aktivnosti ka uspehu preduzeća kao celine, zasnovana na efikasnom i kvalitetnom zadovoljenju potreba i zahteva potrošača;

b) ***karakteristikama zaposlenih*** – Zaposleni u maloprodajnom elektronskom preduzeću treba uspešno da integrišu i paralelno primenjuju znanje vezano za poslovni proces i znanje vezano za tehnološka rešenja koja ih podržavaju. Smatra se da je najvredniji resurs elektronskih preduzeća tzv. "radnik sa znanjem" (knowledge worker);

c) ***modelu poslovne orijentacije*** – Elektronska preduzeća su usmerena ka okupljanju najtalentovanijeg i najstručnijeg personala u procesno-orijentisane timove stručnjaka. Ti timovi imaju zadatak međusobnog povezivanja i saradnje na elektronskom tržištu, u cilju razmene informacija neophodnih za kreiranje strateških prednosti na tržištu;

d) ***organizacionoj strukturi preduzeća*** – Zahvaljujući upotrebi elektronske tehnologije, elektronska preduzeća razvijaju nove modele organizacione strukture, među kojima su timska i mrežna. Dinamiku strukturi maloprodajnih elektronskih preduzeća daju timovi stručnjaka različitih profila. Karakteristike timova su fleksibilnost, brzo reagovanje na promene, dinamičnost, ali i delimična autonomija, koja članovima tima pruža mogućnost da plasiraju ideje i iskažu svoje preduzetničke sposobnosti;

e) ***modelu poslovnih aktivnosti i aplikacija koje podržavaju poslovanje*** – U maloprodajnim elektronskim preduzećima modeli poslovnih aktivnosti i aplikacija za podršku predstavljaju kombinacije aplikacija za podršku elektronskom poslovanju sa potrošačem (business-to-consumer, B2C) i tradicionalnim poslovnim aktivnostima. U pitanju su računarski programi namenjeni prodaji fizičkih proizvoda, kao i prodaji elektronskih proizvoda i usluga;

f) ***menadžment procesima*** – U elektronskom preduzeću, menadžment procesi zasnivaju se na procesima, tehnikama i metodologijama kreiranim prevashodno od

[24] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str.13.
[25] Ibid., str.140.

strane industrijskih i eksperata iz poslovne prakse, naročito onih u direktnoj komunikaciji sa potrošačima;

g) ***tehnologiji*** – Pravu vrednost tehnologije, upotrebljene u poslovanju maloprodajnih elektronskih preduzeća, predstavlja visok stepen znanja utkanog u njihovu pravovramenu i efikasnu primenu. Faktor uspeha preduzeća, između ostalog, leži u znanju i poznavanju poslovnih procesa.

Razlog zašto su se maloprodavci *Toys"R"Us* i *Kmart* odlučili upravo na organizovanje svoje elektronske maloprodaje u okviru odvojenih on-line, ili takozvanih spin-off divizija (*Toysrus.com* i *Bluelight.com* respektivno), leži u neuklapanju elektronske tehnologije u tradicionalnu organizacionu kulturu pomenutih maloprodajnih kompanija.

John Barbour, *Toysrus.com* CEO, objašnjava da Internet i elektronsko poslovanje zahtevaju drugačiju disciplinu, koju karakteriše potreba za većom preduzetničkom slobodom i brzinom, u procesu donošenja odluka[26]. Kompanija *Toysrus.com* koristi sredstva, ime i imidž kompanije *Toys"R"Us*, što joj pruža niz prednosti: ime ovog elektronskog maloprodavca asocira na ime matičnog, tradicionalnog maloprodavca; imidž je već razvijen na tržištu, a karakteriše ga i razvijeni branding.

Sa druge strane, maloprodajna kompanija *Kmart* sprovodi drugačiju strategiju. Njen spin-off, elektronska maloprodajna kompanija *Bluelight.com*, u svom imenu ne sadrži ništa što bi potencijalnog kupca asociralo na naziv već uspešnog tradicionalnog maloprodavca *Kmart*. Naravno, to nije slučajno, već postoji dobar razlog. Menadžeri u *Kmart* su se odlučili za osnivanje pomenute on-line divizije upravo u San Francisku, zbog blizine Silikonske doline, samim tim i zbog veće mogućnosti angažovanja vodećih svetskih inženjera i dizajnera u kreiranju svog ambicioznog web site-a. Samim tim, "startnu poziciju" svoje spin-off divizije, *Kmart* nije planirao da zasniva na postojećem, prepoznatljivom imenu i imidžu, već na elektronskoj tehnologiji koju poseduje, na atraktivnosti web site-a, i raznovrsnim mogućnostima koje taj site pruža u izboru i kupovini proizvoda i usluga. Za nepunih godinu dana od osnivanja pa do započinjanja kupoprodajnih aktivnosti, *Bluelight.com* je zaposlio 100 ljudi različitih struka, koji su napravili web site, organizovali timsko poslovanje, i uspostavili dvosmerni tok komuniciranja: sa tradicionalnim kupcima i sa kupcima na Internetu[27].

Potrošačima koji kupuju putem Interneta, stoji na raspolaganju veliki broj najrazličitijih proizvoda. Među najprepoznatljivije i najčešće kupovane kategorije proizvoda spadaju:

- **Elektronski proizvodi.** Digitalne kamere, printeri, skeneri i bežični uređaji, među kojima su i PDA (Personal Data Assistant) i mobilni telefoni, samo su neki od proizvoda iz ove kategorije.
- **Elektronske i druge usluge.** Veliki broj raznovrsnih usluga, takođe predstavlja predmet svakodnevne maloprodaje putem Interneta. Putovanja, trgovina akcijama, elektronsko bankarstvo, usluge osiguranja i prodaje nekretnina, advokatske usluge, saveti inženjera, predstavljaju samo neke od usluga koje potrošači mogu kupiti elektronskim putem. Na tržištu Srbije, veliki broj banaka, kako domaćih, tako i

[26] Democker, D., (2000.), "Killer spin-offs" (Industry Trend or Event), Info World, Sept 18, vol. 22 issue 38, str. S29.
[27] Ibid., str. S29.

stranih, počeo je da pruža svoje usluge putem Interneta (*Volksbank a.d., Reiffeisen, Komercijalna banka a.d.*). Međutim, kako je istraživanje za potrebe izrade ove doktorske disertacije pokazalo, veoma mali broj potrošača na srpskom tržištu kupuje i putem Interneta, a time je i mali broj onih koji koriste usluge elektronskog bankarstva. Od 503 anketirana potrošača, samo 102 je imalo iskustvo kupovine putem Interneta, što se može videti iz tabele u Aneksu 2 ovoga rada, a o čemu će biti više reči.

- **Kompjuterski hardveri i softveri**. U pitanju je najveća kategorija proizvoda koji se prodaju putem Interneta, a elektronske kompanije *Dell* i *Gateway*, na primer, spadaju među najveće online prodavce.
- **Kancelarijska oprema i materijal.** Prodaja ovih proizvoda konstantno raste, i to kako maloprodaja, tako i velikoprodaja. Veliki maloprodajni lanac *Office Depot* iz USA svoje proizvode prodaje i preko svoje elektronske divizije *OfficeDepot.com*.
- **Sportska oprema.** I sportska oprema se veoma dobro prodaje putem Interneta. Neki elektronski maloprodavci, kao *fogdog.com*, prodaju svoje proizvode isključivo online. Kompanija *Nike*, uvela je još pre desetak godina mogućnost elektronske kupovine sportske obuće, koju potrošači prethodno samostalno dizajniraju na site-u ove kompanije.
- **Knjige.** Čuvene američke kompanije *Amazon.com* i *Barnesandnoble.com* danas su sinonim za prodaju knjiga elektronskim putem. Svoje proizvode, putem Interneta, takođe prodaju i specijalizovani maloprodavci stručne literature, dečijih knjiga i sl.
- **Muzika.** Mnogi elektronski maloprodavci, među kojima i pomenuti *Amazon.com* i *Barnesandnoble.com*, pružaju mogućnost online kupovine kako najnovijih, tako i starijih muzičkih izdanja.
- **Igračke.** Veliki svetski prodavci igračaka sve više se uspešno prebacuju na "click-and-mortar" oblik maloprodaje. Među njima su *Amazon.com*, *Toys"R"Us* (*Toysrus.com*), diskontni lanci *Target* i *Wal-Mart*, mnoge robne kuće, kao i proizvođači *mattel.com* i *lego.com*.
- **Farmaceutski i kozmetički proizvodi.** Na web site-ovima mnogih maloprodavaca i specijalizovanih prodavnica, mogu se naći najraznovrsniji proizvodi iz ovih kategorija, od vitamina, preko kozmetike (*Mary Kay*, lanac robnih kuća *Macy's*), do farmaceutskih proizvoda i lekova (*Drugstore.com, CVS.co*m).
- **Odeća i obuća.** Prodaja odeće i obuće putem Interneta, takođe je u porastu. Mnogi veliki maloprodavci, ali i proizvođači, veoma se uspešno bave online prodajom, a među njima su *Macy's*, *Nike* i *Levis*.
- **Nakit.** Imajući u vidu uspeh koji je online prodajom nakita postigla kompanija *Blue Nile Inc.*, smatra se da će online maloprodavci nakita zauzeti jednu od vodećih pozicija u elektronskoj prodaji u budućnosti. *Roger's Jewelry* veliki je kalifornijski online maloprodavac nakita, a tu su i *Diamond.com, Ice.com*, kao i *Amazon.com* i *eBay*.
- **Zabava.** U ovu kategoriju spadaju proizvodi, od karata za razne događaje (*ticketmaster.com*), pa sve do različitih kompjuterskih igara, a svakodnevno ih kupuju milioni kupaca širom sveta.
- **Automobili.** Proizvođači automobila, maloprodavci i posrednici, u sve većoj meri ulaze u aktivnosti "click-and-mortar" maloprodajnog poslovanja. Online maloprodaja automobila, pored prodaje novih, serijski proizvedenih automobila,

podrazumeva i prodaju naručenih automobila po meri kupca, antikvitetnih i polovnih automobila. Prateće usluge, postprodajna podrška, finansijske usluge i garantne usluge, takođe se veoma dobro prodaju putem Interneta.

- **Ostalo.** Pored pomenutih, postoje i ostale kategorije roba, koje se redovno kupuju i prodaju elektronskim putem. Internet je medij koji predstavlja otvoreno, globalno tržište onim maloprodavcima koji prodaju specijalizovane proizvode i kojima je ovaj način prodaje najkomforniji i najefikasniji. Tako se na primer, kompanija *antiquebottles.com* bavi prodajom antikvitetnih flaša poznatih proizvođača, kao što su flaše kompanije *Coca-Cola*.

Usled reinženjeringa koncipiranja i sprovođenja poslovnih aktivnosti, uvođenjem elektronske tehnologije, elektronska maloprodaja danas pruža niz mogućnosti za ostvarivanjem efikasnijeg i efektivnijeg maloprodajnog poslovanja.

4. SPECIFIČNOSTI MALOPRODAJE U RAZLIČITIM EKONOMIJAMA

Tokom poslednje dekade XX veka, veliki procenat maloprodajnih preduzeća internacionalizovao je svoje poslovanje. U prošlosti, pre pomenutog perioda, maloprodajne kompanije, koje su obavljale poslovanje van domaćih tržišta, bile su veoma retke u poređenju sa brojem maloprodavaca koji su svoje poslovanje obavljali isključivo na svom domicilnom tržištu. Takođe, internacionalne maloprodajne operacije bile su zastupljene u znatno manjem obimu, u odnosu na domaću maloprodaju.

4.1. Obeležja maloprodaje u SAD i zemljama Zapadne Evrope

Maloprodajna tržišta SAD i Zapadne Evrope smatraju se tržištima koja su uvela promene na svetsko maloprodajno tržište. U pitanju su maloprodajna tržišta koja su uticala na promene maloprodajnog poslovanja u drugim ekonomijama, i to kako u oblasti tradicionalne tako i elektronske maloprodaje.

U tzv. "tražnjom-vođenim ekonomijama" ("demand-led economies"), kao što su SAD i zemlje Zapadne Evrope, maloprodajno poslovanje ima za cilj pružanje neophodnih usluga i davanje pozitivnog doprinosa razvoju ekonomije zemlje. Maloprodajna tržišta pomenutih zemalja, predstavljaju pokretače značajnih promena i trendova, koji zatim zahvataju i tržišta srednje razvijenih zemalja i zemalja koje se nalaze u procesu tranzicije, iz centralno planske u tržišnu privredu. Upravo to pokretanje promena, koje će menjati strukturu i tokove maloprodajnog poslovanja, predstavlja osnovnu specifičnost maloprodaje u ekonomijama SAD i Zapadne Evrope. Istraživanja su pokazala da je u Kanadi, samo u 2005.god., rast prometa u maloprodaji iznosio 6,3%, odnosno 83,1 milijardi kanadskih dolara. Niske kamatne stope, relativno niska i stabilna stopa inflacije, kao i povećanje broja radnih mesta, predstavljaju faktore koji su učinili da potrošači imaju poverenja u poslovanje maloprodajnog sektora, što se i odrazilo kroz povećanje potrošnje[28].

Na tržištima SAD i Zapadne Evrope inicirani su sledeći trendovi, koji menjaju strukturu okruženja i razvoj maloprodajnih preduzeća na svetskom tržištu:

[28] http://www.cqcd.org/pdf-2006/Communique_de_presse_anFev2006.pdf

- ***Globalizacija i internacionalizacija maloprodajnog poslovanja*** - Internacionalizacija podrazumeva prisustvo maloprodajnih preduzeća i obavljanje poslovnih operacija na većim tržištima sveta, koja su, pri tome, ekonomski, socijalno, kulturološki različita. Trgovinske, a među njima i maloprodajne kompanije, ostvaruju sve veći deo prodaje na internacionalnim tržištima. Istraživanja pokazuju da sto najvećih kompanija u SAD ostvaruju oko 40% prodaje na internacionalnim tržištima[29]. Sličan procenat ostvaruju i najveće evropske i japanske kompanije, pa se može zaključiti da maloprodaja predstavlja globalni biznis, u pravom smislu te reči.

  Internacionalizacija maloprodajnog poslovanja je složeni proces koji, pored **transfera maloprodajnih operacija**, obuhvata i transfer **poslovnih koncepata**, **menadžment ekspertize**, **tehnologije** i **nabavnih funkcija** van nacionalnih granica[30].

  Transfer maloprodajnih operacija na inostrano tržište, zapravo, predstavlja bukvalnu interpretaciju termina internacionalizacije maloprodaje. Američki *The Gap* proširio je svoje maloprodajne operacije na mnoge zemlje Evrope; španski maloprodavci *Zara* i *Mango* proširili su svoje poslovanje prvo na zemlje evropske unije, a zatim i na zemlje u razvoju, među kojima je i Srbija; švedski *Hennes & Mauritz (H&M)* na tržište Velike Britanije. Interesantan je podatak koji kaže da, od ukupnog broja maloprodajnih preduzeća na evropskom tržištu, najveći broj potiče iz samo pet evropskih zemalja: Francuske, Nemačke, Švedske, Velike Britanije i Španije. Nemački maloprodavci sprovode svoje aktivnosti u preko 18 000 maloprodajnih ispostava u drugim zemljama Zapadne Evrope, što čini oko 28% od ukupnog broja. Takođe, to je za oko 5 000 ispostava više u odnosu na drugu po redu aktivnu grupu maloprodavaca, poreklom iz Francuske. Pomenuti francuski maloprodavci obavljaju svoje maloprodajne aktivnosti u 21% ukupnog broja ispostava u Evropi[31].

  Transfer koncepata maloprodajnog poslovanja može da se obavi na dva načina. Prvi način podrazumeva transfer poslovnog koncepta sa domaćeg na novo strano tržište. Švedski maloprodavac nameštaja *IKEA*, procenio je da je njegov poslovni koncept dovoljno jak i originalan da bi bio uspešan i na novim tržištima. Njihova ciljna grupa su mladi, inteligentni ljudi, koji tek stvaraju svoj dom i porodicu, a potreban im je praktičan, funkcionalan nameštaj, koji se lako transportuje i sklapa. Drugi način transfera poslovnog koncepta podrazumeva preuzimanje uspešnog poslovnog koncepta sa drugog, nedomicilnog tržišta, i njegova primena na domaćem tržištu. Tu se obično radi o preuzimanju novog stila maloprodaje ili novog maloprodajnog formata. Primer za to je *Sainsbury's* koji je ranih 40tih godina XX veka "uvezao" format supermarketa sa tržišta SAD na tržište Velike Britanije.

---

[29] Lovreta, S., Petković, G., (1998.), "Izazovi trgovinskom menadžmentu u globalnom okruženju", Zbornik radova *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 407.

[30] Gilbert, D., (2003.), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.400.

[31] Myers, H., Alexander, N., (2007.), "The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail strauctur e", Inaternational Journal of Retail and Distribution Management, vol. 35, no.1, str.6-19.

Transfer menadžment ekspertize podrazumeva internacionalizaciju veština i tehnika menadžera maloprodajne kompanije, njihov "izvoz" na strana tržišta, kao i transfer organizacione strukture kompanije na nova nedomicilna tržišta. Dobar primer je kompanija *McDonald's*, koja je svoju ekspertizu i organizacionu kulturu uvela na sva nova tržišta. Konkurentske kompanije su rado preuzimale i kopirale tehnike njihovog poslovanja. Jedan od važnih oblika transfera menadžment ekspertize na inostrana tržišta, jeste formiranje internacionalnih maloprodajnih alijansi. One su proizvod rastućeg trenda globalizacije maloprodajnog poslovanja, a prednosti koje svojim članovima pružaju su brojne: sinergetski efekti poslovanja, ostvarivanje ekonomije obima, jačanje pregovaračke moći nad proizvođačima u kanalima distribucije, jačanje maloprodajnih marki, kao i zajedničko podizanje barijera ulasku novih konkurenata na tržište.

Transfer tehnologije, a naročito informacione tehnologije i novih rešenja u elektronskom poslovanju, doveo je do razvoja i usavršavanja procesa donošenja odluka u maloprodajnim organizacijama, kako na nivou top menadžmenta, tako i na nivou pojedinih poslovnih funkcija. Nova tehnološka rešenja veoma su važna i na najnižem, operativnom nivou u maloprodaji, kao što je na primer EPOS tehnologija u maloprodajnim objektima. Proces internacionalizacije tehnologije može dovesti do promena na tržištu maloprodaje zemlje-domaćina. Ovo je slučaj kada maloprodajna kompanija iz razvijene zemlje ulazi na tržište koje karakteriše niži stepen razvoja maloprodaje. Upravo je to slučaj sa ulaskom maloprodajnih kompanija iz SAD i zemalja Zapadne Evrope na tržišta zemalja koja su na prelasku iz centralno planske u tržišnu privredu.

Transfer nabavne funkcije ima veoma veliki uticaj na proces internacionalizacije maloprodajnog poslovanja. Radi se o takozvanom sourcing-u, koji prati pomenute transfere menadžment ekspertize i tehnologije. Čak i maloprodajne kompanije koje najveći deo svog poslovanja obavljaju na domaćem tržištu, posluju sa velikim brojem proizvođača i veleprodavaca sa stranih tržišta.

- ✓ ***Koncentracija i ukrupnjavanje maloprodajnih preduzeća*** **–** Na procese globalizacije i internacionalizacije maloprodajnog poslovanja, velikog uticaja ima trend koncentracije i ukrupnjavanja preduzeća u maloprodajnom poslovanju. U pitanju je jedan od oblika transformacionih procesa u trgovini, koji započinje tokom poslednje dekade XX veka, u razvijenim zapadnim ekonomijama. Jačanje velikih maloprodajnih preduzeća, najčešće lanaca supermarketa i hipermarketa, ima za posledicu potiskivanje velikog broja malih preduzeća sa tržišta, i stalni porast tržišnog učešća velikih maloprodajnih kompanija.

  Maloprodajnim tržištem SAD dominiraju gigantske maloprodajne kompanije, koje nude širok asortiman proizvoda, prosečnog kvaliteta, po konkurentnim cenama. Među takvim preduzećima su *Wal Mart, Target, Kmart*, kao i *Sears* i *Macy's*. Ove kompanije imaju toliko veliko tržišno učešće, da malim preduzećima stvaraju "problem" u razvoju na tržištu. Na tržištu SAD je, još 1992. god., promet 25 najvećih maloprodavaca iznosio je 18% ukupnog maloprodajnog prometa, dok je tokom 1990. god., u Velikoj Britaniji, promet 5 najvećih maloprodavaca prehrambenom robom (*J.Sainsbury's, Tesco, Argyll Group, Asda, Dee Corporation/Gataway*) učestvovao sa 61,4% u ukupnom maloprodajnom prometu

prehrambenim proizvodima ove zemlje[32]. Slična situacija je i danas. Čak i u Japanu, takođe razvijenoj ekonomiji, gde su maloprodajom dominirala mala, porodična preduzeća, izražen je trend koncentracije i ukrupnjavanja maloprodajnih preduzeća.

Koncentracija i ukrupnjavanje maloprodajnih preduzeća ima za posledicu smanjenje broja malih maloprodavaca, čije je poslovanje na tržištu svakako potrebno. Mali trgovci su veoma važni učesnici konkurentske borbe, posebno zbog toga što, kako istraživanja pokazuju, kao osnovno sredstvo svoje konkurentske borbe protiv velikih kompanija, koriste niže cene[33]. Ipak, njihov opstanak na pojedinim tržištima, pa tako i na svetskom, prevashodno zavisi od mera državne politike i načina na koje se pojedine države trude da zadrže mala preduzeća i njihovo poslovanje ponude kao alternativu svojim potrošačima na maloprodajnom tržištu.

- ✓ ***Informatizacija i razvoj elektronske maloprodaje*** – Intenzivan razvoj informacione i komunikacione tehnologije, omogućilo je maloprodajnim preduzećima brzo i lako prikupljanje neophodnih podataka i njihovo transformisanje u informacije neophodne za poslovanje. Razvijene zemlje započele su proces izgradnje i razvoja najvećeg izvora podataka i informacija u savremenom svetu, a to je Internet.
  Proces informatizacije doveo je do mnogih značajnih promena u poslovanju maloprodajnih preduzeća. Te promene se prvenstveno odnose na podizanje efikasnosti maloprodajnog poslovanja, kao i na snižavanje mnogih kategorija troškova u maloprodaji. Razvoj informacione tehnologije, prvo u razvijenim zemljama Zapada, a zatim i širenje novih informacionih rešenja i koncepata na druga tržišta, imao je za posledicu nastanak elektronske maloprodaje, kao novog oblika maloprodajnog poslovanja i komuniciranja sa finalnim potrošačima.

Tržište SAD predstavlja veoma dinamično područje maloprodajnog poslovanja, naročito kada je nastanak i razvoj elektronske maloprodaje u pitanju. Na ovom tržištu je iniciran nastanak elektronskog poslovanja, na njemu je došlo do dramatičnog razvoja ali i pada u poslovanju preduzeća elektronske maloprodaje, naročito onih u potpunosti smeštenih na Internetu. Danas, maloprodajnim tržištem SAD dominiraju elektronska maloprodajna preduzeća, koja predstavljaju poslednju fazu razvoja maloprodajnog poslovanja.

Na tržištu SAD mogu se zapaziti dva komplementarna trenda, koja ujedno karakterišu i savremeno maloprodajno poslovanje na svetskom tržištu[34]:

1. Virtuelna preduzeća, koja su preživela "elektronski krah" 2000. god., uključuju u svoje poslovanje tradicionalne maloprodajne funkcije, kao što su skladišta, click-and-mortar prodajni kanali i logistička podrška. Dobar primer je *Amazon*, koji je nedavno uspostavio poslovnu saradnju sa tradicionalnim maloprodavcima *Wal-Mart* i *Toys"R"US*.

---

[32] Lovreta, S., Petković, G., (1998.), "Izazovi trgovinskom menadžmentu u globalnom okruženju", Zbornik radova *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 408.
[33] Ibid., str.409.
[34] Cook, D.L., Jacob, B., Pries-Heje, J., Purao, S., Wareham, J., (2002.), "Internet Retailing in the United States", rad u: Elliot, S. (editor), (2002.), *Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, str. 218.

2. Tradicionalni maloprodavci, kao *UPS, Sears* i *HomeDepot*, razvijaju svoje prodajne, marketinške i logističke funkcije, uključivanjem komplementarnih elektronskih kanala.

Savremena maloprodajna preduzeća, koja svoje poslovanje obavljaju na razvijenim tržištima SAD i Zapadne Evrope, prepoznala su prednosti kombinovanja tradicionalnog i elektronskog poslovanja. Uključivanje tradicionalnih maloprodavaca u aktivnosti online maloprodaje, na ovim tržištima više ne predstavlja konkurentsku prednost, već uslov opstanka i uspešnog poslovanja.

4.2. Maloprodaja u Australiji i na Dalekom Istoku

Maloprodaja u Australiji

Maloprodajna tržišta Australije i zemalja Dalekog Istoka, među kojima veliki značaj imaju Kina i Hong Kong, fizički su udaljena od najznačajnijih, razvijenih tržišta Evrope i Severne Amerike.

Maloprodajno tržište Australije, pored pomenute fizičke udaljenosti od najrazvijenijih tržišta sveta, nosi i karakteristike visoke razvijenosti i izrazite raznovrsnosti. U pitanju je tržište sa visokim stepenom upotrebe Interneta, naročito u maloprodajnom poslovanju. Australijanci su odavno prihvatili elektronsko poslovanje i uključili se u raznovrsne aktivnosti elektronske trgovine. Podaci govore da je Australija jedna od vodećih zemalja sveta po učešću u ukupnom Internet poslovanju, i to učešće iznosi 47%[35]. Maloprodajno tržište Australije karakteriše visok stepen prihvaćenosti novih tehnoloških rešenja, kao i visok stepen zastupljenosti novih rešenja, aplikacija, proizvoda i usluga, zasnovanih na upotrebi savremene tehnologije, među kojima su elektronski transferi fondova na mestu prodaje (EFTPOS), bankomati (ATMs), upotreba mobilnih telefona u obavljanju trgovinskih transakcija i slično.

U poređenju sa razvijenim tržištima Evrope i Severne Amerike, maloprodajno tržište australijskog kontinenta malo je i izolovano, što nosi prednosti i nedostatke. Sa jedne strane, ovo tržište predstavlja veliki izazov za uspešne maloprodavce koji dolaze sa Zapada, kao i za uspešne internacionalne maloprodajne kompanije, već potvrđene u svetu. Međutim, pomenuta karakteristika australijskog tržišta ne predstavlja prednost samim australijskim maloprodajnim kompanijama, Štaviše, pomenuta karakteristika australijskog tržišta naročito dolazi do izražaja kada je u pitanju tradicionalno maloprodajno poslovanje. Fizička udaljenost od najvažnijih i najrazvijenijih tržišta sveta predstavlja, za australijske fizičke maloprodavce, značajnu barijeru. Situacija je drugačija kada je u pitanju elektronska maloprodaja. Manja populacija i samim tim umanjena tehničko-tehnološka ekspertiza, uticali su na to da se na ovom tržištu razvija sopstveni, sada na svetskom tržištu prepoznatljiv, know-how iz oblasti razvoja elektronskog poslovanja. U pitanju je razvoj takozvanog *multi-skillinga*, koji podrazumeva objedinjavanje raznovrsnog znanja, veština i sposobnosti, kritičnih za kreiranje i razvoj web site-ova i aktivnosti elektronske maloprodaje.

Smatra se da je nedostatak razvijenog tržišta kapitala imao za posledicu smanjenje broja maloprodajnih preduzeća "početnika" (startups), to jest virtuelnih

[35] Elliot, S., (2002.), "Internet Retailing in Australia", rad u: Elliot, S. (editor), (2002.), *"Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)"*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, str. 19.

preduzeća nastalih na Internetu. Sa druge strane, smanjenje broja pomenutih preduzeća išlo je u prilog opstanku onih maloprodavaca koji su prošli prilično težak proces odobravanja fondova za njihovo osnivanje i razvoj. Krah virtuelnih kompanija na tržištu SAD aprila 2000. god. imao je uticaja i na australijsko tržište. Mnoge australijske kompanije, koje nisu imale zadovoljavajuće tržišne rezultate, bile su potisnute sa tržišta, ostavljajući novonastalim startup kompanijama prostor za konkurentsku borbu. Takođe, pad cena akcija Internet preduzeća, stvorio je šansu tradicionalnim maloprodavcima da se uključe u poslovanje na Internetu, preuzimanjem virtuelnih maloprodavaca, koji su već razvili svoje poslovanje. Zahvaljujući ekspanziji u Internet kanale, kao i strateškim akvizicijama, australijiskim maloprodajnim tržištem danas dominira online poslovanje tradicionalnih maloprodavaca.

Savremeno australijsko maloprodajno tržište karakteriše prisustvo i veoma uspešno poslovanje velikog broja tradicionalnih maloprodavaca, uključenih u elektronske maloprodajne aktivnosti. Istraživanja su pokazala da su još tokom 2000. god. najprodavaniji proizvodi na australijskom maloprodajnom tržištu bile knjige, kompjuteri i prateća oprema, CD i muzika snimljena na ostalim elektronskim nosiocima zvuka, raznovrsne karte i rezervacije karata, odeća, video/filmovi, finansijske usluge i elektronska oprema, i to rangirajući proizvode od onih sa najvećom frekventnošću kupovine, pa naniže [36].

Australijski maloprodavci pokazuju veliku zainteresovanost za zadovoljstvo svojih potrošača, i trude se da je povećaju. To je naročito važno kada su u pitanju takozvani on-line potrošači, za koje je karakteristično da su manje strpljivi od potrošača na tradicionalnom tržištu, jer očekuju da njhove potrebe budu brzo i efikasno zadovoljene. Ova karakteristika proističe iz same prirode elektronske komunikacije, koja je lišena ličnog kontakta između maloprodavca i potrošača, ali zato obezbeđuje potrošačima brzinu i efikasnost. Istraživanja su pokazala da je na australijskom tržištu 43% online potrošača koji su veoma zadovoljni servisom elektronske maloprodaje, dok je 38% onih koji su prilično zadovoljni. Ista istraživanja pokazuju da je tipičan australijski Internet korisnik veoma mlad čovek, te da najveću grupaciju Internet potrošača, od 32%, upravo čine mladi od 20-29 godina starosti[37], a njih karakteriše dinamika i, može se reći, nedostatak strpljenja, te se pomenuti podaci o zadovoljstvu potrošača uslugama elektronske maloprodaje, mogu prihvatiti kao prilično zadovoljavajući.

Maloprodaja u Kini i Hong Kongu

Maloprodajno tržište Kine i Hong Konga veoma je veliko i, po mnogim elementima, specifično u odnosu na sva ostala svetska tržišta.

Tokom protekle dve decenije na kineskom maloprodajnom tržištu dogodile su se značajne ekonomske i tehnološke transformacije, koje su kreirale novu, savremenu generaciju potrošača. U pitanju su veoma obrazovani potrošači, pripadnici srednje klase, definisanih zahteva i dinamičnog načina života. Vremenom, zahtevi ovih potrošača su postajali sve raznovrsniji, a potrošači su, dalje, postajali sve nestrpljiviji da

[36] www.consult.au,

[37] Elliot S., (2002.), "Internet Retailing in Australia", rad u: Elliot, S. (editor), (2002.), *Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, str. 20.

te proizvode nabave od svojih lokalnih maloprodavaca. Međutim, problem je bio u tome što željene proizvode nije bilo moguće kupiti od lokanih tradicionalnih maloprodavaca, jer su se oni, zbog svoje nedovoljne veličine i konzervativizma, sporije menjali u odnosu na pomenute dinamične, zahtevne potrošače. Iako je snaga lokalnih maloprodavaca, gotovo kao i uvek, ležala u poverenju koje su oni budili u svojim lokalnim potrošačima, struktura troškova ovih tradicionalnih maloprodavaca bila je izuzetno visoka.

Sledeći element specifičnosti kineskog maloprodajnog tržišta jeste broj stanovnika i gustina naseljenosti. Veliki kineski gradovi, kao Peking, a naročito veoma razvijeni Hong Kong, veoma su gusto naseljeni, a karakterišu ih i visoke cene zemljišta i iznajmljivanja stambenog prostora. Zbog visokih cena zakupa zemljišnog prostora, lokalni tradicionalni maloprodavci ne mogu računati na otvaranje velikih prodajnih objekata u gradovima. Sa druge strane, zbog značajnih migracija ka velikim gradovima, ne mogu se osloniti ni na ideju otvaranja velikih prodajnih objekata i ostvarivanja velikog obima prodaje u ruralnim oblastima, kao što je to slučaj u Severnoj Americi i Zapadnoj Evropi, kako bi snizili troškove i ostvarili cenovnu konkurentnost. Tu se ukazala velika šansa maloprodavcima na Internetu, da izađu u susret stalno rastućim zahtevima potrošača sa ovog velikog tržišta. Takođe, maloprodavci sa Interneta nemaju potrebe da se cenovno nadmeću sa tradicionalnim maloprodavcima.

Hong Kong je kosmopolitski grad, koji karakteriše jedan od najviših BDP per capita. Stanovništvo ovoga grada čine relativno imućni potrošači, sa jasno definisanom, sofisticiranom potrošačkom kulturom, koji prate sve najnovije trendove u obavljanju kupovine. Online kupovina ovde je prisutna i veoma popularna. Kupovina putem Interneta predstavlja jedan od najizraženijih i najznačajnijih trendova maloprodajnog tržišta Hong Konga i Velikog kineskog regiona (Hong Kong, Kina, Tajvan), kao i jednu od najvažnijih šansi učesnika na maloprodajnom tržištu ove oblasti Dalekog Istoka. Savet za produktivnost Hong Konga objavio je da će godišnji prihodi od elektronskog poslovanja sa potrošačima (B2C) Velikog Kineskog Regiona, porasti sa 130 miliona US$ u 2000. god. na 3,6 milijardi US$ u 2005. god[38].

Ebabyasia.com[39] je uspešna kompanija, koja uspešno ostvaruje sinergiju online i offline (tradicionalnih) kanala prodaje. Njen poslovni koncept se zasniva na pružanju kvalitetnih usluga, bezbednosti i adekvatne selekcije asortimana potrošačima, a bavi se prodajom proizvoda za bebe koji poseduju sertifikat o bezbednosti proizvoda, a direktno su uvezeni iz SAD i Evrope. Kompanija poseduje 7 maloprodajnih objekata u Hong Kongu, Singapuru i Tajvanu, poseduju online "prodavnicu" sa 5 jezika (engleski, tradicionalni kineski, pojednostavljeni kineski, japanski, koreanski), a prodajni asortiman uključuje 800 proizvoda. Budući da kompanija obraća značajnu pažnju na odnose sa svojim potrošačima, na njenom site-u se pružaju saveti i pomoć roditeljima, a multijezični tim za podršku potrošačima (customer service team) pruža 24-časovnu podršku putem hotline-a, faksa i e-maila. Kompanija *Ebabyasia.com*, kao najveći izazov vidi upotrebu Interneta u maloprodaji na azijskom tržištu. Razlozi za to, koji

[38] Lee, M., (2002.), "Internet Retailing in Hong Kong, China", rad u: Elliot, S. (editor), (2002.), *Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, str. 137.
[39] Ibid., str. 154-163.

ujedno predstavljaju i neke od faktora promena u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, za kompaniju *Ebabyasia.com* su[40]:

- **Dobijanje pune podrške banaka.** Generalo posmatrano, azijske banke nerado investiraju u razvoj online biznisa i otvaranje online prodavnica, pa logično sledi da dobijanje podrške banaka predstavlja veliki izazov, a zatim i mogući veliki uspeh za samu kompaniju.
- **Menjanje navika i ponašanja potrošača u kupovini.** Za razliku od potrošača u SAD i Zapadnoj Evropi, azijski potrošači su generalno nenaviknuti na online kupovinu, pa je motivisanje postojećih i potencijalnih potrošača na obavljaje online kupovine, veliki izazov za preduzeća.
- **Stvaranje osećanja sigurnosti i bezbednosti potrošača u okruženju online kupovine.** Uprkos različitim tehnološkim rešenjima i dostignućima, kao i legislativnim merama koje postoje, azijski potrošači su i dalje veoma zabrinuti za svoju bezbednost i zaštitu privatnosti pri obavljanju kupoprodajnih transakcija na Internetu.

U bliskoj budućnosti, kompanija *Ebabyasia.com* proširiće svoj asortiman proizvoda i usluga, a planira i da obogati aktivnosti u okviru svog online foruma roditelja. Firma takođe planira bolju integraciju svojih kanala nabavke, kao i jačanje procesa upravljanja odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management - u daljem tekstu CRM).

5. KOMPLEKSNA PRIRODA MALOPRODAJNOG POSLOVANJA

Savremeno maloprodajno poslovanje podrazumeva obavljanje čitavog niza poslovnih operacija koje prethode, odigravaju se za vreme, i slede nakon obavljanja kupoprodajnih aktivnosti između maloprodavaca i potrošača. Predmet kupoprodajne razmene predstavljaju tradicionalni i elektronski proizvodi i usluge. Savremena maloprodaja podrazumeva obavljanje različitih poslovnih aktivnosti između maloprodavaca i potrošača, među kojima su aktivnosti tradicionalnih kupovina u maloprodajnim objektima, kupovina putem Interneta, zatim aktivnosti pružanja finansijskih i konsultantskih usluga, kao i aktivnosti odlazaka u prodavnicu brze hrane ili kod frizera. Ovo veoma kompleksno poslovno područje obuhvata čitav niz aktivnosti potrošača - od ideje potrošača da obavi kupovinu određenog proizvoda i/ili usluge, pa sve do iskustva koje taj potrošač stiče prilikom kozumiranja toga proizvoda i/ili usluge.

Kompleksnost maloprodajnog poslovanja može se sagledati kroz proces transformacije maloprodajnog sektora, o čemu je bilo reči u prethodnim delovima rada, i nastajanju novih načina plasiranja proizvoda i usluga na maloprodajno tržište. Među novim načinima maloprodajnog poslovanja, svakako je i razvoj elektronske maloprodaje i novih maloprodajnih formata, kao što su "pure-play" elektronski maloprodavci koji nemaju fizičkih maloprodajnih objekata (npr. *Amazon.com*); "click-and-mortar" maloprodavci koji kombinuju tradicionalnu sa online maloprodajom (*walmart.com* ili *homedepot.com*, na primer), i Internet (online) shopping mall-ovi, koji predstavljaju tržne centre koji obuhvataju veliki broj nezavisnih online prodavnica.

[40] Lee, M., (2002.), "Internet Retailing In Hong Kong, China", rad u: Elliot, S. (editor), (2002.), *"Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)"*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, str. 161.

Analiza maloprodajnog poslovanja i upravljanje maloprodajnim aktivnostima, zahtevaju ozbiljan, kontinuiran pristup, obzirom na brojne faktore koji opredeljuju složenu prirodu maloprodajnog poslovanja. Neke od karakteristika koje ukazuju na složenu prirodu savremenog maloprodajnog poslovanja a o čemu će nadalje u radu biti više reči, bile bi sledeće:

a) Veliki broj faktora koji čine **složenim** poslovanje unutar maloprodajnih preduzeća, sa jedne strane, i **kompleksnost** maloprodajnog tržišta, sa druge strane;
b) Povezanost maloprodajnih i **aktivnosti marketinga**, i
c) Intenzivne **promene** potreba i zahteva potrošača, kao i neophodnost brzog reagovanja na te promene.

a) Savremeno maloprodajno poslovanje karakteriše **kompleksnost** poslovnih aktivnosti učesnika obe strane u maloprodajnoj razmeni. Na strani ponude nalaze se maloprodajna preduzeća, koja su uključena kako u tradicionalne, tako i u elektronske maloprodajne aktivnosti. Među njima vlada izuzetno jaka konkurencija, koja se ogleda u kreiranju i sprovođenju različitih operativnih, taktičkih i strategijskih aktivnosti privlačenja potencijalnih i zadržavanja postojećih potrošača. Kako je konkurentska borba na svetskom maloprodajnom tržištu veoma intenzivna, od maloprodavaca se očekuje kreiranje novih, atraktivnih načina komuniciranja sa potrošačima, a u okviru toga i atraktivnih načina promovisanja prodajnog asortimana i maloprodajnih aktivnosti.

Sa druge strane, na tržištu tražnje, nalaze se potrošači, čija je uloga u savremenom maloprodajnom okruženju uzuzetno važna i jaka. Ako imamo u vidu da je osnovni cilj poslovanja jednog maloprodajnog preduzeća, a vrlo često i svrha zadovoljenje potreba i zahteva njegovih potrošača na brži i kvalitetniji način u odnosu na konkurenciju, sledi logičan zaključak da će od iskustva koje potrošači stiču prilikom primanja usluga i konzumiranja proizvoda dotičnog maloprodavca, zavisiti i njihovo opredeljivanje za buduću saradnju sa tim maloprodavcem. To će, dalje, uticati na imidž maloprodavca, njegov rejting na tržištu i poslovni uspeh.

b) Trgovinske aktivnosti maloprodajnog preduzeća usko su povezane sa **aktivnostima marketinga**. Marketing koncept u poslovanju maloprodajnih preduzeća, pojavljuje se 50tih godina prošlog veka, "suprotstavljajući se" prethodno sprovođenim poslovnim konceptima. Umesto *"na proizvodu zanovanom"* (product-centered) poslovnom konceptu, koji se bazirao na filozofiji "make-and-sell" (napravi i prodaj), nova maloprodajna orijentacija *zasniva se na potrošaču* (customer-centered), na istraživanju i razumevanju njegovih potreba i zahteva. U maloprodaji, ova nova poslovna orijentacija bazira se na filozofiji "sense-and-respond", ili u slobodnom prevodu "oseti i (na pravi način) odgovori potrebama svojih potrošača"[41].

Posao savremenih maloprodajnih preduzeća ne sastoji se više u nalaženju odgovarajućeg potrošača za kreirane proizvode i usluge, već u pronalaženju i nuđenju pravih proizvoda i usluga potencijalnim i postojećim potrošačima. Prema Philipu Kotleru (41., str. 19.) "marketing koncept podrazumeva da ključ postizanja ciljeva organizacije bude u ostvarivanju takvih poslovnih aktivnosti, koje će dotično preduzeće učiniti efektivnijim u odnosu na konkurenciju, i to u procesima kreiranja i pružanja

[41] Kotler, P., (2003.), *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 19.

superiornije vrednosti njegovom ciljnom tržištu potrošača, kroz komunikacione procese na tržištu".

Na potrošaču zasnovano (customer centered) poslovanje jednog maloprodajnog preduzeća, obuhvata sve poslovne aktivnosti uključene u oblasti marketinga i distribucije proizvoda i usluga. Maloprodajni marketing (retail marketing) predstavlja centralno, suštinsko područje maloprodajnog poslovanja, jer uspeh odnosno neuspeh maloprodavca zavisi od toga koliko dobro je maloprodavac razumeo i opslužio potrebe i zahteve svojih potrošača. Smatra se da će razvoj maloprodajnog marketinga dovesti do daljeg razvijanja i poboljšavanja odnosa maloprodavaca i njihovih potrošača. To bi, u dugom roku, vodilo snižavanju troškova privlačenja potrošača, a nadalje i građenju lojalnosti tih potrošača maloprodavcu.

d) Važna karakteristika poslovanja na savremenom maloprodajnom tržištu jesu i intenzivne **promene** na tržištu tražnje, odnosno na strani potrošača. One se naročito vezuju za promene potreba i zahteva potrošača, kao i za promene njihovog ponašanje prilikom obavljanja maloprodajnih aktivnosti.

Uopše uzevši, razumevanje potreba i zahteva potrošača od strane maloprodavaca nije uvek jednostavan posao, i za to postoje određeni razlozi i uzroci. Na primer, neki potrošači nisu u potpunosti svesni svojih potreba, neki ne umeju da artikulišu potrebe i da ih definišu, dok postoje i oni potrošači čije saopštavanje potreba zahteva dodatnu interpretaciju i udubljivanje svih onih predstavnika maloprodajnih preduzeća sa kojima ti potrošači dolaze u kontakt.

Na oblikovanje potreba i zahteva potrošača, sa jedne strane, utiču promene načina života, kao i tehnološki, ekonomski, politički, pa čak i kulturološki faktori. Sa druge strane, na promene potreba i zahteva potrošača utiče tržište ponude, preciznije ponuđači proizvoda i usluga. Proizvođači, kao i maloprodajna preduzeća trude se da idu korak ispred zahteva svojih potrošača, odnosno korak dalje od samog identifikovanja šta je to što njihovi potrošači žele. Deset do petnaest godina unazad, bilo je malo onih kupaca i potrošača kojima su bili potrebni mobilni telefoni, kompjuterski skeneri, CD plejeri ili online provera stanja na računu u banci. Kompanije na lokalnim tržištima i svetskom tržištu su te koje su upravo ove pomenute proizvode i usluge uspele da ponude svojim postojećim i potencijalnim potrošačima, na taj način kreirajući njihove nove potrebe, i zauvek menjajući i podižući kvalitet njihovih potreba i zahteva na viši nivo. Dobar primer je kompanija *Sony*, koja je više puta u toku svoga poslovanja, pomoću svog kreativnog marketinga, uspešno uvela na tržište nove proizvode koje potrošači nisu tražili, jer nisu ni znali da su takvi proizvodi mogući i da postoje, kao ni kakve će potrebe, njihovom upotrebom, moći da zadovolje. Među tim proizvodima su: Walkman, VCR, i CD[42].

Promene u maloprodaji su česte, ne retko i veoma snažne, pa učesnicima na tržištu, naročito poslovnim organizacijama, često ne ostaje puno vremena za praćenje i analiziranje istih. Uslov tržišnog opstanka savremenih preduzeća sadržan je u njihovoj sposobnosti da brzo reaguju na promene, ali i da kreiraju nove promene, koje će dovesti do budućih pomaka u poslovanju, i to poslovanje učiniti efikasnijim i efektivnijim. Sa druge strane, tržište tražnje, sastavljeno od kupaca, potrošača i klijenata, takođe se

[42] Kotler, P., (2003.), *"Marketing Management"*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 21.

menja. Kada je maloprodajno poslovanje na svetskom tržištu u pitanju, osnovne karakteristike ušesnika maloprodajnog tržišta tražnje mogle bi se podeliti na sledeće:

- izraženi zahtevi za brzim i kvalitetnim opsluživanjem potreba i zahteva potrošača;
- kreiranje proizvoda i usluga koji će služiti za zadovoljenje novih potreba i zahteva, kojih kupci i potrošači nisu ni svesni;
- izraženi zahtevi za plasiranjem proizvoda i usluga čijim će korišćenjem biti olakšan i pojednostavljen život i rad kupaca i potrošača;
- nedostatak vremena, naročito onog namenjenog pretraživanju asortimana i kupovini, i
- izraženo nestrpljenje kupaca i/ili potrošača po pitanju vremena i brzine reagovanja preduzeća na njihove potrebe i zahteve.

Pomenuta obeležja promena na tržištima ponude i tražnje, utiču na preduzeća na svetskom tržištu da više pažnje posvećuju problematici i analizi nastalih i budućih promena. Drugim rečima, neophodno je u poslovne aktivnosti preduzeća uključiti aktivno, kontinuirano posmatranje, analiziranje i interpretiranje svih nastalih i potencijalnih, mogućih promena u poslovanju. Ukoliko ovi procesi praćenja tokova i karakteristika promena poslovanja u preduzećima predstavljaju neprekidan proces, povećava se verovatnoća anticipiranja budućih promena i smanjivanja rizika loših poslovnih procena u budućnosti. To, naravno, nikako ne znači da se rizik poslovanja može eliminisati. Upoznavanje poslovnih situacija, istraživanje faktora koji su uticali na njihovo nastajanje, a naročito praćenje trendova i posmatranje i osluškivanje ponašanja potrošača na tržištu, pruža mogućnost preduzećima da se suoče sa nastalim i potencijalnim promenama, kao i da smanji rizik negativnih efekata budućih promena.

Među promenama koje maloprodavci treba kontinuirano da posmatraju, analiziraju, ali i usmeravaju, jesu i ***promene u njihovim odnosima sa potrošačima***. U tom smislu, a u svrhe izrade ove doktorske disertacije, sprovedeno je istraživanje na teritoriji Srbije, i to na uzorku potrošača, sa jedne strane, i na uzorku maloprodajnih preduzeća, sa druge strane.

6. MODEL TESTIRANJA HIPOTEZA I ANALIZE REZULTATA DOBIJENIH ISTRAŽIVANJEM

Istraživanje, sprovedeno u okviru izrade ove doktorske disertacije, imalo je za cilj formiranje slike o procesu građenja odnosa sa potrošačima, kao i o faktorima promena koji utiču na upravljanje ovim procesom u domaćem maloprodajnom poslovanju. Postavljene su četiri hipoteze, koje su tokom istraživanja testirane, a zatim, u okviru pojedinih glava ovoga rada, analizirane i obrazložene. Prikazivanje testiranja pojedinih hipoteza, prati logički tok rada, a rezultati istraživanja tabelarno su prikazani u Aneksu 2 (Tabele *Potrošači*) i Aneksu 3 (tabele *Maloprodavci*), dok se u Aneksu 1 nalaze upitnici, namenjeni potrošačima i maloprodavcima.

U okviru *Glave II* ovoga rada, koja nosi naziv *"Promene u maloprodaji, maloprodajnim preduzećima i odnos prema promenama"*, predstavljena je **hipoteza 1** koja glasi:

Kupovinu putem Interneta potrošači na domaćem tržištu doživljavaju kao promenu u odnosima sa maloprodavcem.

Hipoteza 1 testirana je kroz dve **pomoćne hipoteze**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 1a: *Obrazovni nivo i stepen životnog standarda utiču na potrošače da prihvataju promene elektronske maloprodaje.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 1b: *Poverenje potrošača u maloprodavca utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje.*

Pomenuta hipoteza vezuje se za teoretsku postavku prikazanu u Glavi I i Glavi II ovoga rada. Bavi se odnosom potrošača prema promenama, kao i promenama u načinu obavljanja maloprodajne razmene i uspostavljanju odnosa sa potrošačima. Kupovina putem Interneta uvodi promene u načinu obavljanja maloprodajne razmene, načinu komunikacije u maloprodaji, kao i ponašanju potrošača u procesu kupovine. Međutim, ne menja se samo odnos potrošača prema kupovini, već dolazi do promena u odnosima sa trgovcem. Doživljaj tih promena zavisiće od ličnih karakteristika potrošača (godine, obrazovni nivo), ali i od karakteristika preduzeća (nivo reputacije).

Obrazovni nivo potrošača utiče na građenje sposobnosti, dok stepen životnog standarda utiče na formiranje materijanih mogućnosti potrošača da se prilagođavaju promenama u načinu obavljanja maloprodajnih aktivnosti, kao i promenama u načinu obavljanja poslovne komunikacije sa predstavnicima maloprodaje, i promenama u građenju odnosa sa maloprodavcima. Što je kupovina putem Interneta veća nepoznanica za potrošače, to su veći i problemi u procesima građenja odnosa tih potrošača sa onim maloprodavcima koji uvode elektronsku maloprodaju u svoje poslovanje. Zahteva se i dodatna edukacija potrošača i drugačiji pristup komunikaciji potrošača sa maloprodavcima. Sa tim je blisko povezano i građenje poverenja potrošača u elektronskog maloprodavca.

U okviru *Glave III – "Karakteristike odnosa između maloprodavaca i potrošača"* – predstavljena je i analizirana **hipoteza 2**:

Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da predstavljaju aktivne učesnike u razmeni.

U prilog testiranju hipoteze 2, testirane su i analizirane dve **pomoćne hipoteze**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 2a: *Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da su individualno tretirani od strane maloprodavca.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 2b: *Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da se maloprodavci dovoljno brinu o njihovim individualnim potrebama i zahtevima.*

Aktivna uloga potrošača predstavlja novinu u odnosima kupaca i prodavaca na domaćem tržištu. Različiti segmenti kupaca, različitim intenzitetom utiču na građenje svoje aktivne uloge. Pretpostavlja se da građenje aktivne uloge podrazumeva individualno tretiranje potrošača od strane maloprodavaca, podrazumeva brigu za potrošače, kao i prihvatanje informacija i sugestija koje stižu od potrošača.

Testiranje hipoteze 2, imalo je za cilj otkrivanje nekih važnih karakteristika odnosa između maloprodavaca i potrošača na domaćem tržištu, među kojima su stavovi i osećanja, kako potrošača tako i maloprodavaca, po pitanju: uključenosti potrošača u maloprodajnu razmenu; aktivnosti potrošača u maloprodajnoj razmeni; tretiranja individualnih potreba i zahteva potrošača od strane maloprodavaca.

U *Glavama IV i V*, stiču se uslovi za testiranje **hipoteze 3**, koja glasi:

Postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača, utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.

Hipoteza 3 testirana je kroz tri **pomoćne hipoteze**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 3a: *Jasna komunikacija utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 3b: *Neverbalna komunikacija utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 3c: *Marketing aktivnosti vezane za direktan kontakt sa prodajnim osobljem, utiču na građenje poverenja potrošača, kao i marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem.*

Glava IV ovoga rada – *"Komuniciranje u maloprodaji i odnosi sa potrošačima"* – pruža informacije o karakteristikama komunikacionog procesa u maloprodajnoj razmeni, posebno interpersonalne komunikacije, verbalne i neverbalne, kao pretpostavki građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača. U okviru ove glave pravi se teoretski uvod u obrazloženja vezana za pomenutu hipotezu 3, čije testiranje sledi u narednoj glavi.

Glava V – "Marketing dobrih odnosa i komuniciranje sa potrošačima" – pruža potpuniji prikaz specifičnosti komunikacionih procesa u maloprodaji, karakterističnih za usluživanja potrošača kroz epizode u komunikaciji i razmeni, kao pretpostavki građenja odnosa sa potrošačima. Time se stiču svi uslovi za analizu **hipoteze 3**.

Glava VI – "Upravljanje odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju" – bavi se karakteristikama upravljačkog procesa, vezanog za uspostavljanje i usmeravanje odnosa između maloprodavaca i potrošača, i predstavlja uvod u narednu glavu i testiranje **hipoteze 4**. U okviru glave VI prikazani su elementi kreiranja i upravljanja odnosima sa potrošačima od strane maloprodavca, kao i uloga lične prodaje kao specifičnog oblika komunikacije i uspostavljanja saradnje prema potrošačima.

Glava VII – "Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima" – bavi se procesom upravljanja promenama, kao strateškom kategorijom, i faktorima pokretačima i uzročnicima promena u upravljanju odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju. U okviru ove glave, testirana je **hipoteza 4**, koja glasi:

Poverenje u maloprodavca, igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.

Hipoteza 4 testirana je kroz četiri pomoćne hipoteze:

- ✓ Pomoćna hipoteza 4a: *Poverenje u marku maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4b: *Kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4c: *Dobra atmosfera pri kupovini igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4d: *Pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

Poverenje u maloprodavca zavisi od više elemenata: poverenja u njegovu marku, kvaliteta njegovih proizvoda i usluga, od dobre atmosfere pri kupovini i pravovremenog reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača. Takođe, u okviru

Glave VII, nakon testiranja **hipoteze 4**, sledi predlog kreiranja *Budućeg okvira za upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima* i prikazivanje modela mogućeg rešavanja problema, vezanih za prilagođavanje promenama, i to kako potrošača tako i maloprodavaca, kao i rešavanja problema vezanih za upravljanje promenama i građenje dobrih odnosa sa potrošačima, na domaćem tržištu.

II – PROMENE U MALOPRODAJI, MALOPRODAJNIM PREDUZEĆIMA I ODNOS PREMA PROMENAMA

1. KONCEPT UPRAVLJANJA PROMENAMA

Koncept *upravljanja promenama* (Change Management) omogućava savremenim preduzećima suočavanje sa promenama, njihovo analiziranje, interpretiranje, kao i adekvatno pripremanje za neizvesnosti koje nosi buduće poslovanje. Takođe se može reći da je u pitanju specifična poslovna disciplina, ali i neophodno, korisno sredstvo adaptacije preduzeća nastalim promenama i redefinisanju poslovanja, neophodnom za ostvarivanje kontinuiteta poslovanja u budućnosti.

Teorijski i praktično, koncept upravljanja promenama zasnovan je na brojnim socijalnim disciplinama. To je i logično, budući da su uzroci promena u poslovanju najvećim delom rezultat ljudskih aktivnosti, promena načina života, potreba, ponašanja ljudi, kao i načina njihovog međusobnog komuniciranja. Ponašanje ljudi zaposlenih u preduzećima, sa jedne strane, i ponašanje potrošača na tržištu, sa druge strane, predstavljaju pokretač promena u aktivnostima na tržištu. Zbog toga je i logično baziranje i zasnivanje koncepta upravljanja promenama na brojnim socijalnim naukama i teorijama, koje promene proučavaju. Među tim naukama su psihologija odraslih, dečja psihologija, kao i, veoma zastupljena, epistemologija, koja proučava teorije saznanja. Ove discipline su, kao teorijski osnov, neophodne za istraživanje ponašanja potrošača, i interpretiranje promena na strani potrošača.

Sa druge strane, upravljanje promenama zasniva se na brojnim teorijama i dostignućima iz prakse menadžmenta, što teoretičarima i praktičarima menadžmenta pruža korisna saznanja vezana za ponašanje ljudi u organizacijama.

1.1. Teorijske postavke koncepta upravljanja promenama

Promene su, najvećim delom, uzrokovane uticajem ljudskog faktora, pa je, u procesu upravljanja promenama, korisno posvetiti pažnju psihološkim i sociološkim karakteristikama ljudi, kao i specifičnostima interakcije ljudi i sistema (organizacije) u kojem ti ljudi rade.

Koncept upravljanja promenama, naročito u odnosima sa potrošačima, zahteva određene informacije i razumevanje promena koje se odigravaju u samim organizacijama, a time i u maloprodajnim. Neophodno je upoznati se sa odnosom koji ljudi u organizacijama imaju prema promenama, ali i prema drugim učesnicima u maloprodajnoj razmeni, bilo da su to ostali zaposleni ili potrošači. Sa tim u vezi, postoje određene teorijske postavke na kojima se bazira proces evolucije odnosa ljudi prema promenama u poslovanju, kao i prema ostalim učesnicima u poslovanju.

Uspešno sprovođenje koncepta upravljanja promenama, uslovljeno je identifikovanjem faktora uzročnika promena, kao i specifičnih uslova koji su delovali na nastanak tih faktora. Neophodno je, naime, identifikovane promene u poslovanju, posmatrati i povezivati kroz njihovo delovanje na individualnom, grupnom i nivou maloprodajnih organizacija.

Koncept *upravljanja promenama*, odnosno teorija menadžmenta promena (Change Management Theory) bazira se na ključnim razmišljanjima i postavkama tri škole, a to su[43]:

Škola individualne perspektive
Škola grupne dinamike
Škola otvorenih sistema

a. Škola individualne perspektive (The Individual Perspective school) najstarija je teoretska postavka koncepta upravljanja promenama. Zasniva se na posmatranju i analizi ponašanja ljudi, *individua*, što dalje vodi boljem razumevanju prirode i karakteristika promena njihovog ponašanja, i to kroz dva pravca. Predstavnici biheviorističkog pravca smatraju da je ponašanje ljudi rezultat individualne interakcije sa njihovim okruženjem, dok psiholozi Geštalt metoda ne smatraju da je ponašanje ljudi isključivo rezultat uticaja okruženja, već i svesti i rezona koje ljudi upotrebljavaju za interpretaciju uticaja okruženja na njih[44]. Za razliku od biheviorista, koji smatraju da su ljudi samo pasivni primaoci objektivnih faktora iz okruženja, Geštalt psiholozi zastupaju stanovište da su individue aktivni učesnici u razmeni sa okruženjem, koji upravo utiču na svoje ponašanje i menjaju ga.

U savremenom poslovanju maloprodajnih preduzeća i organizacija uopšte, stav koji zastupaju biheviorist teško se može sprovoditi. Ljudi su aktivni učesnici u procesima stvaranja i menjanja svoga ponašanja, kao i u procesima donošenja odluka, pa je teško i zamisliti ih kao pasivne posmatrače uticaja okruženja na njihovo ponašanje.

Pozitivan uticaj teorije individualne perspektive na ponašanje ljudi unutar, i u odnosu na, savremene organizacije, podrazumeva percipiranje važnosti aktivne dimenzije pojedinca, njegovog razmišljanja o akcijama i postupcima. To mu, dalje, pomaže da spozna, a zatim i menja sebe, svoje ponašanje, a zatim i poslovanje unutar organizacije i ponašanje prema okruženju.

b. Škola grupne dinamike (The Group Dynamics school) u fokusu posmatranja ima ponašanje ljudi unutar grupa, kao i delovanje tih grupa u organizacionom okruženju. Za razliku od prethodne škole, predstavnici ovog pravca, među kojima su Schein i Lewin, smatraju da se ponašanje poslovne organizacije mora isključivo posmatrati kroz ponašanje *grupa* koje egzistiraju u organizaciji. Imajući u vidu da ljudi u organizacijama posluju u grupama i timovima, individualno ponašanje ljudi upravo treba posmatrati, analizirati i usklađivati sa pravilima tih grupa.

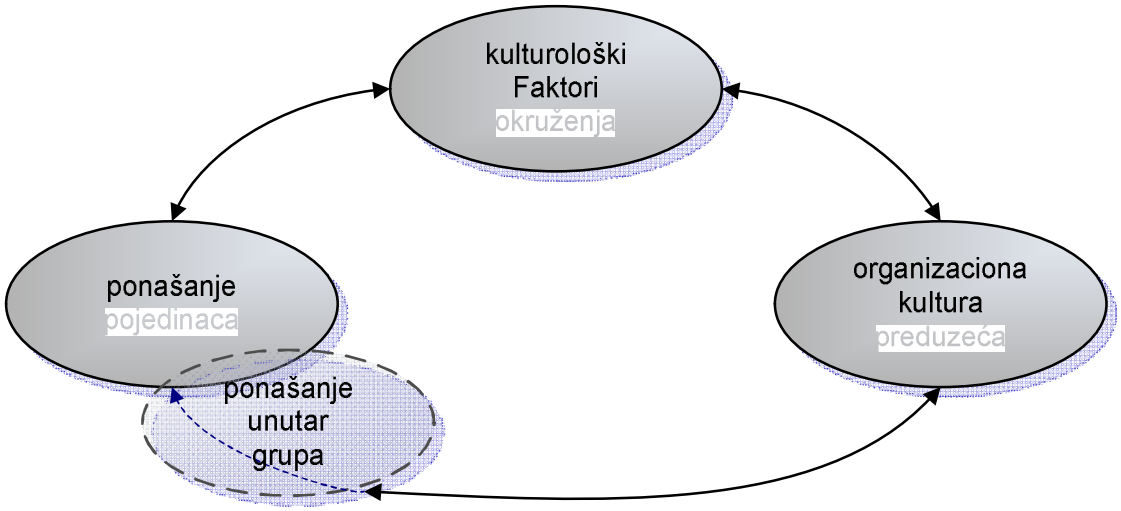
Grupno ponašanje predstavlja kompleksan skup uticaja i sila koje ne samo što deluju na strukturu grupe, već i modifikuju ponašanje pojedinaca u grupi. Prema tome, individualno ponašanje predstavlja rezultat raznovrsnih uticaja unutar grupe. Budući da je ponašanje pojedinaca unutar grupe dinamično i podložno promenama, Lewin smatra

[43] Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.261.-262.
[44] Ibid., str. 262.

da se grupa nikada ne nalazi u stanju stabilne ravnoteže, već da su u pitanju kontinuirani procesi adaptacije ponašanja[45].

Predstavnici Škole grupne dinamike smatraju da koncept upravljanja promenama ne treba da bude fokusiran na ponašanju pojedinaca, već na ponašanju grupa, na menjanje normi, uloga i vrednosti koje su zastupljene u tim grupama[46]. *Norme* su pravila ili standardi koji definišu šta ljudi treba da rade i kako da se ponašaju u određenim poslovnim situacijama. *Uloge* predstavljaju modele ponašanja kojih bi trebalo da se pridržavaju i pojedinci i grupe, a *vrednosti* su verovanja i ideje koje pojedinci i grupe zastupaju, ukazujući na ono što je dobro i ono što je loše po njihovo poslovanje.

Imajući u vidu da organizacionu kulturu čini skup normi, stavova, vrednosti i verovanja koje dele članovi jedne organizacije, a organizaciju čini grupa ljudi sa zajedničkim ciljem, može se zaključiti da norme, pravila i vrednosti koje vladaju u grupi zapravo čine faktore identiteta jedne organizacione kulture. Dalje sledi da sama organizaciona kultura utiče na usmeravanje i uobličavanje ponašanja pojedinaca u organizaciji, odnosno u grupi u kojoj se ti pojedinci nalaze i obavljaju svoje poslovanje. Međusobne veze i uticaji između faktora okruženja, ponašanja grupe i ponašanja pojedinaca unutar grupe, mogu se videti na slici 1.



Slika 1

Odnos faktora okruženja, organizacione kulture i ponašanja pojedinaca

[45] Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 263.
[46] Prema Cummings i Huse, French, Bell, Smith i dr,, u izvoru: Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 263.

Kulturološki faktori poslovnog okruženja utiču na uobličavanje organizacione kulture, a time i na ponašanje grupa unutar organizacije, kao i na norme, uloge i vrednosti koje vladaju u njima. Organizaciona kultura i ponašanje unutar grupa utiču na ponašanje pojedinaca u tim grupama i toj organizaciji. Ponašanje pojedinaca, usled njihove međusobne interakcije, kao i interakcije sa spoljnim okruženjem, utiče na modifikovanje i redefinisanje kulturoloških faktora poslovnog okruženja.

Škola grupne dinamike odigrala je značajnu ulogu u procesima posmatranja promena i formiranja stavova ljudi i organizacija prema tim promenama. Ona se pokazala veoma uticajnom u razvijanju teorije i prakse koncepta upravljanja promenama u trgovinskom poslovanju. Poslovanje savremenih maloprodajnih organizacija, pod značajnim je uticajem ove teoretske postavke.

c. Škola otvorenih sistema (The Open System school) u fokusu ima organizaciju kao *sistem* otvoren prema poslovnom okruženju, kao i ponašanje te organizacije u njenom poslovnom okruženju. Organizacije su otvoreni sistemi kako u interakciji sa eksternim okruženjem, tako i u međusobnoj interakciji organizacionih podsistema.

Za razliku od prethodnih škola, koje su dobrim delom proučavale individualno ponašanje i performanse pojedinaca i njihov doprinos ukupnom poslovanju, Škola otvorenih sistema bavi se istraživanjem načina na koji se može ostvariti sinergija u poslovanju organizacije kao celine. Prema Milleru, svaki poslovni sistem mora se sastojati od sledeća četiri organizaciona podsistema[47]:

- *Podsistem organizacionih ciljeva i vrednosti* podrazumeva definisane ciljeve koje organizacija namerava da ostvari, i vrednosti koje podržavaju i zastupaju zaposleni u poslovnoj organizaciji, koji, dalje, doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva. Cijevi i vrednosti treba da budu jasno definisani, realni, ali i usklađeni, kako međusobno, tako i sa internim i eksternim okruženjem.
- *Tehnički podsistem* sačinjavaju znanje, tehnika i tehnologija, koji omogućavaju organizaciji normalno i nesmetano funkcionisanje. U pitanju je podsistem koji je podložan čestim promenama, modifikacijama i inovacijama, od kojih umnogome zavisi opstanak i konkuretnost na tržištu, kao i efikasnost i efektivnost ostvarenja ciljeva organizacije.
- *Psihosocijalni podsistem* u potpunosti je određen organizacionom klimom i kulturom organizacije, koje su međusobno povezane i uslovljene. Psihosocijalni podsistem obuhvata ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji, i njihov odnos prema poslovanju.
- *Menadžerski podsistem* predstavlja "kičmu" organizacije, i čine ga menadžeri i njihove poslovne odluke. Ovaj podsistem je direktno odgovoran za poslovni uspeh, kao i za usmeravanje organizacije u procesu ostvarivanja ciljeva.

Škola otvorenih sistema, kao i prethodno pomenute škole, bavi se fenomenom promena i procesom upravljanja promenama u poslovanju organizacije. Autor Burke smatra da organizacija treba da bude svesna faktora-pokretača promena[48]:

[47] Prilagođeno prema: Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 265.
[48] Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 265-266.

Svest o *međuzavisnosti* organizacionih podsistema - ukoliko ne postoji ta svest i ukoliko se ne vodi računa o činjenici da promene u jednom podsistemu utiču na promene u ostalim podsistemima, ne može se pravilno sagledati ni celokupno poslovanje organizacije;

Trening - Ovom faktoru mogao bi se dodati i faktor *edukacije* i *kontinuiranog učenja*. Trening se odigrava na individualnom i eventualno na grupnom nivou, ali ne i na organizacionom nivou. Međutim, trening dovodi do promena na individualnom nivou, a promene na individualnom nivou vode promenama na organizacionom nivou. To, dalje, otvara mogućnost sprovođenja poslovnog koncepta Learning Organization (Organizacija koja uči), važnog za poslovanje maloprodajnih organizacija i za procese upravljanja odnosima sa potrošačima; i

Usmeravanje *energije* i negovanje *talenata zaposlenih* - Ovaj faktor treba kontinuirano da potiče od menadžerskog podsistema i direktno utiče na psihosocijalni podsistem. Njemu treba pristupiti na organizacionom nivou, čime bi se uticalo na norme, stavove i vrednosti, zatim na sistem nagrađivanja, kao i na strukturu zaposlenih u organizaciji. Zaposleni u maloprodaji treba da izgrađuju osećaj za postojanje potreba i zahteva kako drugih zaposlenih, tako i potrošača, kao i da uče da komuniciraju sa svojim okruženjem, što su osnovne pretpostavke uspešnog upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodaji.

U savremenim organizacijama, pomenuti faktori predstavljaju osnovu na kojoj se baziraju upravljački procesi, kako oni usmereni prema internom okruženju organizacije, tako i oni koji se odnose na interakciju organizacije sa subjektima iz njenog poslovnog okruženja.

1.2. Planski pristup upravljanju promenama

Promene su sastavni deo životnog ciklusa organizacije, kao i života u njoj. Kineska poslovica kaže da "ništa nije stalno, osim promene". Intenzitet promena je ono što se zapravo oduvek menjalo i uvek će se menjati u organizaciji.

Termin "planirane promene" u ekonomski i poslovni jezik uveo je autor Kurt Lewin. On je želeo da ukaže na postojanje promena kojima se *svesno* pristupa i koje su *planirane* od strane organizacije, za razliku od promena koje se slučajno odigravaju, koje pokreće impuls i koje, takoreći, "iznenade" organizaciju[49].

Jevrejin, rođen u Nemačkoj krajem XIX veka, Lewin je na svojoj koži osetio sve užase nacizma i anti-semitizma predratne i ratom zahvaćene Evrope. Zbog toga je i svoj profesionalni i privatni život posvetio proučavanju psihologije pojedinaca i grupa. U počeku predavač na Cornell University, a potom na University of Iowa, Lewinov rad je obuhvatao ambiciozni istraživački program. On je uključivao istraživanja odnosa između dece i roditelja, konflikata u braku, ali i stilova liderstva, motivacije zaposlenih i uticaja motivacije na radni učinak, promena u stavovima ljudi i komuniciranju, pitanja rasizma, diskrimunacije ljudi, kao i mnoga druga.

Lewin se bavio izučavanjem *kulturoloških promena* i njihovim uticajem na promene u poslovanju. U članku "The Special Case of Germany", Lewin ističe da

[49]Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 267.

kulturološke promene imaju uticaj na sve aspekte života jedne nacije, kao i da promene u jednoj ekonomiji moraju biti promene takozvane "kulturološke atmosfere" i da ih ne treba izolovano posmatrati[50]. Baveći se istraživanjem odnosa kulture i liderstva, Lewin (44., str. 55.) je smatrao da "promene u kulturi zahtevaju promene u formi liderstva u svim aspektima života ... naročito liderstva u onim oblastima društva koja su značajna sa područja moći". Istraživanja kulturoloških faktora i promena i faktora na nivou jednog društva (nacije) i njene ekonomije, Lewin je povezivao sa promenama koje se odigravaju u organizaciji, kao najmanjoj ćeliji jedne privrede.

Kurt Lewin je smatrao da ključ rešavanja socijalnih konflikata leži u pojednostavljivanju procesa učenja, a samim tim i u omogućavanju pojedincima da razumevaju i menjaju svoje poimanje sveta i društva oko njih. Zbog toga Lewin uvodi u organizacionu teoriju, kao i u teoriju i praksu *organizacionog razvoja* (Organization Development), pojam *planirane promene* (planned change), kao osnovu *planskog pristupa upravljanju promenama* u organizaciji.

Svrha uvođenja *Modela planirane promene* inicirana je potrebom rešavanja socijalnih, međuljudskih konflikata, kako u društvenoj zajednici, tako i unutar same organizacije. Lewin je planiranu promenu vezivao za poboljšavanje i povećavanje efektivnosti humane, međuljudske strane organizacije. Naglasak ovog modela je na kolaborativnoj prirodi napora usmerenih ka promenama, u okviru koje svi zaposleni u organizaciji, menadžeri i konsultanti, zajednički dijagnostikuju problem koji organizacija ima, a zatim zajednički prave plan promena do kojih treba da se dođe u toj organizaciji.

Dobra strana ovog modela zasniva se na potrebi posmatranja i analiziranja socijalno-kulturoloških faktora poslovanja organizacije, koji u velikoj meri utiču na buduće poslovanje organizacije, ali i na promene u odnosima među ljudima u organizaciji.

Nedostatak Modela planirane promene je u ograničenoj mogućnosti njegove primene u kriznim situacijama, kada je potrebno pristupiti brzoj i krupnoj promeni, bez mogućnosti obavljanja konsultacija. U nastojanju da se ovaj nedostatak otkloni, kasniji teoretičari i učesnici u organizacionim promenama, pokušavali su da pronađu pristup promenama koji će biti primenjiv u svim organizacijama, u svim situacijama i u svim vremenima. Dunphy i Stace (95., str. 905.) istakli su da "turbulentna vremena tako utiču na organizacije da one različito reaguju u različitim okolnostima. Zbog toga menadžeri i konsultanti moraju pribegavati modelu koji je suštinski 'situacioni' ili 'kontigentni model', odnosno model koji im ukazuje kako da sprovode strategije promena, kako bi postigli 'optimalnu stabilnost' u promenljivom poslovnom okruženju".

2. POKRETAČI PROMENA I KATEGORIJE PROMENA U MALOPRODAJI

Promene su dešavanja koja uvek sa sobom nose neizvesnost, rizik, ali i šansu, i to kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovanju. Maloprodajni sektor se nalazi u procesu kontinuiranih promena.

[50] Lewin, K., (1943.), "The Special Case of Germany", u okviru izvora: Lewin G.W. (ed), (1948.), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London, str. 46.

Uvođenje promena u upravljanje poslovnim aktivnostima, donosi maloprodajnim organizacijama nove mogućnosti ostvarivanja efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.Međutim, promene unose izvestan stepen stresa i anksioznosti među zaposlene u organizaciji, ali takođe nose sa sobom i novu šansu i određenu dozu optimizma, kada su u pitanju inovacije u organizovanju poslovnih aktivnosti. Mnogi autori, koji se bave promenama, prirodu promena u maloprodaji obeležavaju kao izrazito dinamičnu, i ta dinamika se može, između ostalog, posmatrati i kroz određene teoretske postavke.

2.1. Dinamika promena u maloprodaji

Maloprodaja, kao oblast savremenog poslovanja, koja se zasniva na usmeravanju ukupnih poslovnih i marketing napora ka zadovoljenju potreba i zahteva finalnih potrošača, pod uticajem je niza faktora. Oni svoje dejstvo ispoljavaju kroz institucionalne promene, kao i kroz sam izgled i strukturu maloprodajnog tržišta. Teorije institucionalnih promena ukazuju na karakteristike maloprodajnog sektora, načine na koje se on menjao, kao i na obeležja evolucije maloprodajnog poslovanja. Teorije institucionalnih promena u maloprodaji, mogu se klasifikovati u sledeće tri grupe[51]:

1) Teorija okruženja
2) Teorije cikličnih promena
   - Točak maloprodaje
   - Teorija maloprodajne harmonike
   - Teorija životnog ciklusa maloprodaje
3) Teorija konflikata

1) **Teorija okruženja** posmatra događaje i promene u širem okruženju, kao fakore koji pokreću i uslovljavaju promene u maloprodajnom sektoru. Čitav niz faktora, prisutnih u okruženju, kao što su politički, ekonomski, socijalni i tehnološki, odnosno tzv. ***PEST*** faktori[52], ali i neki drugi, kao kulturološki, demografski i regulatorni faktori, oblikuju prirodu maloprodajnog tržišta. Puno je primera direktnog uticaja pomenutih faktora na strukturu sektora maloprodaje, na promene u njemu, kao i na ponašanje učesnika u maloprodajnoj razmeni. Na primer, donošenje zakona o produžavanju radnog vremena maloprodajnih objekata, direktno utiče na promene raspoloživosti ponude maloprodajnih objekata u toku radne nedelje. Takođe, uspeh uvoza maloprodajnih formata baziranih na samouslуživanju (self-service), iz SAD u Evropu četrdesetih godina prošlog veka, rezultat je, u velikoj meri, delovanja faktora iz okruženja[53]. Naime, pomenuti maloprodajni format bazira se na cenovnoj konkurentnosti, pa je njegovo uvođenje imalo naročitu važnost u periodu loših ekonomskih prilika u Evropi, u to vreme.

---

[51] Brown, S., (1987.), *Institutional change in retailing: a review and synthesis"*, European Journal of Marketing, 21 (6), str. 5-36.
[52] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 39.
[53] Appel, D., (1972.), "The supermarket: early development of an instutional innovation", Journal of Retailing, 48, str. 39-53.

Savremena maloprodajna preduzeća ne retko proširuju svoje poslovanje na nova geografska tržišta, za koja se vezuju različiti faktori i uslovi u okruženju, u smislu drugačije, specifične ekonomije i kulture, ili, pak, određenih demografskih specifičnosti. Prema teoriji okruženja, ukoliko maloprodajna preduzeća žele da opstanu na tržištu, ona moraju svoje poslovanje prilagoditi tim specifičnostima i promenama. U tom smislu, moraju svoju organizacionu strukturu i formate menjati i prilagođavati promenama u okruženju. Takođe, ukoliko žele da opstanu u dugom vremenskom periodu, moraju adekvatno odgovoriti evoluciji uslova poslovanja na tržištu. U suprotnom se suočavaju sa ozbiljnom pretnjom da budu eliminisana sa tržišta.

Prema teoriji okruženja, među najvažnije faktore okruženja, koji utiču na poslovanje maloprodajnih preduzeća, ubrajaju se[54]:

a. Promene vazane za potrošače:

- Demografske promene – povećanje ili smanjenje populacije na tržištu, starosne grupe, rasne grupe, socio-ekonomske grupe, kulturološke specifičnosti, verske specifičnosti itd.;
- Stavovi ljudi i njihove preferencije prema kupovinama, trgovinskim markama i markama proizvoda;
- Promene u stilu i načinu života ljudi – Obrazovni nivo potrošača, iskazan stepenom školske spreme, dobar je pokazatelj načina života potrošača. Vreme je postalo važan faktor upravljanja poslovnim i životnim aktivnostima, pa otuda rast potrebe za plaćanjem karticama, za Internet i telefonskim bankarstvom, za brzom hranom ili upotrebom Interneta na svakom mestu.
- Ekonomski uticaji zasnovani, pre svega na stepenu životnog standarda, na visini primanja stanovnika, broju zaposlenih u privredi, broju zaposlenih žena na primer, itd.

b. Tehnološke promene:

- Pojava i rasprostranjena upotreba Interneta, elektronskih aplikacija u poslovanju, JIT sistemi dostavljanja proizvoda, elektronske usluge. Nekada je to bila pojava mikrotalasnih rerni, zamrzivača, automobila i slično.

c. Promene na strani konkurencije:

- Jačanje ili slabljenje konkurencije, broj konkurentskih preduzeća, razvijenost kanala distribucije. Takođe, uticaj i stepen korišćenja Interneta uslovljava nastanak novih tipova konkurencije na maloprodajnom tržištu.

2) **Teorije cikličnih promena** obuhvataju sledeće tri teoretske postavke:

Točak maloprodaje
Teorija maloprodajne harmonike
Teorija životnog ciklusa maloprodaje

i. **Točak maloprodaje** (the wheel of retailing) predstavlja jednu od prvih, izvornih teorija koje se bave institucionalnim promenama u maloprodaji[55]. Prema ovoj

[54] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 10.

[55] O ovome je još 1931. god. pisao autor Mc Nair, M.P., (1931.), u "Trends in large scale retailing", Harvard Business Review, 10, str. 30-39.

teoriji, svaka maloprodajna organizacija prolazi tri faze: ulazak na tržište, jačanje trgovinskih aktivnosti i ranjivost.

U fazi *ulaska* na tržište, maloprodajno preduzeće ulazi na tržište kao konkurent koji nudi svoje proizvode po niskim cenama, kako bi privuklo potrošače. Troškovi maloprodajnih operacija su u ovoj fazi minimalni, usled ograničenog asortimana proizvoda, ograničenih usluga i skromne i manje atraktivne atmosfere prilikom kupovine, nepopularnih lokacija maloprodajnih objekata, zbog nižih cena zakupa itd.

Sticanjem iskustva, maloprodajno preduzeće osvaja sve veći broj kupaca i povećava svoj kapital, što, dalje, stvara potrebu za podizanjem nivoa kvaliteta poslovanja i usluživanja potrošača. Maloprodajno preduzeće *jača svoje trgovinske aktivnosti*, poboljšavanjem postojećih i/ili dodavanjem novih proizvodnih linija, podizanjem kvaliteta usluga, preseljenjem postojećih i/ili otvaranjem novih maloprodajnih objekata na atraktivnijim lokacijama i slično. Samim tim, cene proizvoda i usluga rastu.

Vremenom, sa zrelošću, maloprodajna preduzeća postaju sve *ranjivija*, usled pada efiksnosti poslovanja i gubljenja sposobnosti prilagođavanja promenama, zatim zbog visokih troškova, što dalje vodi smanjenju prodaje. Poslovanje opada, pa maloprodajna preduzeća, često, moraju i da se povuku sa tržišta. Ovakvo okretanje točka maloprodaje stvara novim maloprodavcima, sa nižim troškovima, prostor za ulazak na tržište. Primer koji se oslanja na ovu teoriju jeste primer jačanja uloge supermarketa u odnosu na male prodavnice "u komšiluku", kao i jačanje uloge hipermarketa i outlet formata u odnosu na supermarkete, kao posledice snižavanja troškova i cenovne osetljivosti.

Međutim, kada je u pitanju njegova primena u savremenom poslovanju, točak maloprodaje ima ozbiljan nedostatak. Naime, savremena maloprodajna preduzeća, bez obzira na veličinu i format, veliku pažnju posvećuju brandingu, šemama lojalnosti, efikasnosti personala, visokoj konkurentnosti svih maloprodajnih operacija. Zbog toga osnovnu poteškoću primene ove teoretske postavke, čini upravo vremenski okvir njene primene. Njena primena može veoma varirati, u zavisnosti od brzine ekonomskih i socijalnih dešavanja na tržištu, kao i brzine tehnoloških promena.

ii. **Teorija maloprodajne harmonike** (the retail accordion theory) bazirana je na premisi da su promene u strukturi maloprodajnih operacija povezane sa strategijama usmerenim ka menjanju širine, odnosno selekcije miksa proizvoda maloprodajnog preduzeća. Prema ovoj teoriji, svako maloprodajno preduzeće ulazi na tržište kao opšti maloprodavac (general retailer), sa iskustvom i maloprodajnim aktivnostima koje usmerava ka određenim sektorima proizvoda i/ili grupama potrošača. Vremenom, maloprodajno preduzeće vrši diversifikaciju svoga poslovanja i svoje ponude kako bi dalje raslo, da bi se, konačno, ponovo vratilo ka specijalizaciji. Primer ovog modela promena u maloprodaji je osnivanje specijalizovanih prehrambenih maloprodajnih preduzeća, malog obima ponude, kao što su bakalnice, koje vremenom bivaju preuzete od strane velikih maloprodajnih lanaca, širokog asortimana ponude. Vremenom, iz tih lanaca dolazi do izdvajanja malih specijalizovanih prodavnica, sa ograničenom ponudom, koje posluju pod trgovinskom markom, reputacijom i imidžom velikih maloprodajnih lanaca. Primer su *Tesco*-ove specijalizovane prodavnice *Tesco's Metro* ili pekare u okviru lanaca *Migros* supermarketa.

Postoje određeni faktori koji utiču na maloprodajna preduzeća da se usmeravaju ka specijalizovanijim formatima, kao i, sa druge strane, faktori koji utiču na uspostavljanje opštijeg formata[56]. Na nastanak specijalizovanih maloprodajnih objekata mogu uticati sledeći faktori:

- Potreba urbane populacije za ostvarivanjem kupoprodajnih iskustava u specijalizovanim prodavnicama, kao i za što potpunijim zadovoljenjem određenih potreba potrošača,
- Nemogućnost otvaranja većih maloprodajnih objekata na određenim lokacijama, naročito u gradskim jezgrima, kako bi se potrošačima pružila raznovrsnija ponuda,
- Potreba maloprodajnog preduzeća da, putem specijalizovanih objekata, skrene pažnju na određeni maloprodajni brand, i učini ga dostupnim određenom segmentu potrošača.

Opštiji maloprodajni formati nastaju, najčešće, pod uticajem nekog/nekih od sledećih faktora:

- Premeštanje atraktivnih prodajnih lokacija, iz centra grada u prigradska naselja,
- Nastanak i razvoj velikih shopping centara, što omogućava plasiranje širokog i dubokog asortimana proizvoda,
- Promene u načinu života ljudi, naročito u velikim gradovima, koji obavljaju veće kupovine jednom ili nekoliko puta mesečno, na jednom mestu,
- Rast potrebe za obezbeđivanjem kompletnog obima ponude određenih vrsta proizvoda.

Prema teoriji maloprodajne harmonike, mi prisustvujemo ponovnoj pojavi specijalizovanih maloprodajnih objekata, u okviru maloprodajnih preduzeća, na šta su u najvećoj meri uticali sledeći faktori:

- Rast potrebe potrošača za specijalizovanim maloprodajnim asortimanom, koji je uži i dublji;
- Rast potrebe potrošača za zadovoljenjem specifičnih potreba potrošača na jednom mestu;
- Potreba potrošača da se njihovim željama i zahtevima posveti veća pažnja, kao i da se podigne kvalitet usluživanja.

iii. Prema **Teoriji životnog ciklusa maloprodaje,** sva maloprodajna preduzeća i njihove poslovne aktivnosti, prolaze određene faze životnog ciklusa.

Prva je faza *nastanka ili "rođenja",* i *uvođenja* maloprodajne organizacije na tržište. Ovu fazu karakterišu male stope rasta i prodaje, usled ograničenih resursa i nedovoljnog poslovnog iskustva. Zatim nastupa faza *rasta*, pošto dolazi do rasta iskustva i efiksnosti poslovanja, ali i povećanja broja potrošača. Takođe, dolazi i do razvijanja i diversifikovanja poslovnih aktivnosti, što je praćeno sve većim ulaganjima. Ovu fazu, dalje, neminovno prati faza *zrelosti*, usled rasta troškova poslovanja, rasta konkurencije, pada efiksnosti poslovanja maloprodajne organizacije i njene nesposobnosti da na vreme odgovori zahtevima tržišta. Zrelo tržite karakteriše izuzetno intenzivna konkurencija, usporen rast poslovanja i postepeni pad profita. *Pad* tržišnog učešća i profita, kao naredna faza, neminovno vodi padu razvoja maloprodajnih operacija, što dalje vodi fazi *povlačenja* sa maloprodajnog tržišta. Manje konkurentna

[56] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management"*, Pearson Education Limited, Harlow, England,, str.12-13.

preduzeća će čak biti primorana da ranije napuste tržište, usled jačine konkurencije i nedovoljnih sopstvenih konkurentskih kvaliteta.

3) **Teorija konflikata** ukazuje na konkurenciju, kao na najvažniji faktor institucionalnih promena u maloprodaji. Na promene ne utiče toliko svakodnevna konkurentska borba među preduzećima, koliko neravnoteža, uzrokovana uvođenjem inovacija. Reagovanje maloprodajnih preduzeća na uvođenje inovacija, podrazumeva njihov prolazak kroz četiri stadijuma[57]:

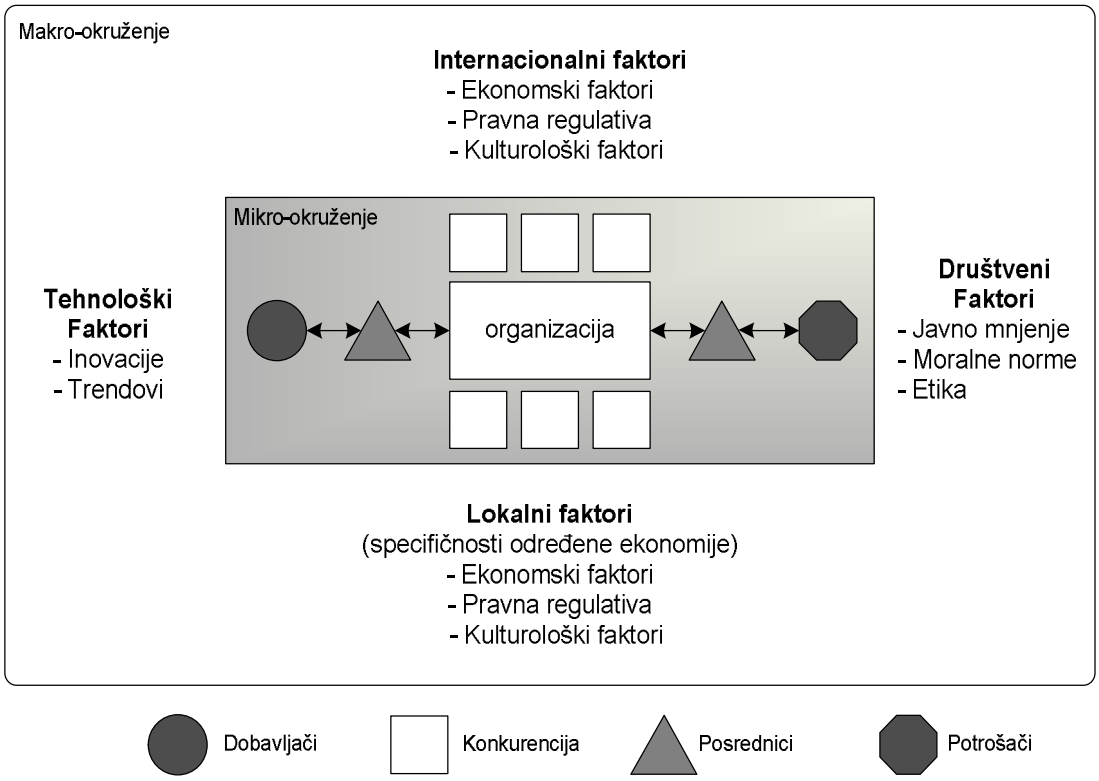
- Faza *šoka*, usled suočavanja sa inovacijom, odnosno usled svesti da su konkurenti uveli inovaciju, koja ima za cilj poboljšanje njihovog položaja na tržištu;
- Faza poricanja potencijalne opasnosti i *odbrane u vidu povlačenja*;
- Faza prihvatanja inovacije, njenog *priznavanja i ocenjivanja* njenog značaja i potencijalnih koristi, i
- Faza razvijanja strategije *prihvatanja* inovacije i njenog *uvođenja* u poslovanje.

Kada je u pitanju prihvatanje i uvođenje inovacije, postavlja se veoma važno pitanje vremenskog perioda između uvođenja inovacije na tržište i njenog prihvatanja od strane drugih konkurenata na tržištu. Drugim rečima, veoma je važno da preduzeća-prihvatioci promena, imaju u vidu: promene koje će im u poslovanju doneti prihvatanje inovacije; promene koje oni zaista žele da uvedu i ostvare u svom poslovanju; troškove uvođenja inovacije i adaptacije inovaciji, kao i konačnu profitabilnost koju donosi sama promena. Neki od primera inovacija, koje su dovele do institucionalnih promena u maloprodaji, su sledeći: uvođenje supermarketa na bazi samouslуživanja, zatim uvođenje elektronske tehnologije u maloprodajno poslovanje, koje je dovelo do nastanka kako čistih elektronskih maloprodavaca (e-tailers), tako i elektronskih maloprodajnih preduzeća (brick-and-click, e-enterprise).

2.2. Pokretači i nivoi promena na savremenom maloprodajnom tržištu

Maloprodajna preduzeća obavljaju svoje aktivnosti u poslovnom okruženju, čije karakteristike, faktori i trendovi značajno utiču na oblikovanje tokova upravljanja maloprodajnim aktivnostima unutar samog preduzeća. Formulisanje strategije poslovanja i donošenje upravljačkih odluka u maloprodajnom preduzeću, pod snažnim je uticajem brojnih faktora neposrednog (mikro) i posrednog (makro) okruženja preduzeća, kao što je prikazano na slici 2.

[57] Brown, S., (1987.), "Institutional change in retailing: a review and synthesis", European Journal of Marketing, 21 (6), str. 5-36.



Slika 2
Faktori mikro i makro okruženja preduzeća[58]

Mikrookruženje je tržišni prostor smešten neposredno uz samo maloprodajno preduzeće. U pitanju je maloprodajno tržište, čije su karakteristike oblikovane potrebama i zahtevima potrošača, kao i proizvodima i uslugama koji se plasiraju tim potrošačima. Pored maloprodajnog preduzeća i njegovih potrošača, učesnike na tržištu maloprodajnog mikrookruženja čine konkurenti, dobavljači i posrednici u maloprodajnoj razmeni (intermediaries).

Makrookruženje predstavlja šire, posredno okruženje. U pitanju su karakteristike nacionalnog, pa i globalnog tržišta na kojem svoje delovanje ispoljavaju različiti faktori: socijalni, kulturološki, legislativni (pravni, regulatorni), ekonomski, politički i tehnološki, odnosno tzv. ***SLEPT*** faktori[59].

S*ocijalni faktori* karakterišu socijalno okruženje nacionalne ekonomije u kojoj maloprodavci obavljaju svoje poslovanje. Među ove faktore, pre svega, spada obrazovni nivo stranovništva, stepen životnog standarda, struktura zaposlenih, promene u načinu života stanovnika, rasprostranjenost upotrebe engleskog jezika i Interneta kao pretpostavki ineternacionlizacije itd. U ovu grupu mogu se ubrojiti i *kulturološki*

[58] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 33.
[59] Ibid., str.122.

faktori, među kojima: način života stanovništva u uslovima tranzicije i vladajući modeli ponašanja potrošača, uspostavljene vrednosti u jednom društvu, verovanja koja dele pripadnici jedne društvene zajednice, običaji u društvenoj zajednici i slično.

***L**egislativni* (regulatorni) faktori, pružaju okvir i uslove za obavljanje maloprodajnog poslovanja, a među njima su: postojanje pravne i zakonske regulative u oblasti uređenja i zaštite razvoja maloprodajnog poslovanja, primena zakona, podsticanje razvoja maloprodaje od strane državnih institucija, podsticanje direktnih stranih investicija u domaću ekonomiju.

***E**konomski faktori* vezuju se za tržišna zbivanja u jednoj ekonomiji, a među njima su važni sledeći: ekonomska infrastruktura, bruto društveni proizvod (GDP), postojanje i funkcionisanje sistema taksa i poreza, regulisanost uvoza i izvoza, stabilnost tržišta, stopa inflacije, stabilnost nacionalne valute, promene tehnika i načina poslovanja poslovnih partnera, nabavna moć potrošača, pregovaračka moć potrošača, politika unutrašnje trgovine jedne ekonomije, neophodnost sprovođenja masovne customerize-acije i personalizovanog marketinga i prodaje, globalizacija tržišta i poslovanja, sprovođenje strategije branding-a, pristup Internetu i drugo.

***P**olitički faktori* zavise od državnih institucija, a obeležavaju političku situaciju jedne zemlje i stabilnost njene ekonomije, a među njima su: podsticanje i zaštita razvoja maloprodaje od strane državnih institucija, političke aktivnosti uvođenja kontrole u obavljanje maloprodajnog poslovanja putem Interneta koje treba da sprovode vladine agencije, zatim brzina i kvalitet procesa tranzicije u određenim ekonomijama, politička stabilnost zemlje.

***T**ehnološki faktori* obično se smatraju glavnim pokretačima promena u maloprodaji i u maloprodajnim preduzećima, a treba pomenuti sledeće: stepen tehnološkog razvoja u jednoj ekonomiji, razvoj i primena informacionih sistema u maloprodaji, povezivanje telekomunikacionih i informacionih sistema u maloprodajnom poslovanju.

Savremeno okruženje maloprodajnih kompanija označava se kao marketing okruženje, budući da je savremeno trgovinsko poslovanje *marketinški orijentisano*. Ovakva orijentacija podrazumeva usmerenost maloprodajnih preduzeća ka ostavrivanju dugoročnih ciljeva poslovanja, vezanih za ostvarivanje dobrih dugoročnih odnosa sa proizvođačima, kao i sa potrošačima, kroz procese upravljanja tim odnosima, o čemu će u narednim glavama biti više reči.

Savremeno marketing okruženje maloprodajnih kompanija sastoji se od četiri, međusobno povezana i uslovljena, nivoa promena[60]:

- **Nivo kompanije** – U savremenom poslovanju maloprodajnih organizacija, centralno mesto zauzima proces upravljanja marketing aktivnostima, budući da se putem njih komunicira sa potrošačima i da se grade odnosi saradnje. Upravo zbog toga, funkcija marketinga treba da bude dobro organizovana i integrisana među ostale funkcije organizacije. Marketing filosofija i način razmišljanja treba da dominiraju u procesima formulisanja bilo koje strategije u okviru maloprodajne organizacije.
- **Nivo tržišta u okruženju kompanije** – Tržišta maloprodajnih preduzeća karakterišu procesi koncentracije i kooperacije, pre svega od strane velikih

[60] Gilbert, D., (2003.), *"Retail Marketing Management"*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.38-39.

preduzeća i trgovinskih lanaca. Zatim, prisutan je proces internacionalizacije maloprodajnog poslovanja, kao i promene na strani tražnje. Tu su, pre svega izražena potreba potrošača za pojedinačnim posmatranjem i tretiranjem njihovih potreba, kao i pojava sve delikatnijih i sofisticiranijih potreba potrošača na globalnom nivou. Tržište u neposrednom okruženju maloprodajnih organizacija direktno utiče na njihovo poslovanje. Intenzitet konkurencije, kao i struktura potreba potrošača, ima važan uticaj na proces donošenja upravljačkih odluka u preduzeću.

- **Nivo stakeholder-a kompanije** – Sistem stakeholera maloprodajnog preduzeća obuhvata sve učesnike u građenju lanca vrednosti preduzeća, kao skupa različitih odnosa koje preduzeće održava i gradi sa subjektima iz okruženja. Interesne grupe, kao akcionari, potrošači, konkurenti, zaposleni, državne institucije, dobavljači, mediji i drugi, utiču na formiranje konteksta u kojem se sprovodi proces donošenja odluka. Snaga uticaja stakeholder-a može biti pozitivno iskorišćena od strane maloprodajnog preduzeća u procesima usmeravanja njegove komunikacije sa potrošačima, u smislu osiguravanja izgleda za povećanjem konkurentske prednosti, kroz građenje dobre reputacije preduzeća, kroz brand menadžment, kroz poboljšavanje prihvatljivosti asortimana proizvoda i usluga, i drugo.
- **Nivo šireg okruženja kompanije** – Faktori šireg okruženja, SLEPT faktori, nalaze se van domašaja kontrole maloprodajnih organizacija. Ipak, njihovo postojanje i povezanost predstavljaju veoma jake determinante okruženja organizacija. One uslovljavaju formiranje šansi i opasnosti, pa ih maloprodajne organizacije moraju kontinuirano uzimati u razmatranje.

2.3. Kategorije promena u maloprodajnim preduzećima

Iznenađenja i rizici u poslovanju ne mogu se izbeći i eliminisati, ali se maloprodajno preduzeće može pripremiti, anticipirati tokove budućih događaja i smanjiti verovatnoću iznenađenja i rizika u poslovanju, i to, pre svega, putem dobre pripreme, prvenstveno u smislu prikupljanja i posedovanja kurentnih i pravovremenih informacija. Zbog toga je neophodno da svako maloprodajno preduzeće bude svesno neophodnosti i izvesnosti promena u organizaciji, bilo da su one *inkrementalne* ili *transformacione.*

Inkrementalne promene su promene malog obima, i nastaju kao rezultat sprovođenja poslovnih aktivnosti ili projekata koji imaju ograničen uticaj na poslovanje. Uglavnom su u pitanju poboljšanja poslovanja u pojedinim segmentima maloprodaje, pri čemu rizik uvođenja tih promena nije visok.

Transformacione promene, sa druge strane, predstavljaju promene velikog obima, koje imaju uticaja na čitavo poslovanje maloprodajnog preduzeća, zahvatajući sve njegove važne oblasti poslovanja. Jedan od koncepata sprovođenja transformacionih procesa u poslovanju preduzeća predstavlja reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering-BPR).

Posmatranje, analiziranje i uvođenje promena zahteva prethodno utvrđivanje faktora koji su pokrenuli nastanak promena i doveli do neophodnosti njihovog uvođenja u život maloprodajne organizacije. Faktori-pokretači promena u maloprodajnim organizacijama, najopštije se mogu podeliti na **interne** i **eksterne**.

Interni faktori nalaze se u samom maloprodajnom preduzeću, i potiču iz samih karakteristika poslovanja organizacije, kao što su organizaciona klima i kultura, relacije među zaposlenima i njihov odnos prema poslovanju i organizaciji u kojoj zaposleni rade. Među interne pokretače promena ubrajaju se i nedostaci vezani za postojeće strategije poslovanja, u smislu njihove zastarelosti i neusklađenosti sa ciljevima maloprodajnog poslovanja, kao i sa novim zahtevima tržišta. Tu su još i faktori neusklađenosti organizacione strukture sa strategijom poslovanja, karakteristike zaposlenih (obrazovni nivo, veštine, trening i edukacija) koje je potrebno menjati i usavršavati, kao i karakteristike komunikacionih procesa u organizaciji.

Eksterni faktori nalaze se van maloprodajnog preduzeća, dakle na maloprodajnom tržištu. Maloprodajno preduzeće će osetiti potrebu za promenama, i to praćenjem i analiziranjem događanja, kako na tržištu ponude, tako i na tržištu tražnje. Signali koji maloprodavcu stižu sa tržišta ponude najčešće se vezuju za: promene broja i intenziteta konkurencije, tehnološke inovacije koje konkurenti uvode u svoje poslovanje, promene pregovaračke moći dobavljača, barijere ulasku na tržište novih preduzeća, pregovaračke moći kupca, pojavu proizvoda-supstituta.

Faktori-pokretači promena koji maloprodavcu stižu sa tržišta tražnje, vezuju se za promene potreba i zahteva potrošača, kao i odnosa koje potrošači uspostavljaju prema maloprodavcu. Za maloprodajno preduzeće koje planira uvođenje promena, najvažnije su promene u ponašanju i stavovima njegovih potrošača, kao i relacije koje se izgrađuju kao rezultat promena tih stavova i ponašanja. Pored toga, za promene u maloprodajnom poslovanju, veoma su značajne informacije o promenama u obrazovnom nivou stanovništva, životnom standardu, navikama i načinu života. Razvoj elektronske tehnologije i njeno uvođenje u maloprodajno poslovanje, doveli su do radikalnih promena u potrebama i navikama potrošača (od presudnog je značaja brzina opsluživanja potrošača, kao i usavršavanje elektronskog procesa kupovine i asortimana elektronskih proizvoda i usluga), kao i promena u načinu života savremenih potrošača (kupovina iz stana ili kancelarije).

Pre nego što se pristupi analiziranju faktora-pokretača promena, neophodno je izvršiti identifikovanje i analizu prepreka uvođenju promena i rešavanju problema u poslovanju maloprodajnog preduzeća. Prepreke ili takozvani blokirajući faktori uvođenju promena u maloprodajno poslovanje, o kojima će biti više reči u poslednjoj tački ovog dela rada, vezuju se za karakteristike zaposlenih u maloprodajnim organizacijama i za njihov odnos prema problemima uopšte, percepciji i prihvatanju problema u poslovanju, kao i odnosu prema rešavanju tih problema. Identifikovanjem, dijagnozom i analiziranjem tih blokada, stvaraju se uslovi sprovođenja planskog pristupa upravljanju promenama u maloprodajnoj organizaciji.

3. PODRUČJA UPRAVLJANJA PROMENAMA U MALOPRODAJI

Procesi upravljanja promenama u savremenom maloprodajnom poslovanju, odnose se na četiri ključna područja, a to su[61]:

- ✓ **Struktura tržišta i savremeni modeli poslovanja u maloprodaji -** eksterno područje upravljanja promena, u kojem deluju eksterni faktori-pokretači promena;
- ✓ **Promene tehnološke infrastrukture -** eksterno područje upravljanja promenama, za koje se vezuju eksterni faktori-pokretači promena;
- ✓ **Poslovni procesi u preduzeću -** interno područje upravljanja promenama, u kojem deluju i interni i eksterni faktori-pokretači promena, i
- ✓ **Organizaciona kultura, karakteristike i odgovornosti zaposlenih -** interno područje upravljanja promenama, za koje se vezuju i interni i eksterni faktori-pokretači promena.

U fokusu upravljanja promenama u maloprodajnom poslovanju nalaze se potrošači i njihove potrebe i zahtevi. Zadovoljenje potreba i zahteva potrošača predstavlja početak razmišljanja o budućim promenama, ali predstavlja i cilj uvođenja promena i upravljanja tokovima promena u maloprodajnom poslovanju.

3.1. Struktura tržišta i savremeni modeli poslovanja u maloprodaji

Nakon Drugog svetskog rata, došlo je do velikog broja krupnih strukturnih promena u oblasti maloprodajnog poslovanja. Na evropskom maloprodajnom tržištu odigrale su se sledeće fundamentalne i međusobno uslovljene promene[62]:

jačanje uloge maloprodavaca u donosu na proizvođače, u lancu fizičke distribucije,

rast tržišnog učešća velikih, multiplih maloprodajnih lanaca, uz istovremeni pad tržišnog učešća malih, nezavisnih maloprodajnih preduzeća,

rast stepena konsolidacije i koncentracije tržišta, i

uspostavljanje tehničke superiornosti velikih maloprodajnih preduzeća, što im obezbeđuje snižavanje troškova poslovanja i vođstvo na tržištu.

Svemu ovome treba dodati i proces internacionalizacije maloprodajnog poslovanja, kao veoma važnu promenu i karakteristiku maloprodajnog poslovanja tokom poslednjih decenija.

Savremeno maloprodajno tržište na globalnom nivou, karakteriše dramatičan *rast veličine* maloprodajnih organizacija, i to naročito u sektoru hrane. To se jasno može sagledati kroz rast veličine maloprodajnih objekata, kao što su *hipermarketi,* kao i kroz rast broja manjih, *specijalizovanih prodajnih objekata*, ali koji, pod okriljem velikih maloprodajnih kompanija, nude određene segmente asortimana proizvoda. Mali, specijalizovani prodajni objekti, obično su smešteni u glavnim ulicama i gradskim jezgrima, dok su veliki objekti (kao hipermarketi i outlet-i) smešteni van gradova, u prigradskim neseljima. Ova velika maloprodajna preduzeća konsoliduju svoju poziciju,

---

[61] Ova klasifikacija upravljanja promenama odnosi se na maloprodaju uopšte, i tradicionalnu i elektronsku, a napravljena je prema podeli navedenoj u: Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 381.

[62] Uglavnom navedeno prema klasifikaciji prikazanoj u izvoru: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.16.

i to putem branding-a, marketinga dobrih odnosa, kao i promovisanjem svoje trgovinske marke.

Razlike među maloprodajnim formatima, mogu se posmatrati i sa stanovišta *polarizacije u efektima* obavljanja maloprodajnih aktivnosti. Naime, maloprodajni formati velikog obima doprinose ostvarivanju profita maloprodajne kompanije, ostvarivanjem ekonomije obima i nižih troškova poslovanja. Sa druge strane, mali prodajni objekti, u okviru iste kompanije, doprinose ostvarivanju profita na osnovu specijalizacije u poslovanju i većeg kvaliteta pružanja usluga, a budući da su smeštena u užim gradskim jezgrima, i na osnovu privlačenja kritične mase potrošača.

Za razliku od hipermarketa i outlet-a smeštenih van gradova, *diskonti* predstavljaju maloprodajne formate, koje maloprodajne kompanije otvaraju u gradskim centrima. Tu je moguće naći adekvatan prostor za njih, a namenjeni su kupcima sa određenim zahtevima, koji nemaju potrebu da obave kupovinu na jednom mestu.

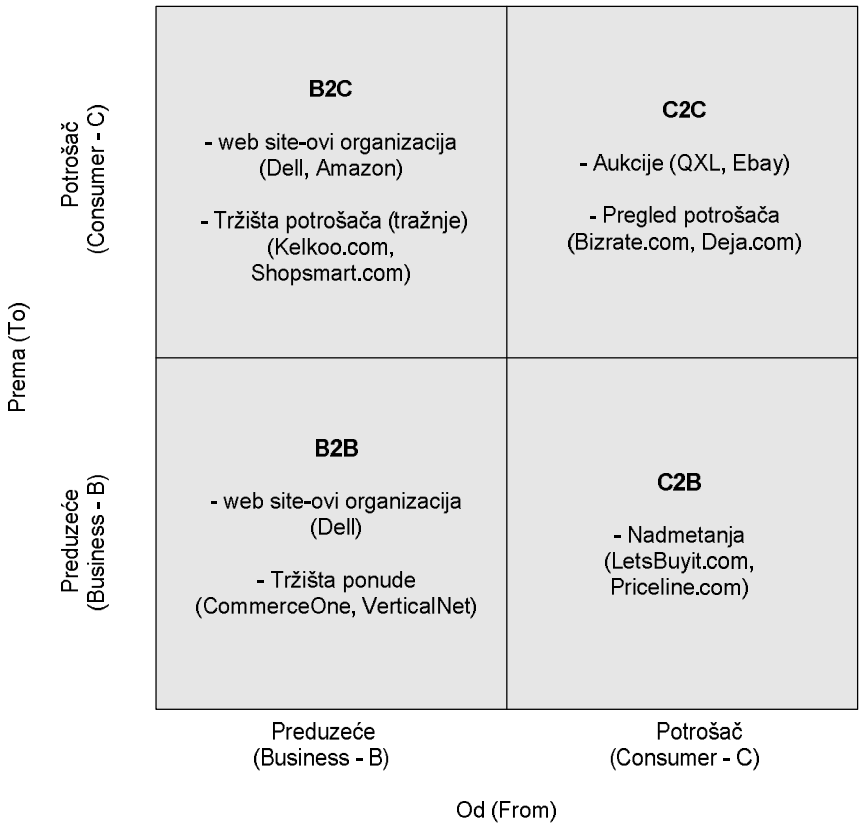
Postoje razlike u strukturi maloprodajnih formata na različitim maloprodajnim tržištima. Tako, na primer na tržištu Francuske i SAD, naročito kada su u pitanju veliki gradovi, najprisutniji su hipermarketi i outlet-i, koji se baziraju na vođstvu u troškovima, a nude raznovrstan prodajni asortiman. U Velikoj Britaniji dominiraju "superstore" formati, u kojima je poslovanje bazirano na visokom kvalitetu i pružanju raznovrsnih usluga. Maloprodajno tržište Nemačke karakterišu hipermarketi i diskonti, te postoji kombinacija trenda povećanja broja maloprodajnih formata kako van gradova, tako i u gradskim jezgrima, čime se pokrivaju različiti segmenti potrošača. Zemlje Beneluksa, kao i Švajcarska, neguju velike, dobro snabdevene supermarkete, obično u okviru robnih kuća, i to u glavnim ulicama većih gradova. Što se domaćeg maloprodajnog tržišta tiče, istraživanje, sprovedeno u okviru izrade ove teze, pokazalo je da se struktura maloprodajnog tržišta tek formira i da još uvek nije diferencirana. Može se reći da, za sada ona predstavlja kombinaciju hipermarketa, van gradova, i velikog broja supermarketa i prodajnih objekata manjeg formata, smeštenih u gradskim jezgrima.

Razvoj elektronske tehnologije i njeno uvođenje u maloprodajno poslovanje, dovelo je do razvoja novih modela elektronskog poslovanja. Na savremenom elektronskom tržištu, najrazvijenija su dva modela poslovanja:

(1) elektronsko poslovanje između preduzeća, B2B (business-to-business), i

(2) elektronsko poslovanje sa potrošačem, B2C (business-to consumer).

Elektronsko poslovanje između preduzeća - **B2B**, kao što je prikazano na slici 3, podrazumeva obavljanje trgovinskih transakcija između preduzeća, što ovaj poslovni model svrstava među veleprodajne aktivnosti.



Slika 3
Transakcione alternative za poslovanje između preduzeća i potrošača[63]

Kada govorimo o savremenom maloprodajnom poslovanju, na slici 3 možemo videti tri moguća modela poslovanja:

- **B2C** (business-to-consumer) – podrazumeva obavljanje maloprodajnih transakcija između maloprodajnog preduzeća i potrošača. U ovom slučaju, poslovne aktivnosti inicirane su od strane maloprodajnog preduzeća koji svoje transakcije usmerava prema postojećim ili potencijalnim potrošačima.
- **C2B** (consumer-to-business) – slično prethodnom, podrazumeva obavljanje maloprodajnih transakcija između potrošača i maloprodavca, s tim što su te aktivnosti inicirane od strane potrošača, i on ih usmerava prema odabranom maloprodajnom preduzeću.
- **C2C** (consumer-to-consumer) – podrazumeva obavljanje maloprodajnih transakcija između potrošača. Ovaj oblik interakcija na maloprodajnom tržištu bio je donedavno relativno redak. Međutim, danas se može veoma često sresti u vidu online aukcija i tzv. community site-ova, koji zapravo predstavljaju e-mail grupe, mailing liste, forume i chat.

[63] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 36.

Razvoj elektronskog poslovanja i šanse koje nudi Internet kao medij komunikacije i trgovinske razmene, uveli su mogućnost eliminisanja posrednika u razmeni, što se naziva **disintermedijacijom** (disintermediation)[64]**.** Ova pojava prisutna je i na maloprodajnom tržištu. Benjamin i Wigand su još 1995. god. postavili poznatu hipotezu, po kojoj razvoj informacione tehnologije preti da ugrozi tradicionalne posrednike u kanalima distribucije, među kojima i maloprodajna preduzeća[65]. Međutim, da bi zaobišao posrednike u razmeni i uspešno obavljao direktnu komunikaciju sa potrošačem, za koju nije ekspert, proizvođač mora da ulaže značajna sredstva. Nedostatak iskustva proizvođača u posredničkim aktivnostima, kao i nepostojanje raznovrsnog prodajnog asortimana na jednom mestu, dovodi do situacije da proizvođač, kako bi u dugom roku poslovao efikasnije i sa nižim troškovima, ipak radije koristi već postojeću mrežu posrednika, umesto da ulaže u stvaranje sopstvene prodajne mreže. Zbog toga na maloprodajnom tržištu dolazi do nastanka novih posrednika u razmeni, što se naziva **reintermedijacijom** (reintermediation)[66].

Reintermedijacija podrazumeva uspostavljanje novih posrednika u razmeni između maloprodavaca i potrošača, koji potrošačima pružaju specifične usluge, kao što su pretraživanje ponuđača proizvoda i usluga i evaluacija proizvoda. Time se uklanja neefikasnost u razmeni između maloprodavaca i potrošača. Pored reintermedijacije postoji i tzv. **countermediation,** koja podrazumeva kreiranje novih posrednika od strane maloprodajnih preduzeća, koji će pomagati u aktivnostima razmene svojim osnivačima, ali će biti odvojeno pozicionirani u odnosu na njih[67].

Pelton, Struton i Lumpkin smatraju da postoje veoma jaki razlozi daljem jačanju uloge tradicionalnih posrednika u kanalima marketinga, koje oni klasifikuju na sledeći način[68]:

- ✓ *Interakcija među ljudima* (Human interaction) – Odlučujući faktor daljeg jačanja uticaja i razvoja posrednika u razmeni, leži u činjenici da oni sâmi stvaraju mogućnosti uspostavljanja kontakta. Nijedan kompjuter, niti interaktivna mreža, bez obzira na brzinu i tačnost, ne mogu zameniti tzv. "human touch". Najupečatljiviji primer je pružanje usluga zdravstvene zaštite i saveta putem Interneta. Saveti se mogu veoma brzo dobiti, oni su jasni i precizni, ali ne mogu izvršiti pregled pacijenta. Mnogi kupci i potrošači više vole fizički kontakt i dijalog, što im uvek pruža nešto više u odnosu na sam proizvod i/ili uslugu koja je predmet razmene.
- ✓ *Ljudsko iskustvo* (Human experience) – Ma koliko elektronski posrednici bili upečatljivi u privlačenju i informisanju kupaca (potrošača), i ma koliko bili sofisticirani njihovi web site-ovi, mnogi od njih jednostavno ne mogu zameniti ono iskustvo koje potencijalni kupac stiče fizičkim kontaktom sa proizvodom ili uslugom. Dileri automobila, kao posrednici u maloprodajnoj razmeni, jednostavno

---

[64] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 37.
[65] Benjamin, R., Wigand, R., (1995.), "Electronic markets and virtual value chains on the information highway", Sloan Management Review, winter 1995, 62-72.
[66] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 39.
[67] Ibid., str. 40.
[68] Pelton, L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 39-40.

su neophodni, jer potencijalnom kupcu pružaju mogućnost kontakta sa automobilom. Nijedan video snimak ne može zameniti pravu test-vožnju automobilom.

- ✓ *Međuljudski odnosi* (Human relationships) – Prethodno pomenuti razlozi stvaraju osnovu kreiranja dugoročnih međuljudskih odnosa između maloprodavaca i njihovih postojećih i potencijalnih potrošača. Interakcija i iskustvo kontakta, važni su elementi planiranja i upravljanja budućim odnosima maloprodavaca sa njihovim potrošačima. Već pomenuti dileri automobila razvijaju i održavaju dugoročne odnose sa svojim kupcima i klijentima, a ti odnosi se baziraju na poverenju i lojalnosti.

Poslovanje na maloprodajnom tržištu bazira se na brzim i tačnim informacijama, od kojih zavisi kako uspeh poslovanja maloprodavaca, tako i zadovoljstvo njihovih potrošača. Zbog toga se u savremenoj maloprodajnoj razmeni javio fenomen poznat kao **hipermedijacija** (hypermediation)[69]. Hipermedijacija podrazumeva transformaciju tradicionalnih posrednika, maloprodavaca, u novu vrstu posrednika, koji će učesnicima u razmeni obezbeđivati specijalizovane, sortirane informacije, koje su im potrebne.

[69] Pelton L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 40.

3.2. Promene tehnološke infrastrukture

Razvoj informacione tehnologije i nastanak elektronske trgovine i maloprodaje, dovelo je do strukturnih transformacija u preduzećima, kanalima distribucije, dinamici tržišnog nastupa, postizanju konkurentske prednosti preduzeća i procesima komuniciranja sa potrošačima.

Mnoga velika maloprodajna preduzeća, kao što su *Tesco*, *Carrefour* i *Migros*, koriste prednosti savremene informacione tehnologije (u daljem tekstu IT), kako bi što kvalitetnije i efikasnije sprovodili bazične poslovne funkcije, kao što su: prikupljanje podataka vezanih za prodate proizvode, kontrola zaliha, nabavka proizvoda, prikupljanje podataka o potrošačima, upravljanje finansijama itd. Takođe, najveći i najnapredniji maloprodavci, upotrebljavaju prednosti IT, kako bi stekli konkurentsku prednost nad svojim tržišnim rivalima. U tom smislu, uvođenje savremenih rešenja vezanih za IT, maloprodavcu treba da obezbedi: snižavanje troškova u različitim područjima poslovanja (snižavanje troškova logistike, troškova u kanalima marketinga, troškova komunikacije i dr.); diferenciranje ponude maloprodavca u smislu servisa koji maloprodavac pruža potrošaču i tako nastoji da zadovolji njegove potrebe, ili da obezbedi uvođenje inovacija u poslovanje, koje će obradovati, iznenaditi i biti nagrađena od potrošača.

Tokom poslednje dekade prošlog veka, uvođenje novih tehnoloških i rešenja IT, među kojima su data mining, database marketing, multimedijalni kiosci i trgovina na Internetu, postalo je, u visoko konkurentnom maloprodajnom sektoru, važno sredstvo diferenciranja i razvijanja bliskijih i čvršćih odnosa preduzeća sa njihovim potrošačima. Može se reći da su u poslednjih tridesetak godina, razvijena tri osnovna načina putem kojih preduzeća maloprodajnog sektora, uvodeći IT u svoje poslovanje, menjaju ga i bolje pozicioniraju u odnosu na proizvodni sektor [70]:

1. Investiranje u IT, zajedno sa sprovođenjem organizacionih promena, poboljšanjima maloprodajne logistike, i skraćivanjem vremena isporuke proizvoda, dovodi do progresivnog smanjivanja zaliha i troškova držanja zaliha maloprodajnog preduzeća.
2. Prikupljanje informacija o potrebama i zahtevima potrošača, a time i bolja informisanost maloprodajnog preduzeća, podstiče politiku unapređivanja maloprodajne marke, i razvoja proizvoda i usluga koje pruža maloprodajno preduzeće, u skladu sa prikupljenim informacijama.
3. Smanjenje troškova radne snage može se sprovoditi efektivnijim vremenskim planiranjem i raspodelom zaposlenih, kao i zapošljavanjem radnika na određeno vreme, kao i radnika bez stalnog zaposlenja. IT omogućava maloprodajnim preduzećima merenje rezultata rada zaposlenih, kao i dalje snižavanje troškova poslovanja na osnovu prikupljenih informacija, transakcijama i rezultatima poslovanja na pojedinim organizacionim nivoima u preduzeću.

[70] Prema: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 340.

IT ima veoma jak uticaj na savremeno maloprodajno poslovanje, i to kako u smislu (a) koristi vezanih za troškove i produktivnost poslovanja, tako i u smislu (b) koristi vezanih za obavljanje aktivnosti marketinga[71].

a) Uvođenje IT u maloprodajno poslovanje omogućava:
   - snižavanje troškova poslovnih operacija usled povećanja brzine njihovog obavljanja;
   - smanjenje zaliha i troškova njihovog čuvanja; jednostavnije i tačnije određivanje cena proizvoda i usluga;
   - efikasnije korišćenje vremena namenjenog poslovanju;
   - smanjenje "praznog hoda" i vremena čekanja;
   - povećanje tačnosti obavljanja svih aspekata nabavnih i prodajnih transakcija;
   - povećanje tačnosti i efikasnosti obavljanja administrativnih poslova, vezanih za fakture, profakture i sl.;
b) Uvođenje IT, takođe, dovodi do:
   - unapređenja podataka vezanih za: potrošače i njihove potrebe i zahteve, reakcije potrošača na preduzete aktivnosti maloprodavca;
   - ubrzanja procesa distribucije;
   - poboljšanja odnosa između maloprodajnog preduzeća i njegovih partnera u razmeni;
   - podizanja sposobnosti preduzeća i njegovog menadžmenta da brže reaguju na menjanje uslova na tržištu;
   - stavaranja koristi za potrošače, usled povećanja efikasnosti obavljanja pojedinih poslovnih operacije, kao što je, na primer, smanjenje redova u prodavnicama i kraće vreme čekanja i obavljanja kupovine;
   - građenja šema lojalnosti (o kojima će kasnije biti više reči) i kreiranja baza podataka o potrošačima;
   - stvaranja dodatnog prodajnog prostora, zahvaljujući smanjenju zaliha proizvoda;
   - promena načina obavljanja komunikacionih aktivnosti sa potrošačima.

U uslovima dinamičnog okruženja i brzih promena na maloprodajnom tržištu, uspešno poslovanje maloprodajnih preduzeća uslovljeno je posedovanjem tačnih i pravovremnih informacija u procesu donošenja upravljačkih odluka. Intenzivan razvoj informacione i komunikacione tehnologije, omogućava maloprodajnim preduzećima da brzo i lako prikupe potrebne podatke i pretvore ih u informacije neophodne za poslovanje. Svakako najveći i najznačajniji izvor podataka u savremenom poslovanju predstavlja Internet.

Internet predstavlja globalnu mrežu koja povezuje kompjutere širom sveta, i omogućava komuniciranje i razmenu podataka između najudaljenijih subjekata na svetskom tržištu. Ukoliko su korisnici informacija unutar organizacije, u pitanju je **intranet**, a ukoliko su korisnici smešteni van organizacije, tada je u pitanju **ekstranet**.

Intranet predstavlja privatnu mrežu unutar jedne kompanije, koja koristi Internet standarde, kako bi svojim zaposlenima omogućila razmenu informacija, putem

[71] Uglavnom prema: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 340.

e-maila i web publikacija[72]. Intranet mreža svoju važnu funkciju u maloprodajnom preduzeću nalazi u podršci obavljanju prodajnih i marketing operacija. Prednosti intranet mreže, u pogledu njene podrške obavljanju funkcija komuniciranja sa potrošačima i prodaje proizvoda i usluga maloprodajnog preduzeća, bile bi sledeće[73]:

- Skraćenje životnog ciklusa proizvoda – informacije vezane za razvoj proizvoda i marketing kampanje postaju racionalizovane, dostupne i pravovremene, pa i proizvod može brže stići na tržište;
- Redukovanje troškova kroz ostvarivanje veće produktivnosti poslovanja, kao i uštede fizičkog materijala, jer intranet predstavlja elektronsko čuvanje i skladištenje podataka i informacija;
- Bolje servisiranje potrošača – momentalna i personalizovana podrška i servisiranje potrošača, uz mogućnost direktnog kontaktiranja zaposlenih od strane potrošača, elektronskim (web) putem;
- Distribucija informacija preko udaljenih predstavništava i kancelarija, na nacionalnom i/ili globalnom nivou.

Ekstranet je proširena intranet mreža van kompanije, koja omogućava razmenu informacija sa odabranim potrošačima, dobavljačima i saradnicima[74]. Pristup ekstranetu imaju ovlašćeni pojedinci koji se nalaze van komapanije, kao što su poslovni saradnici, dobavljači ili veliki kupci. Međutim, informacije nisu dostupne svakome ko ima Internet konekciju, već samo onima koji imaju lozinku (password) za pristup.

Iako Internet i IT predstavljaju osnovna komunikaciona oruđa u poslovanju savremenih maloprodajnih preduzeća, treba ukazati i na određena ograničenja upotreba IT u procesu građenja njihove konkurentske prednosti.

Zanimljivo je istraživanje profesora J. Dawson-a, koji je, sredinom devedesetih, zaključio da ne postoji mnogo dokaza da su evropska maloprodajna preduzeća koristila IT u značajnijoj meri, kako bi transformisala svoje poslovanje[75]. On je utvrdio da su velika evropska maloprodajna preduzeća izdvajala znatno manji deo svog budžeta na IT u odnosu na proizvodna preduzeća, kao i da mnoga maloprodajna preduzeća, iako su se u velikoj meri uključila u tokove IT, nisu izvršila značajne transformacione promene, već isključivo operativne promene. Međutim, gotovo deceniju kasnije, Dawson ukazuje na činjenicu da promene na tržištu i rast produktivnosti, zasnovan na upotrebi savremene tehnologije, omogućavaju sprovođenje transformacionih promena. U tom smislu on ističe stvaranje tzv. nove trgovine (the new commerce) na evropskom tržištu ili nove trgovine zasnovane na nižim troškovima[76]. Sa druge strane, Powell i Dent-Micallef su istraživali vezu između IT i performansi poslovanja preduzeća. Oni su utvrdili, u okviru sprovedenog istraživanja, da prava konkuretska prednost u maloprodajnom poslovanju, leži u istovremenim promenama tehničko-komunikacionih

---

[72] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 72.
[73] Ibid., str. 73.
[74] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 72.
[75] Dawson, J., (1994.), "Applications of European management in European retailing", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4 (2), str. 219-38.
[76] Dawson, J., (2001.), "Is there a new commerce in Europe?", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 11 (3), str. 287-99.

sistema i promenama vezanim za ljudski faktor[77].

Ostvarivanje konkurentske prednosti upotrebom IT, nalaže dugoročno, kontinuirano investiranje u sva ona funkcionalna područja IT koja će omogućiti stvaranje dodate vrednosti, i u sve one strategije IT koje podržavaju poslovne strategije maloprodajnog preduzeća.

Promene tehnološke infrastrukture podižu efikasnost komunikacije i poslovanja između maloprodavaca i potrošača. Da bi ta komunikacija i poslovanje zaista bili efikasni i efektivni, neophodno je da i potrošači, kao i maloprodavci, prate nastale promene, da ih prihvataju i da im se prilagođavaju. Uvođenje novih tehničko-tehnoloških rešenja u maloprodajno poslovanje, kao što je uvođenje elektronske u tradicionalnu maloprodaju, dovodi do promena u načinu obavljanja komunikacionih aktivnosti, kao i načina građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača.

3.3. Poslovni procesi u preduzeću

Promene u maloprodajnom preduzeću rezultat su brojnih ekonomskih, socijalnih i tehnoloških dešavanja u okruženju preduzeća, a mogu se sagledati i osetiti kroz transformacione procese koji se odigravaju u sledećim poslovnim procesima i aktivnostima[78]:

- *Redefinisanje lanca vrednosti u maloprodaji*
- *Promene u kanalima nabavke i upravljanju nabavkom*
- *Upravljanje aktivnostima marketinga*
- *Upravljanje prodajom*

O transformacionim promenama u svakom od pomenutih poslovnih procesa, biće nadalje više reči.

Redefinisanje lanca vrednosti

Redefinisanje lanca vrednosti savremenih maloprodajnih preduzeća podrazumeva dva aspekta posmatranja promena:

1. *Promene lanca vrednosti unutar maloprodajnog preduzeća*, što podrazumeva transformisanje načina obavljanja poslovanja unutar preduzeća. Na to su u svom istraživanju ukazali prethodno pomenuti Powell i Dent-Micallef.
2. *Promene vrednosti za potrošače*, koje podrazumevaju promene poslovanja preduzeća prema njegovom eksternom okruženju. Ove promene opredeljuju tok poslovanja maloprodajnog preduzeća, i od njih će zavisiti imidž i poslovni uspeh preduzeća.

Promene lanca vrednosti unutar maloprodajnog preduzeća predstavljaju osnov promena vrednosti za potrošače, kao eksternih promena lanca vrednosti.

Savremeni maloprodavci napuštaju stari, tradicionalni, tzv. "inside-out" model lanca vrednosti, koji je zasnovan na ponudi maloprodajnog preduzeća i njenom usmeravanju ka potrošačima, a ne na potrebama i zahtevima potrošača. Jedan od ciljeva redefinisanja lanca vrednosti sadržan je u nastojanju preduzeća da izvrši promene u

[77] Powell, T.C., Dent-Micallef, A., (1997.), "Information technology as competitive advantage: thee role of human, business, and technology resources", Strategic Management Journal, 18 (5), str. 375-405.
[78] Stanković, J., (2002.), *Reinženjering poslovanja u elektronskoj maloprodaji*, magistarksa teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 126.

uspostavljanju i održavanju dobrih odnosa razmene i poverenja sa partnerima u lancu distribucije, posebno sa potrošačima.

Savremeni model lanca vrednosti je tzv. "outside-in" model, u čijem se građenju polazi od specifičnih potreba i zahteva potrošača i njihovih personalnih karakteristika. Na osnovu njih, putem integrisanih kanala komuniciranja, maloprodajno preduzeće je u prilici da prilagodi svoju ponudu individualnim potrebama potrošača, i povoljno utiče na ostvarivanje, prvo njihovog zadovoljstva ostvarenim kupovinama, a zatim i građenja njihovog poverenja u maloprodavca. Za razliku od kreiranja vrednosti po tradicionalnom modelu, koji polazi od korišćenja isključivo interne ekspertize u poslovanju i prilično krute organizacione strukture i upravljačkih procesa, organizaciona struktura i procesi "outside-in" modela zasnivaju se na upotrebi elektronske tehnologije. Fleksibilni su, podložni promenama, i uključuju znanja stručnjaka, kako onih unutar, tako i onih van preduzeća.

Redefinisanje tradicionalnog lanca vrednosti i kreiranje lanca vrednosti savremene, elektronske maloprodaje, podrazumeva preduzimanje dva koraka: deagregiranje (raščlanjavanje) i reagregiranje (ponovno uspostavljanje) lanca vrednosti[79].

Deagregiranje podrazumeva analiziranje i raščlanjavanje starog načina poslovanja i organizacione strukture, osmišljavanje nove organizacione strukture, kao i komunikacionih i upravljačkih procesa, i kreiranje novih načina stvaranja vrednosti.

Reagregiranje lanca vrednosti podrazumeva uspostavljanje novih načina kreiranja i plasiranja vrednosti za potrošače. Reagregiranje je proces građenja novih načina takmičenja maloprodajnog preduzeća sa njegovim konkurentima, kao i obavljanje već postojećeg posla, ali na novi način. U oblasti digitalne ekonomije, reagregiranje lanca vrednosti podrazumeva upotrebu specifičnih elektronskih aplikacija (extended value chain e-application)[80], u svrhe analiziranja zahteva potrošača, pravovremenog planiranja i kreiranja ponude, upravljanja aktivnostima marketinga i distribucije proizvoda.

Aktivnosti kreiranja vrednosti za potrošače, dolaze do izražaja kroz načine na koje maloprodajno preduzeće uslužuje svoje potrošače, kroz pogodnosti koje im pruža. Neki maloprodavci te pogodnosti pružaju snižavanjem troškova poslovanja, odnosno snižavanjem cena proizvoda i usluga, drugi putem kreiranja personalizovanog prodajnog asortimana, a treći brzom isporukom ili pojednostavljivanjem svog nabavnog procesa. Čuveni elektronski maloprodavac *Amazon.com* u cenu svojih proizvoda i usluga ne uključuje određene troškove, kao što je na primer porez. Sa druge strane, *Dell Computer* nije najjeftiniji maloprodavac, ali svoju konkurentsku prednost ostvaruje kroz operativnu superiornost. *Domino's Pizza* svoju konkurentsku prednost zasniva na podizanju kvaliteta usluge, koja se ogleda u brzoj isporuci visokokvalitetnih proizvoda, bez grešaka, po prihvatljivoj ceni.

Maloprodajno preduzeće ostvaruje svoju misiju i cilj poslovanja onda kada potrošač oseti *zadovoljstvo* konzumiranim proizvodom i/ili uslugom koje je kupio od tog maloprodavca. Štaviše, svaki naredni ciklus kupovine, treba potrošaču da pruži novo iskustvo ili pomoć u zadovoljenju njegovih potreba. U tom smislu, profesori

[79] Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 9.
[80] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str. 113.

Lovreta i Petković ističu da su logističke aktivnosti upravo te koje stvaraju dodatu vrednost kroz anticipiranje potreba i želja kupaca, i razvijanje takvog sistema koji omogućavaju zadovoljenje tih potreba i želja, po najnižim troškovima za organizaciju[81].

Promene u kanalima nabavke i upravljanju nabavkom

Pod kanalima nabavke maloprodajnog preduzeća, podrazumeva se niz poslovnih odnosa i kontakata koje maloprodajno preduzeće uspostavlja sa proizvodnim i velikoprodajnim preduzećima od kojih nabavlja robu namenjenu daljoj prodaji finalnim kupcima - potrošačima.

Upravljanje kanalima nabavke (**Supply Chain Management** – u daljem tekstu SCM) predstavlja savremeni poslovni koncept, koji podrazumeva planiranje nabavke maloprodajnog preduzeća, a zatim i njegovo izvršavanje. Proces nabavke uvek se planira i sprovodi u funkciji prodajnog procesa, odnosno u zavisnosti od planirane prodaje i informacija o potrebama i zahtevima potrošača koje maloprodavac treba da prikupi.

Upravljanje aktivnostima nabavke u funkciji je *logistike kupaca ili marketing logistike*[82], koja ima veoma važnu ulogu u stvaranju dodate vrednosti za potrošače u maloprodajnoj razmeni. Njene aktivnosti treba da budu isplanirane i organizovane u cilju podizanja kvaliteta usluga i zadovoljavanja potreba pojedinačnih potrošača. Da bi to bilo moguće nesmetano i kvalitetno obavljati, treba pristupiti efektivnom upravljanju kanalima nabavke, što podrazumeva usaglašavanje tri toka između učesnika u nabavnom lancu: materijalnog, informacionog i finansijskog toka[83].

Materijalni tok je tok proizvoda, i predstavlja kretanje proizvoda od dobavljača i/ili proizvođača, preko posrednika u razmeni, do finalnog potrošača. Kretanje proizvoda može da teče i u suprotnom smeru, ukoliko se radi o reklamacijama, servisiranju ili recikliranju proizvoda. Tok informacija podrazumeva prikupljanje informacija na tržištu prodaje, predviđanje i planiranje tražnje, primanje narudžbina, i informacije u vezi isporuke poručenih proizvoda. Finansijski tok je tok plaćanja, prati tok informacija, obuhvata sve oblike plaćanja u maloprodaji, kao i informacije vezane za njih.

Kanali nabavke maloprodajnog preduzeća, obuhvataju kretanje proizvoda od dobavljača, preko proizvođača i distributera, sve do isporuke proizvoda u skladišta maloprodavaca. Maloprodajno preduzeće predstavlja poslednju kariku lanca fizičke distribucije, koja obezbeđuje isporuku proizvoda finalnim potrošačima. Međutim, u savremenom trgovinskom poslovanju nije retka situacija da pojedini učesnici u kanalima fizičke distribucije skraćuju distributivni lanac, i, eliminišući posrednike u razmeni, isporučuju svoje proizvode direktno potrošačima, o čemu je već bilo reči u podtački 3.1. ove glave. Čuveni svetski proizvođači *Nike* i *Levis* vrše maloprodaju svojih proizvoda, kako preko posrednika-maloprodavaca, tako i direktno finalnim potrošačima.

Stopa ubrzanja promena na maloprodajnom tržištu, postala je naročito izražena 80-tih godina XX veka, pa su maloprodajna preduzeća težila ka podizanju efikasnosti

[81] Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 312.
[82] Ibid., str. 305.
[83] Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str.198.

svojih internih procesa poslovanja. Vremenom, maloprodajna preduzeća su u ovoj svojoj težnji i uspela, te se fokus njihovog poslovanja preusmerava ka nekim drugim mogućnostima ostvarivanja konkurentske prednosti. Zbog toga počinju da preispituju svoje odnose prema partnerima u razmeni. Među svoje ciljeve poslovanja, maloprodavci postavljaju: brzo reagovanje na tržišne zahteve, isporučivanje pravih proizvoda, na pravo mesto, u pravo vreme, po pravoj ceni, uz prave troškove. Maloprodajnim preduzećima postaje jasno da, što su bolji njihovi odnosi prema i sa ostalim učesnicima u kanalima distribucije, to je i njihova konkurentska prednost na tržištu veća.

Do 90tih godina prošlog veka, odnose među partnerima u nabavnom lancu karakterisalo je suparništvo, sa većim stepenom konfliktnosti. Međutim, sredinom i krajem 90tih, partneri u nabavnom lancu uviđaju sve prednosti koje sobom nose bliži poslovni odnosi uspostavljeni među njima, prvenstveno po pitanju mogućnosti ostvarivanja nižih troškova, podizanja kvaliteta usluge potrošačima i veće brzine nabavljanja proizvoda i objedinjavanja nabavki.

Upravljanje aktivnostima marketinga

Osnovna karakteristika poslovanja savremenih maloprodajnih preduzeća sastoji se u napuštanju zastarele orijentacije maloprodavaca, koja se zasnivala na karakteristikama prodajnog asortimana i njegovom plasiranju potrošačima (product-centric companies), i prelazak na orijentaciju ka potrebama potrošača, na osnovu kojih maloprodavci, zatim, grade svoj asortiman (customer-centric companies). Ključnu ulogu u komuniciranju maloprodajnih preduzeća sa potrošačima, i uspostavljanju i održavanju odnosa zadovoljstva i poverenja između maloprodavaca i potrošača, ima koncept upravljanja odnosima sa potrošačima (**Customer Relationship Management** – u daljem tekstu CRM).

Koncept CRM podrazumeva kreiranje i usmeravanje ukupnih marketing aktivnosti maloprodajnog preduzeća ka uspostavljanju i dugoročnom upravljanju dobrim poslovnim relacijama sa određenim segmentom potrošača. Zasnovan na upotrebi elektronske tehnologije, koncept CRM u svom fokusu ima **Relationship Marketing** ili Marketing (dobrih) odnosa sa učesnicima u vertikalnom lancu distribucije, posebno sa potrošačima. U pitanju su kontinuirani procesi integrisanog korišćenja aktivnosti marketinga, prodaje, servisiranja, komuniciranja i brige o potrošaču, kako bi se postiglo[84]:

- pojedinačno identifikovanje potrošača,
- uspostavljanje odnosa između preduzeća i njegovih potrošača, na kojima će se zasnivati buduće maloprodajne transakcije,
- upravljanje uspostavljenim odnosima na način koji će biti na dobrobit i potrošača i maloprodavca.

Uloga Relationship Marketing-a maloprodajnog preduzeća, sastoji se u nastojanju maloprodavca da identifikuje pojedinačne potrebe i zahteve potrošača, a zatim i da sa njima uspostavi poslovne odnose koji će dugo trajati, i zasnivati se na poverenju i lojalnosti.

[84] Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M., (1996.), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 5., str. 675.

Maloprodajna preduzeća koja se uključuju u aktivnosti elektronske maloprodaje i omogućavaju svojim potrošačima kupovinu putem Interneta, primenjujući koncept Marketinga dobrih odnosa, menjaju svoj način komunikacije sa potrošačima, kao i svoj pristup uspostavljanju i građenju odnosa sa potrošačima. Za razliku od tradicionalnih, elektronski maloprodavci komuniciraju sa potrošačima na individualnom nivou, istražuju njihove pojedinačne potrebe i zahteve, i prilagođavaju im svoju ponudu. Dakle, elektronski maloprodavac ne samo što koristi drugačiji medij komunikacije – Internet, već i na drugačiji način upravlja odnosima sa svojim potrošačima, u odnosu na tradicionalnog maloprodavca.

Savremena maloprodajna preduzeća svesna su brojnosti i jačine konkurencije, raznovrsnosti asortimana proizvoda i usluga koji se nude na tržištu, sada već izbirljivih i prilično zahtevnih potrošača, kao i jasne opasnosti da možda neće biti kupljeni njihovi proizvodi, već proizvodi konkurenata. Savremeni potrošači veoma su moćni, u tom smislu što jasno izražavaju svoje nezadovoljstvo proizvodima, uslugama ili poslovanjem određenih maloprodavaca. Zbog toga je veoma važno da maloprodavac dobro upozna svoje potrošače, njihove želje i potrebe, kao i očekivanja vezana za njihovu buduću međusobnu saradnju.

Marketing "one-to-one" je poslovna strategija koja pruža veliku pomoć u identifikaciji postojećih i potencijalnih kupaca, kao i pri usmeravanju aktivnosti marketinga prema tim kupcima, u cilju građenja lojalnosti i dugoročnih, individualnih odnosa sa njima. Marketing "one-to-one" u svom fokusu ima personalizovano usluživanje kupaca, koje podrazumeva upoznavanja preferencija kupaca i njihovih navika pri kupovini, a zatim i kreiranje servisa prema personalnim karakteristikama tih potrošača. Suština ovog koncepta je u različitom tretiranju i opsluživanju različitih potrošača. Bazira se na ideji različitog tretiranja različitih kupaca[85].

Principi marketing-a "one-to-one", u procesu građenja dugoročnih odnosa između maloprodavaca i njihovih potrošača su sledeći[86]:

- ✓ *Zasnovanost na ekonomiji fokusiranja na određeni segment potrošača, a ne na ekonomiji obima*. Akcenat je na sprovođenju promotivnih aktivnosti koje će stimulisati ponovljene kupovine određenog segmenta, a ne na samom povećanju obima kupovina bilo kojih potrošača. Činjenica da se maloprodavac "interesuje" za svog potrošača, stvara kod potrošača osećanje sigurnosti i zadovoljstva, što dalje vodi obavljanju ponovljenih kupovina.
- ✓ *Upravljanje pojedinačnim odnosima sa kupcima*. Nijedan proizvod nema karakteristike koje mogu zadovoljiti potrebe, zahteve i ukuse svih potrošača. Ljudi se međusobno razlikuju, pa se tako razlikuju i načini zadovoljenja njihovih potreba.
- ✓ *Plasiranje ponude proizvoda i usluga direktno ciljanim kupcima.* Maloprodavac bi trebalo da "misli" umesto svojih potrošača, i ponudi im proizvode i usluge koji će, možda, zadovoljiti neke njihove potrebe i zahteve kojih oni sami nisu ni svesni. Ukoliko u svom prodajnom asortimanu maloprodavac poseduje proizvod za koji misli da može biti potreban i koristan kupcu, trebalo bi da ga ponudi. Savremeni maloprodavci treba da budu svesni da je mnogo bolje pružiti kupcu mogućnost da odbije ponudu, nego mu proizvod uopšte i ne ponuditi.

---

[85] Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., (1999.), *The One to One Fieldbook*, Currency Doubleday, New York NY, str. vii.

[86] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str. 80.

Maloprodajna kompanija, koja želi da izvrši implementaciju "one-to-one" marketing programa, treba da bude u mogućnosti da[87]:

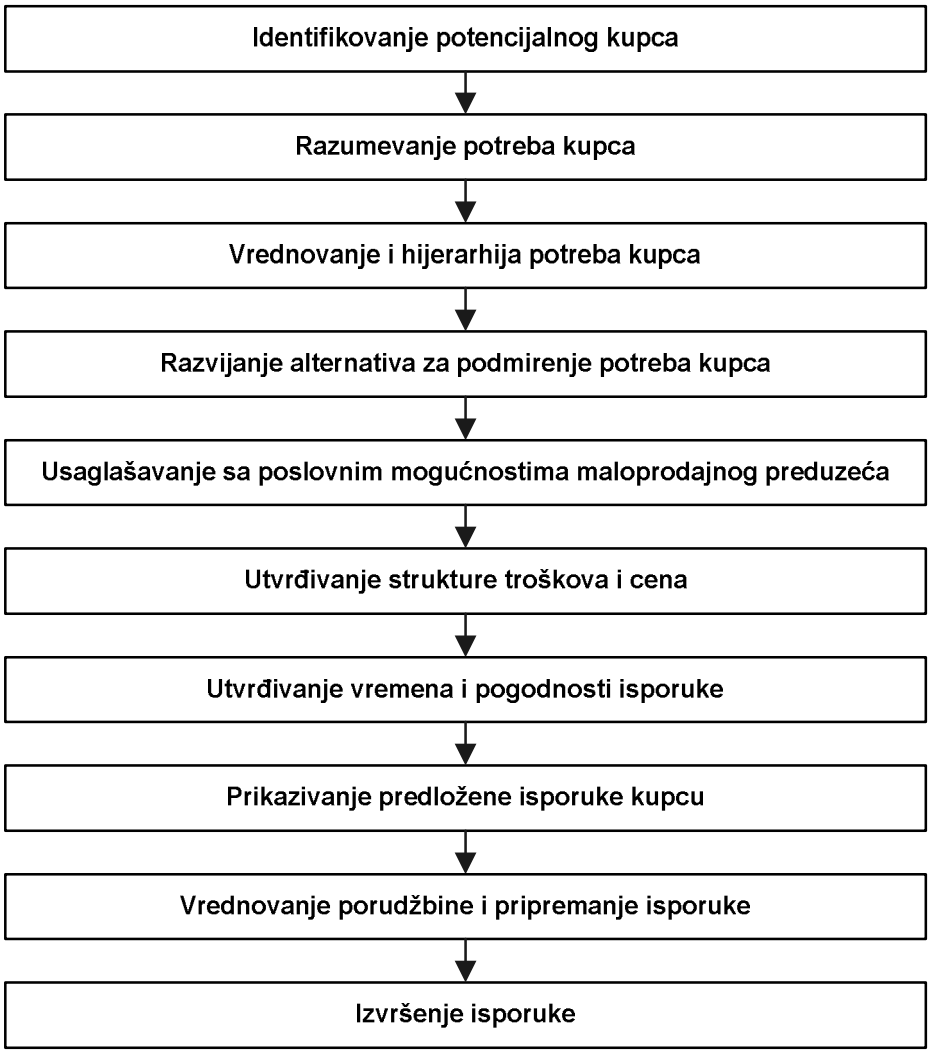
(1) identifikuje svoje kupce,
(2) međusobno diferencira svoje kupce,
(3) da bude u stalnoj interakciji i komunikaciji sa svojim kupcima, i
(4) izvrši customize-aciju određenih aspekata svog asortimana proizvoda i usluga, kako bi izašli u susret njihovim individualnim potrebama i zahtevima.

Navedena četiri koraka implementacije koncepta programa "one-to-one" marketinga, zapravo, predstavljaju faze implementacije prethodno pomenutih principa marketinga "one-to-one".

[87] Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., (1999.), *The One to One Fieldbook*, Currency Doubleday, New York NY, str. viii.

Upravljanje prodajom

Prodajne aktivnosti maloprodajnog preduzeća podrazumevaju izvršenje porudžbine, obavljanje plaćanja i komuniciranje sa potrošačima. U savremenom maloprodajnom poslovanju, usvojen je i razvijen koncept upravljanja kanalima prodaje - **Selling-Chain Management**. U pitanju je poslovna strategija integrisanog izvršenja porudžbina, koja se bazira na upotrebi elektronske tehnologije. Na slici 4 prikazane su faze procesa izvršenja porudžbine, odnosno faze životnog ciklusa porudžbine.



Slika 4
Proces izvršenja porudžbine[88]

[88] Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., (1999.), *The One to One Fieldbook*, Currency Doubleday, New York NY, str. 152.

Na slici 4 može se uočiti povezanost marketinga aktivnosti (koncepta "one-to-one") sa prodajnim aktivnostima. Identifikovanje potencijalnog kupca, upoznavanje i razumevanje njegovih potreba, kao i vrednovanje i hijerarhija potreba kupaca, predstavljaju elemente implementacije marketinga "one-to-one". Faza razvijanja alternativa za podmirenje potreba kupca svakako se može tretirati kao sastavni element pomenutog koncepta i uopšte marketing aktivnosti, ali se može posmatrati i kao veza ili tačka preklapanja marketing i prodajnih aktivnosti maloprodavca. Konačno, usaglašavanje sa poslovnim mogućnostima maloprodajnog preduzeća, utvrđivanje strukture troškova i cena, utvrđivanje vremena i pogodnosti isporuke, prikazivanje predložene isporuke kupcu, usaglašavanje i vrednovanje porudžbine i pripremanje isporuke, kao i izvršenje porudžbine, predstavljaju korake izvršenja porudžbine u maloprodajnom poslovanju.

Integrisanje prodajnih aktivnosti upotrebom Interneta, obezbeđuje ubrzavanje i rast pouzdanosti protoka informacija između maloprodavaca i njihovih potrošača, što potrošačima omogućava brže odlučivanje o kupovini. Samim tim ubrzava i proces izvršenja porudžbine.

Kompanija *Levis* sprovodi strategiju kreiranja proizvoda prema individualnim karakteristikama kupaca (customizable products), putem Interneta. Ova strategija predviđena je za sprovođenje na dugi rok, a prema mišljenju menadžera kompanije, trebalo bi da razvije jake veze sa kupcima, i da se putem nje dođe do dragocenih informacija o tome šta kupci vole, a šta ne[89]. Takođe, kompanija *Levi's* uvela je i prodaju svojih proizvoda preko deset vodećih elektronskih maloprodavaca, sa kojima zajednički sprovodi marketing kampanje, kao i prodaju u maloprodajnim objektima odabranih maloprodajnih preduzeća. Prodajni asortiman je ograničen i svodi se, uglavnom, na ponudu najčešće kupovanih proizvoda, što su u ovom slučaju farmerke i proizvodi od džinsa. Međutim, to omogućava elektronskom maloprodavcu *Levis.com* da istražuje i upoznaje karakteristike i zahteve svojih kupaca, kojima se, pokazalo se, dopada elektronski način biranja i kupovine robe.

U trgovini na malo, veoma važnu ulogu igra lična prodaja. Njena uloga u marketing miksu se menjala, pod uticajem sledećih trendova razvoja maloprodaje, a oni su[90]:

- **Depersonifikacija sistema prodaje**, koja podrazumeva redukciju uloge prodavaca i udaljavanje potrošača od prodavaca, do čega je došlo prvo sa pojavom robnih kuća. Nastavlja se uvođenjem sistema samousluživanja, uvođenjem kataloške prodaje, a kasnije se nastavlja uvođenjem i razvojem elektronske trgovine.
- **Razvoj primene IT u trgovini na malo**, koja je u velikoj meri supstituisala rad prodavaca u maloprodaji, ali i omogućila prikupljanje podataka o potrošačima, njihovo analiziranje i skladištenje. IT omogućava potrošačima kupovanje proizvoda sa bilo kog mesta na kojem imaju pristup Internetu, u bilo koje vreme. Sve veći broj maloprodavaca uključuje kupovinu putem Interneta u svoje poslovanje, što utiče na menjanje načina i brzine komunikacije sa njihovim potrošačima, kao i načina građenja odnosa sa potrošačima.
- **Rast konkurencije**, koji utiče na korigovanje maloprodajnih cena, a time i na troškove poslovanja maloprodajnih preduzeća. Kako bi redukovala svoje troškove,

[89] Kirsner, S., (2000.), "Scaredy Pants", Darwin, August/September, vol. 1, No. 2, str. 52.
[90] Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 357-8.

ona se sve češće odlučuju da smanjuju broj prodavaca, i njihovu ulogu zamenjuju sredstvima komunikacije na prodajnom mestu.

Iako navedeni trendovi ukazuju na to da klasični prodavci sve više bivaju potiskivani, lična prodaja i dalje ima različitu ulogu u različitim maloprodajnim kompanijama, sve u zavisnosti od vrste preduzeća, vrste proizvoda i karakteristika potrošača. Njihova aktivna uloga je, na primer, veoma izražena u prodaji skupljih i luksuznih proizvoda, dok je u potpunosti eliminisana prilikom prodaje putem Interneta. Maloprodajni prehrambeni lanci *Migros* i *Coop* redukovali su broj prodavaca, dok domaći lanac parfimerija *Jasmin* stavlja akcenat upravo na kontakt između prodavaca i potrošača.

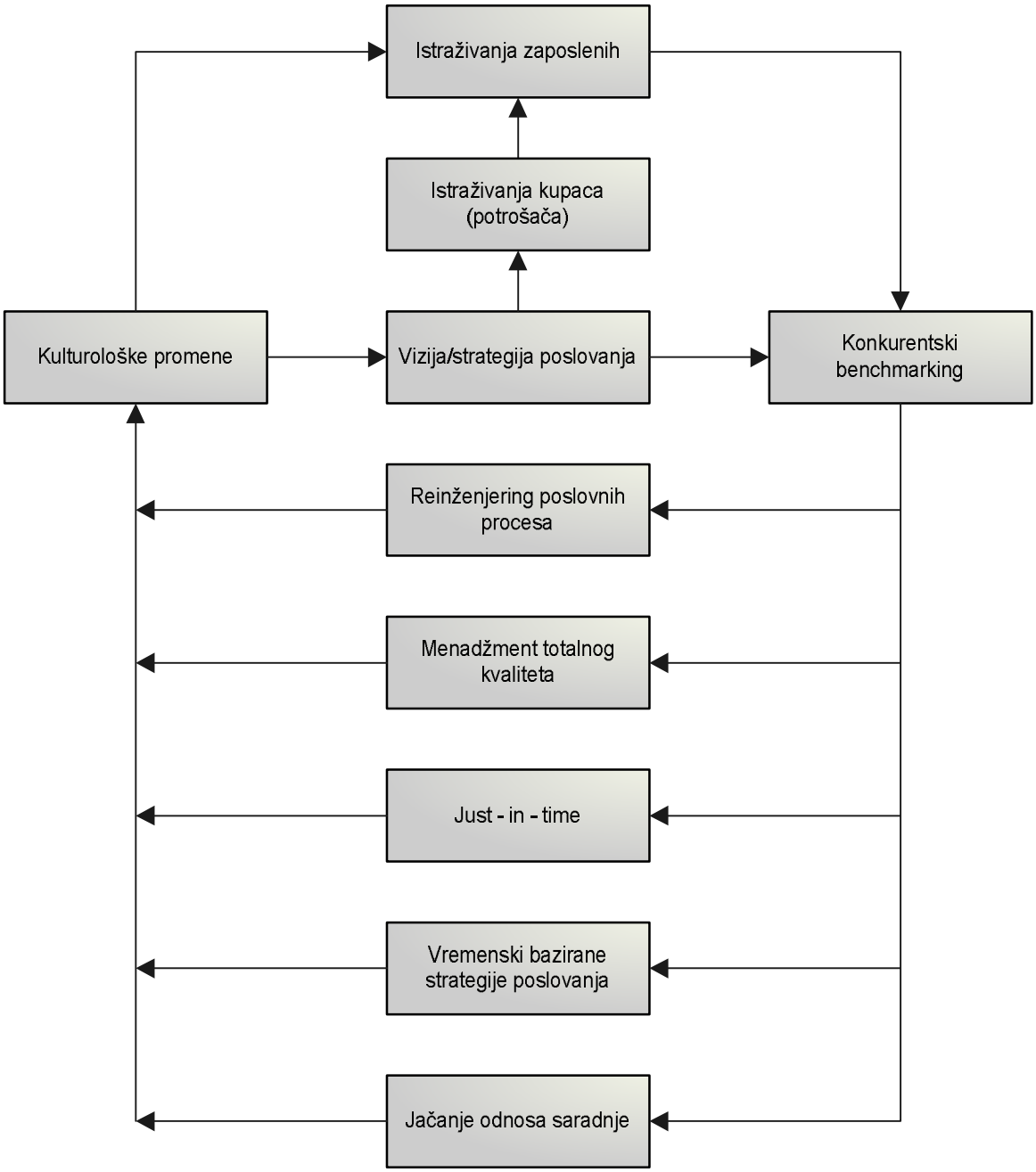
3.4. Organizaciona kultura, karakteristike i odgovornosti zaposlenih

U savremenom poslovnom svetu najvažniji resurs čine ljudi. Ako promene i uspešnost uvođenja promena u poslovanje zavise od ljudi koji ih sprovode, onda je važno imati u vidu da ti ljudi treba da poseduju neophodne karakteristike ličnosti, određene veštine i znanja. Veoma je važno da ti ljudi budu motivisani izazovima i poslovnim šansama.

Zaposleni u savremenim maloprodajnim preduzećima treba da poseduju razvijene interpersonalne veštine, spremnost na promene i sklonost ka timskom radu, kao i kombinaciju znanja i iskustva vezanih za IT. Uspešno upravljanje promenama u maloprodajnom poslovanju, zahteva od menadžera kombinovanje analitičkih i intuitivnih sposobnosti, znanja i delovanja, razmišljanja i osećanja. Sagledavanje strateških promena u poslovanju, nije samo stvar analize, već zahteva i sposobnost promišljanja, konceptualizacije, stvaranja slike o željenoj budućnosti, posedovanje volje i spremnosti na eksperimentisanje i učenje, kako bi se procenilo šta bi moglo da se dogodi, i kako bi organizacija mogla da odgovori budućim promenama[91]. Za postizanje ovakvih karakteristika zaposlenih, neophodno je da sama organizacija izvrši odgovarajuće promene. Drugim rečima, neophodno je da dođe do promena organizacione kulture maloprodajnog preduzeća, o kojima će nadalje biti više reči.

Uspeh procesa upravljanja promenama u maloprodaji, posebno promenama strateškog karaktera, zahteva kombinovanje kognitivnih i analitičkih veština i znanja, sa jedne strane, sa veštinama i znanjima vezanim za razumevanje međuljudskih odnosa i funkcionisanja poslovnih procesa u maloprodajnom preduzeću, sa druge strane. Na slici 5 prikazana je mapa kognitivnih i analitičkih komponenti, neophodnih za implementaciju strateških promena u maloprodaji.

[91] Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 17-18.



Slika 5

Komponente implementacije strateških promena u maloprodaji[92]

[92] Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 19.

Kao što se može zaključiti sa slike 5, uspešan proces planiranja i implementacije strateških promena u maloprodaji, podrazumeva da menadžeri i zaposleni u maloprodajnim preduzećima poseduju znanja i tehnike neophodne za dijagnozu stanja u kojem se nalazi korporativno poslovanje, kako bi se moglo pristupiti planiranju uvođenja budućih promena u poslovanju.

Istraživanja, koja se odnose na uspostavljene odnose između zaposlenih u maloprodajnom preduzeću i njihovih kupaca, kao i analize konkurentskog benchmarkinga, pružaju maloprodavcu podatke korisne za kreiranje planova budućih promena u maloprodajnom poslovanju. Veoma je važno da maloprodavac kontinuirano prati i istražuje:

(a) kako rade zaposleni u njegovoj organizaciji, kao i kojim znanjima i veštinama raspolažu,
(b) da li su kupci (potrošači) zadovoljni poslovanjem maloprodavca, koje su njihove želje, potrebe i buduća očekivanja,
(c) kakva je tržišna pozicija konkurenata i kako izgleda poređenje tržišnih pozicija konkretnog maloprodajnog preduzeća i njegovih konkurenata.

Takođe, slika 5 ukazuje na neophodnost posedovanja tehnika i procedura za kontinuirano sprovođenje: reinženjeringa poslovnih procesa (Business Process Reengineering-BPR), koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta (Total Quality Management-TQM), Just-in-time (JIT) i drugih.

Složeno okruženje, u kojem posluju savremena maloprodajna preduzeća, nameće potrebu da menadžeri budu transformacioni lideri. Pre svega, to znači da treba da poseduju viziju svoga poslovanja, kao i izražene sposobnosti definisanja misije, ciljeva i strategija poslovanja, kako bi prihvatili nastale tržišne promene, pripremili preduzeće za prihvatanje tih promena, i kako bi uvodili nove promene na maloprodajno tržište.

Prahalad je još pre desetak godina uveo u ekonomsku i poslovnu literaturu izraz *menadžeri novog doba* (new age managers)[93], budući da su događanja na tržištu već tada bila prilično složena i ubrzana. Menadžeri novog doba su kreativni, obrazovani ljudi, spremni da brzo i mnogo uče, razvijaju poslovne ideje, i uvode promene u poslovanje svojih preduzeća. Njihov najvredniji kapital je znanje, kao i proces upravljanja znanjem – takozvani knowledge management.

Menadžeri maloprodajnih preduzeća, kao transformacioni lideri, treba da imaju veoma razvijene komunikacione sposobnosti, kako sa zaposlenima, tako i sa subjektima u poslovnom okruženju preduzeća. Lideri novog doba, a samim tim i lideri maloprodajnih preduzeća, trebalo bi da poseduju sledeće karakteristike:[94]

- ✓ *Sistemsko razmišljanje* – Sposobnost menadžera da sagleda i usmerava svoje preduzeće kao celinu, zatim delova organizacije koji čine celinu, kao i da posmatraju i upravljaju vezama između tih organizacionih delova.
- ✓ *Razvijenu međukulturnu kompetentnost* – Kritičan momenat kreiranja konkurentske prednosti preduzeća postaje preorijentacija menadžera sa lokalne ka interkulturnoj orijentaciji i konkurentnosti. U skladu sa tim, savremeni menadžeri u maloprodaji treba da poznaju i koriste više stranih jezika, pri čemu se znanje engleskog

[93] Prahalad, C.K., (1997.), *The Work of New Age Managers in The Emerging Competitive Landscape, The Organization of The Future*, The Drucker Foundation, New York.
[94] Ibid., str. 167.

podrazumeva, zatim da poznaju istoriju, umetnost i karakteristike većih religija, kao i da dobro poznaju običaje i verovanja pripadnika određenih naroda, što čini pretpostavke razvijanja njihove međukulturne kompetentnosti.

- ✓ *Spremnost na dugoročan i kontinuiran trening* – Menadžeri maloprodaje treba da sprovode permenentno, doživotno obrazovanje, kao i usavršavanje svojih sposobnosti. Treba da razvijaju svoje ideje, upoznaju i usvajaju nova tehnološka rešenja, nove prakse poslovanja i kulture. Savremeni maloprodajni menadžeri treba da neguju timski rad, na čemu se bazira savremeno maloprodajno poslovanje. U suprotnom, rizikuju da njihova preduzeća postanu nekompetentna, nesposobna da se menjaju, prilagođavaju i uvode promene na tržištu, nesposobna da istražuju promene u zahtevima potrošača i efikasno ih opslužuju.
- ✓ *Postavljanje ličnih standarda i standarda ponašanja organizacije* – Savremeni maloprodajni menadžeri predstavljaju "role – model" zaposlenima, a takođe su i javne ličnosti. Zbog toga je izuzetno važno da neguju moral i etiku u svome poslovanju, ali i u privatnim životima. Neophodno je da definišu minimum standarda vrednosti i ponašanja, kako ličnih tako i organizacionih, ispod kojih se ne sme ići. Takav stav omogućava postizanje vrhunskih standarda u poslovanju, koji vode visokoj interpersonalnoj i međukulturnoj osetljivosti.

Uspešno upravljanje promenama u savremenim maloprodajnim organizacijama, zahteva kreiranje nove poslovne sinteze: ljudi (menadžera i zaposlenih), resursa, kreativnih ideja, šansi u poslovnom okruženju koje trebe iskoristiti, kao i visokih standarda u poslovanju koje maloprodavac sebi treba da postavlja. Carnall smatra da savremeni menadžer treba da poseduje veštine dirigenta orkestra - vizija poslovanja je od suštinskog značaja, a kreativnost treba da bude vrhunska, treba je definisati kao uslov kvalitetnog i uspešnog poslovanja, i treba je stimulisati i prenositi na zaposlene[95].

Organizaciona kultura i upravljanje promenama

Uspešno sprovođenje procesa upravljanja promenama, zahteva blisku saradnju i dobru komunikaciju između menadžera i ostalih zaposlenih u organizaciji. Neophodno je izgraditi takvu poslovnu atmosferu, koja će biti zasnovana na poverenju, razumevanju i toleranciji među zaposlenima, budući da, tokom svog radnog dana, zaposleni uglavnom rade timski i upućeni su jedni na druge. Svaka promena u poslovanju nosi sa sobom određeni rizik i strah od nepoznatog, tako da dobra, pozitivna atmosfera na poslu pomaže zaposlenima da se suočavaju sa promenama, da nalaze načina da se bore sa stresnim situacijama, sa aksioznošću kao jednim od čestih ljudskih stanja, kao i sa neizvesnošću od uvođenja promena.

Nastojanje da se održi kontinuitet i negovanje tradicije u poslovanju, elementi su koji obezbeđuju stabilnost i podršku zaposlenima, i doprinose građenju i jačanju imidža maloprodajnog preduzeća. Sa druge strane, u pitanju su veoma važni elementi organizacione kulture preduzeća, koja, pored promena u opisanim poslovnim procesima, predstavlja interno područje upravljanja promenama u maloprodaji.

Organizaciona kultura oslikava način na koji zaposleni percipiraju organizaciju,

[95] Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England,str. 226.

ali i način ophođenja organizacije prema njenom internom i eksternom okruženju.

Organizaciona kultura poseduje određene dimenzije, koje oblikuju "personalne karakteristike - personality" jedne organizacije, način na koji članovi jedne organizacije pristupaju poslu i obavljaju ga, kao i sposobnost organizacije i njenih zaposlenih da se suočavaju sa promenama i uvode ih u poslovanje.

Prema istraživanjima koja su sprovedena, identifikovano je sedam opštih dimenzija organizacione kulture, koje organizacije izgrađuju i oblikuju tokom vremena, i to su[96]:

- *Orijentisanost prema rezultatima poslovanja* (outcome orientation) – pokazuje stepen do kojeg su menadžeri fokusirani na rezultate poslovanja, pre nego na načine na koje se mogu ostvariti,
- *Orijentisanost na ljude* (people orientation) – pokazuje stepen uključivanja u razmatranje efekata donetih odluka menadžera na ljude u organizaciji,
- *Orijentisanost na timove* (team orientation) – pokazuje stepen organizovanosti poslovanja u obliku timskog rada, u odnosu na individualni rad,
- *Agresivnost* (aggressiveness) – dimenzija organizacione kulture koja pokazuje stepen do kojeg zaposleni u organizaciji pokazuju agresivnost i kompetitivnost, pre nego kooperativnost,
- *Stabilnost* (stability) – pokazuje stepen do kojeg donesene odluke i preduzete akcije utiču na održavanje stabilnosti poslovanja u organizaciji,
- *Inovacije i prihvatanje rizika* (innovation and risk taking) – pokazuje stepen podsticanja zaposlenih da budu inovativni i preuzimaju rizik,
- *Usmeravanje pažnje prema detaljima* (attention to detail) – dimenzija organizacione kulture koja pokazuje stepen do kojeg se od zaposlenih očekuje da pokažu preciznost, analitičnost, usredsređenost na detalje, ali i kreativnost u svom poslovanju.

Sve pomenute karakteristike organizacione kulture mogu biti manje ili više izražene u organizaciji, ali ocenjivanje svih sedam dimenzija pruža kompletnu sliku njene organizacione kulture. U mnogim organizacijama jedna od dimenzija je jače izražena i ističe se u odnosu na ostale, što utiče na oblikovanje identiteta te organizacije. Način na koji rade zaposleni čini tu organizaciju specifičnom u njenom konkurentskom poslovnom okruženju. Primer je kompanija *Sony*, čije je poslovanje zasnovano i fokusirano na inovacijama. Dimenzija organizacione kulture koja se odnosi na inovacije i prihvatanje rizika u poslovanju, daleko je istaknutija u odnosu na ostale, koje, zapravo, čine podršku u ostvarivanju ciljeva poslovanja. Upravo pomenuta dimenzija organizacione kulture, čini kompaniju *Sony* prepoznatljivom na tržištu i uvek drugačijom u odnosu na konkurente.

Organizaciona kultura oslikava suštinu filosofije poslovanja organizacije. Obeležja i dimenzije organizacione kulture jednog preduzeća, utiču na građenje identiteta i imidža toga preduzeća u njegovom poslovnom okruženju. U okviru preduzeća, kultura se putem priča, rituala, simbola i jezika, prenosi na zaposlene, čime oni postaju njeni predstavnici i prenosioci u budućem poslovanju. Zaposleni, upoznajući tradiciju i nasleđe svoje organizacije, gajeći rituale, kao što su godišnja okupljanja, i upotrebljavajući fraze karakteristične za njihovu organizaciju. Oni stiču

[96] Prema: Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ,str. 59.

osećaj pripadnosti svojoj organizaciji, i to kao njeni ravnopravni članovi. To utiče na razvijanje osećanja sigurnosti i samouverenosti u procesu donošenja odluka, sigurnosti u samu organizaciju, kao i sigurnosti u veze i odnose sa ostalim zaposlenima u preduzeću. To, dalje, utiče na sposobnost zaposlenih da prihvate promene i rizik poslovanja. Što je veće osećanje sigurnosti u organizaciju i zajedničke vrednosti koje su godinama stvarane, to je veća spremnost zaposlenih da se suočavaju sa promenama, da prihvataju rizik i uvode dalje promene u poslovanje.

4. ODNOS LJUDI PREMA PROMENAMA

4.1. Organizacione promene i agenti promena

U najopštijem smislu, promena predstavlja svaki diskontinuitet, alteraciju ili poremećaj postojećeg stanja. Pod pojmom organizacione promene, kao i promene u poslovanju, podrazumeva se svaka promena, alteracija, vezana za ljude, organizacionu strukturu i strukturu poslovanja, kao i za tehnologiju koja se upotrebljava u poslovanju.

Gareth R. Jones pod organizacionom promenom podrazumeva proces putem kojeg se organizacija premešta iz postojećeg stanja u neko buduće, željeno stanje, kako bi povećala efektivnost svoga poslovanja, i to bar u jednom od sledećih elemenata organizacije: *ljudski resursi*, *funkcionalni resursi*, *tehnološke* i *organizacione sposobnosti*[97].

Kada su u pitanju *ljudski resursi*, tipične promene usmerene ka povećanju njihove efektivnosti podrazumevaju: investicije u trening i razvoj zaposlenih, menjanje organizacionih normi i vrednosti, radi motivisanja multikulturne radne snage, prilagođavanje sistema nagrađivanja uslovima raznolikosti radne snage itd.

Podizanje efektivnosti *funkcionalnih resursa* preduzeća podrazumeva podsticanje rasta i razvijanja krucijalnih poslovnih funkcija organizacije, dok ostale služe kao podrška.

Tehnološke sposobnosti pružaju preduzeću velike poslovne mogućnosti, a danas i ostvarivanje velike brzine poslovanja, menjanje i prilagođavanje promenama, u cilju korišćenja tržišnih šansi.

Sposobnost maloprodavca da, uvođenjem novih tehnoloških rešenja, kontinuirano razvija nove i modifikuje postojeće proizvode, u cilju privlačenja potrošača, predstavlja kompetitivnu prednost tog maloprodajnog preduzeća.

Promene *organizacionih sposobnosti* preduzeća, podrazumevaju promene organizacione strukture i kulture, koje se odigravaju na svim organizacionim nivoima, a uključuju preispitivanje i menjanje odnosa organizacije prema njenim potrošačima, podizanje kvaliteta odnosa i saradnje unutar radnih grupa i timova u organizaciji, podsticanje interakcija među divizijama itd.

Ako pod pokazateljima efektivnosti poslovanja maloprodajnog preduzeća podrazumevamo kvalitet poslovanja i kreiranje vrednosti za potrošače, možemo reći da cilj planirane organizacione promene predstavlja traženje novih ili poboljšanih načina upotrebe resursa i poslovnih sposobnosti organizacije, kako bi se povećale mogućnosti i

[97] Jones, G.R., (2004.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey, str. 301-302.

šanse organizacije da kreira veću vrednost za potrošače, kao i veću vrednost za sve svoje stakeholder-e.

Maloprodajni lanci *Wal-Mart, Target, Blockbuster Video* i *Toys"R"Us* su vrlo agresivno povećali obim svojih poslovnih operacija i otvorili nove prodajne objekte, kako bi iskoristili veliku popularnost proizvoda koje nude potrošačima. Takođe, tokom poslednjih deset godina, polovina od 500 najuspešnijih kompanija američkog magazina *Fortune*, pristupila je velikim organizacionim promenama, kako bi povećala svoje mogućnosti i sposobnosti kreiranja veće vrednosti[98].

Promene su konstantan faktor savremenog poslovanja, i predstavljaju realnost u poslovanju svake ozbiljne organizacije. Upravljanje promenama predstavlja sastavni deo posla svakog menadžera, na svim nivoima menadžmenta, u svakoj organizaciji. Promene u organizaciji zahtevaju postojanje katalizatora promena, odnosno nekoga ko će pomoći uspostavljanju uslova za uvođenje promena u poslovanju, nekoga ko će kanalisati promene, nadgledati njihov tok, i, što je najvažnije, komunicirati sa ljudima unutar i van organizacije. Ljudi, koji deluju kao katalizatori promena i preuzimaju na sebe odgovornost za upravljanje procesom promena u organizaciji, nazivaju se *agentima promena* (change agents)[99]. Katalizatori promena (agenti promena), u jednom preduzeću mogu biti:

a) **Menadžeri na svim organizacionim nivoima** – Kako uloge donošenja odluka predstavljaju najvažnije uloge svakog menadžera, a donete odluke vode promenama u organizaciji i njenom poslovanju, logično sledi da je katalizacija promena u toj organizaciji sastavni deo poslova, aktivnosti i uloga svakog od menadžera u organizaciji. Jedna od važnih karakteristika internih menadžera kao agenata promena, jeste njihova izuzetno velika zaineresovanost za uspeh promena u organizaciji. Oni nastoje da budu veoma temeljni i promišljeni u svojim procenama i odlukama, ponekad čak i previše oprezni, jer su svesni da moraju da žive sa posledicama svojih odluka.
b) **Ostali zaposleni u preduzeću** – Pored menadžera, agenti promena u preduzeću mogu biti i zaposleni koji nisu menadžeri, kao na primer specijalisti iz odeljenja za upravljanje ljudskim resursima. Među najvažnije aktivnosti agenata promena u organizaciji svakako spada praćenje i analiziranje događaja u poslovnom okruženju, praćenje odnosa ljudi prema promenama, i, samim tim, komuniciranje sa okruženjem. Zaposleni treba da budu upućeni u tekuće i operativne poslovne aktivnosti, da poznaju faktore uticaja u svom neposrednom okruženju, da poznaju karakteristike ostalih zaposlenih sa kojima rade, tako da znaju ili mogu pretpostaviti kakva će biti njihova reakcija na promene, što je važan element procesa upravljanja promenama.
c) **Spoljni konsultanti** – U pitanju su eksperti iz spoljnog okruženja preduzeća, čija je ekspertiza iz oblasti upravljanja promenama. Oni pružaju usluge katalizatora promena, odnosno agenata promena, drugim preduzećima. Velika prednosti ovih agenata u odnosu na agente zaposlene u preduzeću, leži u njihovoj objektivnosti posmatranja stanja preduzeća, faktora uticaja na preduzeće, kao i karakteristika zaposlenih koji treba da se suoče sa promenama i dalje ih sprovode.

---

[98] Jones, G.R., (2004.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey, str. 301.
[99] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 339.

Kada je u pitanju uvođenje velikih, sistemskih, radikalnih promena u poslovanje, preduzeće će za usluge savetovanja i asistencije radije angažovati spoljnog konsultanta. Upravo zbog toga što konsultant dolazi iz spoljašnjeg okruženja preduzeća, on poseduje objektivnost i nezavisnost, tako da će moći svom preduzeću-klijentu da pruži objektivnu procenu, što zaposlenima u preduzeću može nedostajati. Ipak, angažovanje spoljnih eksperata ima i svoj veliki nedostatak. Spoljni eksperti poseduju ograničeno interesovanje, razumevanje i poznavanje zaposlenih, korporativne istorije, organizacione kulture, operativnih procedura preduzeća kojem pružaju svoje usluge. Za razliku od internih menadžera u preduzeću, eksperti van preduzeća ne moraju da žive sa posledicama odluka koje su doneli u vezi uvođenja promena, niti sa posledicama sprovođenja promena. Zbog toga su skloni da u organizaciji iniciraju promene koje su daleko dramatičnije od onih koje bi inicirali insajderi, to jest zaposleni i menadžeri u organizaciji. To može biti i prednost i nedostatak angažovanja spoljnih agenata.

Kako bi opstalo na tržištu i u svom poslovanju, maloprodajno preduzeće mora da se adaptira promenama, tako što će i ono samo uvoditi promene u svoje poslovanje i menjati se.

4.2. Otpor promenama i rešavanju problema

Uvođenje promena u poslovanje organizacije, podrazumeva i uvođenje promena u stavove i odnos ljudi (zaposlenih) prema tim promenama i promenama uopšte. Ljudi u organizaciji su nosioci promena, i od njihovog odnosa prema promenama, i načina na koji doživljavaju proces menjanja, zavisiće uspeh promena koje se uvode u poslovanje.

Često se dešava da zaposleni u organizaciji doživljavaju promenu kao pretnju. Zapravo, njihov stav prema promenama može se opisati kao kombinacija straha i otpora prema neizvesnosti, vezanoj za ishod koji promena donosi. To je slučaj sa organizacijama u kojima inercija podstiče zaposlene da se odupiru promenama, iako bi te promene mogle biti na dobrobit organizacije. Zato se logički nameću dva pitanja: ***"Zašto se ljudi odupiru promenama?" i "Šta se može učiniti da se minimizira njihovo opiranje promenama?"***

U poslovnom svetu, otpor prema uvođenju promena predstavlja faktor poslovnog neuspeha preduzeća na tržištu. Neprihvatanje promena dovodi do smanjenja efektivnosti organizacije i efikasnosti njenog poslovanja, što dalje vodi smanjivanju šansi za opstanak te organizacije na tržištu. Jedan od glavnih razloga neprihvatanja promena, leži u takozvanoj organizacionoj inertnosti, tendenciji da se zadrži organizacijski status quo. Uzroci stvaranja organizacione inercije smešteni su, pre svega, među faktorima poslovnog okruženja, kao što su: nerazvijeno tržište, nedostatak konkurencije, ulazak u proces tranzicije, izlazak iz dugogodišnje izolovanosti od svetskih tržišnih događanja, kao i mnogi drugi.

Otpor prema promenama, koji je uzrokovan i koji uzrokuje inertnost organizacije, može se posmatrati i analizirati na sledećim nivoima[100]:

[100] Jones, G.R., (2004.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey, str. 306.

- ✓ *Organizacioni nivo* – Brojni faktori unutar jedne organizacije, mogu uzrokovati njenu rezistentnost prema promenama, i otežati proces njenog prilagođavanja promenama u poslovnom okruženju. Među te faktore spadaju:
    - sukobi moći i interesa u organizaciji;
    - postojanje krutih, "mehaničkih" organizacionih struktura, koje karakteriše visoka hijerarhija, centralizovano upravljanje i standardizovano ponašanje zaposlenih, kroz niz pravila i procedura;
    - razlike u shvatanju promena od strane različitih poslovnih funkcija i strategijskih poslovnih jedinica;
    - određene zastarele karakteristike organizacione kulture, koje se ogledaju u postojanju i negovanju zastarelih, konzervativnih vrednosti koje podržavaju status quo-a, kao i nedostatak motivisanosti menadžera da traže nove načine takmičenja na tržištu.
- ✓ *Grupni nivo* – Poslovanje u grupama i timovima, predstavlja karakteriku savremenih organizacija i njihovih organizacionih struktura. U okviru grupa, vremenom, razvijaju se jake, neformalne norme i pravila ponašanja, koji utiču na razvijanje određenih odnosa među članovima grupa, na šta su ukazivali Schein i Lewin, u okviru Škole grupne dinamike upravljanja promenama. Uvođenje promena u grupe i timove, vodi menjanju uloga i zadataka članova grupe. To, dalje, vodi menjanju grupnih normi i odnosa među njenim članovima. Dolazi do stvaranja otpora uvođenju promena, jer uvođenje promena vodi uspostavljanju novih normi i pravila ponašanja, usklađenim sa novom situacijom u kojoj se, usled promena, grupa nalazi. Preterano visok stepen grupne kohezije, kao i grupno mišljenje, takođe mogu biti uzročnici stvaranju otpora promenama na grupnom nivou.
- ✓ *Individualni nivo* – Otpor promenama na nivou pojedinca, može nastati iz tri razloga, a to su[101]: neizvesnost, zabrinutost mogućim gubitkom nečega što se poseduje, i verovanje da uvođenje promene nije u najboljem interesu organizacije. Istraživanjem, stručnjaci[102] su utvrdili da se svaki pojedinac suočava sa tri vrste promena. **Prva grupa** su promene evolutivnog, razvojnog karaktera, koje se događaju tokom rasta i razvoja individue. **Druga grupa** su promene koje se događaju u okruženju u kojem pojedinac živi i radi i koje, posredno i neposredno, utiču na njegov život i rad (ekonomske, socijalne, političke i druge promene). **Treća grupa** promena su velike, nagle i brze promene, koje umnogome menjaju način života i rada čoveka, kao što je, na primer, preseljenje u novu zemlju i novu kulturu, rođenje deteta, smrt bliske osobe, ili bilo koja druga nagla promena načina života individue.

  Među najznačajnije promene u maloprodajnom okruženju spadaju tehnološke promene, koje su najintenzivnije, najizraženije, posebno kada je u putanju elektronska maloprodaja i primena poslovnih koncepata zasnovana na upotrebi elektronske tehnologije. Ove promene umaju uticaja na zaposlene u maloprodajnim preduzećima, ali i na potrošače i njihovu precepciju promena.

---

[101] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 345.

[102] Prema rečima Dr Jelene Vlajković, profesora Filozofskog fakulteta u Beogradu, koja je govorila, između ostalog, o fenomenu promena i odnosa ljudi prema promenama, u emisiji "Beograd noću" TV Studio B, petak 13. 10. 2006. god.

Promena dovodi do zamenjivanja nečeg poznatog, nepoznatim i neizvesnim. Kod nekih pojedinaca, strah od neizvesnosti može biti toliko razvijen da dovodi do građenja odbrambenih mehanizama prema svakoj potencijalnoj, pa i najmanjoj promeni. Zabrinutost, da promena može dovesti do gubitka nečega što pojedinac poseduje u postojećem stanju status quo-a, takođe predstavlja jak faktor stvaranja otpora prema promenama.

Poznat je slučaj da stariji zaposleni u jednoj organizaciji, ali i ljudi uopšte, pružaju veći otpor promenama nego što to čine mladi. Razlog tome je što su više od mladih uložili u postojeći sistem, pa bi, usled uvođenja promena, mogli više i da izgube. Oni se plaše gubitka statusa, autoriteta, novca, položaja, beneficija itd. Ubeđenje da promena nije u skladu sa ciljevima i interesima organizacije, takođe predstavlja čest uzrok otpora promenama. Međutim, ukoliko zaposleni obrazloži svoj otpor određenoj promeni i predloži neku drugu mogućnost, koja bi bila, po njegovom mišljenju, u najboljem interesu organizacije, tada to predstavlja otpor promeni, koji organizaciji ide u korist. Pored pomenutih razloga, navika takođe može biti uzrok otpora promenama. Navika predstavlja preferenciju ljudi za poznatim aktivnostima i događajima, i nju je teško promeniti. Razlog teškog oslobađanja navika je, kažu istraživači, u tome što ljudi imaju u sebi ugrađenu tendenciju vraćanja na stare, poznate načine ponašanja, što predstavlja teškoću u procesima uvođenja promena.

Uvođenje promena i rešavanje problema, predstavljaju međusobno povezane aktivnosti. Među njima postoji uzročno-posledična veza. Konkretnije, uvođenje promena može voditi rešavanju određenog problema. Ali, takođe, rešavanje nekog problema može voditi, i nejčešće vodi, promenama u poslovanju u organizaciji.

Kada su u pitanju faktori koji dovode do teškoća u prihvatanju i rešavanju problema u organizaciji, kao i do uvođenja promena u poslovanju od strane pojedinaca, Colin A. Carnall dao je interesantan pristup. Faktore koji predstavljaju prepreke rešavanju problema i uvođenju promena, Carnall naziva **blokirajućim faktorima**, i svrstava ih u sledećih pet grupa[103]:

Perceptualni blokirajući faktori – Faktori koji se vezuju za zapažanja pojedinca koji, u određenom okruženju, obavlja svoje aktivnosti. Među ove faktore, koji nastaju kao rezultat interakcije između pojedinca i poslovnog okruženja, spadaju:

- *Stereotipi* – U širem, socijalnom smislu, stereotipi predstavljaju jednoobrazno viđenje socijalnih pojava ili, češće, drugih ljudi, ukazujući na pojednostavljenu predstavu o drugima, obično praćenu predrasudama, što stvara nerealnu socijalnu percepciju okruženja[104]. Stereotipi smanjuju mogućnost adekvatnog sagledavanja pojava u okruženju, kao i uočavanja razlika među tim pojavama i promena vezanih za njih.
- *Poteškoće u izolovanju problema* – Usled složenosti poslovnog okruženja i velikog broja informacija koje je neophodno prikupiti u procesu odlučivanja, često se događa da se javljaju poteškoće u procesu izolovanja i dijagnoze samog problema. Drugim rečima, događa se da se, greškom, problem traži i analizira na pogrešnom mestu. Takva sutuacija može odvesti

[103] Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 93.-95.

[104] Krstić, D., (1988.), *Psihološki rečnik*, IRO "Vuk Karadžić", Beograd, str. 591-592.

u poslovni "ćorsokak", izazvati nenadoknadivi gubitak vremena, i naravno, onemogućiti rešavanje problema i dalje praćenje i/ili sprovođenje promena.

- *Preterano sužavanja područja problema* – Ukoliko se, pak, problem sagledava suviše usko, može doći do situacije narušavanja realnosti problema. Zanemarivanjem faktora koji su uzrokovali problem, kao i pratećih efekata nastalog problema, zamagljuje se prava priroda problema, ili ona, čak, ostaje nepoznata. Iskrivljena slika o problemu ne može voditi adekvatnom rešavanju problema, niti uvođenju promena.
- *Nemogućnost sagledavanja problema sa različitih aspekata* – Specijalizacija u pojedinim disciplinama ili poslovnim područjima, nosi sobom opasnost sagledavanja problema na jedan određeni način, sa određenog aspekta. Uvođenje timskog rada, kroz saradnju eksperata iz različitih poslovnih oblasti, omogućava sagledavanje problema sa različitih stanovišta, obezbeđujući bržu i efektniju konceptualizaciju problema.
- *Informaciona prezasićenost* (saturacija) – Nedostatak informacija predstavlja barijeru u procesu donošenja odluka. Sa druge strane, velika količina informacija, naročito onih suvišnih, može dovesti do blokiranja procesa odlučivanja. Velika količina nepotrebnih informacija, dovodi do nastanka "uskog grala", jer zaposleni bivaju pretrpani informacijama, koje, često, ne znaju kako pravilno da upotrebe.
- *Poteškoće u procesu filtriranja informacija* – Povezano sa prethodnim blokirajućim faktorom, zaposleni i menadžeri u organizaciji često dolaze u situaciju da se pitaju da li treba koristiti sve informacije koje su im dostupne. Usled prevelike količine informacija, postaje im teško da izdvoje prave informacije, relevantne za rešavanje problema.

Emocionalni blokirajući faktori – U pitanju su prepreke prihvatanju promena i rešavanju problema, koje se vezuju za emocionalnost individue, koja je i karakteristika njene ličnosti.

- *Strah od prihvatanja rizika* – Strah od greške, pogrešnog koraka, od mogućnosti da će drugi videti da smo pogrešili, predstavlja uobičajenu prepreku prihvatanju i uvođenju promena od strane zaposlenih. Ukoliko još i nadređeni u organizaciji "kažnjavaju" načinjene greške, strah od pogrešne odluke postaje, u najmanju ruku, realan i očekivan. Težište ovog emocionalnog blokirajućeg faktora, sadržano je u riziku od neuspeha i svih negativnosti koje neuspeh sobom nosi.
- *Nemogućnost upravljanja složenim i nejasnim situacijama* – Rešavanje svakog složenog problema, takođe je složen, ali i mukotrpan proces. Podaci, prikupljeni u svrhe rešavanja problema, često su neodređeni, nekompletni, mogu dovesti u zabludu, u njih su ugrađena različita mišljenja, sistemi vrednosti. To može delovati zbunjujuće i dekuražirajuće u procesu traženja rešenja problema.
- *Preferencija osuđivanja u odnosu na prihvatanje novih ideja* – Uvođenje promena u poslovanje, praktično, predstavlja prihvatanje novih ideja i njihovo aktivno uvođenje u poslovnu praksu organizacije. Međutim, poznato je da je ljudskoj prirodi daleko bliže nalaženje razloga da se nova ideja ne prihvati, nego razloga da ona bude prihvaćena. Prerano osuđivanje

nečijih ideja, obično vodi i preranom odbacivanju tih ideja. Ne postoji mogućnost da se ukaže na pozitivne strane tih novih ideja, odnosno na dobre strane promena koje sprovođenje tih ideja sobom nosi. Ukoliko je još prisutan i strah od prihvatanja rizika i nemogućnost upravljanja složenim i nejasnim situacijama, emocionalne blokade dolaze naročito do izražaja u organizaciji.

- *Nemogućnost "inkubacije" problema* – Planiranje procesa upravljanja promenama u jednoj organizaciji, trebalo bi da podrazumeva i planiranje vremena neophodnog za inkubaciju problema. Poznata je poslovica da je "jutro pametnije od večeri", što bi i u poslovnom svetu trebalo da znači da je dobro pustiti da problem "prenoći", da se napetost zbog nastalog problema smiri, i da se rešavanje problema odvija, ukoliko je moguće, bez žurbe i pritisaka.

Kulturološki blokirajući faktori – U pitanju su prepreke uvođenju promena, nastale u okvirima određene organizacione kulture, a opredeljuju stav pojedinaca prema uvođenju promena u poslovanje te organizacije.

- *Tabui* – Pod tabuima se podrazumevaju pitanja i problemi koji se ne mogu diskutovati, a samim tim nije nemoguće ni suočavanje sa njima. Tabui su kulturološki usvojene prepreke rešavanju problema i prihvatanju promena. Nastaju u okvirima pojedinih kultura i pojedinih organizacionih kultura. Praktično, na nivou određene kulture prihvaćeno je da se određena pitanja jednostavno ne postavljaju, a ako se i postave, na njih se javno ne daje nikakav odgovor.
- *Prednost fokusiranja na problem u odnosu na kreativnost njegovog rešavanja* – Česta je situacija da se zaposleni u organizaciji više fokusiraju na nastali problem, nego na raznovrsnost mogućnosti rešavanja tog problema. Rešavanje problema je neophodno i neminovno, ali ozbiljnost nastalog problema često inhibiše kreativnost zaposlenih u procesu njegovog rešavanja.
- *Rešavanje problema je "ozbiljan" posao* – Prethodno pomenuti faktor, tesno je povezan sa nepisanim pravilom da je rešavanje problema ozbiljan posao, u kojem elementima humora nema mesta, što je kruto i loše. Čak i u savremenom poslovanju, dešava se da je kreativnost tretirana kao i pomenuti humor – kao nedovoljno ozbiljna i neefektivna.
- *Rezon i intuicija* – Često smo skloni da verujemo i tvrdimo da su rezon i logika dobri za rešavanje problema, dok su osećanja i intuicija loši. Ovo je dodatno zakomplikovano tendencijom da se određene karakteristike pripišu polovima: muškarci su logični, fizički jaki i pragmatični, dok su žene osetljive, emocionalne i intuitivne. Čak se i kulture mogu podeliti na muške i ženske, prema karakteristikama ponašanja, rezona i intuicije njenih pripadnika. U savremenom poslovnom okruženju, oba pola teže ka uspehu, intelektualnom razvoju, samoaktuelizaciji i socijalnoj kompetentnosti. Da bi individua bila kreativna u rešavanju problema, neophodno je napraviti balans između pomenutih muških i ženskih karakteristika ličnosti.
- *Tradicija i promene* – Tradicija je neophodna, kako određenom narodu, tako i zaposlenima u organizaciji. Ona je važna, jer nas lično određuje, i

neophodno je poštovati je. Sa druge strane, treba prepoznati potrebu za promenom, gde i kada je neophodno da ona nastupi. Tradicija poslovanja predstavlja važan element organizacione kulture, i trebalo bi da predstavlja bazu na koju se poslovanje oslanja, na kojoj se ono nadograđuje, modernizuje i menja.

Blokirajući faktori iz poslovnog okruženja – U pitanju su prepreke koje egzistiraju u neposrednom okruženju zaposlenog. To su prepreke koje on može prepoznati, analizirati i u odnosu na koje može modifikovati svoje stavove i ponašanje prema promenama.

- *Nedostatak podrške* – Poslovno okruženje u kojem zaposleni ne osećaju podršku i razumevanje, predstavlja okruženje u kojem nema sluha za inovativnost, u kojem se ne prihvataju inovacije, a samim tim ni promene, niti kreativno rešavanje problema. U takvom okruženju, promene se tretiraju kao pretnja. Nove ideje se stopiraju bilo ignorisanjem, bilo ismevanjem ili preranim osuđivanjem i nepotrebnim analiziranjem, u svrhe njihovog eliminisanja.
- *Neprihvatanje kritike okruženja* – Neprihvatanje kritike naizgled dobrih ideja, takođe može dovesti do stvaranja prepreka rešavanju problema i uvođenju promena. Sposobnost prihvatanja kritike ideja, doprinosi građenju atmosfere poverenja i podrške. To, dalje, vodi učestvovanju okruženja u poboljšanju ideja i njihovom lakšem prihvatanju u poslovanju.
- *Takozvana "šef najbolje zna" blokada* – Mnogi menadžeri su uspešni zato što imaju ideje i umeju da ih plasiraju i nametnu. Međutim, taj uspeh umnogome zavisi od toga da li dotični menadžeri aktivno sarađuju sa podređenima, u smislu prihvatanja i primenjivanja njihovih ideja i sugestija.

Kognitivni blokirajući faktori – U pitanju su prepreke rešavanju problema i prihvatanju promena, spoznajnog karaktera.

- *Korišćenje neadekvatnog jezika* – Upotreba neadekvatnog jezika, bilo ekonomskog, vizuelnog ili nekog drugog, u zavisnosti od situacije i potrebe, može ometati i sprečavati kreativnost u rešavanju problema, i stvarati teškoće pri suočavanju sa promenama.
- *Nefleksibilnost upotrebe strategije* – Vrlo često, u poslovanju, proces sprovođenja i upotrebe strategije teče nesvesno, bez preteranog udubljivanja i kontrolisanja procesa, možda upravo usled delovanja mnogih prepreka, koje su prethodno pomenute.
- *Nedostatak prave informacije* – Tačna, pravovremena informacija predstavlja uslov donošenja prave odluke i rešavanja problema. Nedostatak ovakve informacije, jasno predstavlja limitirajući faktor uspešnog odlučivanja i prihvatanja promena u poslovanju.

Pored pomenutih blokirajućih faktora prihvatanja promena, veoma je značajan i faktor *poverenja*. Naime, u procesu prihvatanja promena, bilo da se radi o promenama vezanim za poslovanje ili onim vezanim za svakodnevni život, nije isto da li promene uvode osobe i organizacije koje su izgradile poverenje u svome okruženju, ili se radi o osobama i organizacijama koje u tome nisu uspele. Prvopomenute poseduju kredibilitet u okruženju u kojem nastoje da ostvare svoj uticaj, dok drugopomenute taj kredibilitet na poseduju.

U cilju održavanja efektivnosti organizacije i efikasnosti njenog poslovanja, kvalitetnog upravljanja otporom prema promenama, veoma je značajno izvršiti identifikovanje i analizu mogućih blokirajućih faktora, koji sprečavaju prihvatanje promena i rešavanje problema. Ukoliko se na njih ne obraća pažnja ili se, pak, ne obraća dovoljno pažnje, pomenute blokade ne samo što dovode do frustriranosti onoga ko se suočava sa problemom, već vode građenju nefleksibilne organizacione kulture, koja organizaciju čini nepristupačnom i krutom prema događajima i subjektima u okruženju. U procesu građenja odnosa prema promenama, naročito odnosa potrošača prema promenama koja uvode maloprodajna preduzeća, značajnu ulogu ima planski pristup upravljanju promenama.

Uključivanje u aktivnosti elektronske maloprodaje, kako maloprodavaca, tako i potrošača, predstavlja promenu, susretanje sa novim načinom komunikacije i maloprodajne razmene. Samim tim, pošto je u pitanju određena novina, dolazi do suočavanja sa brojnim blokirajućim faktorima, koji predstavljaju prepreke uvođenju tih promena i rešavanju problema koje te promene nose. Među potencijalnim blokirajućim faktorima su svakako faktori nedovoljne informisanosti i odsustva edukovanosti o novom načinu poslovanja. Takođe, kada su potrošači u pitanju, pojavljuje se i faktor stepena obrazovanja, kao i stepena životnog standarda, koji utiču na spremnost potrošača da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća, koja se uključuju u elektronsku maloprodaju.

4.3. Redukovanje otpora prema promenama

Otpor prema promenama prisutan je u svakoj organizaciji, u manjoj ili većoj meri. Ukoliko primete da otpor zaposlenih prema promenama deluje disfunkcionalno po organizaciju, menadžeri treba da preduzmu određene, neophodne korake. Robbins i Coulter navode sledećih šest grupa aktivnosti, koje menadžeri mogu da sprovode u cilju redukovanja otpora zaposlenih prema promenama, u zavisnosti od vrste i uzroka otpora promenama [105]:

- *Edukacija i komuniciranje* – To su aktivnosti smanjivanja otpora promenama, ukoliko izvor otpora leži u lošem komuniciranju ili lošoj informisanosti zaposlenih. Komuniciranje između menadžera i zaposlenih treba da pomogne zaposlenima da razumeju i sagledaju logičnost i neophodnost promena, koje treba da uslede u poslovanju. Edukacija zaposlenih obavlja se putem diskusija, treninga, grupnih sastanaka. Za kvalitet ovih aktivnosti, potrebno je da postoji izgrađeno uzajamno poverenje i kredibilitet između menadžera i zaposlenih.
- *Participiranje* – U pitanju su aktivnosti koje podstiču zaposlene na aktivno uključivanje u proces donošenja odluka. To može značajno doprineti redukovanju otpora zaposlenih prema promenama, podići njihovu motivisanost i zainteresovanost za uspeh, kao i povećati kvalitet donetih odluka vezanih za promene.
- *Pružanje podrške* – Aktivnosti pružanja podrške zaposlenima, kao što su savetovališta za zaposlene, treninzi, teambuilding, i razvijanje novih veština

[105] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 347.

zaposlenih, kao i kraća, plaćena odsustvovanja sa posla, mogu biti veoma skupe aktivnosti i zahtevati puno vremena.

- *Pregovaranje* – Obično je neophodno kada je izvor otpora promenama veoma jak. Pregovori se najčešće vode sa većim brojem ljudi, a troškovi su potencijalno visoki. Pregovara se, najčešće, o razmeni određenih vrednosti, kako bi se postiglo smanjenje otpora promenama.
- *Manipulisanje i kooptiranje* – Pod manipulisanjem se podrazumeva prikrivanje namera da se izvrše određene radnje i uticaji, kao što su izvrtanje činjenica, zadržavanje informacija štetnih po poslovanje i slično. Kooptiranje je oblik manipulacije i participacije. Ove aktivnosti prikupljanja podrške zaposlenih koji pružaju otpor promenama, nisu skupe i ne stvaraju troškove organizaciji. Međutim, ukoliko ciljna grupa, odnosno zaposleni koji se odupiru promenama, osete da su prevareni, ove aktivnosti neslavno propadaju.
- *Prisila* – U pitanju su aktivnosti u kojima se koriste direktna sila i pretnje. Predstavljaju, kao i prethodna grupa, aktivnosti koje ne stvaraju troškove organizaciji, ali su uglavnom nelegalne prirode. Ako su čak i legalne, na njih se uglavnom ne gleda blagonaklono, jer predstavljaju aktivnosti koje sobom nose i podstiču agresiju.

Carnall navodi da su istraživanja i poslovno iskustvo pokazali da određene zanimljive aktivnosti i saveti od strane menadžera, mogu ohrabriti i pospešiti kreativnost zaposlenih u procesu rešavanja problema, što je u tesnoj vezi sa prihvatanjem promena od strane zaposlenih. Evo nekih aktivnosti i saveta koji su se pokazali uspešnim[106]:

- Treba pokušati ostati opušten ili fluidan u razmišljanju, iako se, možda, zahteva krutost razmišljanja od strane okruženja.
- Zaštititi nove ideje od preranog kritikovanja, koje bi moglo da onemogući dalje razvijanje ideja i njihov dobar efekat na poslovanje organizacije.
- Pohvaliti i javno obznaniti dobre ideje, slušati ih i pokazati odobravanje prema njima.
- Dobro je eliminisati postojanje statusa ili ranga u organizacijama, ukoliko je to moguće, kako bi zaposleni osetili slobodu razvijanja svoje kreativnosti i ideja.
- Treba podsticati optimizam u organizaciji, jer je on preduslov razvoja kreativnosti i građenja pozitivnog stava zaposlenih prema promenama.
- Ne treba uvek izbegavati konfuziju i neizvesnost, jer one mogu pozitivno da deluju na stvaralačke aktivnosti zaposlenih, kao i uticati na efikasnost rešavanja problema.
- Treba vrednovati učenje na greškama, što je uvek bila i biće jedna od najboljih "škola" u procesu rada.
- Fokusirati se na dobre aspekte ideje, što predstavlja dobar odnos prema novim idejama u kojima, po pravilu, postoji i puno propusta koji bi lako mogli postati predmetom negativne kritike.
- Treba deliti rizik, jer to ljude rasterećuje i oslobađa straha, i stvara uslove za razvijanje kreativnosti u rešavanju problema.

[106] Prilagođeno prema izvoru: Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 96.

- Suspendovati sumnju i nedostatak vere, koji su takođe veliki neprijatelji uvođenju promena u poslovanje.
- Graditi razmišljanje i poslovanje zasnovano na idejama, jer one podstiču kreativnost i napredak.
- Ne vršiti preranu evaluaciju, već ostaviti mogućnost dodatne kontrole poslovanja i otklanjanja eventualnih nedostataka i grešaka.

Sa druge strane, određene akcije od strane zaposlenih, po Carnallu, vode obeshrabrivanju uvođenja kreativnosti u proces donošenja odluka i rešavanje problema, i treba ih izbegavati[107]:

- Kritikovanje i prekidanje tuđih misli i ideja.
- Postojanje takmičarskog duha (kompetitivnosti), koje, sa druge strane, može i podsticati proces rešavanja problema i promene u organizaciji.
- Ismevanje drugih ljudi, neslaganje sa drugima, prepiranje, izazivanje drugih.
- Pesimističke stavove i isticanje mana zaposlenih, nedostatak pažnje prema drugima, korišćenje tihog protesta, neslušanje sagovornika.
- Negativne reakcije, kruto insistiranje na činjenicama, nedavanje feedback-a, ljutnja, držanje distance.

Ljudi će se, verovatno, uvek plašiti promena i, donekle, opirati njihovom uvođenju. Kada su organizacije u pitanju, pa tako i maloprodajna preduzeća, veoma je važno da zaposleni budu upoznati sa promenama koje će se uvesti u poslovanje. Poželjno je da priroda i željeni efekti uvođenja promena za njih ne predstavljaju nepoznanicu, niti misteriju. Naravno, postoji i puno neočekivanih efekata i iznenađenja, koje promene u organizaciji mogu da izazovu. Upoznavanje zaposlenih sa karakteristikama promena i njihovom svrhom, otvara i mogućnost adekvatne pripreme zaposlenih kako na te promene, tako i na moguća iznenađenja. Na taj način se, takođe, redukuje i rizik nastupanja neželjenih efekata i negativnih iznenađenja. Zaposleni su u mogućnosti da razvijaju moguća scenarija budućih događaja, koji mogu nastati uvođenjem određene promene u poslovanje i funkcionisanje organizacije.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIHVATANJA PROMENA – UVOĐENJE ELEKTRONSKE MALOPRODAJE

Uvođenje elektronske tehnologije u maloprodajno poslovanje, a posebno razvijanje kupovine putem Interneta, dovelo je do promena u načinu ponašanja i razmišljanja učesnika u maloprodaji, u obavljanju kupoprodajnih aktivnosti. Sa jedne strane, zaposleni u maloprodaji stiču mogućnost efikasnije komunikacije, bržeg obavljanja poslovnih aktivnosti, uz određeni reinženjering poslovnih procesa u organizaciji. Sa druge strane, potrošači su u mogućnosti da veoma "udobno" obavljaju kupovine, iz svoga stana ili kancelarije, ali uz uslove posedovanja računara, kao i određnog znanja vezanog za rad na njemu. Uvođenje elektronske maloprodaje u obavljanje poslovnih aktivnosti, podrazumeva uspostavljanje određenih uslova za obavljanje takvog poslovanja, koji podrazumevaju:

- *Promene* u načinu obavljanja kupoprodajnih aktivnosti, kao i promene *specifičnosti* građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača. Takođe, to su i promene u

[107] Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 96.

pristupima planiranju i organizovanju pomenutih aktivnosti od strane maloprodavca.

- Dostizanje određenog nivoa *životnog standarda* potrošača, kako bi on sebi obezbedio tehničke mogućnosti da se uključi u aktivnosti elektronske maloprodaje.
- Određeni *obrazovni nivo* potrošača, koji bi podrazumevao kompjutersku pismenost, razvijene komunikacione veštine, kao i veštine prihvatanja promena, a time i prihvatanja novih načina obavljanja kupovine.

Međutim, uvođenje elektronske maloprodaje predstavlja i oblik poslovanja koji je još uvek nepoznat i nedostupan velikom broju potrošača, naročito na slabije razvijenim tržištima, kakvo je i maloprodajno tržište Srbije.

Istraživanje, sprovedeno za potrebe ove doktorske disertacije, obuhvatalo je identifikovanje nekih faktora koji utiču na percipiranje Internet kupovine od strane domaćih potrošača, kao i određenih karakteristika i promena u uspostavljanju odnosa između potrošača i maloprodavaca, u elektronskoj maloprodaji. Među ciljevima sprovedenog istraživanja, bilo je i utvrđivanje veze između obrazovnog nivoa i stepena životnog standarda anketiranih potrošača, kao i njihove uključenosti u aktivnosti elektronske maloprodaje, odnosno iskustva elektronske maloprodaje.

U okviru istraživanja postavljena je i testirana **hipoteza 1**, koja glasi:

Kupovinu putem Interneta potrošači na domaćem tržištu doživljavaju kao promenu u odnosima sa maloprodavcem.

Hipoteza 1 testirana je kroz dve **pomoćne hipoteze**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 1a: *Obrazovni nivo i stepen životnog standarda utiču na potrošače da prihvataju promene elektronske maloprodaje.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 1b: *Poverenje potrošača u maloprodavca utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje*.

<u>Pomoćna hipoteza 1a:</u> Obrazovni nivo i stepen životnog standarda utiču na potrošače da prihvataju promene elektronske maloprodaje.

Prema istraživanju, sprovedenom od strane Forrester Research, u razvijenim ekonomijama, *obrazovni nivo* i *stepen životnog standarda*, predstavljaju, za potrošače, *faktore od ključne važnosti za prihvatanje promena*, koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća, koja se već bave, ili počinju da uvode elektronsku maloprodaju u svoje poslovanje[108]. Ako se uzme u obzir činjenica da uvođenje elektronske maloprodaje putem Interneta, predstavlja svojevrstan reinženjering poslovanja[109], kako u maloprodajnim preduzećima koja to nisu imala u svom poslovanju, tako i na samom maloprodajnom tržištu, segmenti potrošača sa visokim obrazovanjem i visokim životnim standardom, upravo su oni koji ***prihvataju pomenute promene***.

Prema rezultatima, prvog istraživanja po evropskim standardima, sprovedenog od strane Zavoda za statistiku Republike Srbije, o korišćenju informaciono-

[108] Izvor: Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego CA, str. 61.

[109] Stanković, J., (2002.), *Reinženjering poslovanja u elektronskoj maloprodaji*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 88.

komunikacione tehnologije u Srbiji, 1,3 miliona ljudi svakodnevno koristi računar, a polovinu čini stanovništvo starosti od 24 do 54 godine[110]. Dakle, u pitanju su ispitanici koji su ili na početku svojih karijera (na primer, nakon završenog fakulteta – od 24 godine, pa naviše), ili su u godinama kada mogu najviše da zarađuju (do 54 godine). Ovo je i period života u kojem se ljudi najviše edukuju, završavaju fakultete, dostižu svoj vrhunac u procesu obrazovanja.

Istraživanje je, takođe, pokazalo da se najviše kompjutera nalazi u kućama onih koji zarađuju preko 600 evra mesečno, i to najpre u Beogradu, pa u Vojvodini, i na kraju u Centralnoj Srbiji[111]. Ako uzmemo u obzir da posedovanje kompjutera predstavlja tehnički, objektivni, preduslov uključivanja u elektronsku kupovinu putem Interneta, podatak da se najviše kompjutera nalazi u kućama u kojima je prosečna zarada daleko iznad proseka za Srbiju, trebalo bi da navodi na zaključak da su upravo ljudi sa visokim i najvišim životnim standardom, tehnički najspremniji da prihvate promene u načinu obavljanja maloprodajnih aktivnosti, a time i promene u načinu uspostavljanja odnosa i komuniciranja sa maloprodavcima.

Istraživanje sprovedeno u okviru ove doktorske disertacije, pružilo je mogućnost uspostavljanja veze između obrazovnog nivoa anketiranih potrošača, iskazanog školskom spremom, i njihovog ostvarenog iskustva kupovine putem Interneta (tabela 80, Aneks 2). Od ukupnog broja anketiranih potrošača koji su imali iskustvo elektronske kupovine (102 ispitanika), najveći je broj onih koji imaju završen fakultet (49 ispitanika), zatim onih koji imaju završenu srednju školu/gimnaziju (38 ispitanika), kao i onih koji imaju završenu višu školu (15 ispitanika). Među ispitanicima sa završenom osnovnom školom i zanatom, nema onih koji su kupovali putem Interneta. Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 6,81 uz 8 stepeni slobode (df=8), tabela 83, Aneks 2. Može se zaključiti da ***postoji osnova za tvrdnju da obrazovni nivo, iskazan školskom spremom potrošača, utiče na uključivanje u aktivnosti kupovine putem Interneta, a time i na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju*** ($p<0,05$; $p=0,048$). Međutim, od ukupnog broja ispitanika, daleko je veći broj potrošača iz svih obrazovnih kategorija koji nisu nikada kupovali putem Interneta (386 ispitanika), u odnosu na one koji su imali iskustvo elektronske kupovine (102 ispitanika), što se može videti iz tabele 80, Aneks 2. To, dalje, pokazuje da za više od tri četvrtine anketiranih potrošača, kupovina putem Interneta predstavlja nepoznanicu.

Na osnovu dobijenih podataka, može se očekivati da ***viši stepen obrazovanja potrošača predstavlja faktor koji utiče na stvaranje veće spremnosti potrošača da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju***. Može se, takođe, zaključiti da, što je stepen njihovog obrazovanja niži, to su potrošači manje spremni da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju. Samim tim, elektronska maloprodaja za njih predstavlja i veću nepoznanicu. Ipak, nedostatak iskustva elektronske kupovine putem Interneta na domaćem tržištu, i činjenica da za veliki broj potrošača kupovina putem Interneta predstavlja nepoznanicu, nalaže potrebu za dodatnim istraživanjem pokazatelja

[110] Palić, S., (2007.), "U Srbiji raste informatičko-tehnička pismenost. Račinar obavezna alatka", Blic, 9. april, str.9.
[111] Isto, str. 9.

spremnosti ili nespremnosti domaćih potrošača na uključivanje u aktivnosti elektronske maloprodaje.

Sa druge strane, istraživanje je pokazalo (tabela 81, Aneks 2) da od ukupnog broja potrošača koji su imali iskustvo kupovine putem Interneta, više od polovine predstavljaju oni sa primanjima preko 40 000 dinara mesečno, što u slučaju ovog istraživanja čini segment najviših mesečnih primanja, a time i *segment najvišeg životnog standarda* u odnosu na ostale rangirane. Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 11,71 uz 12 stepeni slobode (df=12), tabela 84, Aneks 2. Međutim, budući da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ***nema osnova za tvrdnju*** ***da stepen životnog standarda, meren visinom mesečnih primanja potrošača, utiče na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju, na domaćem tržištu*** ($p>0,05$; $p=0,89$).

Obrazovni nivo, meren stepenom školske spreme, *utiče* na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju. Međutim, treba imati u vidu da je broj ispitanika, koji je imao iskustvo elektronske kupovine, veoma mali. Na pitanje *"Da li ste ikada kupovali putem Interneta?"*, čak 76,9% potrošača odgovorilo je da nije, dok je iskustvo Internet kupovine imalo samo 20,27% ispitanika (Tabela 53, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 470,23 uz 2 stepena slobode (df=2), što je prikazano u tabeli 82, Aneks 2.

Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***većina potrošača na domaćem tržištu nije imala iskustvo kupovine putem Interneta,*** **i da** ***za domaće potrošače ovaj oblik razmene predstavlja nepoznanicu.***

Činjenica da stepen životnog standarda, meren visinom mesečnih primanja, *ne utiče* na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju, navodi na zaključak da ***visina mesečnih primanja (mesečna zarada), kao najčešće korišćeni pokazatelj i mera životnog standarda, možda ne predstavlja najbolju meru životnog standarda u posmatranoj ekonomiji, to jest na domaćem tržištu. Može se očekivati da bi neko buduće detaljnije istraživanje dalo definitivnije i preciznije zaključke***.

Međutim, postoji prilično visok procenat potrošača, iz gotovo svih kategorija mesečnih zarada i stepena školske spreme, koji nikada nisu kupovali putem Interneta, a ima i ispitanika koji ***nisu znali*** odgovor na pitanje da li su imali iskustvo kupovine putem Interneta. To ukazuje na zaključak da ***se može očekivati da elektronska maloprodaja predstavlja nešto potpuno novo i da bi njeno uključivanje u njihov život, predstavljalo veliku promenu*** ***ne samo u načinu obavljanja kupoprodajne razmene, već i u načinu komuniciranja i uspostavljanja odnosa sa maloprodavcem.***

***

Pomoćna hipoteza 1b: ***Poverenje potrošača u maloprodavca utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje.***

Na pitanje *"Ukoliko niste kupovali putem Interneta, da li biste se uključili u te aktivnosti kod onog maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali i, pri tome, imate poverenja u njega?"*, sa "da" je odgovorilo 59,2% potrošača (298 ispitanika). Suprotan odgovor dalo je 17,1% ispitanika, dok 14,5% nije znalo odgovor, a 9,1% uopšte nije odgovorilo na ovo pitanje (tabela 56, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 209,49, uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da postoji osnova za tvrdnju da ***poverenje u tradicionalnog maloprodavca predstavlja značajan faktor spremnosti potrošača na uključivanje u elektronsku maloprodaju kod dotičnog maloprodavca***. Takođe, to je i ***faktor spremnosti potrošača na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvodi taj maloprodavac***.

Podaci, vezani za pomenuto pitanje, pokazuju da postoji više od 20% potrošača koji nemaju jasan stav prema kupovini putem Interneta (zbir "ne znam" i "bez odgovora"), što može biti posledica različitih faktora, među kojima su: neobaveštenost potrošača o ovom obliku kupovine, nezainteresovanost, nemogućnost uključivanja u elektronsku maloprodaju i drugi. Ovi podaci prilično jasno navode na zaključak da određenom broju potrošača elektronska maloprodaja predstavlja ***nepoznanicu, a time i novinu u obavljanju kupoprodajnih aktivnosti i uspostavljanja komunikacije i odnosa sa maloprodavcem***.

Na pitanje *"Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, ali nemate poverenja u njega?"*, čak 79,5% potrošača (400 ispitanika) odgovorilo je sa "ne", dok je samo 5,6% (28 ispitanika) od ukupnog broja potrošača, na ovo pitanje je odgovorilo sa "da" (tabela 57, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 855,66, uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***odsustvo poverenja u tradicionalnog maloprodavca predstavlja faktor koji suzbija spremnost potrošača da se uključe u elektronsku maloprodaju koju je pokrenulo dotično maloprodajno preduzeće***.

Na pitanje *"Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije maloprodajne objekte nikad niste posetili, niti ste ikada čuli za njega?"*, njih 57,7% (290 ispitanika) odgovorilo je sa "ne", dok je samo 15,0% potrošača (78 ispitanika) odgovorilo suprotno, to jest da bi se uključili u kupovinu putem Interneta kod dotičnog maloprodavca (tabela 58, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 367,30, uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), postoji osnova za tvrdnju da ***odsustvo informacija o tradicionalnom maloprodavcu, za domaće potrošače predstavlja faktor njihovog odlučivanja da se ne uključe ni u elektronsku razmenu sa njim.*** Interesantno je da, na ovo pitanje, 23,7% ispitanika (119 anketiranih) nije znalo odgovor, što ukazuje na mogućnost da bi pojava elektronskih preduzeća, o kojima potrošači gotovo ništa ne znaju, dovela do brojnih poteškoća vezanih za uključivanje potrošača u elektronsku razmenu. Može se pretpostaviti da bi to

prvenstveno bile poteškoće vezane za nemogućnost direktnog kontakta sa prodajnim osobljem, nedostatak neverbalne komunikacije, kao i drugi faktori od uticaja na građenje odnosa poverenja između maloprodavaca i potrošača, što zahteva dalja istraživanja. Može se zaključiti da ***elektronska maloprodaja velikom broju potrošača predstavlja nepoznanicu, a time i novinu u obavljanju kupoprodajnih aktivnosti i uspostavljanju komunikacije i relacija sa maloprodavcem.***

Zaključak:

Analizom dobijenih podataka u okviru dokazivanja pomoćnih hipoteza (1a i 1b), ***može se zaključiti da, na domaćem tržištu:***

- ✓ ***Obrazovni nivo potrošača, iskazan školskom spremom, utiče na spremnost potrošača da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju. Pri tome, istraživanje je pokazalo da je, među potrošačima na domaćem tržištu, nedovoljno razvijeno iskustvo kupovine putem Interneta, što je pokazatelj nedovoljne upoznatosti potrošača sa elektronskim oblikom razmene.***
- ✓ ***Nema osnova za tvrdnju da stepen životnog standarda, meren visinom mesečnih primanja potrošača, utiče na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju;***
- ✓ ***Razvijenost poverenja u tradicionalnog maloprodavca predstavlja značajan faktor spremnosti potrošača na uključivanje u elektronsku maloprodaju kod dotičnog maloprodavca, a samim tim, i faktor spremnosti potrošača na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvodi taj maloprodavac;***
- ✓ ***Za mnoge potrošače, elektronska maloprodaja predstavlja nešto potpuno novo, i da bi njeno uključivanje u njihov život predstavljalo veliku promenu, i to ne samo u načinu obavljanja kupoprodajne razmene, već i u načinu komuniciranja i uspostavljanja odnosa sa maloprodavcem.***

Može se zaključiti da je potvrđena hipoteza 1, odnosno da kupovinu putem Interneta potrošači na domaćem tržištu doživljavaju kao promenu u odnosima sa maloprodavcem.

III - KARAKTERISTIKE ODNOSA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA

1. EVOLUCIJA ODNOSA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA

Uspostavljeni odnosi (relacije), sasvim sigurno predstavljaju najvažniji element privatnog i poslovnog života ljudi, ali i "života" organizacije. Kada su u pitanju poslovni odnosi između maloprodavaca i potrošača, a u kontekstu građenja dugoročnog zadovoljstva i lojalnosti potrošača, veoma je važno utvrditi da li sâmo maloprodajno preduzeće razume svrhu uspostavljanja tih odnosa, kao i važnost upravljanja tim poslovnim odnosima u dugom roku.

Jedno od najinteresantnijih objašnjenja poslovnih, *tržišno zasnovanih odnosa* podrazumeva prepoznavanje uzajamnog specijalnog *statusa* koji se uspostavlja i egzistira između partnera u razmeni[112]. Ovakvo gledište ukazuje na činjenicu da se odnosi mogu uspostavljati i postojati između maloprodajnih preduzeća i njihovih potrošača, kao i između potrošača i marke proizvoda (brand-a). Najvažnije je da potrošači moraju, pri tome, osetiti postojanje svog "specijalnog statusa".

Poslovni odnosi između maloprodavaca i potrošača evoluirali su tokom vremena. Savremena maloprodajna preduzeća sprovode koncept CRM, u čijem fokusu se nalazi Marketing dobrih odnosa sa potrošačima (Relationship Marketing), usmeren na građenje odnosa lojalnosti u dugom roku. Kako bi ostale konkurentne u doba tzv. interaktivne ere, maloprodajne organizacije moraju efektivno sprovoditi pomenute poslovne koncepte. Postojanje "specijalnog statusa" partnera u maloprodajnoj razmeni (maloprodavaca i potrošača), ogledalo bi se u njihovoj aktivnoj ulozi u procesu planiranja i obavljanja maloprodajnih aktivnosti.

1.1. Karakteristike poslovnih odnosa učesnika u kanalima marketinga

U maloprodajnom poslovanju, marketing aktivnosti se posmatraju kao aktivnosti razmene, ali i kao socijalni procesi, u kojima pojedinci i grupe pribavljaju ono što žele i ono što im je potrebno, kroz kreiranje i međusobnu razmenu proizvoda, usluga i vrednosti na tržištu.

Pelton, Strutton i Lumpkin pod kanalima marketinga podrazumevaju uspostavljanje odnosa razmene, kojima se stvara vrednost za kupce, i to kroz pribavljanje, stavljanje na raspolaganje, i kroz konzumaciju kupljenih proizvoda i usluga[113]. Ova definicija ukazuje na to da odnosi razmene izrastaju iz tržišnih potreba, i to kroz načine servisiranja tih tržišnih potreba.

Učesnici odnosa razmene u kanalima marketinga, ujedno su i učesnici i posrednici u kanalima fizičke distribucije, od proizvođača do finalnih potrošača.

---

[112] Czepiel, J., (1990.), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", Journal of Business Research 20, str. 13.-21.

[113] Pelton, L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 6.

Posrednici u kanalima marketinga kreiraju vrednost smanjivanjem fizičke distance između tačke proizvodnje i tačke konzumacije, između proizvođača i finalnih korisnika proizvoda i usluga.

U kanalima marketinga, između proizvođača i potrošača uspostavljaju se poslovni odnosi - poslovne relacije. Prema teoriji Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima, odnosi su ti koji unapređuju kvalitet marketing transakcija. Da bi određena aktivnost razmene, naročito između maloprodavaca i finalnih potrošača, bila opisana kao *poslovni odnos*, ta aktivnost bi trebalo da sadrži dve karakteristike[114]:

- ✓ Odnos (relacija) je uzajamno *prihvaćen i usvojen* od obe strane, odnosno oba učesnika u razmeni.
- ✓ Odnos (relacija) prelazi okvire povremenog kontaktiranja, i ima *specijalan status i vrednost* kod oba učesnika u razmeni.

Kanali marketinga uvek se uspostavljaju iz zahteva za što bržim i kvalitetnijim zadovoljenjem tržišnih potreba. Pošto se tržišni zahtevi kontinuirano menjaju, i kanali marketinga funkcionišu u uslovima stalnih promena, uz konstantnu potrebu da se menjaju i modifikuju u skladu sa nastalim promenama tržišnih potreba.

Kanali marketinga, kao i uspostavljanje i održavanje odnosa razmene između učesnika u kanalima marketinga, evoluirali su tokom vremena. Ta evolucija se može posmatrati kroz sledeća četiri stadijuma[115]:

I. ***Era proizvodnje i aktivnosti fizičke distribucije*** – Početkom XX veka, aktivnosti marketinga sastojale su se od aktivnosti fizičke distribucije. Ovaj period razvoja kanala marketinga zapravo se vezuje za izgradnju i razvoj velikih gradova u SAD, koje predstavlja jedno od najvećih maloprodajnih tržišta na svetu. Razvoj urbanizma, uticao je na potrebu za povećanjem produktivnosti poslovanja, jer su potrebe i zahtevi za proizvodnjom rasli. Brz razvoj urbanih sredina, zahtevao je sve veću i raznovrsniju proizvodnju dobara. Podaci kažu da je do 1929. godine, u ukupnoj trgovini SAD, prihod od maloprodaje iznosio približno 50 milijardi USD[116]. U ovom periodu, akcenat poslovnih aktivnosti bio je stavljen na proizvodnju, transportovanje i skladištenje, odnosno sve one aktivnosti koje su neophodne za dopremanje proizvoda do odredišta, u određenom vremenskom periodu. Ipak, poreklo onoga što se podrazumeva pod modernim kanalima marketinga, ne može se odvojiti od pomenutih distributivnih aktivnosti i uticaja koje su te aktivnosti imale na kasniju izgradnju tih kanala.

II. ***Institucionalni period i orijentacija na trgovinske aktivnosti*** – Drugi stadijum evolucije kanala marketinga vezuje se za tržište SAD-a, 40-tih godina XX veka. U tom periodu, proizvodnja neophodnih dobara dostigla je visok nivo, kao i bruto nacionalni proizvod. Industrijska ekspanzija u ovom periodu, dovela je do stvaranja značajnih zaliha proizvoda. Samim tim, troškovi držanja zaliha takođe su rapidno rasli. Zbog toga je u ovom periodu akcenat stavljen na upravljanje troškovima, kontrolu zaliha i upravljanje novčanim sredstvima. Marketari preusmeravaju svoj fokus sa proizvodne na trgovinsku orijentaciju. Takođe, suočavaju se i sa potrebom povećanja ulaganja novčanih sredstava u reklamiranje

[114] Barnes, J.G., Howlett, D.M., (1998.), "Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers", International Journal of Bank Marketing, 16 (1), str. 16.
[115] Ibid., str. 6.-8.
[116] Ibid., str. 7.

i prodaju proizvoda, kako bi ubedili individualne potrošače, kao i organizacije, da kupe njihove proizvode. Uvodi se princip 4P, klasičan pristup četiri elementa marketing miksa: proizvod (product), cena (price), promocija (promotion), i mesto (place) i distribucija do željenog mesta, što postaje vodeći marketing princip do danas. Ipak, u ovom stadijumu još uvek ne postoji ideja da se može, kao i da je neophodno, upravljati odnosima između prodavaca i kupaca. U ovom periodu dolazi do nastanka novih posrednika u kanalima marketinga. Proizvođači traže nove načine da povećaju svoje tržišno učešće, pojavljuju se distributeri industrijskih proizvoda i proizvoda namenjenih finalnim potrošačima. Nastaju velike maloprodajne kompanije, a one manje specijalizuju svoje aktivnosti. Interesantan je podatak da je krajem 50-tih godina XX veka, ukupna prodaja veleprodavaca u SAD iznosila 100 milijardi USD[117], što ukazuje na veoma razvijenu ulogu posrednika u kanalima marketinga.

III. ***Marketing koncept*** – Uvođenje marketing koncepta u poslovanje preduzeća, 50-tih godina XX veka, predstavlja treći stadijum evolucije kanala marketinga. Marketing koncept u svom fokusu ima potrošače, sa njihovim potrebama i zahtevima. Kupac, odnosno potrošač, predstavlja jezgro svih odluka vezanih za marketing miks preduzeća. Za svoj cilj, preduzeća postavljaju proizvodnju onih proizvoda i usluga koje tržište traži, a ne onih proizvoda i usluga koje ono može da proizvede i plasira na tržište. Ipak, ovako definisan marketing koncept, imao je ozbiljan nedostatak, koji je sadržan u prilično jednostranoj komunikaciji i saradnji između preduzeća i njihovih potrošača. Preduzeća istražuju i osluškuju potrebe i zahteve potrošača, kreiraju proizvode i usluge u skladu sa tim zahtevima, i distribuiraju ih na tržište. Međutim, kupci, sa druge strane, još uvek se ne ponašaju kao aktivni učesnici razmene.

IV. ***Era Relationship Marketing-a (Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima)*** – Za razliku od prethodnog stadijuma, u kojem važnu ulogu ima "glas kupca (potrošača)", u ovom stadijumu centralnu ulogu igra "dijalog sa kupcem (potrošačem)". Eliminiše se nedostatak marketing koncepta, a to je jednostranost u komuniciranju sa potrošačima, i uvodi se dvostrano komuniciranje i saradnja između preduzeća i njegovih potrošača. Kupci postaju, zajedno sa proizvođačima, veleprodavcima, maloprodavcima, *aktivni učesnici u kanalima marketinga*, kao i u procesima donošenja odluka i rešavanja problema. Umesto prostog reagovanja na zahteve kupaca, učesnik u kanalima marketinga radi na proaktivnom iniciranju i održavanju razmene sa svojim kupcima. Oni se, naravno, sa svojim potrebama i zahtevima, aktivno uključuju u te aktivnosti. U ovoj fazi razvoja kanala marketinga, poslovni odnosi između prodavaca i potrošača prevazilaze odnose razmene, razvijajući se u svojevrstan socijalno-ekonomski fenomen, zasnovan na komunikaciji i zainteresovanosti obeju strana za ostvarivanjem uspešne poslovne saradnje. U ovom periodu dolazi do izražaja prethodno pomenuto građenje "specijalnog statusa" potrošača kao patnera u razmeni. Ono podrazumeva, sa jedne strane, *individualan tretman potrošača* od strane maloprodavca, a sa druge strane, pokazivanje zainteresovanosti i *brige za specifične potrebe i zahteve* pojedinačnih potrošača.

[117] Brion, J.M., (1965.), "Marketing through the Wholesaler-Distributor Channel", Marketing for Executives Series #10, American Marketing Association, Chicago IL, str. 53.

Sa razvojem Net ekonomije, ili takozvane Nove ekonomije (New Economy), evolucija kanala marketiga ušla je u svoju ***petu fazu***. Ovu fazu karakteriše uvođenje kompjuterske i informacione tehnologije u proces razmene i građenja odnosa u kanalima marketinga. Dolazi do povećanja brzine i sniženja troškova komuniciranja, kao i obavljanja aktivnosti razmene roba i usluga. Razvoj i uvođenje informacione tehnologije u poslovanje, omogućilo je uspostavljanje marketinga "one-to-one" i individualnih odnosa razmene između učesnika u kanalima marketinga.

Svaki potrošač očekuje da se maloprodavci brinu o njegovim potrebama i zahtevima, da ih kvalitetno opslužuju, da unapređuju svoju ponudu, pa čak i anticipiraju njihove buduće potrebe. Kupci žele da budu *prepoznati i individualno opsluženi od strane svojih maloprodavaca*. Internet i druga tehnološka rešenja, pomažu učesnicima u kanalima marketinga negovanje i unapređenje dobrih odnosa razmene. U ovoj fazi poslovni odnosi između prodavaca i potrošača prevazilaze odnose razmene, razvijajući se u svojevrstan socijalno-ekonomski fenomen, zasnovan na efikasnoj i efektivnoj komunikaciji i zainteresovanosti obeju strana za ostvarivanjem dobrih poslovnih odnosa.

Tokom XXI veka, koncept CRM imaće veliki značaj u uspostavljanju, održavanju i građenju dugoročnih odnosa razmene među učesnicima u kanalima marketinga. Ovaj poslovni koncept omogućava kreiranje i plasiranje personalizovanih proizvoda i usluga, prikupljanjem i istraživanjem informacija dobijenih od kupaca, upotrebom savremene elektronske tehnologije.

Tokom evolucije kanala marketinga, došlo je i do evolucije uspostavljenih odnosa između učesnika u tim kanalima. Tako, danas možemo govoriti o tri tipa poslovnih odnosa među učesnicima u kanalima marketinga[118]:

- *Poslovni odnosi između dobavljača* (Supplier relationships) – U pitanju je uspostavljanje i održavanje poslovnih odnosa između preduzeća. Naime, preduzeća obezbeđuju proizvode i usluge drugim preduzećima, i to mogu biti proizvodna i trgovinska preduzeća. U elektronskom poslovanju, odnosno elektronskoj trgovini, ovakav oblik poslovnih odnosa uspostavlja se u B2B (business to business) obliku poslovanja. Osnovna karakteristika odnosa između dobavljača jeste pregovaranje, čija je uloga postizanje prihvatljivih uslova razmene između dobavljača.
- *Poslovni odnosi sa kupcima* (Customer relationships) – U pitanju su poslovni odnosi između dobavljača, sa jedne, i kupaca, sa druge strane. Ovi poslovni odnosi podrazumevaju prodaju proizvoda i usluga pojedincima i drugim preduzećima, koji će te proizvode i usluge konzumirati. Ovaj oblik poslovnih odnosa najvećim delom se odnosi na relacije između maloprodavaca i njihovih potrošača.
- *Lateralni poslovni odnosi* (Lateral relationships) – Uspostavljaju se između učesnika koji se nalaze na istom nivou u kanalima marketinga, koji pripadaju istoj industriji, i koji zauzimaju gotovo ekvivalentnu poziciju u kanalima marketinga. Takođe, ovi učesnici u kanalima marketinga mogu imati iste funkcije i opsluživati iste kupce. Dok su ranije preduzeća na istom nivou kanala marketinga jedva bila svesna jedna drugih, danas njihovo zajedničko poslovanje ima sve veću važnost.

[118] Pelton, L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 41.

Njihova međusobna partnerstva im omogućavaju da otklanjaju nedostatke u svome poslovanju, kao i da učvrste poslovne relacije i konkurentske pozicije.

Svaka od pomenutih relacija u kanalima marketinga, zahteva različito ponašanje učesnika u njima. To je i logično, jer ti učesnici poseduju različite uloge, pod kojima se podrazumevaju setovi aktivnosti ili oblika ponašanja, dodeljeni posrednicima u kanalima marketinga.

1.2. Mesto i uloga potrošača u savremenoj maloprodaji

Savremena maloprodajna preduzeća posluju u okruženju tzv. *Nove ekonomije* (New Economy), koju karakteriše usmerenost maloprodajnih preduzeća prema potrošačima i njihovim potrebama i zahtevima, kao i veća fleksibilnost maloprodavaca prema promenama u poslovnom okruženju. Za razliku od tradicionalnih maloprodajnih preduzeća, koja su poslovala u okruženju Industrijske ekonomije (Industrial Economy), i koja su bila prvenstveno orijentisana na ono što mogu da pruže kupcu, preduzeća Nove ekonomije (New Economy) u svom poslovanju polaze od onoga što potrošač želi, kombinujući tradicionalno i elektronsko poslovanje.

Industrijska Ekonomija	Nova Ekonomija
- ekonomija obima, orijentacija na ponudu	- ekonomija brzine, orijentacija na tražnju
- veliki značaj fizičkih resursa	- veliki značaj resursa znanja
- visoke barijere ulasku na tržište	- niske barijere ulasku na tržište
- nizak nivo tolerancije rizika	- visok nivo tolerancije rizika
- pomoć kupcima od strane prodajnog osoblja	- samouslуživanje kupaca
- masovno uslуživanje kupaca	- personalizovan prodajni asortiman
- fokus na obavljanje poslovnih aktivnosti	- fokus na uspostavljanje odnosa
- strategija podraške marki proizvoda	- marka proizvoda je strateško sredstvo

Tabela 1
Uporedni prikaz karakteristika preduzeća Industrijske i Nove ekonomije[119]

Kao što se može videti iz tabele 1, jedna od osnovnih karaktersitika poslovnog okruženja Nove ekonomije jesu niske barijere ulasku na tržište. To znači da je konkurencija među savremenim maloprodajnim preduzećima veoma intenzivna, tako da je potrošačima pružena mogućnost izbora maloprodajnih partnera za kupoprodajnu razmenu. Ukoliko su nezadovoljni poslovanjem određenog maloprodavca, potrošači mogu veoma brzo i lako da pronađu maloprodajno preduzeće koje će na nabolji i efikasniji način opsluživati njihove potrebe i zahteve.

[119] Stanković, J., (2002.), *Reinženjering poslovanja u elektronskoj maloprodaji*, magistarksa teza, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 39.

Među najvažnije faktore uspeha preduzeća na tržištu Nove ekonomije, ubrajaju se: brzina usluživanja potrošača, posedovanje "sluha" za promene na strani tražnje, kao i brzo reagovanje na te promene; kreiranje personalizovane ponude i individualni tretman potrošača; briga za potrebe i zahteve potrošača i to u dugom vremenskom periodu.

Uvođenje i upotreba elektronske tehnologije u maloprodaji, omogućila je, pre svega, brže i jeftinije komuniciranje i obavljanje kupoprodajnih aktivnosti između malopodavaca i potrošača. To je, dalje, uticalo na menjanje uloge potrošača u savremenoj maloprodaji. Za razliku od tržišta tradicionalne, Industrijske ekonomije, na tržištu Nove ekonomije, imaju veće mogućnosti izbora maloprodajnog preduzeća sa kojim će obavljati kupoprodajne aktivnosti, budući da su barijere ulasku na tržište niske i da je intenzitet konkurencije izuzetno visok. Kako bi privukla i zadržala potrošače, maloprodajna preduzeća moraju stavljati akcenat na uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa, ali i na brzinu komuniciranja i servisiranja potrošača. Pri tome, personalizacija maloprodajnog servisa predstavlja veoma važan faktor uspostavljanja odnosa sa potrošačima i zadovoljenja njihovih potreba. Pod **personalizovanim** maloprodajnim servisom podrazumeva se pružanje usluga zasnovano na ličnim karakteristikama potrošača, uz istovremeno uspostavljanje direktne komunikacije sa individualnim potrošačima.

U Novoj ili Net ekonomiji, upotreba informacione tehnologije omogućila je uspostavljanje visoko interaktivnih, "one-to-one" odnosa između učesnika u kanalima marketinga i fizičke distribucije, a time i između maloprodavaca i potrošača. "One-to-one" poslovni odnosi baziraju se na upravljanju tačnim, pravovremenim informacijama, koje se odnose na potrebe i zahteve potrošača. Upotreba informacione tehnologije pruža mogućnost i maloprodavcima i njihovim potrošačima, da se uključe u dijalog. To, dalje, znači da se u "one-to-one" poslovnim odnosima potrošači *aktivno* uključuju u građenju lanca vrednosti u maloprodaji, i u kreiranju paketa ponude namenjenog zadovoljenju njihovih potreba.

Još tokom 2000. godine, vodeći svetski proizvođač sportske opreme *Nike*, u svoju elektronsku maloprodaju uveo je "*Nike* ID Project"[120]. Ideja uvođenja ovog projekta sastojala se u pružanju personalizovanih usluga potrošačima. Potrošači, odnosno kupci *Nike* proizvoda, zahvaljujući mogućnostima informacione tehnologije, postali su aktivni učesnici maloprodajnih aktivnosti i kreatori svojih proizvoda, što predstavlja **customerize**-ovanje proizvoda iz prodajnog asortimana. *Nike* je omogućio posetiocima svoga web site-a da sami kreiraju svoju sportsku obuću, koja će im, zatim, biti isporučena na kućnu adresu. Potencijalni kupac bira boju, broj patika, materijal od kojeg će one biti izrađene, a pruža mu se i mogućnost da stavi svoje ime ili nadimak na patike. Na site-u se odmah može i videti budući izgled kreirane obuće, a kupcu se e-mail-om potvrđuje isporuka naručene robe.

[120] Kirsner, S., (2000.), "Sneaker Attack", Darwin, June/July, vol. 1, No.1, str. 48.

1.3. Odnosi u maloprodaji zasnovani na učenju (Learning Relationships)

U eri poslovne interaktivnosti, u kojoj su potrošači aktivni učesnici maloprodajnog poslovanja i kada je moguće poslovati sa svakim pojedinačnim potrošačem, jedan od ciljeva poslovanja i kritičnih faktora poslovnog uspeha, predstavlja uspostavljanje kvalitetnih odnosa razmene sa grupacijom najprofitabilnijih potrošača, kao i dalje unapređivanje ukupne baze potrošača. Na ovaj pomak u poslovnoj orijentaciji i filosofiji maloprodajnih preduzeća, tokom poslednje četvrtine XX veka, snažan su uticaj imali tehnološki faktori i tehnološki napredak. Naročito kroz procese fundamentalnih promena u korišćenju novih tehnoloških rešenja i komunikacija u poslovanju.

Uvođenje elektronskog poslovanja u obavljanje maloprodajnih aktivnosti, dovodi do napuštanja zastarele "product-centric" orijentacije maloprodavaca, zasnovane na prodajnom asortimanu, i do prelaska na "customer-centric" poslovnu orijentaciju, zasnovanu na potrebama potrošača. Savremena maloprodajna preduzeća nazivaju se i "**customer-strategy enterprise**"[121], što znači da je upravo potrošač, sa svojim potrebama i zahtevima, u fokusu njihovog poslovanja. Uspostavljanje, održavanje i građenje kvalitetnih odnosa razmene sa potrošačima, predstavlja suštinu savremenih "customer-strategy" maloprodajnih preduzeća. To, dalje, predstavlja okvir kreiranja modela poslovanja usmerenog ka stvaranju veće vrednosti za potrošače.

Uspostavljanje odnosa razmene između maloprodavaca i potrošača, postaje uzajamno korisno. Potrošač pruža maloprodavcu neophodne informacije o sebi, u zamenu za personalizovani paket proizvoda i usluga, koji će zadovoljiti njegove specifične potrebe i zahteve. Upravo ovakva razmena i interakcija između maloprodavaca i potrošača, predstavlja osnovu na kojoj se bazira građenje odnosa zasnovanih na učenju u maloprodajnom poslovanju.

Odnosi zasnovani na učenju (Learning Relationships) predstavljaju uzajamni, kontinuirani dijalog između preduzeća i potrošača. Taj dijalog bi trebalo da postaje sve bolji i kvalitetniji sa svakom narednom interakcijom [122]. Bazična strategija, na kojoj se zasniva Learning Relationships koncept, podrazumeva da maloprodajno preduzeće pruža svojim potrošačima mogućnost da ga oni sami, lično, obaveštavaju i uče onome što žele i šta im je potrebno. To znači da je *potrošač aktivan učesnik u kreiranju ponude maloprodavca, a time i u maloprodajnoj razmeni.* Maloprodavac sve to registruje i pamti, i konačno, na osnovu toga, kreira adekvatne pakete ponude individualnim potrošačima. Drugim rečima, što više potrošač "podučava" maloprodavca o svojim aktuelnim potrebama i zahtevima, to je maloprodavac više u prilici da svom potrošaču obezbedi upravo ono što potrošač želi i što očekuje da mu se pruži. Samim tim, potrošač je više investirao u poslovni odnos sa svojim maloprodavcem. Time se povećava verovatnoća da će potrošač, u budućnosti, radije odabrati da nastavi poslovnu saradnju sa svojim maloprodavcem, nego što je verovatno da će odabrati da utroši dodatno vreme i napor na uspostavljanje sličnih poslovnih odnosa razmene sa nekim drugim, za njega novim i nedovoljno poznatim maloprodavcem.

---

[121] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 19.

[122] Pine, II B.J., Peppers, D., Rogers, M., (1995.), "Do You Want to Keep Your Customer Forever?", Harvard Business Review, March-April, str. 103-114.

Peppers i Rogers[123] sugerišu da razvijanje odnosa između maloprodavaca i potrošača zasnovanih na učenju i sa stanovišta troškova poslovanja, predstavlja garanciju stabilnosti odnosa razmene među njima. Ukoliko potrošači, već uključeni u Learning Relationships, odluče da otpočnu razmenu sa konkurentom njihovog dotadašnjeg maloprodavca, neophodno je da utroše izvesno vreme i energiju, ponekad veoma mnogo vremena i energije, na upoznavanje i upućivanje konkurentskog maloprodavca u iste one informacije i znanja koja o njima već poseduje njihov dotadašnji maloprodavac. Ovakva odluka dovodi do stvaranja tzv. **switching cost**[124], to jest troškova prebacivanja potrošača na odnose razmene sa drugim maloprodavcem. Zbog toga, razvijanje daljih odnosa razmene sa postojećim maloprodavcem i građenje lojalnosti prema njemu, predstavlja isplativiju opciju za potrošača. Ta opcija je, sa stanovišta troškova i anagažovanja potrošača, u njegovom najboljem interesu.

Poslovni odnosi predstavljaju sastavni deo procesa generisanja znanja o partneru u razmeni – tzv. "**knowledge-generating process**"[125]. Poslovni odnosi u maloprodaji grade se na bazi znanja i informacija o učesnicima u razmeni, i podrazumevaju, kada potrošači pruže maloprodavcu informacije o sebi, da je maloprodavac dužan da prilagodi svoju ponudu potrebama tih potrošača, odnosno da customerize-uje svoj paket ponude[126]. Sa svakom narednom interakcijom, njihov međusobni odnos postaje sve bolji, kvalitetniji i sve "pametniji i pametniji"[127], u smislu proširivanja saznanja maloprodavca o njegovom potrošaču, ali i mogućnosti da maloprodavac anticipira neke buduće potrebe svoga potrošača. Zboga svega pomenutog, odnosi zasnovani na učenju predstavljaju važno i moćno sredstvo kreiranja konkurentske prednosti preduzeća na maloprodajnom tržištu[128].

Learning Relationship je poslovno-komunikacioni koncept koji predstavlja osnovu za potpuno novi oblik konkurentske borbe na maloprodajnom tržištu, potpuno različit od tradicionalne konkurentske borbe zasnovane na karakteristikama proizvoda koji se nude. U savremenom maloprodajnom poslovanju zastupljena je tzv. *customer-based* konkurentska borba, zasnovana na karakteristikama potrošača, za razliku od tradicionalnog maloprodajnog poslovanja, u kome je zastupljena tzv. *product-based* konkurentska borba, zasnovana na proizvodu koji preduzeće nudi tržištu. Maloprodajno preduzeće, uključeno u Learning Relationships proces, stiče distinktivnu prednost u odnosu na konkurente, zahvaljujući tome što poseduje određena znanja i informacije o svojim potrošačima, koja njegovi konkurenti ne poseduju. Dakle, maloprodavac zna o svojim potrošačima neke stvari koje njegovi konkurenti ne znaju, i to dalje može upotrebiti kao:

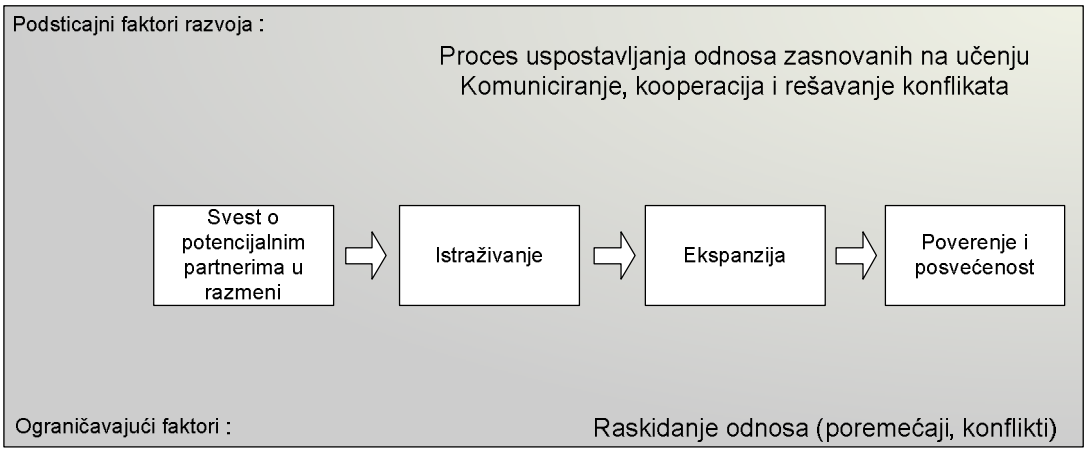
- *operativno sredstvo,* kojim sprovodi proces customerize-acije, odnosno kreiranja i modifikovanja paketa ponude po meri individualnog potrošača, i

---

[123] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 20.
[124] Ibid., str. 20.
[125] Håkansson, H., Johanson, J., (2001.), "Business network learning: basic considerations", rad objavljen u: Håkansson, H. and Johanson, J. (eds) *Business Network Learning*, Elsevier Science, Amsterdam, str. 9.
[126] Peppers, D., Rogers, M., (2000.), "Build a one-to-one learning relationship with your customers", Interactive Marketing 1 (3), str. 244.
[127] Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 36.
[128] Selnes, F., Sallis, J., (2003.), "Promoting relationship learning", Journal of Marketing, 67 (3), str.80.

- *strateško sredstvo* dalje konkuretske borbe na tržištu, kojim kreira svoj dalji tržišni nastup, i putem kojeg usmerava pravce svog daljeg rasta i razvoja.

Uspostavljanje i razvoj odnosa zasnovanih na učenju, zavisi od brojnih faktora, i to kako onih koji podstiču razvoj ovoga procesa, tako i onih koji na njega negativno utiču i narušavaju ga. Na slici 1 prikazane su faze ovoga procesa, kroz koje prolaze učesnici procesa maloprodajne razmene, a to su maloprodavci i njihovi potrošači.



Slika 1
Proces uspostavljanja odnosa zasnovanih na učenju u maloprodajnom poslovanju[129]

Kao što se vidi na slici 1, uspostavljeni poslovni odnosi između maloprodavaca i potrošača, evoluiraju kroz sledećih pet faza[130]:

I. **Faza svesti o potencijalnim partnerima u razmeni** – U prvoj fazi, potencijalni učesnici u razmeni postaju svesni mogućnosti razmene i, u tom smislu, uspostavljanja poslovnih odnosa. Međutim, još uvek ne dolazi do bilo kakve razmene među njima.
II. **Faza istraživanja** – U pitanju je "probni period" za uspostavljanje odnosa između učesnika u razmeni. Među njima se uspostavlja komunikacija, odnosno prenos potrebnih informacije o zahtevima, prioritetima, potrebama i željama potrošača. Ova faza je veoma delikatna, jer ukoliko neka od strana pokaže nedovoljnu želju, nezainteresovanost ili rezervisanost prema drugoj strani, razvoj poslovnih odnosa veoma brzo i lako može biti prekinut.
III. **Faza ekspanzije** – Ova faza nastupa ukoliko su učesnici u maloprodajnoj razmeni uspešno "prebrodili" prethodnu fazu, odnosno ukoliko su se tokom prethodne faze i maloprodavac i potrošač uverili u podobnost i važnost svoga partnera u razmeni.

[129] Prema: Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 42.
[130] Ibid., str. 41.

Dolazi do jačanja međusobnih odnosa, međuzavisnosti partnera u razmeni, i spremnost na rizike u poslovanju.

IV. **Faza poverenja i posvećenosti** - U ovoj fazi, partneri koji su razvili poslovni odnos, dostigli su određeni nivo satisfakcije tim odnosom, i svesni su vrednosti koje im taj odnos donosi. Zbog toga, strane u razmeni počinju da razvijaju posvećenost uspostavljenim odnosima i stvaranju poverenja u taj odnos. Samim tim, oba partnera znatno manje razmišljaju o alternativnim poslovnim odnosima sa drugim potencijalnim partnerima u razmeni. Partneri su zainteresovani za konzistentno ulaganje u poslovni odnos, i u njegovu dugoročnu orijentaciju.

V. **Faza poremećaja (konflikata)** – Poremećaji su uvek mogući i potencijalno prisutni. Faza poremećaja nastupa u momentu kada jedna od strana proceni da će troškovi daljeg ulaganja u poslovni odnos premašiti beneficije koje ta strana dobija od dotičnog poslovnog odnosa. Ova faza može nastupiti na bilo kom nivou razvoja poslovnih odnosa.

Kroz čitav proces evolucije odnosa zasnovanih na učenju, provlače se faktori koji podstiču razvoj ovih odnosa. Jedan od tih faktora je **komuniciranje**, i to kroz oblike formalnog i neformalnog komuniciranja partnera u razmeni, kao i kroz oblike verbalne i neverbalne komunikacije. Elektronsko komuniciranje omogućilo je uspostavljanje direktne, personalne komunikacije, što može dodatno uticati na razvoj poverenja potrošača u maloprodavca. Faktor **kooperacije** je veoma važan podsticajni faktor, jer uključuje oba partnera u razmeni, produbljuje njihovu komunikaciju i stvara osećaj trajnosti odnosa, jednakosti i reciprociteta u poslovanju. Dok je faktor konflikata negativan po razvoj poslovnih odnosa, faktor **rešavanja konflikata** podstiče taj razvoj. Postizanje uzajamno prihvatljivih kompromisa, i to bez sprovođenja formalnih procedura, naročito utiče na razvoj poverenja među partnerima u razmeni, kao i posvećenosti razvijanju poslovnih odnosa među njima.

Kroz Learning Relationship proces, maloprodajno preduzeće "uči" o karakteristikama, potrebama i željama svakog pojedinačnog potrošača, i to putem obavljanja poslovnih transakcija i interakcija u maloprodajnoj razmeni. Sa druge strane, potrošač "uči" o karakteristikama "svoga" maloprodavca, kroz procese nabavke i isporuke željenih proizvoda i usluga, kao i kroz druge oblike interakcija sa maloprodavcem. U tom smislu, a u cilju podizanja lojanosti potrošača prema njihovom maloprodajnom preduzeću, Learning Relationship proces nosi sledeće dve prednosti[131]:

1. Iz svakog novog iskustva razmene, i svakog feedback-a dobijenog od maloprodavca, potrošač i sam *sve više uči o svojim sopstvenim preferencijama*. Zahvaljujući uspostavljenim i održavanim odnosima sa maloprodavcem, potrošač postaje sve sposobniji, efikasniji i efektivniji u procesima kupovine, obavljanja nabavnih aktivnosti, kao i u upravljanju mnogim drugim aspektima svog ličnog i poslovnog života.
2. Iz svake nove interakcije i svakog narednog feedback-a dobijenog od svojih potrošača, maloprodajno preduzeće *uči sve više o svojim snagama i slabostima, prednostima i nedostacima*. Zahvaljujući ovim odnosima, maloprodavac je u mogućnosti da efikasnije i efektivnije upravlja tržišnim, komunikacionim i drugim

[131] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 21.

aspektima svoga poslovanja, kako sa stanovišta donošenja taktičkih, tako i sa stanovišta donošenja strategijskih odluka.

Upravljanje procesom uspostavljanja odnosa zasnovanih na učenju, zavisi od sposobnosti maloprodavca da izvrši selekciju informacija koje dobije od potrošača, upotrebi ih i upravlja onim informacijama koje su korisne za njihovu buduću saradnju. Potrošači su, sa druge strane, vrlo precizni u svojim očekivanjima od maloprodavca. Oni jednostavno očekuju da dobiju ono što žele - kada to žele, gde to žele, i na način na koji to žele. Savremena tehnologija omogućava da se odgovori željama potrošača putem pravog proizvoda, u pravo vreme, na pravom mestu i na pravi način. Komunikaciona tehnologija i tehnologija upravljanja bazama podataka, omogućavaju maloprodajnim preduzećima prikupljanje velikih količina podataka o individualnim potrebama i zahtevima potrošača, kao i njihovu upotrebu u prilagođavanju proizvoda i usluga specifičnim potrebama i zahtevima potrošača[132].

1.4. Obeležja poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača

Poslovanje u eri Relationship Marketinga, karakterišu fundamentalne promene u ulogama i odnosima koji se uspostavljaju između maloprodavaca i potrošača, i to u procesima komunikacije i aktivnostima maloprodajne razmene. Potrošač je aktivni učesnik maloprodajne razmene, koji vodi dijalog sa svojim maloprodavcem i "uči" ga svojim potrebama i zahtevima. Sa druge strane, maloprodavac posmatra svoje potrošače i njihove želje, kao početnu i krajnju tačku procesa upravljanja svojim poslovnim aktivnostima, težeći da se poslovni odnosi među njima razvijaju u dugom roku. Ipak, postavlja se pitanje: ***Šta karakteriše jedan poslovni odnos?***

Dictionary.com (58., str. 35.) definiše odnos kao "stanje koje uključuje uzajamno delovanje između ljudi ili različitih strana". Svaki odnos predstavlja određeno stanje, situaciju, koja egzistira između dveju ili više strana, i rezulat je njihovih međusobnih aktivnosti, usmerenosti jednih prema drugima, i okupljenosti oko jednog ili više zajedničkih ciljeva.

Buttle je, istražujući odnose između maloprodavaca (dobavljača) i njihovih kupaca (potrošača), postavio dva zanimljiva pitanja[133]:

- Da li se interakcije između maloprodavaca i potrošača mogu uopšte nazvati odnosima?
- Da li potrošači mogu uopšte razviti odnose sa preduzećima, ili odnosi moraju uvek biti interpersonalne prirode?

Sa stanovišta njihovih stavova prema kupovini i maloprodavcu sa kojim posluju, kupci (potrošači) se mogu podeliti na:

- *transakcione kupce* (transactional customers), koji su osetljivi na cene, obavljaju jednu po jednu transakciju, i lako se opredeljuju za drugog maloprodavca, i
- kupce kojima je važan *kvalitet uspostavljenih odnosa* sa maloprodavcem (relationship customers), i koji se, upravo zbog toga, teško odlučuju na promenu maloprodavca.

---

[132] Pine, II B.J., Peppers, D., Rogers, M., (1995.), "Do You Want to Keep Your Customers Forever?", Harvard Business Review, March-April, str. 103-114.

[133] Buttle, F.B., (1996.), *Relationship Marketing Theory and Practice*, Paul Chapman, London, str.11.

Sa ovakvom podelom slažu se i profesor Julie Edell Britton i Josh Rose, koji su u svom članku "Thinking about relationship theory", upravo napravili sličnu kategorizaciju potrošača[134]. Preciznije, oni smatraju da se ne može svaka razmena između kupaca i prodavaca okarakterisati kao poslovni odnos. Prema njihovom mišljenju, neki oblici razmene su isključivo transakcione prirode (transactional exchanges), pri čemu nijedna strana, niti maloprodavac niti potrošač, ne smatraju tu razmenu odnosom. Sa druge strane, za razliku od transakcione razmene, razmena zasnovana na uspostavljanju odnosa (relationship exchanges) podrazumeva da učesnici razmenjuju korisne informacije i trude se da poboljšaju kvalitet svoje saradnje i razmene u dugom roku.

Posmatrano sa stanovišta karaktera razmene, ovi autori se slažu da je pomenuta podela na transakcione kupce i razmenu, i relacione kupce i razmenu, potpuno prihvatljiva, i da se svaka interakcija između maloprodavaca i potrošača ne može nazvati odnosom. Međutim, autori se takođe slažu da potrošači, sa jedne strane, obavljanjem procesa razmene, ipak razvijaju određene stavove, mišljenja i odnose prema maloprodavcima i maloprodajnim aktivnostima. Maloprodavci razvijaju određene odnose prema aktivnostima razmene i prema svojim potrošačima.

Jagdish Sheth i Atul Parvatiyar (124., str. 265.) su pisali u svojim radovima da će kompanije "preduzeti sve napore da institucionalizuju svoje odnose sa potrošačima – na taj nači što će kreirati korporativnu povezanost (korporativne veze) sa potrošačima, umesto isključivog vezivanja (veza) između prodavaca, koji su na prvim linijama komunikacije, i potrošača".

Maloprodajno preduzeće, kao i svaku organizaciju, čine ljudi. Oni uspostavljaju odnose sa svojim okruženjem, a u njemu i sa potrošačima, prenoseći ideje, informacije, i poslovne odluke svoga preduzeća na svoje potrošače. Sa druge strane, potrošači, putem odnosa uspostavljenih sa ljudima iz maloprodajnog preduzeća, i odnosa koje imaju prema maloprodajnim aktivnostima sa tim preduzećem, uspostavljaju odnose i sa samim preduzećem. Potrošači, prenoseći informacije o sebi i svojim potrebama i zahtevima, informišući se o proizvodima, obavljajući aktivnosti poručivanja proizvoda i aktivnosti plaćanja, uspostavljaju odnose sa svojim maloprodavcima. Dakle, potrošači mogu razviti odnose prema maloprodajnom preduzeću, upravo putem razvijanja interpersonalnih odnosa sa ljudima koji čine to maloprodajno preduzeće. Konačno, potrošači svoj odnos sa maloprodajnim preduzećem, u određenom momentu, počinju da *identifikuju* sa uspostavljenim interpersonalnim odnosima sa predstavnicima tog preduzeća.

Peppers i Rogers smatraju da odnosi između maloprodajnih preduzeća i njihovih potrošača postoje, identifikujući sledeće karakteristike tih poslovnih odnosa[135]:

- **Uzajamnost** – Svaki odnos među ljudima, pa tako i poslovni odnos, po svojoj prirodi je dvosmeran. Da bi se uopšte neko uspostavljeno "stanje stvari" ili "stanje poslovanja", smatralo poslovnim odnosima, neophodno je da obe strane participiraju u uspostavljanju odnosa, i budu svesne postojanja tih odnosa.
- **Interakcija** – Dve strane su u interakciji kada međusobno razmenjuju informacije o sebi, i kada ta razmena informacija predstavlja pokretač građenja odnosa među

[134] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 38.-50.
[135] Ibid., str. 36.- 37.

njima. To dalje, implicira pomenutu uzajamnu zainteresovanost strana za građenje poslovnih odnosa.

- **Iterativnost** – Dve strane u razmeni zapravo su u uzajamnoj interakciji. Pošto se ta uzajamna interakcija odigrava tokom vremena, dolazi do stvaranja istorijata uzajamnih interakcija između tih strana, u ovom slučaju maloprodavaca i potrošača. Vremenom, taj istorijat prelazi u određeni kontekst. Taj kontekst daje sve veću i veću efikasnost budućim interakcijama strana u razmeni. Svaka naredna interakcija predstavlja narednu iteraciju, naredni korak, koji se zasniva na svim prethodnim iteracijama. Niz odigranih iteracija ukazuje na učestalost interakcija između maloprodavaca i potrošača, i na kvalitet odnosa koji postoji među njima. Drugim rečima, što više komunicirate sa nekom osobom, to će biti lakše da se prilikom svake naredne interakcije međusobno razumete, kao i da pretpostavite njen dalji način razmišljanja.

  Važna praktična implikacija iterativne prirode odnosa između maloprodavaca i potrošača, leži u generisanju udobnosti i korisnosti koje potrošač ima od ulaganja u dalji razvoj tih odnosa. Dobar primer je odnos između kompanije *Amazon.com* i njenih kupaca (potrošača). Prilikom obavljanja kupovine, ova kompanija pamti preferencije kupaca, vezane za knjige, lične podatke kupaca, kao i brojeve njihovih kreditnih kartica. Prilikom svake naredne kupovine, dovoljno je samo da potrošač izabere knjigu i "klikne mišem". Kada su u pitanju redovni kupci, oni koji su ostvarili određeni broj kupovina, *Amazon.com* im preporučuje nove naslove, štedeći im vreme daljeg pretraživanja. Što je bogatiji kontekst odnosa između maloprodavaca i potrošača, to će biti teže potrošačima da slične odnose izgrade sa nekim drugim maloprodavcima, te je veća verovatnoća da će potrošač biti lojalan svome maloprodavcu.
- **Razvijanje uzajamne koristi** – Jedan od osnovnih pokretača građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača, jeste razvijanje uzajamne koristi, beneficija, za obe strane u razmeni. Zbog razvijanja prethodno pomenutog konteksta razmene, i zbog ostvarenih i očekivanih koristi koje razmena nosi, obe strane su zainteresovane da prave što manje grešaka, kao i da se brzo i efikasno oporavljaju od grešaka do kojih, ipak, može da dođe. Razlog tome je što obe strane u razmeni očekuju da će buduća vrednost, koju će dobiti razmenom, premašiti troškove ulaganja u poslovni odnos.
- **Promene u ponašanju** – Ono što utiče na stvaranje uzajamnih koristi za obe strane u razmeni, nije samo kontekst, kao istorijat poslovnih interakcija tokom vremena, već i činjenica da trenutne i buduće poslovne aktivnosti obe strane, reflektuju taj kontekst razmene i poslovnih odnosa među njima. Poslovne aktivnosti se vremenom menjaju, kao što se menjaju uslovi razmene, poslovno okruženje, pa i sami ljudi i njihovo ponašanje. Građenje odnosa između maloprodavaca i potrošača, podrazumeva promene u njihovom ponašanju. Iako je pristup maloprodavca potrošaču na određeni način formiran i prilagođen njegovim potrebama i željama, uslovi njihove međusobne razmene se menjaju, što vodi daljim promenama u ponašanju obeju strana u razmeni. Zbog toga se i ponašanje maloprodavca prema njegovom potrošaču mora menjati i modifikovati, jer, konačno, potrošač to od svog maloprodavca i očekuje.

- **Jedinstvenost** – Svaki odnos je drugačiji, specifičan i jedistven. Maloprodajna preduzeća, koja nameravaju da uspostave odnose sa svojim potrošačima, moraju biti svesna jedinstvenosti njihovih potreba i zahteva, te prilagođavati svoje ponašanje i komuniciranje specifičnim karakteristikama individualnih potrošača.
- **Poverenje** – Krajnji zahtev, ali i proizvod svakog uspešnog odnosa, koji ima tendenciju daljeg razvoja, jeste *poverenje*. Ukoliko potrošač razvija poslovni odnos sa maloprodavcem, on zapravo namerava da razvije poverenje u svog maloprodavca, to jest da veruje da će maloprodavac uvek poslovati u najboljem interesu svoga potrošača. Poverenje je osećanje na kojem se razvija i od kojeg zavisi budućnost svakog, pa i poslovnog odnosa.

Pomenute karakteristike građenja poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača, ukazuju na njihovu složenost, ali i podložnost promenama. Kompleksnost uspostavljenih odnosa i delikatnost građenja poverenja potrošača, nalaže potrebu upoznavanja i analiziranja ponašanja potrošača, njihovih potreba i navika u kupovini, kao i stavova koje potrošači uspostavljaju prema maloprodavcu, nakon konzumiranja kupljenih proizvoda i usluga.

2. PONAŠANJE POTROŠAČA I ODLUČIVANJE O OBAVLJANJU KUPOVINE

Ponašanje potrošača u maloprodajnom poslovanju, podrazumeva različite načine na koje potrošači donose odluke vezane za kupovinu proizvoda i usluga od maloprodavaca, kao i načine na koje ti potrošači reaguju na konzumirane proizvode i usluge. Do razlika u ponašanju potrošača dovode mnogi faktori, a tu su, pre svega, razlike u individualnim potrebama i zahtevima potrošača, razlike u poslovanju maloprodajnih preduzeća, razlike u ponudi i tržišnom nastupu preduzeća, kao i različiti načini na koje potrošači posmatraju šanse koje im se pružaju na maloprodajnom tržištu.

Prema Američkoj Marketing Asocijaciji - The American Marketing Association (1., str. 59.) ponašanje potrošača podrazumeva "dinamičku interakciju uticanja i saznavanja, ponašanja, i okruženja, putem kojih ljudska bića usmeravaju aspekte razmene u svojim životima". Drugim rečima, ponašanje potrošača obuhvata misli i osećanja ljudi, kao i njihove aktivnosti, tokom procesa konzumiranja proizvoda i usluga. Ponašanje potrošača, takođe, uključuje sve faktore iz okruženja, koji vrše uticaj na pomenuta razmišljanja, osećanja i akcije potrošača. Među tim faktorima su komentari i preporuke drugih potrošača, reklame, informacije o cenama, pakovanju, i druge. Ponašanje potrošača je dinamičan proces, koji uključuje interakciju i razmenu[136].

U svrhe efikasnog i efektivnog upravljanja maloprodajnim operacijama, David Gilbert smatra da je neophodno izučavati ponašanje potrošača, kako bi maloprodavac bio svestan niza karakteristika procesa maloprodajnog poslovanja, koje su pod uticajem ponašanja potrošača. Među tim karakteristikama su[137]:

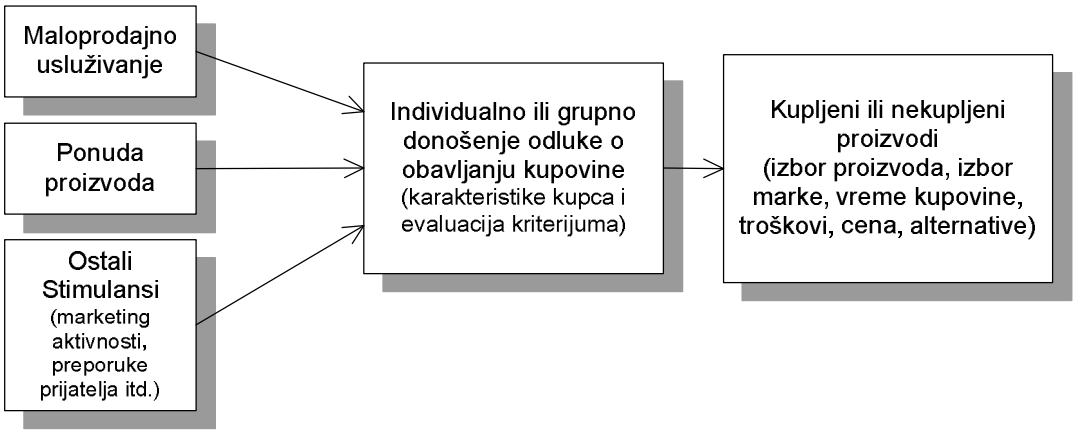
- Individualne potrebe i motivi potrošača za obavljanjem kupovine;

[136] Peter, J.P., Olson, J.C., (2005.), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw-Hill Inc., New York NY, str. 5.
[137] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 46.

- Načini uticaja demografskih promena na obavljanje maloprodajnih kupovina;
- Efekti raznovrsnih promotivnih maloprodajnih taktika na obavljanje kupovina u maloprodaji;
- Proces donošenja odluka u maloprodaji i njihova kompleksnost;
- Percepcija rizika od strane učesnika u obavljanju maloprodajnih kupovina;
- Segmentiranje tržišta, bazirano na nekim zajedničkim karakteristikama u ponašanju potrošača prilikom obavljanja maloprodajne kupovine;
- Načini na koje maloprodavac može poboljšati svoje šanse za poslovnim uspehom, bazirane na iskustvu koje maloprodavac ima u kontaktu i poslovanju sa svojim potrošačima, kao i načini na koje potrošači reaguju na svoje maloprodajno iskustvo, bazirano na svim marketing pristupima, korišćenim od strane maloprodavca.

Proces kupovine u maloprodaji sastoji se iz određenih koraka (faza), kroz koje potrošač prolazi, sa ciljem zadovoljenja svojih potreba i zahteva, konzumiranjem određenih proizvoda i usluga. Na slici 2 prikazan je uprošćeni model procesa maloprodajne kupovine. Pri tome, treba imati u vidu da je svaki proces kupovine pokrenut određenim motivom potrošača. Kupovina može biti pokrenuta: (1) potrebama, (2) željama, i (3) zahtevima potrošača.

Na proces donošenja odluke o obavljanju maloprodajne kupovine, kao što se može videti na slici 2, utiču određeni faktori, među kojima: karakteristike maloprodajnih usluga, raznovrsnost i ponuda proizvoda na tržištu. Utiču i drugi faktori, obično u obliku stimulansa: marketing aktivnosti maloprodavaca, preporuke od strane prijatelja, iskustvo drugih kupaca itd. Ponašanje individualnog potrošača koji namerava da obavi kupovinu, biće u velikoj meri opredeljeno i faktorima, kao što su: lične karakteristike, preferencije i navike kupca; kriterijumi evaluacije prodavca od strane kupca, koji su subjektivnog karaktera; informacije koje kupac ima o maloprodavcu.



Slika 2
Model procesa kupovine u maloprodaji[138]

[138] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 47.

Faktori kao što su kulturološka i socijalna sredina iz koje potrošač potiče, godine starosti, zanimanje, karakteristike ličnosti i verovanja potrošača, umnogome će uticati na vrstu proizvoda koji će taj potrošač kupiti. Potrebe i navike potrošača u jednom društvu, opredeljene su socijalnim, kulturološkim, kao i ekonomskim i drugim karakteristikama toga društva. Na slici 2 se takođe može videti da će odluka o obavljanju ili neobavljanju kupovine, biti doneta i u zavisnosti od ponude proizvoda na tržištu, od izbora marke (brand-a proizvoda), u zavisnosti od vremena koje je potrebno za obavljanje kupovine, kao i u zavisnosti od visine troškova kupovine i postojećih alternativa za obavljanje kupovine.

U zavisnosti od pomenutih faktora koji utiču na proces obavljanja maloprodajne kupovine, ponašanje potrošača prilikom kupovine, može se klasifikovati u tri grupe[139]:

a) *Funkcionalno ponašanje potrošača*, koje je vremenski funkcionalno i vremenski efikasno. To znači da su u pitanju rutinske kupovine, prilikom kojih potrošač racionalno, efikasno i svrsishodno troši vreme namenjeno kupovini. Funkcionalno ponašanje potrošača se može opisati kao fokusirana, prethodno isplanirana, uhodana, rutinska aktivnost kupovine, koja, takođe, može predstavljati i odraz navike potrošača.
b) *Kompleksno ponašanje potrošača*, koje je vremenski usklađeno. To znači da potrošač obavlja kupovinu u momentima kada smatra da su se stekli svi potrebni uslovi da ta kupovina bude uspešna. Kompleksna kupovina, odnosno kompleksno ponašanje potrošača u procesu kupovine, obično podrazumeva planiranje i obavljanje kupovine skupljih proizvoda, koji se ređe kupuju, kao što su tehnički proizvodi ili automobili. Kako je ova vrsta kupovine povezana sa većim stepenom rizika, za njeno uspešno obavljanje neophodno je da potrošač izvrši prethodno istraživanje tržišta, i prikupi informacije sa tržišta, kao i savete maloprodajnog osoblja. Kompleksne kupovine zahtevaju izdvajanje više vremena namenjenog kupovini, nego što je to slučaj sa funkcionalnom kupovinom, odnosno funkcionalnim ponašanjem pri kupovini.
c) *Opušteno (u slobodno vreme) ponašanje potrošača*, koje je vremenski neograničeno. U pitanju je ponašanje potrošača pri kupovini, koje nije vremenski efikasno, niti zahteva prethodno detaljno prikupljanje informacija i planiranje maloprodajne kupovine. Potrošač nije opterećen vremenom koje će provesti u aktivnostima kupovine, već je prevashodno zainteresovan za uživanje u pretraživanju ponude koja mu se pruža na tržištu. On je više zainteresovan za otkrivanje i istraživanje svojih novih želja i potreba, nego što je zainteresovan za jednostavno zadovoljenje svojih potreba.

U zavisnosti od prirode i značaja odluke, koju potrošač donosi u vezi sa kupovinom, kao i u zavisnosti od toga koga potrošač konsultuje pre donošenja odluke o kupovini, uloge potrošača na maloprodajnom tržištu, mogu se klasifikovati na sledeći način[140]:

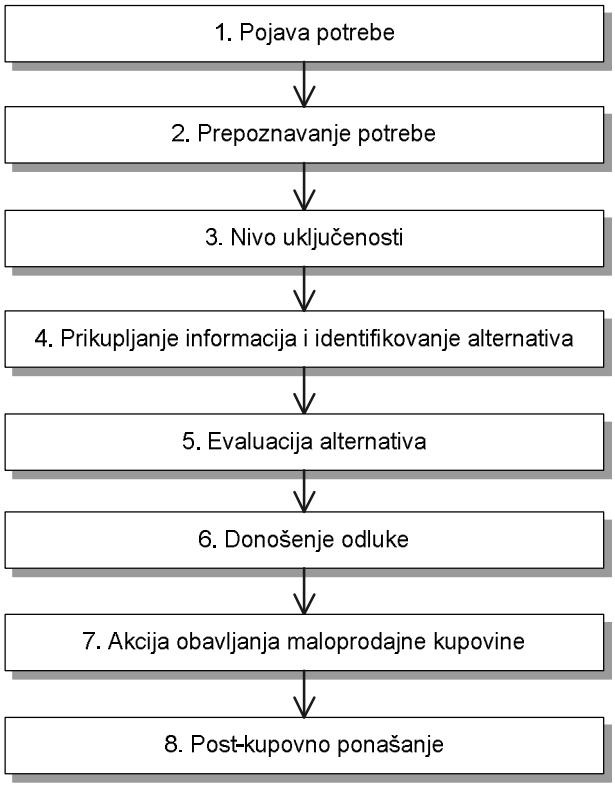
- **Inicijator** odluke o kupovini ili inicijator kupovine je osoba koja sugeriše koji proizvod i/ili usluga treba da budu kupljeni.

[139] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management"*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 48.
[140] Ibid, str. 49.-50.

- **Osoba koja vrši uticaj** da se obavi kupovina (podstrekač kupovine) je osoba koja pruža savete i informacije iz svog iskustva, i na taj način omogućava potencijalnom kupcu da proceni buduću kupovinu. Ona posredno utiče na donošenje odluke potencijalnog potrošača o obavljanju kupovine.
- **Donosilac odluke** o kupovini je osoba koja, u procesu kupovine, donosi odluku šta, kako, kada i gde kupiti.
- **Kupac** je osoba koja obavlja sam čin kupovine.
- **Korisnik** je osoba koja konzumira ili koristi proizvod i/ili uslugu.

U savremenim uslovima maloprodajnog poslovanja, proces donošenja odluke o obavljanju maloprodajne kupovine predstavlja složen proces, koji se sastoji od različitih stadijuma. Rezultat ovoga procesa nije sam čin kupovine proizvoda i usluga, već *formiranje određenog osećanja – zadovoljstva ili nezadovoljstva*, koje potrošač oseća nakon kupovine, kao i iskustvo koje mu je donela obavljena kupovina.

Na slici 3 prikazan je model procesa obavljanja maloprodajne kupovine, sačinjen od osam koraka.



Slika 3
Osam stadijuma procesa maloprodajne kupovine[141]

[141] Gilbert D. (2003) , *"Retail Marketing Management"*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 57.

Početni korak u procesu kupovine, predstavlja **pojava potrebe**, koju potrošač želi da zadovolji. Stimulusi za pojavu određene, nezadovoljene potrebe, mogu biti, sa jedne strane, socijalne ili komercijalne prirode, ili, sa druge strane, fizičke prirode. Nakon rađanja potrebe, sledi faza **prepoznavanja**, ili identifikovanja i dijagnostikovanja vrste i prirode potrebe, a time i vrste i prirode proizvoda i usluga, kojima potrošači nameravaju da zadovolje svoje potrebe. Maloprodavci mogu uticati na tok ove faze, i to usmeravanjem određenih marketing aktivnosti, kao što su reklamiranje i promocija. Takođe, mogu uticati i putem uređenja izloga i prodajnog prostora, kao i pružanjem pravovremenih informacija potrošačima o svojim maloprodajnim aktivnostima. Prepoznavanje potrebe, može voditi pojavi drugih, sekundarnih potreba. Na primer, želja za godišnjim odmorom, najčešće podstiče razvijanje sekundarnih želja i potreba, kao što su one vezane za nabavku čitavog niza novih proizvoda, kao što su novi koferi, putne torbe, odeća i obuća namenjena odmoru. Dobri, uspešni maloprodavci sposobni su da prepoznaju i anticipiraju takve vezane, sekundarne potrebe, da izvrše grupisanje komplementarnih proizvoda, i podstaknu potrošače na kupovinu.

Nakon faze prepoznavanja, sledi faza uključivanja potrošača u proces donošenja odluke o obavljanju maloprodajne kupovine, odnosno faza **nivoa uključenosti**. Pod nivoom uključenosti podrazumeva se količina vremena i napora, koje potrošač investira u proces donošenja odluke o obavljanju buduće kupovine. Stepen uključenosti potrošača zavisiće od više faktora, među kojima su kompleksnost proizvoda ili usluge koju potrošač namerava da kupi, individualna percepcija potrošača vezana za maloprodajnu kupovinu, kao i situacija u kojoj će kupovina biti obavljena.

Četvrti stadijum podrazumeva **prikupljanje informacija i identifikovanje alternativa** vezanih za obavljanje maloprodajne kupovine. Izvori informacija potrošača o željenim proizvodima i uslugama mogu biti dvostruki: *interni* i *eksterni*. I interni i eksterni izvori informacija dele se na one koje su potrošači *aktivno* prikupili, i one koje su potrošači *pasivno* prikupili. Razlika između aktivnog i pasivnog prikupljanja informacija je u tome što aktivno prikupljanje podrazumeva lično iskustvo potrošača, dok pasivno ne podrazumeva.

Među *aktivno prikupljene interne informacije* spadaju informacije vezane za prošle, već obavljene kupovine, kao i one vezane za lično iskustvo potrošača tokom tih kupovina. Glavni izvor ovih informacija predstavlja lično iskustvo potrošača u obavljanju kupovina. *Pasivno prikupljene interne informacije* su informacije dobijene putem čitanja, učenja ili nekog drugog načina saznavanja o proizvodu ili kupovini. Tu još spada i razmena informacija među članovima porodice, o obavljanju određene kupovine, pri čemu članovi porodice dobijaju informacije iz iskustva drugih članova porodice.

Aktivno prikupljanje eksternih informacija podrazumeva aktivno, lično, istraživanje komunikacionih kanala, medija, kao i direktno komuniciranje i lični kontakt sa prodajnim osobljem, i to kako posećivanjem maloprodajnih objekata, tako i posetom web site-ova maloprodavaca. *Pasivno prikupljanje eksternih informacija* podrazumeva lično kontaktiranje sa drugim potrošačima (van njihovih porodica) i prikupljanje informacija vezanih za njihova iskustva, zatim prikupljanje informacija marketara, kao i poruka koje stižu putem medija.

Potrošači koji uživaju u procesu kupovine, provodiće više vremena u aktivnom istraživanju i prikupljanju informacija. Drugim rečima, provodiće više vremena u prodavnicama, ocenjujući alternative koje im stoje na raspolaganju, razgovarajući sa prodajnim osobljem. Ukoliko ne dobiju prave informacije u jednom maloprodajnom objektu, potražiće ih, bez dvoumljenja, u nekom drugom, konkurentskom maloprodajnom objektu. Takođe, postoje takozvani "samouvereni" kupci, koji neće obavljati velika istraživanja, i koji se neće truditi da prikupe veliki broj informacija. Oni će nastojati da prikupe samo informacije koje su najnužnije za obavljanje kupovine. Na kraju, postoje i takozvani "izverzirani" kupci, kojima je kupovina rutinski proces, i koji unapred tačno znaju gde šta mogu da kupe. Naravno, na proces prikupljanja informacija o kupovini, utiče veliki broj situacionih faktora, među kojima veliki broj konkurentskih robnih marki (brand-ova), raznovrsne mogućnosti obavljanja maloprodajne kupovine (tradicionalno i elektronski), kao i ograničeno vreme koje savremenom kupcu stoji na raspolaganju za obavljanje kupovine. Ipak, svaki potencijalni potrošač nastaviće sa istraživanjem i prikupljanjem informacija, sve dok ne dostigne tačku u kojoj će rizik obavljanja maloprodajne kupovine za njega postati prihvatljiv.

Peti stadijum procesa maloprodajne kupovine jeste stadijum **evaluacije alternativa**, definisanih nakon prikupljanja informacija. Kupac može vršiti evaluaciju alternativa na osnovu različitih kriterijuma, među kojima su oni vezani za cene, reputaciju ili imidž maloprodavca u javnosti, lokaciju maloprodavca, kvalitet proizvoda i usluga koji se nude, itd. U pitanju je kompleksan korak, baziran na komparaciji onoga što maloprodaja pruža, sa jedne, i onoga što potrošač očekuje da će dobiti konzumacijom, sa druge strane.

Na proces evaluacije alternativa, umnogome će uticati i promene stavova potrošača prema maloprodavcu. Za razliku od potrošača XX veka koji su bili u potrazi za ponudama maloprodavaca, pridržavali se njihovog radnog vremena i bili najčešće nepoznati svojim maloprodavcima, potrošači XXI veka zahtevaju udobnost kupovine po principu "24x7", očekuju da će ih maloprodavac iznenaditi, i zahtevaju od maloprodavca da ih prepoznaje i sa njima održava dobre poslovne odnose.

Ponašanje potrošača u procesu donošenja odluke o maloprodajnoj kupovini, u velikoj meri zavisi i od veština i sposobnosti maloprodajnog preduzeća i njegovog menadžmenta, da pruža visoko customize-ovane proizvode i personalizovane usluge potrošačima širom sveta, što se naziva masovnom customerize-acijom (**mass customerization**)[142]. U pitanju je savremena tendencija i karakteristika poslovanja maloprodajnih kompanija, koja se sastoji u kreiranju i plasiranju ponude, prilagođene specifičnim potrebama i zahtevima individualnih potrošača, širom sveta.

Adrian Payne pod mass customerization-om podrazumeva sposobnost neke kompanije da, prihvatajući standardne komponente, elemente ili module u poslovanju, proizvodi i kreira određena rešenja i pakete ponude za kupce i potrošače, upotrebom informacija specifičnih za individualne potrošače[143]. Ključ uspešne masovne customerize-acije u maloprodaji, leži u procesu diferenciranja ponude i prilagođavanja potrebama pojedinačnih potrošača, i to u svim fazama lanca fizičke distribucije, i

[142] Chase, R.B., Aquilano, N.J., Jacobs, F.R., (2001.), *Operations Management for Comepetitive Advantage*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 343.
[143] Payne, A., (2006.), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK, str. 72.

njihovom usmeravanju velikom broju potrošača koji su smešteni u različitim delovima sveta. Uvođenje elektronske tehnologije u savremeno maloprodajno poslovanje, učinilo je mogućim sprovođenje ovog oblika usluživanja potrošača.

Šesti stadijum procesa maloprodajne kupovine, predstavlja **donošenje odluke** o kupovini. Ovaj korak predstavlja delimično rešavanje problema, definisanog na početku ovoga procesa. Problem će u potpunosti biti rešen nakon što je akcija kupovine obavljena, i nakon što je potrošač stekao određeno iskustvo, osećanje i zadovoljstvo povodom toga. Odluka je proizvod sprovođenja prethodnih koraka, kroz procese evaluacije i komparacije alternativa, kao i izbora najprihvatljivije ponude, robne marke i načina obavljanja kupovine. Nakon donošenja odluke, kupac, odnosno potrošač, ulazi u **akciju obavljanja maloprodajne kupovine.** Na tok sprovođenja same maloprodajne kupovine utiču određeni faktori, kao što su neke nove karakterstike robe, nepredviđene situacije, ili platne transakcije (mogućnosti kreditiranja, odloženog plaćanja i sl.).

Poslednji, osmi, stadijum, predstavlja **post-kupovno ponašanje** potrošača, odnosno *osećanje* koja je ta kupovina proizvela u samom potrošaču. U pitanju je osećanje koje pojedinac nosi u sebi nakon obavljene kupovine. Proces kupovine, može u potrošaču proizvesti dve vrste osećanja. Sa jedne strane, to je takozvani *kognitivni ili spoznajni ekvilibrijum*, koji podrazumeva da se potrošač dobro oseća nakon kupovine, u smislu da se ne preispituje o ispravnosti donetih odluka i zadovoljstvu koje oseća posedovanjem i konzumacijom proizvoda. Potrošač je zadovoljan, jer su konzumirani proizvod ili usluga ispunili njegova očekivanja, i zadovoljili njegovu potrebu.

Sa druge strane, kupac može osećati sumnju u vezi donetih odluka i obavljene kupovine, nezadovoljstvo i potrebu da preispita ceo proces, i tada se radi o takozvanom *kognitivnom disekvilibrijumu*. Ovakvo psihološko stanje anksioznosti kupca, može voditi daljim problemima u konzumiranju kupljenog proizvoda. Kognitivni disekvilibrijum se može korigovati i umanjiti različitim aktivnostima od stane maloprodavca, kao što je davanje garancija proizvodima, putem telefona za pomoć, politikom mogućnosti reklamacija, vraćanja i zamene proizvoda (tzv. customer service).

Veoma je važno da potrošač, nakon obavljenih aktivnosti razmene sa maloprodavcem, nosi u sebi određeni *stav* prema toj razmeni i prema maloprodavcu, i da ne bude ravnodušan. Drugim rečima, veoma je značajno da se potrošač "odredi" u svome odnosu prema maloprodavcu, kako bi njihove namere, po pitanju građenja poslovnih odnosa, bile usklađene i uzajamne, na obostranu korist i zadovoljstvo. Formiranje određenog stava i osećanja prema razmeni sa maloprodavcem, opredeljuje potrošača u njegovim budućim aktivnostima prema dotičnom maloprodavcu, ali i maloprodavca u njegovim ativnostima budućeg građenja odnosa sa dotičnim potrošačem.

3. ULOGA I ZNAČAJ KOMUNICIRANJA U ODNOSIMA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA

Proces maloprodajne kupovine i donošenja odluke o njenom obavljanju, uključuje komunikaciju i međusobnu interakciju između maloprodajnih preduzeća i njihovih postojećih i/ili potencijalnih potrošača. Uspeh procesa maloprodajne kupovine i, što je veoma značajno, post-kupovno ponašanje potrošača, zavise, i predstavljaju i

direktnu posledicu, kvaliteta obavljenog komunikacionog procesa između maloprodavaca i potrošača.

Komuniciranje između maloprodavaca i potrošača odigrava se kroz dva najčešća oblika, i to kroz oblike *interpersonalnog* i *masovnog* komuniciranja.

Interpersonalno komuniciranje odvija se između predstavnika maloprodajnih kompanija i potrošača, i to kako u samim maloprodanim objektima, tako i elektronskim putem. Interpersonalna komunikacija predstavlja veoma važan element uspešnog maloprodajnog poslovanja, i to iz sledećih razloga:

- maloprodavcima obezbeđuje neophodne informacije o specifičnim potrebama, zahtevima, željama, primedbama, sugestijama individualnih potrošača;
- potrošačima obezbeđuje dodatne informacije, obaveštenja i asistenciju, vezanu za proizvode i usluge iz prodajnog asortimana;
- potrošaču obezbeđuje dodatne informacije o samom maloprodavcu i njegovom poslovanju, što pomaže potrošaču da stvori potpuniju i pouzdaniju sliku o istorijatu, tekućem poslovanju i budućim planovima maloprodavca;
- dovodi do stvaranja osećanja poverenja u partnera u maloprodajnom poslovanju – poverenja potrošača u maloprodavca, kao i poverenja maloprodavca u potrošača;
- kod potrošača stvara osećanje zainteresovanosti maloprodavca za njegove lične potrebe i zahteve, kao i zainteresovanosti maloprodavca da zadrži svog potrošača u budućnosti.

Interpersonalno komuniciranje poseduje jednu veoma važnu karakteristiku, a to je mogućnost ostvarivanja momentalnog, ili relativno brzog feedback-a od strane partnera u komunikacionoj razmeni. Ova karakteristika naročito dolazi do izražaja kada je u pitanju komuniciranje "licem u lice" između predstavnika maloprodajnog preduzeća i potrošača. Prilikom njihove direktne, lične razmene informacija, obe strane u komunikaciji u mogućnosti su da posmatraju neverbalne poruke svoga sagovornika, koje se šalju govorom tela, mimikom lica, što pomaže stvaranju potpunije i jasnije slike o poruci koja se tom prilikom prima. Neverbalna komunikacija nije moguća u procesu elektronske maloprodaje. Zato upotreba elektronske tehnologije unosi dozu nepersonalnosti u proces komuniciranja. Ipak, to se donekle može otkloniti savremenim elektronskim rešenjima, kao što je web cam, kojima se omogućava posmatranje sagovornika u komunikacionom procesu.

Za razliku od interpersonalnog, *masovno komuniciranje* ne pruža mogućnost dobijanja brze povratne informacije. Reklame, bilbordi, video materijali, predstavljaju veoma snažan i uticajan oblik komuniciranja, važan za obavljanje maloprodajne razmene. Međutim, feedback od strane potrošača ovde je odloženog karaktera, i može se očekivati tek tokom stadijuma post-kupovnog ponašanja potrošača.

Maloprodajna preduzeća komuniciraju sa svojim potrošačima, sa tržištem tražnje, putem svog marketing miksa. Instrumenti marketing miksa, ili 4P marketing miksa, utiču na stvaranje sinergetskog efekta u poslovanju maloprodajnog preduzeća i njegovoj komunikaciji sa poslovnim okruženjem. Marketing miks treba da je tako pozicioniran da kreira kupcima (potrošačima) jasnu sliku, i daje predlog za donošenje odluke o maloprodajnoj kupovini, kao i o samom obavljanju maloprodajne kupovine. U tom smislu, Ries i Trout (22., str.112-113.) su prokomentarisali: "Pozicioniranje (instrumenata marketing miksa) ne podrazumeva promene koje učiniš samom proizvodu, pozicioniranje podrazumeva promene koje stvoriš u glavama potrošača.".

Kombinovanje instrumenata marketing miksa treba da bude tako sprovedeno i pozicionirano, da kreira jasan predlog kupcima o obavljanju njihove maloprodajne kupovine.

Proizvod, kao instrument marketing miksa, uključuje robu, usluge i izgled maloprodajnih objekata. Takođe, uključuje i imidž same kompanije, kao i njenu trgovinsku marku (brand name). Potrošač, najčešće "komunicira" sa maloprodavcem upravo putem proizvoda. Prvi kontakt sa maloprodajnom kompanijom, potencijalni potrošač uspostavlja kroz kontakt sa proizvodima, uslugama i prodajnim objektima maloprodavca. Takođe, sliku o maloprodavcu, njegovoj uspešnosti, ozbiljnosti i kvalitetu u obavljanju posla, potrošač stvara kroz proizvod, kao instrument marketing miksa maloprodavca.

Cena, kao instrument marketing miksa, predstavlja iznos koji je potrošač speman da plati maloprodavcu, u zamenu za koristi koje će dobiti korišćenjem proizvoda i usluga toga maloprodavca. Cena je takođe i sredstvo komuniciranja maloprodavca i potrošača, budući da ona predstavlja određeni dogovor o razmeni među njima, odnosno novčani iznos koji je prihvatljiv za obe strane u razmeni. Cena koju su prihvatile obe strane, i maloprodavac i potrošač, pokazuje da je među njima ostvareno određeno sporazumevanje i razumevanje u razmeni.

Promotivne aktivnosti, kao instrument marketing miksa, predstavljaju skup komunikacionih aktivnosti, kojima maloprodavac uspostavlja kontakt sa tržištem tražnje i obraća se svojim ciljnim potrošačima. Promocija, kao element marketing miksa maloprodajnog preduzeća, predstavlja skup načina putem kojih maloprodavac komunicira sa ciljnim grupama potrošača, sa svrhom da ih informiše i ubedi na obavljanje kupovina. Među ciljnim grupama potrošača su njegovi postojeći, ali i njegovi budući potrošači.

Distribucija, kao instrument marketing miksa, bazira se na skupu aktivnosti maloprodavca, usmerenih ka isporučivanju proizvoda potrošačima. Distribucija uključuje logističke aktivnosti, vezane za sistem upravljanja zalihama i obezbeđivanje kontinuuma u zadovoljenju potreba i zahteva potrošača. Upravo je to pokazatelj da je i distribucija, kao instrument marketing miksa, sredstvo komunikacije između maloprodavca i njegovih potrošača.

Komuniciranje predstavlja proces na kojem se bazira upravljanje odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju. Koncipiranje i sprovođenje koncepata CRM i Marketinga dobrih odnosa u maloprodaji, podrazumeva adekvatno definisanje, organizovanje i obavljanje komunikacionih aktivnosti maloprodajnog preduzeća, i to na kontinuiranoj osnovi. Ključni razlog tome je potreba savremenih potrošača da budu obavešteni o poslovanju i ponudi maloprodavca, kao i da steknu utisak da se maloprodavac brine o njima i njihovim potrebama, kao početnom koraku u građenju njihovog poverenja i lojalnosti prema maloprodavcu.

4. ISPITIVANJE ULOGE POTROŠAČA I BRIGE O POTROŠAČIMA U PROCESU KUPOVINE

U savremenoj teoriji i praksi Marketinga dobrih odnosa i sprovođenja koncepta CRM, identifikovani su faktori, ključni za građenje dobrih odnosa između maloprodavaca i potrošača, među kojima su najznačajniji:

- *aktivna uloga potrošača* u maloprodajnoj razmeni,
- *individualno tretiranje* potreba i zahteva potrošača, kao i
- *formiranje određenog osećanja* potrošača prema obavljenoj kupovini.

Istraživanje, sprovedeno za potrebe ove doktorske disertacije, obuhvatalo je kako identifikovanje pomenutih faktora, tako i identifikovanje određenih karakteristika i specifičnosti uspostavljanja odnosa između potrošača i maloprodavaca na domaćem tržištu.

U nameri da se istraži i analizira postojanje pomenutih faktora na domaćem tržištu, kao i da se utvrde karakteristike odnosa potrošača prema pomenutim faktorima, postavljena je i testirana **hipoteza 2**:

Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da predstavljaju aktivne učesnike u razmeni.

Na pitanje *"Da li imate osećaj da, kao kupac (potrošač), predstavljate aktivnog učesnika u kupovini?"*, 64,2% potrošača (323 ispitanika) odgovorilo je sa "da", dok je suprotno mišljenje imalo 20,4% potrošača (101 ispitanik). Svega 13,9% potrošača (70 ispitanika) nije uopšte znalo odgovor na ovo pitanje (tabela 50, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 470,1 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***većina potrošača ima osećaj da predstavlja aktivne učesnike u maloprodajnoj razmeni.***

Sa druge strane, anketirani su maloprodavci, koji su davali odgovore na pitanje *"Da li vaše preduzeće nastoji da aktivno uključuje potrošače u prikupljanju informacija, koje se odnose na: potrebe potrošača, promene vezane za asortiman proizvoda i usluga, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled web site-a i sl?"*. Od ukupnog broja anketiranih, 76,0% (38 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, dok je 20,0% maloprodavaca (10 ispitanika) odgovorilo odrično. Po 2% maloprodavaca nije znalo, odnosno nije dalo odgovor na ovo pitanje (tabela 11, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 45,59 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***većina maloprodavaca na domaćem tržištu nastoji da aktivno uključuje svoje potrošače u proces prikupljanja informacija o njihovim potrebama, kao i drugim elementima maloprodajne razmene*** (promene vezane za asortiman proizvoda i usluga, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled Web site-a i sl.).

Na pitanje *"Da li, nakon obavljanih kupovina, imate osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosili prema Vama?"*, 66,2% potrošača (333 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, dok je samo 11,1% (56 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 79, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost

302,94 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***većina potrošača, nakon obavljenih kupovina, nosi u sebi određeno osećanje (zadovoljstva ili nezadovoljstva) o obavljenoj kupovini***, određeni stav prema obavljenim aktivnostima, komunikaciji, saradnji sa prodajnim osobljem, i/ili ponudi maloprodajnog preduzeća sa kojim su obavili razmenu. Drugim rečima, potrošači ***nisu ravnodušni*** prema obavljenim kupovinama i prema saradnji sa maloprodavcem. U njima se, ***nakon obavljene maloprodajne razmene, formira ili kognitivni (spoznajni) ekvilibrijum ili disekvilibrijum***.

Na osnovu pomenutih rezultata, može se zaključiti da ***postoji osnova za tvrdnju da na domaćem tržištu, statistički značajna većina potrošača ima osećaj da predstavlja aktivne učesnike u maloprodajnoj razmeni, čime je potvrđena hipoteza 2.***

Dobijeni zaključak može se dodatno komentarisati detaljnijom analizom niza pitanja, koji su dati u kontekstu **pomoćnih hipoteza**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 2a: *Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da su individualno tretirani od strane maloprodavca.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 2b: *Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da se maloprodavci dovoljno brinu o njihovim individualnim potrebama i zahtevima.*

Pomoćna hipoteza 2a: Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da su individualno tretirani od strane maloprodavca.

Prema rezultatima istraživanja, na pitanje *"Da li imate osećaj da se prodavci i maloprodajna preduzeća interesuju za Vaše potrebe?"*, 45,5% anketiranih potrošača (229 ispitanika) odgovorilo je sa "ne", dok je 29,8% potrošača (150 ispitanika) odgovorilo potvrdno, to jest da imaju osećaj da se maloprodavci brinu za njihove potrebe (tabela 51, Aneks 2). Takođe, 22,1% potrošača (111 ispitanika) nije znalo odgovor na postavljeno pitanje, što ukazuje na to da, među potrošačima, ima i onih koji uopšte ne znaju kakav osećaj imaju, ili bi trebalo da imaju, po ovom pitanju - da li uopšte osećaju da se maloprodavci interesuju za njihove potrebe ili ne. Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 44,26 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da je daleko veći zbir svih onih potrošača kod kojih postoji *odsustvo osećaja* da se maloprodavci interesuju za njihove potrebe i onih koji *nemaju izdiferenciran osećaj* po tom pitanju (zbir potrošača koji su odrično odgovorili, i onih koji nisu znali odgovor), u odnosu na procenat onih potrošača koji imaju jasan osećaj da se maloprodavci interesuju za njih (potvrdni odgovori). To, dalje, navodi na zaključak da potrošači na domaćem tržištu ***nemaju osećaj da se maloprodavci interesuju za njihove potrebe, a samim tim ni da su individualno posmatrani od strane prodavaca***.

Na pitanje *"Da li imate osećaj da su prodavci iskreni prema Vama?"*, čak 53,5% potrošača (269 ispitanika) odgovorilo je odrično, sa "ne", 15,1% potrošača (76 ispitanika) odgovorilo suprotno ("da"). Čak 30,0% potrošača (151 ispitanik) nije znalo odgovor na ovo pitanje, iz čega bi se moglo zaključiti da potrošači *ne znaju* šta osećaju po pitanju iskrenosti prodavaca prema njima (tabela 52, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 315,39 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), zaključujemo da ***većina potrošača nema osećaj da su prodavci iskreni prema njima***.

Sa druge strane, na pitanje *"Da li su prodavci u Vašem preduzeću prošli trening za odnose sa potrošačima?"*, čak 64,0% (32 ispitanika) odgovorilo je odrično, sa "ne", dok su u samo 34,0% (17) maloprodajnih preduzeća na domaćem tržištu prodavci prošli trening za odnose sa potrošačima (tabela 6, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 28,84 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da, na domaćem maloprodajnom tržištu, ***nedovoljan broj maloprodavaca usmerava svoju pažnju, vreme i novac na treninge i edukaciju svog prodajnog osoblja, u vezi savlađivanja veština i tehnika komunikacije i građenja individualnih odnosa sa potrošačima.***

Na osnovu svega pomenutog, može se zaključiti da ***postoji osnova za tvrdnju da potrošači na domaćem tržištu nemaju osećaj da su individualno tretirani od strane maloprodavca.***

***

Pomoćna hipoteza 2b: Potrošači na domaćem tržištu imaju osećaj da se maloprodavci dovoljno brinu o njihovim individualnim potrebama i zahtevima.

Odeljenja za odnose sa potrošačima (Customer Service) predstavljaju važan element komunikacije, građenja odnosa, ali i pokazivanja brige za potrošače i njihove potrebe i zahteve.

Na pitanje *da li u njihovom preduzeću postoji odeljenje koje se bavi odnosima sa potrošačima*, samo 12,0% (6 ispitanika) odgovorilo je da u njihovom preduzeću postoji odeljenje koje se bavi odnosima sa potrošačima, dok je čak 78,0% (39 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 4, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 47,31 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da je, na domaćem maloprodajnom tržištu, ***nedovoljan broj maloprodajnih preduzeća organizovao i uspostavio odeljenje koje se bavi odnosima sa potrošačima. Samim tim se veoma mali broj maloprodavaca aktivno bavi odnosima sa potrošačima.***

Sa druge strane, na pitanje *"Da li bi uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima, po Vašem mišljenju, poboljšalo odnose prodavac-potrošač?"*, 32,0% anketiranih maloprodavaca (16 ispitanika) smatra da bi uvođenje ovakvog odeljenja u velikoj meri poboljšalo, 30,0% (15 ispitanika) da bi donekle poboljšalo, a 16,0% (8 ispitanika) smatra da ne bi uopšte poboljšalo pomenute odnose (tabela 5, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 5,65 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p>0,05$; $p=0,13$), može se zaključiti da ***nema osnova za tvrdnju da bi, prema mišljenju maloprodavaca na domaćem tržištu, uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima poboljšalo odnose prodavac-potrošač.***

Činjenice da, sa jedne strane, statistički značajna većina anketiranih maloprodavaca nije organizovala i uspostavila odeljenje koje se bavi odnosima sa potrošačima, a samim tim se i ne bavi aktivno tim odnosima, dok, sa druge strane, nema osnova za tvrdnju da bi uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima poboljšalo odnose prodavac-potrošač, navode na zaključak da ***uvođenje i postojanje odeljenja za odnose***

sa potrošačima, kao čest pokazatelj postojanja brige za potrebe i zahteve potrošača, možda ne predstavlja najbolju meru pokazivanja brige za potrošača u posmatranoj ekonomiji, to jest na domaćem tržištu. Može se očekivati da bi neko buduće detaljnije istraživanje dalo definitivnije i preciznije zaključke.

Zaključak:

Može se tvrditi da statistički značajna većina potrošača na domaćem tržištu ima osećaj da predstavlja aktivne učesnike u razmeni sa maloprodajnim preduzećima, čime je potvrđena hipoteza 2.

Međutim, analizom dobijenih podataka u okviru dokazivanja pomoćnih hipoteza (2a i 2b), utvrđeno je i sledeće, odnosno došlo se do sledećih dodatnih zaključaka:

- ✓ ***Potrošači na domaćem tržištu nemaju osećaj da su maloprodavci zaista zainteresovani za njih i njihove potrebe. To bi moglo predstavljati problem i narušiti kvalitet građenja odnosa sa potrošačima u dugom roku, na domaćem maloprodajnom tržištu.***
- ✓ ***Nema dovoljno osnova za tvrdnju da se maloprodavci dovoljno brinu o individualnim potrebama i zahtevima potrošača, niti da potrošači imaju takav osećaj, te bi to trebalo da predstavlja predmet daljih istraživanja.***

Pomenuto navodi na zaključak da se na domaćem maloprodajnom tržištu ne sprovodi Planski pristup upravljanju promenama i usmeravanju odnosa maloprodajnog preduzeća sa potrošačima, i to u dugom roku. Razvoj i primena ovoga koncepta, omogućiće otklanjanje pomenutih nedostataka, uz građenje kvalitetnih odnosa između maloprodavaca i potrošača.

IV - KOMUNICIRANJE U MALOPRODAJI I ODNOSI SA POTROŠAČIMA

1. CILJEVI I EFEKTI KOMUNICIRANJA SA POTROŠAČIMA

Komuniciranje predstavlja jednu od osnovnih ljudskih aktivnosti. Ona je bazična ne samo kada je u pitanju svakodnevni život ljudi, već i kada je u pitanju obavljanje i usmeravanje njihovog poslovanja.

Maloprodajno poslovanje bazira se na odvijanju kontinuirane komunikacije između maloprodavaca i potrošača, bilo da se radi o razgovoru između prodavaca i potrošača, o elektronskom reklamiranju proizvoda od strane maloprodajnog preduzeća, ili o razgledanju novootvorenog maloprodajnog objekta. Komuniciranje predstavlja osnov uspostavljanja kontakata i kreiranja poslovnih odnosa u procesu maloprodajne razmene. Kontinuitet u komuniciranju, kvalitet komunikacije i zainteresovanost komunikatora za obavljanjem komunikacionih aktivnosti, ključni su faktori usmeravanja poslovnih odnosa u maloprodaji, njihovog modifikovanja i menjanja.

Postoje različita objašnjenja procesa komuniciranja. Prema jednom od njih, komuniciranje predstavlja prenos i razumevanje određenog značenja[144]. Važan element ove definicije sadržan je u reči *prenos*, odnosno *prenos značenja*. Komuniciranje postoji isključivo ukoliko se radi o prenošenju određene informacije, određenog značenja. Ukoliko prenosa nema, nema ni komunikacije. Pisac čije se knjige ne čitaju, slikar koji ne izlaže svoja dela, profesor čija predavanja nisu posećena, menadžer koji ne sarađuje sa zaposlenima, jednostavno "ne komuniciranju" sa svojim okruženjem.

Drugi važan element pomenute definicije jeste *razumevanje značenja*. Da bi komuniciranje bilo zaista uspešno, neophodno je da informacija bude rastumačena od strane primaoca na isti način na koji je interpretirana od strane pošiljaoca. Nije neophodno da se obe strane slažu oko sadržaja informacije, već da je na istovetan način razumeju. Sa druge strane, treba voditi računa da se sagovornik u dijalogu može slušati, ali ne i čuti. Naime, ukoliko samo slušamo, ali pri tome ne čujemo ono što nam se govori, onda to ne predstavlja uspešnu komunikaciju. Neophodno je da čujemo ono što nam se saopštava, i da to i razumemo.

Takođe, može se reći da komuniciranje predstavlja prenošenje informacija od strane jedne osobe, drugoj osobi. Veoma često se, u poslovnoj literaturi, može naći objašnjenje koje kaže da komuniciranje predstavlja transfer, ili prenošenje, poruke od pošiljoca ka primaocu, kroz određeni kanal komuniciranja.

Sva pomenuta objašnjenja komuniciranja sadrže određene zajedničke elemente, koji se odnose na proces komuniciranja i karakteristični su za njega. Prvo, komuniciranje podrazumeva *prenos*, odnosno transfer, određenog sadržaja ili značenja. Drugo, predmet komuniciranja uvek je određeni *sadržaj*, poruka ili informacija. Treće, uvek postoji neko ko *šalje* taj sadržaj, a to je pošiljalac, kao i neko ko *prima* taj sadržaj i treba da ga interpretira, a to je primalac.

[144] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 282.

Proces komuniciranja ima određene karakteristike koje, u procesu usmeravanja njegovog toka, ne treba prenebregnuti. Prvenstveno, komunikacija je *dinamična* aktivnost, u kojoj se participanti u komunikacionom procesu nalaze pod stalnim uticajem poruka koje razmenjuju, pa s toga aktivno prolaze kroz procese razmene, ali i menjanja misli i ideja. Usled toga što se odigrava između dve ili više strana, komunikacija predstavlja *interaktivan* proces. Komunikacija je, takođe, *nepromenljiva* i *ireverzibilna*, što znači da poruka koja je poslata i dekodirana od strane primaoca, ne može da se vrati unazad i "izbriše" iz sećanja primaoca. Komunikacija je, takođe, *kontinuirani* proces, odvija se naprestano, čak i dok spavamo. I konačno, proces komunikacije uvek se odigrava unutar određenog fizičkog i socijalnog *konteksta*, koji uspostavljaju pravila komuniciranja i usmeravaju komunikacionu interakciju.

Uopšte posmatrano, cilj procesa komuniciranja jeste razumevanje poruke, to jest određenog značenja koji ta poruka prenosi, od strane učesnika u komunikacionom procesu. Takođe, može se reći da ciljeve komuniciranja čini i prikupljanje informacija radi njihove dalje upotrebe, sa jedne strane, kao i prenošenje informacija i informisanje sagovornika, sa druge strane.

Reč komunikacija potiče od latinske reči communis, što znači "zajednički". Dunn i Barban (16., str. 59.) naglašavaju da je "osnovni element komuniciranja zajedništvo". Može se zaključiti da je osnovni cilj procesa komuniciranja uspostavljanje nečeg "zajedničkog" između učesnika u komunikacionom procesu. Samim tim, za uspešnu poslovnu komunikaciju neophodno je ostvariti zajednički interes među učesnicima komunikacionog procesa, a time i uspostaviti određene poslovne odnose ili relacije.

Poruka, koja se prenosi tokom komuniciranja, nosi određenu informaciju, određeni sadržaj. Informacije, kao skupovi podataka, služe promaocu za redukovanje rizika i neizvesnosti u poslovanju, kao i za preduzimanje određenih korektivnih akcija, ukoliko ne dođe do razumevanja u komunikaciji. Upravo to razumevanje značenja, predstavlja uspostavljanje "zajedničkog" između učesnika u komunikaciji. Ukoliko se ima u vidu da uspešna komunikacija podrazumeva da poruka mora biti primećena od druge strane i da mora dovesti do reakcije druge strane na nju, postizanje "zajedništva" dobre komunikacije podrazumeva sprovođenje dinamičnog procesa razmene poruka, u kojem se specifičnim ponašanjem želi dobiti određeni odgovor partnera u tom procesu.

Ciljevi komuniciranja u savremenoj maloprodaji, mogu se posmatrati i analizirati sa stanovišta maloprodavca, kao i sa stanovišta potrošača.

Sa stanovišta maloprodavca, ciljevi komuniciranja u maloprodaji su:

prikupljanje informacija vezanih za trenutne potrebe i zahteve potrošača,

kontinuirano informisanje potrošača o promenama u poslovanju, kao i o promenama u asortimanu proizvoda i usluga,

uspostavljanje kvalitetnih odnosa saradnje sa potrošačima,

građenje i održavanje dobrog imidža u poslovnom okruženju,

građenje lojalnosti potrošača.

Sa stanovišta potrošača, ciljevi komuniciranja u maloprodaji sastojali bi se u:

- prikupljanju informacija o maloprodavcu, njegovom poslovanju, promenama koje on uvodi u svoje poslovanje, imidžu maloprodavca u poslovnom okruženju,

- prikupljanju detaljnijih i kurentnih informacija o proizvodima i uslugama koji ga interesuju, i koje namerava da kupi,
- informisanju maloprodavca o njegovim potrebama i zahtevima, kako bi maloprodavac što kvalitetnije i efikasnije na njih odgovorio.

Cilj poslovanja maloprodajnih preduzeća, sastoji se u zadovoljenju potreba i zahteva potrošača pomoću pravih proizvoda, na pravom mestu, u pravo vreme i po pravoj ceni. Cilj potrošača je, takođe, zadovoljenje njihovih potreba i zahteva, kao i postizanje osećanja zadovoljstva, nakon konzumacije kupljenih proizvoda i usluga. Jedan od najvažnijih faktora, koji vode uspešnom postizanju pomenutih ciljeva poslovanja učesnika u maloprodajnoj razmeni, jeste kvalitetno i efikasno komuniciranje između učesnika u maloprodajnoj razmeni. Sa jedne strane, efikasno komuniciranje, predstavlja važan faktor tržišnog uspeha maloprodajnog preduzeća. Sa druge strane, predstavlja važan faktor zadovoljenja potreba i zahteva potrošača, i što je najvažnije, postizanja zadovoljstva konzumiranim proizvodima i uslugama.

U cilju postizanja efikasne i efektivne komunikacije, maloprodajna preduzeća treba da budu svesna problema, koji mogu dovesti u pitanje kako efikasnost komuniciranja sa potrošačima, tako i kvalitet upravljanja procesima marketing komunikacije. Među potencijalnim problemima su[145]:

Ograničenost perceptivnih kapaciteta primalaca, zbog čega veliki deo marketing komunikacije i veliki broj poruka biva izgubljen u prenosu.

Nedostatak velikih investicija, kao i kreativnosti u organizovanju komunikacionih aktivnosti, što može biti prepreka ostvarivanju efikasne komunikacije maloprodajnih preduzeća sa njihovim potrošačima.

Komunikacione aktivnosti maloprodajnog preduzeća treba da budu definisane i usmerene na interesne ciljne grupe potrošača, kao i na pojedinačne potrošače, što je naročito značajno i evidentno u elektronskoj maloprodaji.

Komunikacione aktivnosti maloprodavca treba da budu planirane prema tipu odluke koju potrošač treba da donese ili je već doneo.

Komunikacione aktivnosti maloprodavca treba da budu usaglašene sa ponašanjem kupca prilikom obavljanja kupovine.

Komuniciranje je efikasnije u procesu kreiranja selektivne tražnje (imidž marke), nego u procesu kreiranja primarne tražnje.

Komunikacija je uspešna ukoliko primaoci shvate informaciju koja im je poslata, ali na način i u skladu sa namerom pošiljaoca. Pod uspešnom komunikacijom ne podrazumeva se da se učesnici u komunikaciji slože sa sadržajem poruke, već da je razumeju na isti način. Ukoliko to nije postignuto, komunikacija nije uspešna, što sasvim sigurno vodi nastanku komunikacionih problema, koji će se, pre ili kasije, odraziti na odnose među ljudima, a time i na sam proces poslovanja.

[145] Prema: Vračar, D., (1996.), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti "Europublic" d.o.o., Beograd, str. 35-36.

2. VRSTE KOMUNICIRANJA I NJIHOVA ULOGA U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU

Komunikacija, sa stanovišta namere pošiljaoca da pošalje infomaciju i da ona bude na određeni način protumačena, može se podeliti na **namernu** i **nenamernu** komunikaciju.

Namerna komunikacija podrazumeva da pošiljalac želi da pošalje poruku, kao i da želi da primalac razume tu poruku, da je prihvati ili da bude pod uticajem te poruke. Drugim rečima, pošiljalac svesno namerava da prenese tačno određeno značenje primaocu informacije. Namerna komunikacija je uspešna ukoliko su zadovoljena sledeća tri pokazatelja[146]:

1) ukoliko primljena poruka odgovara poslatoj,
2) ukoliko poslata poruka ostvaruje nameru pošiljaoca, i
3) ukoliko pošiljalac i primalac poruke zadržavaju dobre odnose, u procesu komunikacije.

U maloprodajnom poslovanju, ova tri svojstva treba da omoguće kontinuitet procesa rada, kvalitetnu i efikasnu komunikaciju unutar maloprodajne organizacije, kao i van nje. Dopis zaposlenima od strane menadžera maloprodajnog objekta, treba da bude shvaćen onako kako je to sam menadžer i nameravao, ne treba da bude dvosmislen i tako stvara nedoumice kod zaposlenih. Treba da rezultuje očekivanim aktivnostima u što prihvatljivijem roku, i treba da stvara ili održi dobru nameru. Reklama za novi proizvod ili uslugu, treba da predstavi taj proizvod ili uslugu na način koji će gledalac, čitalac ili slušalac, razumeti. Treba da rezultuje prodajom tog proizvoda ili usluge, i mora stvoriti ili održati naklonost i dobru nameru potrošača.

Nenamerna komunikacija je komunikacija u kojoj su poruke poslate primaocu sasvim različite od reči koje se izgovaraju. Poruke koje se saopštavaju primaocu nisu unapred planirane. Na primer, ton glasa pošiljaoca poruke, u toku razgovora sa primaocem, može biti nenamerno neusaglašen sa porukom koju pošiljalac izgovara, usled delovanja niza spoljašnjih faktora, ali i faktora npr. emocionalne prirode.

2.1. Verbalna komunikacija

Sa stanovišta upotrebe reči, komunikacija se deli na **verbalnu** i **neverbalnu**. Verbalno komuniciranje je svako komuniciranje koje se obavlja upotrebom reči, i tu se ubraja govor, slušanje, čitanje, pisanje i razmišljanje. Ipak, veoma često se, u procesu verbalne razmene informacija, na primer putem razgovora, veliki broj informacija može dobiti upravo putem neverbalne komunikacije. Posmatranjem sagovornika, ili ostalih učesnika u komunikacionom procesu, može se utvrditi da li su njihovi pokreti, izrazi lica, u skladu sa onim o čemu govore. Drugim rečima, da li su verbalna i neverbalna komunikacija usklađene.

Sa stanovišta broja učesnika u poslovnom komunikacionom procesu, verbalno komuniciranje može se podeliti na:

---

[146] Prema izvoru: Treece, M., (1986.), *An Overview of Communication Within Organizations*, Allyn and Bacon, Inc., Newton, MA, str. 7.

- **Intrapersonalno** – U pitanju je introspektivni oblik komuniciranja, koji podrazumeva razmišljanja osobe, preispitivanja o proteklim događajima, analiziranje prošlih ili budućih događaja itd. Odigrava se u samoj osobi, to jest osoba komunicira "sama sa sobom". U maloprodaji, vezano je za razmišljanje o proteklim, tekućim i budućim kupovinama. Ovaj oblik komuniciranja uglavnom se vezuje za proces odlučivanja o obavljanju maloprodajne kupovine.
- **Interpersonalno** – Oblik komuniciranja u kojem učestvuje dvoje ljudi, mada i više ljudi može uzeti učešće. U ovaj oblik komuniciranja ubraja se dijalog ili komuniciranje između dvoje ljudi. Interpersonalno komuniciranje predstavlja razmenu informacija među pojedincima, pri čemu te osobe ne pripadaju nekoj formiranoj grupi ili timu. U maloprodaji je to svaka razmena informacija koja se sprovodi razgovorom u "četiri oka", putem telefonskog razgovora, kroz savetovanja, prezentacije, putem lične prodaje.
- **Grupno** – Ovo je oblik komuniciranja koji se odvija u okviru male ili velike grupe ljudi, okupljenih radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Grupno komuniciranje podrazumeva postojanje određenih pravila komuniciranja i ponašanja, kako ne bi došlo da poremećaja rada grupe, do nastanka konflikata i neinformisanosti članova grupa i timova. U maloprodajnom poslovanju, ovaj oblik verbalnog komuniciranja prisutan je u radu grupa ljudi zaposlenih u maloprodajnim preduzećima. Međutim, može biti prisutan i na strani potrošača, u okviru udruženja potrošača ili u okviru jedne potrošačke porodice, ukoliko tu porodicu posmatramo kao grupu.
- **Masovno** – U pitanju je oblik komuniciranja, koji se odvija preko medija masovnog komuniciranja. Svrha ovog oblika komuniciranja jeste informisanje velikog broja ljudi, najčešće o novim proizvodima, akcijama maloprodavaca, kao i privlačenje velikog broja ljudi na uključivanje u maloprodajne aktivnosti. Za razliku od prethodno navedenih oblika komuniciranja koji su dvosmerni i podrazumevaju momentalni feedback od strane sagovornika, masovno komuniciranje je jednosmernog karaktera, a primaoci informacija imaju veoma malo mogućnosti za identifikaciju ili povratnu vezu. Naime, potrebno je da prođe određeni vremenski period da bi pošiljalac informacije, u ovom slučaju maloprodavac, dobio feedback od primaoca, a to je u ovom slučaju potrošač. Feedback je realno očekivati nakon konzumiranja proizvoda ili usluge, odnosno nakon formiranja kognitivnog ekvilibrijuma ili disekvilibrijuma potrošača.

Pored pomenutih oblika verbalne komunikacije, komunikolozi poznaju i **metakomunikaciju**. Poruke, nastale nenamernim izborom reči, koje nose drugo značenje od onog iskazanog, nazivaju se metakomunikacijama[147]. Na primer, rečenica *"Nikada nisi lepše izgledala"* može u sebi sadržati poruku da je trenutni izgled primaoca poruke daleko poboljšan u odnosu na raniji, što uopšte ne mora predstavljati pravu poruku pošiljaoca. Kada je u pitanju poslovno komuniciranje i komuniciranje u organizaciji, ovo je oblik komuniciranja kojem treba posvetiti veliku pažnju i oprez. Pomenuta rečenica *"Nikada nisi lepše izgledala"*, u uslovima organizacionog i poslovnog komuniciranja, može imati više značenja:

Pošiljalac poruke *samo saopštava* svoje mišljenje da saradnica (koleginica) nikada nije lepše izgledala, i to je sve.

[147] Treece M. (1986.), *"An Overview of Communication Within Organizations"*, Allyn and Bacon, Inc., Newton, MA, str. 4.

Pošiljalac poruke *želi da naglasi* da saradnica nikada nije lepše izgledala, štaviše njen se izgled dramatično promenio u odnosu na raniji.

Pošiljalac poruke je *zainteresovan* za saradnicu, te nastoji da joj se približi saopštenim komplimentom.

Pošiljalac poruke pomenutim komplimentom pravi uvod u određeni zahtev, uslugu i slično, i *uopšte ne misli* ono što saopštava.

Poslovno komuniciranje nalaže potrebu što veće preciznosti i jasnoće u saopštavanju poruka, što obezbeđuje i jasnoću čitavog komunikacionog procesa. Nepreciznost, zamagljene i dvosmislene poruke, dovode u pitanje efikasnost i efektivnost komunikacionih procesa. Dovode do nerazumevanja, problema i sukoba među partnerima u komunikaciji, a poslovanje time biva značajno ugroženo.

Najznačajniji socijalni i kulturološki faktor, koji opredeljuje smisao, kvalitet i razvoj verbalne komunikacije, kako u poslovnom, tako i u svakodnevnom životu, predstavlja jezik.

Jezik, kao sredstvo komunikacije, predstavlja obeležje kulture naroda. Sa druge strane, kulturološki faktori okruženja predstavljaju faktore oblikovanja jezika kojim se ljudi sporazumevaju. Jezik nije samo tehnika komunikacije, on utiče na način percipiranja stvari od strane sagovornika, i pomaže im da svoja iskustva pravilno analiziraju i kategorizuju. Sve dok se jezici međusobno razlikuju, treba očekivati i teškoće u međukulturnoj komunikaciji.

U poslovnom svetu, engleski jezik postao je zvanični jezik komunikacije. Poslovanje na Internetu obavlja se najvećim delom upotrebom engleskog jezika, mada je sve više kompanija koje uvode više jezika na svoje sajtove i u svoje poslovanje. Tako, jezik kao socijalni i kulturološki faktor jednog društva, obezbeđuje lakše verbalno komuniciranje i razumevanje među učesnicima u poslovanju. Među kompanijama koje se zalažu za uvođenje višejezičkih site-ova su američki maloprodavac knjiga *Barnes & Noble* i elektronska kompanija *Dell*.

Na području Evrope, većina maloprodajnih kompanija usvojila je engleski jezik kao oficijelni jezik komunikacije. Time se olakšava komunikacija unutar organizacija, to jest između top menadžementa i filijala širom sveta. Takođe, olakšava se i komuniciranje maloprodavaca sa potrošačima širom sveta, naročito elektronska komunikacija, ali se olakšava i uspostavljanje globalnog imidža maloprodavca. Međutim, engleski kao poslovni jezik ima svoje različite forme, pa internacionalni menadžeri moraju biti spremni na varijacije koje se javljaju u odnosu na postojeći standard. Populacija sa područja Amerike i Engleske govori isti jezik, ali značenje određenih reči nekada je drugačije, čak suprotno[148].

Pored jezika koji se koristi u komunikaciji, na kvalitet i tok verbalnog komunicira u poslovnom svetu, velikog uticaja ima poznavanje mentaliteta ljudi – šta je to što ih zabavlja, ljuti, šta ih može zasmejati. Korišćenje humora, na primer, u internacionalnim razmerama, može biti čak i kontraproduktivno, ukoliko učesnici u poslovanju ne poznaju osnovne karakteristike, mentalitet i način života ljudi, kojima je šala namenjena.

[148] Gilsdorf, J. (2002.), "Standard Englishers and World Englishers: Living with Polymorph Business Language", The Journal of Business Communication, 39(3), str. 364 -78.

Sa stanovišta tehnologije koja se upotrebljava prilikom komunikacije, komuniciranje u maloprodaji može se podeliti na **tradicionalno** i **elektronsko** komuniciranje.

Tradicionalno, fizičko komuniciranje je komuniciranje koje predstavlja sastavni deo tradicionalne, fizičke maloprodaje, i tu spadaju: lični kontakt, lična prodaja, oglašavanje putem pisanih medija i bilboard-a, promocije i prezentacije bez upotrebe elektronske tehnologije.

Elektronsko komuniciranje predstavlja prenošenje informacija i poruka upotrebom elektronske tehnologije, i to najčešće putem elektronske pošte (e-mail), Internet telefona, Internet faksa, web cam-a, video konferencije, kao i javnih servisa Interneta, koji olakšavaju pristup podacima (mailing list, Usnet news, Internet Relay Chat). Takođe, u sisteme elektronskog komuniciranja spadaju: EDI (Electronic Data Interchange), kao sistem prenosa standardizovanih poruka elektronskim putem, koji u potpunosti zamenjuje papirnu dokumentaciju u tradicionalnoj trgovini, čineći obavljanje aktivnosti elektronske trgovine znatno efikasnijim; EAN (European Article Numbering Association) sistem numeričkog šifriranja proizvoda, čiji je cilj automatska identifikacija obeleženih podataka[149], što olakšava praćenje kretanja robe, evidentiranje i praćenje nivoa zaliha maloprodajnog preduzeća, što odvijanje kupoprodajnih aktivnosti i transakcija čini efikasnijim. Pored pomenutih, u elektronske komunikacije spada upotreba EPOS tehnologije, zatim upotreba PDA (Personal Digital Assistant), ili bežičnih mobilnih kompjutera, u maloprodajnim objektima, koji kupcima i potrošačima pomažu u procesu donošenja odluka o kupovini[150].

2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunkacija obuhvata "govor tela", i tu spadaju oblici kontakta kao što su mimika lica, izgled sagovornika, držanje, kontakt očima, ali i proksimitet ili način korišćenja prostora (fizička udaljenost među sagovornicima, dodirivanje sagovornika tokom komuniciranja), hronemika ili način korišćenja vremena (trošenje ili ušteda vremena tokom komunikacije), ali i komuniciranje muzikom, slikanjem i dr.

Veoma često se, u procesu verbalne komunikacije, na primer putem razgovora, veliki broj informacija dobija upravo putem neverbalnih poruka. Posmatranjem sagovornika, može se utvrditi da li su njihovi pokreti, izraz lica, u skladu sa onim o čemu govori, to jest da li su verbalna i neverbalna komunikacija usklađene. Kroz mimiku lica i govor tela sagovornika, mogu se primiti i dodatne informacije, naročito one vezane za osećanja i stavove sagovornika. Na primer, skretanje pogleda sagovornika, može biti pokazatelj nesigurnosti ili skrivanja informacija. Pogled odražava stvarna osećanja, kao što su strah, radost, iznenađenje, razočaranje.

Svaka kultura ima svoju simboliku neverbalnog komuniciranja, tako da se simboli neverbalne komunikacije često razlikuju među različitim kulturama. Isto tako postoje i značajne interkulturne sličnosti u simbolima neverbalnog komuniciranja, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovnom svetu.

---

[149] Gilsdorf, J., (2002.), "Standard Englishers and World Englishers: Living with Polymorph Business Language", The Journal of Business Communication, 39(3), str. 137.

[150] Traxler, J., (2000.), "Preparing retail for the wireless twenty-first century", Retail Strategy International, Sterling Publications Ltd., str. 33.

Ipak, usled procesa globalizacije, povezivanja, i zajedničkih bioloških karakteristika, neke neverbalne poruke, kao što su sreća, zadovoljstvo, ljutnja, zbunjenost, veoma se lako mogu protumačiti od strane pripadnika različitih kultura, i to nepogrešivo.

Nivo gestikulacije, kao neverbalni pokazatelj, kulturološki varira. U mediteranskim kulturama, kao i u nekim zemljama Latinske Amerike, gestikuliranje je izuzetno naglašeno - njihovi pripadnici kao da komuniciraju rukama. Kao suprotnost, mogu se navesti sagovornici iz kineske i japanske kulture, ili, pak, iz skandinavskih zemalja, koji veoma malo gestikuliraju.

Držanje tela tokom stajanja ili sedenja, takođe prenosi različita značenja. Ležeran način sedenja američkih sagovornika, kod pripadnika drugih kultura, često izaziva impresiju nekulture i nedovoljne zainteresovani za ishod komunikacije, što najčešće nije tako. U poslovnoj etici zapadnih kultura, na primer, važno je rukovanje. U Japanu se i dalje, najčešće, sagovornici klanjaju jedan drugome, a rukovanje se dugo smatralo uvredljivim. Međutim, u savremenom poslovanju, rukovanje polako postaje sve češći element neverbalne komunikacije i u kulturi ovoga naroda.

Neverbalna komunikacija, u velikoj meri, opredeljuje i odnose saradnje u maloprodajnoj razmeni. Naime, pošto neverbalno komuniciranje predstavlja i deo komunikacionog procesa između predstavnika maloprodaje i potrošača, donošenje odluke o obavljanju maloprodajne kupovine, određenim delom je opredeljeno i onim što maloprodavac potrošaču ne saopšti rečima.

U maloprodajnim objektima, kao učesnik u maloprodajnoj razmeni, potrošač uglavnom dobija informacije putem verbalne komunikacije. Ipak, tu ličnu, neposrednu komunikaciju "licem u lice", prati i neverbalna komunikacija, koja se manifestuje izrazima lica prodavaca i govorom njihovog tela. Jedan od velikih problema, sa kojim se mogu susresti kako maloprodavci, tako i potrošači, jeste *neusklađenost* verbalne i neverbalne komunikacije. Ova neusklađenost umanjuje efikasnost i efektivnost njihove međusobne razmene, i vodi problemima u uspostavljanju, ali i građenju dobrih poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača. Komunikacija kroz razgovor, uspešna je samo onda kada je verbalna poruka praćena odgovarajućom neverbalnom porukom.

Potrošači postaju uznemireni kada konstatuju da su verbalne i neverbalne poruke prodavca neusklađene. Na primer, kada ih prodavac uverava da je nešto istinito, ali ih, pri tome, ne gleda u oči ili skreće pogled tokom razgovora. Ili, kada potencijalni kupac traži da mu se pokažu željeni proizvodi i objasne njihove karakteristike, a prodavac to čini, ali u isto vreme komunicirajući sa nekim drugim. Usklađenost izraza lica, na primer, i reči koje maloprodavac izgovori, opredeljuju potrošačevu percepciju verodostojnosti poruke koja mu je upućena. Diskrapanca između verbalne i neverbalne poruke, ukazuje na odsustvo verodostojnosti informacije koja se potrošaču saopštava.

Jedan od najvažnijih elemenata neverbalne komunikacije, koji je podjednako važan za svakog potencijalnog kupca i potrošača, jeste *nenametljiva neposrednost* i *uslužnost* prodavca. Čak i u situacijama kada proizvod ili usluga sadrže određene nedostatke, a potencijalni potrošač je toga svestan, on će se veoma često odlučiti na kupovinu toga proizvoda ili usluge upravo zbog toga što se dobro oseća u procesu razmene informacija sa prodavcem. Tu, obično, nije u pitanju nikakva obmana ili

prevara, već psihološka potreba kupca za razumevanjem i prihvatanjem, za pristupanjem njegovim potrebama i zahtevima sa humane strane.

Potrošači, uključeni u elektronsku maloprodaju, "uskraćeni" su za kontakt "licem u lice" sa svojim prodavcem. Mnogi, čak, kažu da ništa ne može da zameni tzv. "human touch" u obavljanju maloprodajnih aktivnosti, i da, zbog te činjenice, elektronska maloprodaja nikada neće moći u potpunosti da zameni tradicionalnu maloprodaju**.**

Prilikom elektronske komunikacije, neverbalna komunikacija nije moguća, što potrošačima *može predstavljati poteškoću* prilikom maloprodajne razmene, budući da izostaju dodatne poruke koje bi mogle značajno uticati na njihovo odlučivanje o obavljanju kupovine. Dalje, to utiče i na građenje odnosa između potrošača i maloprodavca sa kojim oni obavljaju ili nameravaju da obave maloprodajnu razmenu. Sa druge strane, postoje potrošači, kojima veoma odgovara efikasnost koju pruža elektronska maloprodaja, kao i verbalna komunikacija koja se tim putem obavlja, dok u nedostatku neverbalne komunikacije ne vide problem.

3. KOMUNICIRANJE UNUTAR ORGANIZACIJE

Komuniciranje je sastavni deo upravljačkih procesa u organizaciji, i od uspešnosti komunikacionih procesa umnogome zavisi i uspeh procesa upravljanja. Efektivno komuniciranje u poslovnoj organizaciji, uključuje, pored međuljudskog komuniciranja, i efikasno upravljanje elektronskim oruđima organizacijske komunikacije, kao što je komuniciranje putem kompjutera, telefona, audio i video opreme. Ipak, kakav god metod i način komunikacije da se koristi, i u kom god da se obliku poruka prenosi, najvažnije sredstvo komunikacije ostaje međuljudska komunikacija, u formi poslovnog jezika. Najsofisticiranije mašine i kompjuteri ne mogu da funkcionišu bez upotrebe međuljudske komunikacije.

Komuniciranje unutar maloprodajne organizacije, u funkciji je planiranja i obavljanja što kvalitetnijeg tržišnog komuniciranja. U maloprodajnim organizacijama komuniciranje se odvija:

- u procesima upravljanja svim poslovnim funkcijama preduzeća, i to u kanalima nabavke i prodaje, upravljanja marketing i finansijskim aktivnostima, zatim kroz procese grupnog i timskog rada, i razvijanje odgovarajućih poslovnih funkcija i uloga zaposlenih u obavljanju maloprodajnih aktivnosti, i
- kroz primenu odgovarajućih komjuterskih i komunikacionih rešenja, u funkciji brže i kvalitetnije razmene informacija među zaposlenima, čime se poboljšava planiranje i sprovođenje poslovnih aktivnosti, pravovremeno reagovanje na potrebe i zahteve potrošača, kao i kreiranje i održavanje konkurentske pozicije preduzeća na tržištu.

Pored tradicionalnih sistema komuniciranja, među zaposlenima je veoma razvijeno i komuniciranje upotrebom elektronske tehnologije. Veliku ulogu u komuniciranju unutar organizacije ima komuniciranje putem Intraneta, koje omogućava brzu, jednostavnu i kvalitetnu razmenu ideja, podataka i informacija.

3.1. Oblici komuniciranja u organizaciji

Komuniciranje između zaposlenih, menadžera, kao i između zaposlenih i menadžera, u organizaciji se odvija kroz dva osnovna oblika, a to su[151]:

- *Formalno komuniciranje* – U pitanju je formalni, zvanični oblik razmene informacija u organizaciji, i to na sastancima, zatim podnošenje izveštaja, konferencije za štampu, davanje zvaničnih izjava za medije, prilikom intervjua za posao i slično. Ovaj oblik organizacionog komuniciranja podrazumeva poštovanje određenih pravila, propisa i procedura.
- *Neformalno komuniciranje* – Komuniciranje koje nije definisano strukturnom hijerarhijom organizacije, i odvija se među zaposlenima u organizaciji, u okviru ili van njihovih radnih mesta, na pauzi za kafu ili ručak, u prostorijama za rekreaciju, nakon održanog sastanka, kada je situacija opuštenija. Ne podrazumeva zvanično komuniciranje, niti poštovanje određenih procedura i pravila među sagovornicima.

Komuniciranje u savremenim organizacijama podrazumeva i određene pravce ili tokove komuniciranja, i to[152]:

- **Komuniciranje nagore**, koje podrazumeva protok informacija od zaposlenih ka menadžerima, što menadžerima obezbeđuje informisanost o tome kako zaposleni rade, da li su zadovoljni, kakav je odnos među njima, kakvo je stanje u organizaciji. Menadžeri se oslanjaju na ovaj komunikacioni tok radi prikupljanja i razmene ideja sa zaposlenima, vezanih za mogućnosti poboljšanja procesa i uslova rada u organizaciji. Primeri ovakvog komunikaciranja su izveštaji koje zaposleni podnose menadžerima, neformalni i formalni interpersonalni i grupni razgovori zaposlenih i menadžera, istraživanja o mišljenju i stavovima zaposlenih itd.
- **Komuniciranje nadole**, koje podrazumeva protok informacija od menadžera ka zaposlenima, i sprovodi se radi informisanja, usmeravanja, koordinisanja i evaluiranja rada i sposobnosti zaposlenih. Neki od primera komuniciranja nadole su: dodeljivanje zadataka zaposlenima od strane nadređenih, obaveštavanje zaposlenih o politikama i procedurama u poslovanju, upoznavanje zaposlenih sa problemima ili promenama do kojih je došlo u organizaciji itd.
- **Lateralno** (horizontalno) **komuniciranje** koje podrazumeva protok informacija među zaposlenima na istom organizacionom nivou. U današnjem vremenu brzih promena, lateralno komuniciranje neophodno je radi uštede vremena, podizanja efikasnosti poslovanja, kao i radi uspostavljanja lakše i jednostavnije koordinacije poslovnih aktivnosti. Primere lateralne komunikacije čine formalno i neformalno grupno komuniciranje, timski rad na istom nivou menadžmenta, kao i formiranje i rad tzv. "cross-functional" ili međufunkcijskih timova. Problemi koji se mogu javiti u ovakvom komunikacionom toku odnose se na konfliktne situacije između zaposlenih i menadžera, koje su rezultat neinformisanja menadžera o odlukama koje su zaposleni doneli, ili o akcijama koje su preduzeli u svom poslovanju.
- **Dijagonalno komuniciranje** predstavlja komuniciranje među različitim sektorima u preduzeću, koji se nalaze na različitim organizacionim nivoima. U pitanju je komunciranje koje preseca poslovne funkcije i organizacione nivoe u preduzeću. Dijagonalno komuniciranje obezbeđuje mnoge prednosti, i to, pre svega, povećanje

[151] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 293.
[152] Ibid., str. 293.-294.

brzine i redukovanje vremena komuniciranja u procesu donošenja odluka i rešavanju problema, čime se podiže efikasnost poslovanja. Primer dijagonalnog komuniciranja je direktno komuniciranje analitičara u sektoru nabavke sa regionalnim menadžerom prodaje ili marketing menadžerom maloprodajnog preduzeća. I ovde se može javiti problem ukoliko zaposleni ne informišu menadžere o svojim aktivnostima.

Procesi komunikacije, kao i procesi donošenja odluka u savremenim preduzećima uglavnom se odvijaju **grupno** i **timski.** Retke su one organizacije koje bar ponekad, u toku svoga rada, ne organizuju panele ili ne formiraju radne grupe, koje bi donele određene odluke ili napravile periodičnu reviziju poslovanja organizacije. Istraživanja pokazuju da menadžeri provode čak do 70% svog radnog vremena na grupnim sastancima[153]. Nesumnjivo, najveći deo toga vremena provodi se u definisanju i dijagnostikovanju problema, u kreiranju, razvoju i planiranju implementacije rešenja tih problema. Drugim rečima, najveći deo toga vremena menadžeri provode u komuniciranju sa zaposlenima.

Pored grupnog komuniciranja, menadžeri i zaposleni veliki deo radnog vremena provode u timskom komuniciranju, budući da se veliki deo poslovnih zadataka, kao i projekti i raznovrsni programi poslovanja, rade timski.

Timovi su formalne grupe, a čine ih zaposleni koji poseduju stručne, komplementarne veštine, i odgovorni su za ostvarenje određenog, zajedničkog cilja. Efektivne timove karakteriše dobra komunikacija među članovima tima. Članovi efektivnog tima, jedni drugima prenose poruke, na način koji obezbeđuje jasno i nedvosmisleno razumevanje tih poruka, i mogućnost momentalnog reagovanja na njih, u cilju podizanja efektivnosti poslovanja. Dobru komunikaciju karakteriše i postojanje feedback-a od strane članova tima. Feedback omogućava usmeravanje članova tima u njihovom budućem radu, kao i u eliminisanju ili korigovanju mogućih nesporazuma u poslovanju tima. Takođe, dobro timsko komuniciranje podrazumeva i brzo i efikasno razmenjivanje ideja i osećanja među članovima tima.

Komuniciranje u savremenim organizacijama, obavlja se i putem Intraneta i Extraneta, koji predstavljaju specifične komunikacione mreže savremenih organizacija, zasnovane na razvoju i primeni elektronske tehnologije. **Intranet** je komunikaciona mreža, kojoj isključivo imaju pristup zaposleni u organizaciji. Njen rad se zasniva na upotrebi Internet tehnologije i programskih rešenja. Mnoge organizacije uspostavile su Intranet komuniciranje, kako bi zaposlenima omogućile razmenu informacija, ideja, rešenja problema, iskustava, bolju saradnju, i brži i kvalitetniji rad na raznovrsnim programima i projektima. Intranet komunikacioni sistem podstiče razvoj menadžmenta znanja (knowledge management), budući da omogućava sprovođenje sledećih koraka[154]:

1) Identifikovanje znanja korisnog za kompaniju – Potrebno je identifikovati: Kakvo je znanje potrebno organizaciji? Iz koje oblasti poslovanja? Gde se nalazi to znanje? Ko ga poseduje? Kako se može korisno upotrebiti?

[153] Grossman, J., (1998.), "We've Got to Stop Meeting Like This", Inc., April, str. 70-74.
[154] Thompson, J., (2000.), "Transformation is job one", NYSE magazine, New York Stock Exchange, issue two, fall, str. 20.

2) Prikupljanje znanja u formi izveštaja, studije ili nekog sličnog dokumenta – Velike kompanije, među kojima je i *Seven-Eleven,* elektronskim putem, više puta dnevno, prikupljaju izveštaje o obavljenom poslovanju ili planovima za buduće poslovanje.
3) Evaluiranje znanja – Potrebno je proceniti: Gde i kako se znanje može najbolje primeniti u okviru organizacije? Šta takvo primenjeno znanje može doneti kompaniji? Da li se to znanje može menjati i prilagođavati, tako da postane šire upotrebljivo?
4) Zajedničko korišćenje znanja u kompaniji, plasiranjem izveštaja na Intranet-u, ili nekom sličnom elektronskom mediju, kakav je na primer sharenet u kompaniji *Siemens*.

Najveća švajcarska univerzitetska bolnica *Inselspital,* u Bernu, ima oko šest hiljada zaposlenih. Kako, po rečima zaposlenih, predstavlja "grad u malom", menadžment ovog bolničkog mega-centra odlučio je da razvije i uvede u poslovanje dobro razvijen Intranet, koji će obezbediti brzu i kvalitetnu komunikaciju bolničkog i drugog osoblja, menadžmenta i pacijenata. Baze podataka sadrže detaljne podatke i informacije o svakom pacijentu, koje se, nakon svakog pregleda, redovno update-uju, i do kojih se dolazi ubacivanjem najosovnijih podataka o pacijentu, kao što su njegovo ime i prezime i registarski broj pacijenta. Bolničko osoblje, koje broji oko 600 zaposlenih lekara i medicinskih sestara, momentalno dolazi do željenih podataka, kontinuirano je informisano, i omogućeno im je neprekidno razmenjivanje informacija, ideja i sugestija. Pacijenti nisu u obavezi da sa sobom nose svoju medicinsku dokumentaciju, već se samo koncentrišu na lečenje i oporavak.

3.2. Stilovi verbalnog komuniciranja u maloprodajnoj organizaciji

Stilovi verbalnog komuniciranja u maloprodajnoj organizaciji, pokazatelji su karakteristika organizacione kulture preduzeća, ali i komunikacione prakse kulture okruženja u kojem ta maloprodajna organizacija obavlja svoje poslovanje. Gudykunst i Ting-Toomey identifikovali su četiri stila verbalnog komuniciranja u organizaciji[155]:

- direktan vs. indirekan,
- elaborativni vs. precizan vs. sažet,
- personalni vs. kontekstualni i
- instrumentani vs. afektivni.

Svaki od pomenutih stilova karakteriše specifičan odabir reči, način njihovog kombinovanja i sklapanja.

Direktan vs. indirektan stil. Distinkcija između ova dva stila pravi se na osnovu nivoa eksplicitnosti u verbalnoj poruci koja se šalje. U direktnom stilu komuniciranja, sagovornik izborom reči pokušava da prenese svoje iskreno mišljenje i osećanje. U indirektnom stilu, osećanja se prikrivaju. Zaposleni u državama Severne Amerike, na primer, koriste direktan stil komuniciranja, pa će u situaciji kada, recimo, ne mogu da ispune neko prethodno dato obećanje, svom sagovorniku jasno reći "nisam u mogućnosti to da uradim". Za razliku od njih, sagovornici sa Dalekog Istoka izbegavaće direktno davanje negativnog odgovora, koristeći rečenice kao što su "predlog je interesantan, ali...".

[155] Prema: Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, (1988.), *Culture and Interpersonal Communication*, Sage, Newbury Park, CA, str. 100-109.

Elaborativni vs. precizan vs. sažet stil. Razlika između ovih stilova sadržana je u količini reči koje se koriste u komunikaciji. Elaborativni stil karakteriše obilje reči i detalja, koje sagovornik koristi. Takođe su česte metafore, poređenja, poslovice, pridevi i preuveličavanja. Elaborativni stil karakterističan je za zaposlene u organizacijama arapskog sveta. Precizan stil podrazumeva korišćenje tačno onoliko reči koliko je potrebno za prenošenje željenog značenja. Korišćenje prevelikog broja reči smatra se preuveličavanjem, dok oskudnost izaziva osećaj dvosmislenosti. Reči se koriste u svom čistom obliku, kako bi sagovorniku bilo što jasnije značenje koje se pokušava preneti. Ovaj stil tipičan je za preduzeća iz zemalja Zapadne Evrope (Velika Britanija, Nemačka i Švedska). Sažet stil odlikuje mali broj izgovorenih reči. Karakterišu ga pauze u govoru, nepotpuno izražavanje, pa čak i tišina. Tipičan je za maloprodajne i druge organizacije u zemljama Dalekog Istoka, kao što su Japan, Koreja i Tajland.

Personalni vs. kontekstualni stil. U personalnom stilu komuniciranja, sagovornici se jedan drugome obraćaju direktno**,** na vrlo neformalan način, uglavnom korišćenjem prvog imena. Pretpostavka od koje se polazi jeste da su svi učesnici u komunikaciji bazično jednaki, bez obzira na status, pol ili godine. Za razliku od personalnog stila, u kontekstualnom stilu visoko se poštuju hijerarhijske veze i odnosi.

Instrumentalni vs. afektivni stil. Karakteristika instrumentalnog stila komuniciranja, jeste orijentacija ka ostvarenju određenog cilja, dok se u afektivnom stilu učesnici u komunikaciji fokusiraju na sam proces komunikacije. Pošiljalac poruke, koji koristi instrumentalni stil, stalno pokušava da ubedi svog sagovornika da je ideja koju plasira ispravna, i da bi sagovornik trebalo da je prihvati. Dakle, u ovom stilu uvek je prisutna određena doza ubeđivanja sagovornika. Afektivni stil karakteriše daleko veća senzitivnost. Namera sagovornika je da se nijedna strana u procesu komunikacije ne oseća nelagodno.

Budući da je veliki broj maloprodajnih organizacija nacionalnog, multinacionalnog i globalnog karaktera, i da se svakodnevnom komunikacijom unutar njih bave zaposleni koji govore različitim jezicima, jedno od kritičnih pitanja predstavlja izbor odgovarajućeg prevodioca.

Praksa mnogih predzeća pokazuje da se zapošljavanje prevodilaca, koji su već radili u dotičnoj organizaciji, nije pokazalo kao dobro rešenje[156]. Umesto toga, svaka multikulturna maloprodajna organizacija treba da zaposli prevodioce koji su za to specijalno trenirani i edukovani. Sa profesionalnim prevodiocem može se sklopiti ugovor, što bi predstavljalo oblik partnersourcing-a za organizacijom. Takođe, organizacije mogu koristiti usluge konsultantskih agencija i udruženja prevodilaca, što bi predstavljalo aktivnost outsourcing-a.

Dobar prevodilac treba da poznaje socio-kulturne karakteristike organizacije, da shvata važnost dobrog prevoda za dotičnu organizaciju, kao i da postane familijaran za zaposlenima i kulturom te organizacije. Naravno, neophodno je da ima saznanje i informacije o segmentima potrošača i karakteristikama tržišta sa kojima maloprodajna organizacija komunicira i posluje, kako bi i te eksterne karakteristike bile uklopljene u kontekst prevoda. Da bi se aktivnost prevođenja još više podstakla i učinila dinamičnom, treba je uspostaviti kao posebnu komunikacionu funkciju, a potom je i usklađivati sa ostalim poslovnim funkcijama preduzeća.

[156] Sanders, A ., (1989.), "Libertad and justice for all", Time, May 29, str. 65.

4. KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE SA OKRUŽENJEM

Savremene poslovne organizacije su otvoreni sistemi, što znači da uspostavljaju i održavaju aktivnu komunikaciju sa okruženjem u kojem obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Opstanak na svetskom, ali i lokalnim tržištima, nije moguć ukoliko organizacije nisu spremne na kontinuiranu interakciju i komunikaciju sa poslovnim subjektima u svom okruženju.

Intenzitet i broj uspostavljenih odnosa organizacije sa subjektima u okruženju, zavisi, sa jedne strane, od veličine, razvijenosti i dinamike poslovnog okruženja, odnosno karakteristika tržišta na kojem ta organizacija obavlja svoju poslovnu aktivnost. Sa druge strane, zavisi od veličine, razvijenosti, opsega poslovnih aktivnosti i potreba same organizacije, kao i od pravaca, tempa i strategija njenog rasta i razvoja.

Pored Intraneta, savremene organizacije u svojoj komunikaciji koriste i **Extranet**, takođe specifičnu komunikacionu mrežu. Ona se zasniva na upotrebi Internet tehnologije, i omogućava autorizovanim korisnicima, unutar organizacije, da komunciraju sa određenim outsider-ima, kao što su u maloprodaji, na primer, kupci (potrošači), dobavljači i drugi. Kompanija *Harley-Davidson* razvila je Extranet, koji zaposlenima obezbeđuje brzu i jednostavnu komunikaciju sa dilerima širom sveta[157]. Kao i u slučaju Interneta i Intraneta, i Extranet obezbeđuje uklanjanje vremenskih i prostornih barijera u komunikaciji, čineći i nju i poslovanje, efikasnijim i efektivnijim.

Marketing koncepcija maloprodajnog preduzeća, kao osnova tržišnog komuniciranja na kojoj se zasniva poslovna interakcija između njega i njegovih potrošača, bazirana je na stanovištu da je za ostvarenje ciljeva preduzeća bitno utvrđivanje potreba i želja ciljnog tržišta, kao i pružanje željene satisfakcije potrošačima, efikasnije i efektivnije od konkurenata[158]. Cilj marketing orijentacije i kreiranja marketing koncepcije maloprodajnog preduzeća, predstavlja kontinuirano komuniciranje sa potrošačima, sa svrhom upoznavanja njihovih potreba, želja i zahteva, tako da ponuđeni proizvod i usluga u potpunosti odgovara tim potrošačima.

Situacija na savremenom svetskom maloprodajnom tržištu veoma je složena, tako da sâm proizvod nije dovoljan izvor informacija za odlučivanje potrošača o obavljanju prve, ali ni ponovljenih kupovina. Neophodno je da informacije koje pruža proizvod, budu podržane od strane maloprodajnih preduzeća, putem niza komunikativnih, odnosno promotivnih aktivnosti, koje su deo marketing komuniciranja maloprodajnih preduzeća.

4.1. Oblici i karakteristike promocionog miksa maloprodajnog preduzeća

Promocija prodaje uključuje sve oblike plaćenog nepersonalnog marketing komuniciranja, putem kojih preduzeće namerava da pobudi, odnosno podstakne željene reakcije i rezultate kod stalnih i/ili potencijalnih potrošača, zatim kod posrednika u razmeni, kao i kod zaposlenih u prodaji.

Osnovni oblici komunikacionog, promocionog miksa maloprodajnih preduzeća, mogu se klasifikovati na sledeći način[159]:

---

[157] Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 298.
[158] Kotler, P., (1988.), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, str. 17.
[159] Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 332-339.

- *Ekonomska propaganda* – U pitanju je oblik komunikacije, koji podrazumeva sve plaćene oblike nepersonalne promocije i prezentacije pojmova i ideja o proizvodima i uslugama, od strane identifikovanog sponzora. Ovaj oblik komunikacije sprovodi se putem medija masovne komunikacije, pri čemu je poznat segment potrošača kojima su proizvodi i usluge namenjeni. Iako ekonomsku propagandu karakterišu niski troškovi sprovođenja po primaocu poruke, veliki nedostatak, u uslovima savremene maloprodaje, leži u standardizovanosti poruka koje se šalju, i nemogućnosti njihovog prilagođavanja potrebama individualnih potrošača.
- *Lična prodaja* - U pitanju je neposredno, usmeno komuniciranje sa jednim ili više potencijalnih kupaca, čiji je cilj direktna razmena konkretnih informacija o proizvodima i uslugama, i konačno, prodaja. Lična komunikacija između predstavnika maloprodajnih preduzeća i potrošača, predstavlja izuzetno značajnu, gotovo nezamenjivu promotivnu aktivnost, u kojoj "human touch" predstavlja ključni element odlučivanja potrošača o obavljanju kupovine. Ono što je veoma važno, lična prodaja omogućava maloprodavcu da vrlo eksplicitno pokaže potrošačima koliko je zainteresovan za njihove potrebe. Iako obezbeđuje uspostavljanje neposrednog kontakta između maloprodavaca i potrošača, lična prodaja predstavlja veoma skup oblik promocije, jer su troškovi komunikacije po potrošaču veoma visoki.
- *Publicitet prodaje* – Ovaj oblik nepersonalne promocije i stimulacije tražnje, podrazumeva indirektno komuniciranja maloprodajnih preduzeća sa njihovim potrošačima, a obavlja se putem medija masovne komunikacije. Za razliku od ekonomske propagande, publicitet podrazumeva neplaćene oblike komunikacije sa potrošačima i stimulacije tražnje za proizvodima i uslugama. Iako se sadražaj i vreme slanja poruke, u okviru ovog oblika promocije, ne mogu kontrolisati od strane maloprodavca, publicitet je veoma prihvaćen od strane potrošača. On predstavlja posredan oblik komunikacije, koji je veoma važan u procesu donošenja odluke potrošača o obavljanju kupovine, kao i u procesu građenja dobrih odnosa između maloprodavca i potrošača.
- *Ambalaža i pakovanje* – U pitanju je veoma direktan, racionalan i efektivan oblik komunikacije, koji igra značajnu ulogu u procesu unapređenja prodaje. Ne samo što predstavlja sastavni deo proizvodnog programa, ambalaža i pakovanje predstavljaju važno sredstvo konkurentske borbe, građenja imidža i promocije prodaje maloprodavca.
- *Ostali oblici promocije i unapređenja prodaje*, karakteristični za robni promet, među kojima su: uređenje prodajnih objekata, atmosfera u maloprodajnim objektima (muzika, osvetljenje, dizajn i sl.), izložbe, performansi, ali i različiti oblici stimulisanja kupovina.

Komunikacija sa potrošačem može se sprovoditi i putem aktivnosti podsticanja kupovine, koji se sprovode u samim maloprodajnim objektima[160]:

- *Point-of-purchase/point-of-sale,* kao oblik promotivnih aktivnosti koje maloprodavac sprovodi kako bi izazvao i povećao impulsne kupovine kod

[160] Prema klasifikaciji datoj u tabeli u: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management,* Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 187.

potrošača. Proizvodi se izlažu u samom prostoru maloprodajnog objekta, uz POS terminal i u izlogu. Atraktivna roba se izlaže na svim onim mestima koja potrošaču "padaju u oči" i koja potrošač teško može da zaobiđe.

- *Takmičenja i nagradne igre* predstavljaju dva slična oblika promocije, čiji je cilj jačanje marke proizvoda ili trgovinske marke. *Takmičenja* se organizuju unutar ili ispred maloprodajnih objekata, i to najčešće u vidu nadmetanja u određenim veštinama (ubacivanje lopte u koš, na primer). Maloprodavac pobednicima obezbeđuje nagrade, obično u vidu određenih proizvoda iz prodajnog asortimana, ili pogodnosti pri obavljanju budućih kupovina. *Nagradne igre (sweepstakes)* predstavljaju oblik takmičenja, ali se pobednik bira slučajnim izborom, na primer putem aplikacija ili upitnika, koje su potrošači prethodno popunili.
- *Kuponi* predstavljaju još jedan popularan oblik promocije proizvoda ili trgovinske marke u maloprodajnom poslovanju. Kuponi se dobijaju prilikom kupovine određenih proizvoda, a potrošač ih može upotrebiti u nekoj narednoj kupovini. Kuponi omogućavaju potrošaču da u narednoj kupovini ostvare specijalan popust. Upotreba elektronske tehnologije omogućava optičko čitanje kupona prilikom plaćanja proizvoda. U toku meseca marta 2006. godine, putnici koji su se čekirali na ciriškom aerodromu, dobijali su, uz svoju boarding kartu i kupone na kojima su se nalazile tri nalepnice koje su, potencijalnim kupcima u parfimerijama na aerodromu, donosile sniženja od 4, 6 i 8%. Kupac bi, prilikom izbora, nalepio na odabrane proizvode nalepnice sa određenim diskontom i platio cenu proizvoda, umanjenu za odabrani diskont. Interesovanje za proizvode je poraslo, a poseta parfimerijama i broj kupovina na aerodromu tokom meseca marta bili su izuzetno veliki.
- *Česte kupovine* svojih potrošača, mnogi maloprodavci vole i da nagrade. Za frekventne kupovine u prodajnim objektima određenog maloprodajnog lanca, potrošači često bivaju nagrađeni sakupljanjem poena ili nalepnica pri svakoj obavljenoj kupovini, ili na osnovu ukupno potrošenog novca. Nakon određnog broja kupovina, obično se daje neki besplatan proizvod kao nagrada. Popularni ugostiteljski lanac *Grinet* već dugi niz godina neguje ovaj oblik promotivnih aktivnosti, koji je kod potrošača postao veoma popularan i učinio potrošače zadovoljnijim i lojalnijim. Svaka kafa "za poneti" biva ubeležena na tzv. "bonus-karticu", koja nosi nagradu u vidu besplatnog desetog napitka. Takođe se evidentiraju i gramaže, prilikom kupovine mlevene ili kafe u zrnu, te potrošači, za određeni broj kupljenih kilograma, mogu steći nagrade, kao što su šolje sa logoom *Grineta*.
- *Nagrade* predstavljaju oblik promocije sličan čestim kupovinama. Njih maloprodavac obezbeđuju za potrošače koji takođe često kupuju u njihovim malopodajnim objektima, i to na osnovu kumulirane vrednosti prethodno obavljenih kupovina. Obično su u pitanju nagrade u obliku delova seta čaša, šolja i pribora za ručavanje. Maloprodajni lanac *C market* sprovodio je promotivnu akciju, u toku koje je svoje potrošače nagrađivao za njihove česte kupovine. U pitanju je bila kombinacija tri oblika promocije: kuponi, česte kupovine i nagrade. Za obavljenih četrdesetak kupovina, potrošač bi dobijao mogućnost da set peškira, kao i deo seta servisa za ručavanje poznate marke *Royal Doulton*, kupi po znatno nižim cenama, u odnosu na regularnu cenu po kojoj su ti proizvodi bili prodavani. Lanci parfimerija

širom sveta, kao što su *Douglas parfumerie*, *Marillonaud*, domaći *Jasmin*, kao i lanci robnih kuća širom sveta *Macy's*, *Galleries Lafayette* i drugi, uz određenu obavljenu kupovinu kozmetičkih proizvoda na primer, svoje potrošače nagrađuju torbama, neseserima, peškirima, majicama, sa logoom velikih svetskih kozmetičkih kuća, kao i poklon-proizvodima iz svog prodajnog asortimana.

- *Demonstracije* predstavljaju oblik promotivnih aktivnosti, u okviru kojih se određeni proizvodi ili usluge predstavljaju kroz proces njihove upotrebe. Cilj je pokazivanje šta određeni proizvodi, koje maloprodavac ima u svom prodajnom asortimanu, mogu da ponude potrošaču, kakva je njihova upotrebna vrednost i kakve koristi potrošači mogu steći njihovom upotrebom. Parfimerije često organizuju promocije određene linije šminke, angažuju profesionalne šminkere, koji šminkaju potencijalne kupce u maloprodajnim objektima. Maloprodajni lanac *Mauricijus* iz Beograda, na primer, organizuje ovakve promocije. One nailaze na veliki odziv potrošača, povećavaju impulsne kupovine i interesovanje za prodajni asortiman maloprodavca uopšte. Apoteka *Dijafarm*, iz Beograda, organizuje promocije kozmetičkih proizvoda, koji su još uvek nedovoljno poznati domaćim potrošačima i/ili su namenjeni određenim tipovima kože i rešavanju dermatiloških problema.
- *Dva proizvoda po ceni jednog* predstavlja oblik promocije, kada se potrošačima nudi jedan ekstra proizvod, koji je oslobođen plaćanja. Cilj je povećanje prodaje određenih proizvoda ili oslobađanje od zaliha proizvoda. Maloprodajni lanac *Migros* iz Švajcarske, često sprovodi ovaj oblik promocije. Tokom proleća 2006. godine u maloprodajnim objektima ovog maloprodavca, po ceni jednog, prodavana su dva šampona za kosu, marke *L'Oreal*. Odziv potrošača bio je izuzetno velik, pri čemu se može zapaziti da švajcarski kupci, generalno, pozdravljaju ovakve akcije, budući da su, kao potrošači, veoma racionalni i štedljivi.
- *Firmirani pokloni* veoma su popularni i toplo pozdravljani od strane potrošača. Proizvodi, kao olovke, torbe za kupovinu sa logoom maloprodavca, obično predstavljaju artikle koji se, u toku promotivne kampanje, poklanjaju potrošačima. Lanac parfimerija *Diva* iz Beograda, svojim potrošačima upriliči poklone kao što su neseseri sa logoom ovog maloprodajnog lanca. Čuveni svetski proizvođač čokolade *Lindt & Sprüngli*, koji ima i svoje maloprodajne objekte, na Uskrs deli deci na aerodromu u Cirihu uskršnje zečeve sa logoom ove čuvene ciriške kompanije.
- *Uzorci* spadaju među najatraktivnije i najpopularnije proizvode koji se promotivno dele potrošačima, jer njihovim konzumiranjem potrošač stiče pravu sliku o proizvodu i njegovim karakteristikama, kao i kvalitetu i zadovoljstvu koje se oseti nakon te konzumacije. Među najčešće uzorke spadaju jestivi proizvodi, zatim parfemi i kozmetički proizvodi. Već pominjani lanci parfimerija širom sveta, kontinuirano neguju ovaj oblik promocije. Takođe, i lanci samousluga, hipermarketa, ali i apoteka, sprovode ovakve promotivne aktivnosti.
- *Premije* su, takođe, popularan oblik promotivnih aktivnosti, koji se najčešće organizuje kroz prodaju proizvoda uz veliki popust, po znatno nižoj ceni, ili deljenjem besplatnih proizvoda.
- *Specijalni događaji* predstavljaju uvek atraktivan i posećen oblik promocije, obično upriličen u vidu modne revije, druženja sa poznatim ličnostima, kroz umetničke izložbe i radionice i druge aktivnosti i događaje. Otvaranje novog maloprodanog

objekta, obično je propraćeno specijalnim događajem, kojem prisustvuju, pored potrošača, i ljudi iz javnog života. Specijalni događaji prate otvaranja maloprodajnih objekata iz lanca *Swarovski,* mada su ti maloprodajni objekti sami po sebi uvek "specijalan događaj", i za posetioce i za kupce.

Aktivnosti promocije prodaje, maloprodajno preduzeće sprovodi iz više razloga. Među njima su kreiranje i/ili građenje imidža u javnosti, promovisanje trgovinske marke, kao i uticanje na povećanje prodaje proizvoda i usluga. Pri tome, u toku planiranja kao i tokom sprovođenja svojih promotivnih aktivnosti, maloprodavac mora imati u vidu i moguće negativne uticaje na njegov imidž ili marku, koji mogu nastati usled negativnih promena u percepciji promotivnih aktivnosti od strane potrošača. Na primer, nedostatak firmiranih poklona ili uzoraka tokom promotivne kampanje, može dovesti do nezadovoljstva potrošača i do stvaranja loše slike o maloprodajnom preduzeću, koje nedovoljno dobro planira i sprovodi svoje promotivne aktivnosti. Slično je i sa lošim organizovanjem specijalnih događaja i demonstracija. Kako se nepredviđene stvari uvek mogu dogoditi, neophodno je da maloprodavac uzme u obzir postojanje određenog stepena rizika i neizvesnosti u procesu organizovanja i sprovođenja promotivnih aktivnosti.

Promocija prodaje predstavlja oblik komuniciranja i uspostavljanja odnosa sa potrošačima, za koji maloprodajno preduzeće treba da odvoji značajna finansijska sredstva. Međutim, planira se da se u dužem vremenskom periodu ta sredstva vrate, stimulisanjem zainteresovanosti potrošača za kupovinu kod dotičnog maloprodavca, kroz povećanje prodaje i, konačno, povećanjem lojalnosti potrošača u budućnosti.

Nakon definisanja ciljnog tržišta, proizvoda i/ili usluga koji će biti promovisani, kratkoročnih ciljeva koje treba ostvariti tokom promotivne kampanje, kao i vremenskog horizonta tokom kojeg se očekuju efekti sprovedene kampanje, maloprodajno preduzeće prelazi na sledeći korak u procesu planiranja promocije prodaje, a to je planiranje budžeta.

Postoje različiti metodi planiranja budžeta promocije prodaje, u zavisnosti od kriterijuma po kojem se vrši planiranje, a najčešći su[161]:

- Pristup *"cilj-i-zadatak"*, po kojem je planiranje budžeta namenjenog promociji prodaje, zasnovano na jasno i nedvosmisleno definisanim ciljevima. Ti ciljevi, bez obzira da li se odnose na kreiranje svesti potrošača o proizvodu, menjanju stavova potrošača ili građenju trgovinske marke, treba da budu tretirani kao zadaci, čije je sprovođenje neophodno za determinisanje budžeta kampanje maloprodavca.
- Pristup *ostvarivosti* zasniva se na proceni budžeta, koji maloprodavac realno može izdvojiti na kampanju promocije prodaje. Komunikacioni budžet se zasniva na procenjenoj razlici između prihoda i troškova poslovanja. Preduzeće treba da napravi procenu očekivane prodaje i troškova, ne uključujući troškove promocije. Prema ovom pristupu, budžet namenjen promociji tretira se kao dodatni trošak poslovanja, i formira se u zavisnosti od toga da li razlika između očekivanih prihoda i troškova od prodaje (bez troškova promocije) dozvoljava izdvajanja u promociju. Od te razlike zavisi kolika će izdvajanja biti moguća.
- Pristup *procenta od prodaje*, prema kojem maloprodavac planira svoj komunikacioni budžet, na bazi procenta predviđene prodaje. Međutim, ovaj pristup

[161] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 177- 178.

ima nedostatke. Naime, nije primereno računati na ostvarivanje fiksnog procenta prodaje, jer se stanje na tržištu brzo menja. Samim tim, brzo se menjaju i aktivnosti vezane za prodaju, odnosno kupovinu proizvoda od strane potrošača (pojava konkurenata i konkurentskih proizvoda, kampanje konkurentskih preduzeća i sl.). Sa druge strane, ukoliko maloprodavac namerava da svojom promotivnom kampanjom stimuliše preferencije potrošača prema njegovom novom maloprodajnom objektu ili novom prodajnom formatu, ovaj pristup ne obezbeđuje budžet dovoljan i za te aktivnosti, kao ni za aktivnosti prethodnog buđenja pažnje i svesti potrošača o aktivnostima maloprodavca.

- Pristup *kompetitivnog pariteta*, prema kojem je planiranje budžeta promocije zasnovano na paritetnom izdvajanju sredstava, u odnosu na konkurente. Formiranje budžeta zasniva se na tržišnom učešću maloprodavca, sa jedne strane, i na procenjenim troškovima konkurentskih preduzeća, sa druge strane. Nedostatak ovog pristupa je u tome što maloprodavac nikada ne može imati dovoljno informacija o poslovanju i budućim troškovima svojih konkurenata, kako bi sa dovoljnom sigurnošću mogao i da se oslanja na njih.

Nakon sprovedene kampanje promocije prodaje, i nakon isteka vremenskog horizonta u kojem se očekuju efekti kampanje, maloprodavac pristupa ocenjivanju sprovedenih aktivnosti. Prilikom evaluacije promotivne kampanje, u smislu efekata koje je kampanja imala na potrošače i ciljeve koji su postignuti, maloprodavac bi trebalo da razmotri efekte koje je uzrokovala sama kampanja: ostvareni troškovi komunikacije, promene vezane za prodaju i profit maloprodajnog preduzeća, promene u broju poseta potrošača prodajnim objektima maloprodavca i/ili web site-u maloprodavca, sekundarni efekti (promene tražnje za proizvodima koji nisu neposredan predmet promocije, ali imaju veze sa promovisanim proizvodima i uslugama) i slično.

5. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU I NJIHOV UTICAJ NA ODNOSE SA POTROŠAČIMA

Komuniciranje predstavlja osnov uspešnog poslovanja, ali samo pod uslovom da se uspešno i sprovodi. Često se pod uspešnim komuniciranjem pogrešno podrazumeva postizanje *slaganja* sagovornika sa porukom koja se prenosi. Međutim, kako to Kursh objašnjava, pod uspešnim komuniciranjem se, jednostavno, podrazumeva jasno *razumevanje* poruke koja se prenosi, od strane osoba koje komuniciraju[162].

Čest je slučaj, naročito u svakodnevnoj komunikaciji među ljudima, da se neslaganje sa porukom koja se šalje, tumači kao nepotpuno razumevanje te poruke, kao i nedovoljno razumevanje pozicije u kojoj se nalazi pošiljalac poruke. Drugim rečima, mnogi od nas pod dobrom komunikacijom isključivo smatraju prihvatanje naših stavova i potpuno slaganje sa našim gledištem. Ipak, nije tako. Uspešno komuniciranje podrazumeva jasno razumevanje tuđeg stava, ali bez obaveznog slaganja sa njim. Dakle, efektivna komunikacija nije isto što i slaganje sa porukom.

[162] Kursh, C.O., (1971.), "The Benefits of Poor Communication", Psychoanalytic Reviw, Summer-Fall, str. 189-208.

Važnu karakteristika uspešnog komuniciranja čini jasnoća komuniciranja, odnosno *jasnoća poruke* koja se prenosi komuniciranjem.

Nejasna, dvosmislena poruka, najčešći je uzrok problema u poslovanju, jer se ne postiže pomenuto razumevanje poruke koja se prenosi. Strane u komunikaciji tumače poruku na različite načine, najčešće svaka na način koji njoj najviše odgovara. Tako dolazi do daljih problema u komunikaciji, produbljivanja problema i nastalog konflikta, i konačno, do povećavanja rizika od postizanja poslovnog neuspeha.

Ukoliko se radi o direktnoj komunikaciji "licem u lice", uzroci problema nejasne komunikacije najčešće su sadržani u neslaganju između verbalne i neverbalne poruke koju pošiljalac prenosi. Takođe, uzroci mogu biti i u loše kodiranoj poruci, koja sadrži nedovoljnu ili, ponekad, preveliku količinu informacija, što zbunjuje primaoca. Ovo drugo je najčešći uzrok problema, posebno prilikom komunikacije putem telefona ili putem sredstava elektronske komunikacije.

Pored pomenutih problema, zaposleni u maloprodaji kao i potrošači, suočavaju se i sa sledećim čestim barijerama efektivnom komuniciranju[163]:

- **Filtriranje informacija**, podrazumeva namerno manipulisanje informacijama, kako bi se one učinile prihvatljivijim i atraktivnijim. Filtriranje se događa u svakodnevnom životu, u poslovanju, u komuniciranju unutar organizacije, kao i u komuniciranju organizacije sa njenim okruženjem. Ako maloprodavac plasira potrošaču samo one informacije koje potrošač želi da čuje, radi se o filtriranju informacija namenjenih potrošačima. Ukoliko potrošač uoči da mu je maloprodavac plasirao nepotpune informacije ili da mu je neke prećutao, može se osećati prevarenim i izneverenim. To, sasvim sigurno, ima negativne posledice po buduću saradnju između maloprodavca i njegovih potrošača, budući da je poverenje potrošača poljuljano.
- **Selektivna percepcija** podrazumeva da ljudi, na bazi svojih interesa, iskustva ili stavova, selektivno interpretiraju ono što su videli ili čuli. To je ozbiljan problem u ostvarivanju kvalitetne komunikacije. Naime, primalac informacije selektivno prima poruku koju mu šalje pošiljalac, i to čini shodno svojim potrebama, motivima, iskustvu ili svojim ličnim karakteristikama. Selektivna percepcija prisutna je i u maloprodajnoj komunikaciji, odnosno komunikaciji između maloprodavaca i potrošača, i to naročito od strane potrošača. Potrošači su skloni da selektivno percipiraju objektivne karakteristike vezane za maloprodavce. To se najčešće događa kada su u pitanju njihovi omiljeni maloprodavci, ili, pak, maloprodavci o kojima imaju loše mišljenje. Određena pogoršanja kod prvopomenutih, odnosno poboljšanja poslovanja kod drugopomenutih, često mogu biti selektivno percipirana.
- **Preopterećenost informacijama** – Problemi mogu nastati i onda kada su menadžeri i zaposleni u organizaciji preopterećeni velikom količinom informacija. Kada poseduju veću količinu informacija od one koju su sposobni da procesuiraju i koja im je potrebna. Savremeno poslovanje nalaže upotrebu raznovrsnih načina komunikacije, kao što su Internet, e-mail, telefonski pozivi, faxovi, dugi sastanci. Oni, sa jedne strane, omogućavaju menadžerima prikupljanje informacija i kontinuitet informisanosti, a sa druge strane dovode da informacionog

[163] Prilagođeno prema: Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 288.-291.

preopterećenja, i nastanka "uskog grla" u procesuiranju informacija. Rezultat je nastojanje menadžera i zaposlenih da selektuju informacije, da ih ignorišu, zaborave, ili odlažu njihovo procesuiranje. Krajnji rezultat je gubitak dragocenih informacija i neefektivno komuniciranje.

- **"Napad je najbolja odbrana"** – Kada se ljudi nađu u situaciji da im poslate poruke deluju kao pretnja, kada im izgleda da će biti ugroženi a njihova pozicija poljuljana i neizvesna, obično reaguju upravo na način koji redukuje mogućnost postizanja uzajamnog razumevanja. Nastoje da se brane, obično putem napada, najčešće kroz verbalni napad, sarkastične primedbe, preterano osuđivanje i slično. Svaka od pomenutih reakcija predstavlja pretnju ostvarivanju dobre komunikacije, jer onemogućava postizanje pravog razumevanja poruke. Konačno, ne postiže se pravi, željeni rezultat i efekat komuniciranja. Nije dobro ukoliko se potrošači, u komunikaciji sa predstavnicima maloprodaje - prodavcima, osete ugroženima. To se može dogoditi ukoliko prodavci ne pokazuju dovoljno pažnje i razumevanja za potrošača, ukoliko su neljubazni ili nedovoljno zainteresovani za njihove potrebe.
- **Upotreba žargona u komuniciranju**, tokom poslovanja, može dovesti do značajnih teškoća i narušiti efektivnost komuniciranja. Razlog tome je nepoznavanje reči i izraza upotrebljenih u žargonu. Pod žargonom se podrazumeva specifična terminologija, koju koriste pripadnici određene grupe ljudi. Postoje različite vrste žargona, od tehničkih, preko žargona koji se razvijaju u pojedinim delovima organizacije, pa sve do uličnog, nepopularnog za korišćenje u poslovnom komuniciranju. Upotreba žargona u poslovnoj komunikaciji stvara lošu sliku o pošiljaocu informacije, jer deluje da je pošiljalac poruke neozbiljan i nezainteresovan za to da li će njegova poruka moći da se razume. U maloprodaji, upotreba žargona može da bude opravdana i funkcionalna, ukoliko se maloprodavac obraća određenom segmentu potrošača, na primer mladim ljudima, i u svom tržišnom nastupu, kroz reklame i promotivne aktivnosti, koristi jezik popularan i razumljiv mladima.
- **Nepoznavanje obeležja nacionalne kulture** predstavlja veoma važan faktor ostvarivanja dobre komunikacije. Dok se na Istoku neguje kolektivizam u donošenju odluka, neformalan odnos među zaposlenima i otvorena komunikacija, na Zapadu preovlađuje individualizam, formalniji odnosi i, često, zadržavanje informacija od strane menadžera. Kulturološke razlike mogu uticati ne samo na način komuniciranja menadžera sa njihovim okruženjem, već na način na koji cela jedna organizacija komunicira sa okruženjem. Komuniciranje u maloprodaji, iako prilično globalizovanog karaktera, treba da prepoznaje karakteristike vezane za komuniciranje u pojedinim društvima, kako bi se izbegle barijere, i kako bi komuniciranje bilo efektivno.

Postoje različiti načini, koji komuniciranje mogu učiniti kvalitetnijim, omogućavajući uklanjanje barijera, i čineći interpersonalnu komunikaciju boljom, jasnijom i efikasnijom[164]:

- ***Upotreba feedback-a u komunikaciji*** pruža komunikatorima informaciju kako je poruka shvaćena i kako se na nju reaguje, zatim da li postoje problemi u komunikaciji i, ako su postojali, da li su otklonjeni. Feedback može biti u

[164] Prema: Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str. 291-293.

verbalnom obliku, ili u neverbalnom, odnosno u vidu akcije. Uopšteni komentari od strane zaposlenih u organizaciji, na primer, mogu biti dovoljan feedback menadžeru na poruku koju je poslao zaposlenima. U komunikaciji sa potrošačima, veoma je važan feedback, bilo da je u formi novog pitanja, komentara ili neke neverbalne poruke. Svaka od povratnih informacija, predstavlja dragocen pokazatelj maloprodavcu da li komunikacija sa potrošačem teče u pravom smeru.

- ***Pojednostavljenje jezika (govora) koji se koristi*** – Velika barijera u razumevanju poruke, kao što je već rečeno, može biti jezik, odnosno govor koji pošiljalac koristi. Menadžer u organizaciji mora prilagoditi ciljnom auditorijumu jezik koji koristi, i po potrebi ga pojednostaviti, kako bi primaoci mogli da razumeju poslatu poruku. U komunikaciji maloprodavaca sa potrošačima, neophodno je koristiti termine i poruke koje potrošači razumeju.
- ***Aktivno slušanje sagovornika*** – Nesavlađivanjem ove veštine, komunikator dolazi u situaciju da ne prikupi željene informacije. Ljudi su, uglavnom, loši slušaoci, jer je slušanje često naporno, i zahteva značajan intelektualni napor i koncentraciju. U maloprodajnom poslovanju slušanje, kao i "osluškivanje" poruka potrošača, predstavlja osnov dobre komunikacije. Jedan je od najvažnijih faktora postizanja cilja poslovanja, a to je kvalitetno usluživanje potrošača.
- ***Isključivanje emocija*** – Menadžeri i zaposleni ne komuniciraju uvek racionalno, bez uticaja emocija. Poznato je da emocije mogu značajno zamagliti i narušiti transfer poruka i njihovo značenje. Ukoliko je komunikatoru, u poslovnom komuniciranju, teško da suzbije uticaj emocija, možda je rešenje u izbegavanju komuniciranja, sve dok ne nastupi situacija kada će menadžer ili zaposleni biti sposobni da racionalno razmišljaju i komuniciraju. U komunikaciji sa potrošačem, takođe, nije povoljno uključiti emocije. Prvi razlog je taj što se komunikatori nedovoljno poznaju, odnosno prodavac najčešće nedovoljno poznaje karakteristike ličnosti kupca. Drugi razlog je taj što se radi o poslovnoj situaciji, koja zahteva određenu suzdržanost i fokusiranost na proces razmene i poslovne saradnje među komunikatorima. Pokazivanje emocija može biti protumačeno kao neumerenost i ugrožavanje privatnosti potrošača.
- ***Posmatranje neverbalnih znakova koje sagovornik šalje*** – Kaže se da dela govore više od reči. Dobar komunikator posmatra neverbalne signale, kako bi se uverio da oni prenose željenu poruku, kao i da su usklađeni sa verbalnim porukama, ukoliko se prenose zajedno sa njima.

Savremena maloprodajna preduzeća komuniciraju sa nizom aktera, kako na tržištu ponude, tako i na tržištu tražnje. Među tim akterima, najvažniji komunikacioni partneri maloprodajnih organizacija jesu njihovi potrošači. Značajnu ulogu u procesu upravljanja poslovnim aktivnostima maloprodavca, igraju informacije koje on dobija upravo od svojih potrošača. Sa druge strane, potrošači velikim delom dobijaju informacije o maloprodavcu preko proizvoda i usluga koje istražuju i konzimiraju, kao i preko drugih pojavnih oblika maloprodajne organizacije, a to su njeni maloprodajni objekti i/ili web site-ovi, maloprodajno osoblje, marketing aktivnosti maloprodavca.

Komuniciranje predstavlja složen i delikatan proces. Budući da se jezik kojim se komunicira menja, komunikacija predstavlja proces i veštinu koju je neophodno kontinuirano učiti, usavršavati, menjati i prilagođavati uslovima u kojima se ona odvija. Maloprodavac, kao najčešći inicijator komunikacije sa potrošačima, treba da bude

svestan potencijalnih komunikacionih problema, kao i da nastoji da sprečava njihov nastanak. Komuniciranje, takođe, predstavlja bazičnu poslovno veštinu, na kojoj se zasniva i od čijeg kvaliteta zavisi i građenje odnosa između maloprodavaca i potrošača.

6. KARAKTERISTIKE KOMUNICIRANJA MALOPRODAVACA I POTROŠAČA

Efekti komuniciranja maloprodavaca sa njihovim potrošačima, uslovljeni su poznavanjem ponašanja potrošača u svim fazama procesa kupovine, a to su: faza prepoznavanja problema, istraživanja i dijagnoze problema, formulisanja alternativa za rešenje problema, evaluacije i izbora alternativa za rešenje problema, i faza ponašanja potrošača nakon obavljenih kupovina. Drugim rečima, efikasnost i efekti komuniciranja maloprodajnog preduzeća, neposredno su uslovljeni poznavanjem komunikacionih karakteristika i poznavanjem potreba potrošača.

Upoznavanjem potrošača i praćenjem načina uticaja komunikacionih aktivnosti na njihovo ponašanje u procesu kupovine, marketari mogu kreirati efikasne marketing programe za svaki segment potrošača, kao i za svakog potrošača ponaosob, što je naročito moguće u elektronskoj maloprodaji.

	Lični	Nelični
Komercijalni	a. Prodavci b. Posrednici	a. Proizvod b. Propaganda
Nekomercijalni	a. Porodica b. Referentne grupe c. Društvena klasa	a. Izveštaji medija b. Izveštaji o istraživanjima kao npr. potrošački izveštaji

Slika 1
Izvori informacija za potrošače[165]

Potrošači, kao učesnici u maloprodajnoj razmeni, komuniciraju sa maloprodajnim preduzećima i njihovim predstavnicima kako u maloprodajnim objektima, tako i putem elektronske tehnologije. Takođe, potrošači komuniciraju i međusobno. Pri tome, postoje četiri izvora informacija za potrošače, a može se reći i četiri kanala komunciranja potrošača u maloprodajnoj razmeni, i to se može videti na slici 1.

Prema slici 1, postoje sledeća četiri osnovna izvora informacija za potrošače u maloprodajnoj razmeni:

- lični,
- nelični,
- komercijalni i

[165] Vračar, D., (1996.), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti "Europublic" d.o.o., Beograd, str. 27.

- nekomercijalni izvori,

čijim se kombinovanjem dobijaju četiri izvora komuniciranja u maloprodaji.

Među *lične komercijalne izvore* komuniciranja, spadaju predstavnici maloprodajnih preduzeća i informacije koje oni pružaju potrošačima, kao i informacije ostalih posrednika u maloprodajnoj razmeni. U *nelične komercijalne izvore* komuniciranja spadaju proizvodi, usluge, cena i maloprodajna propaganda. Proizvod, sa svojim karakteristikama kvaliteta, cenom, upotrebnim vrednostima, pakovanjem, predstavlja vredan izvor informacija. Propaganda je važan oblik marketing komunciranja maloprodajnog preduzeća, kojim se prezentuju i promovišu ideje i asortiman proizvoda i usluga maloprodajnog preduzeća.

Lični nekomercijalni izvori informacija i komuniciranja potrošača su porodica, zatim razne referentne grupe u okruženju, kao i društvena klasa u kojoj potrošač živi i radi. Među *nelične nekomercijalne izvore* komuniciranja spadaju izveštaji i zapažanja u medijima, kao i izveštaji o istraživanjima vezanim za maloprodajnu razmenu, konferencije za štampu itd.

Za potrošače, maloprodajna preduzeća predstavljaju komercijalne izvore komuniciranja, sa kojima se komunikacija ostvaruje ličnim i neličnim putem. Veliki deo informacija, potrošači dobijaju putem direktne, verbalne komunikacije sa predstavnicima maloprodajnog preduzeća. Takođe, veliki deo informacija o preduzeću i njegovoj ponudi dobijaju kroz izgled proizvoda, putem pakovanja, načina na koji je proizvod izložen, kao i kroz izgled maloprodajnog objekta, dakle kroz neverbalnu komunikaciju.

6.1. Komuniciranje između maloprodavca i grupe potrošača

Na tržištu tražnje, maloprodajna preduzeća komuniciraju sa segmentima svojih postojećih i/ili potencijalnih potrošača, a na tržištu ponude sa ostalim učesnicima u kanalima fizičke distribucije, a to su proizvođači, dobavljači, grosisti. Komuniciranjem na tržištu tražnje, maloprodajna preduzeća nastoje da:

- upoznaju segmente svojih postojećih i/ili potencijalnih potrošača sa asortimanom proizvoda i usluga koje nude,
- održavaju uspostavljene odnose sa potrošačima u dugom roku, i
- grade i/ili održavaju svoj imidž u javnosti.

Sa druge strane, potrošači, kao učesnici u maloprodajnoj razmeni, komuniciraju sa:

- maloprodajnim preduzećima i njihovim predstavnicima u maloprodajnim objektima, na tradicionalan, fizički način, "licem u lice",
- maloprodajnim preduzećima i njihovim predstavnicima putem elektronske razmene, odnosno upotrebom elektronske tehnologije,
- drugim potrošačima, međusobno razmenjujući iskustva, utiske i ideje o obavljenim kupovinama.

Maloprodavci, tradicionalni i elektronski, komuniciraju sa svim svojim potrošačima kontinuirano, i to na sledeće načine:

- putem asortimana proizvoda i usluga, kao i kroz promene koje uvode u taj prodajni asortiman,
- kroz atmosferu koja vlada u maloprodajnim objektima,

- kroz odnos koji se uspostavlja između potrošača i prodavaca u maloprodajnim objektima,
- putem promotivne literature namenjene potrošačima,
- putem reklamnih i promotivnih aktivnosti koje se planiraju i sprovode,
- kroz elektronsku razmenu informacija sa potrošačima,
- preko svojih web site-ova i mogućnosti koje oni pružaju potrošačima (preglednost site-a,brzina i jednostavnost pretraživanja, jednostavnost obavljanja procesa kupovine i plaćanja),
- putem tradicionalnih i elektronskih oblika plaćanja.

Maloprodavci komuniciraju sa grupama potrošača uglavnom putem promotivnih aktivnosti koje sprovode. Maloprodajna promocija podrazumeva miks različitih komunikacionih aktivnosti putem kojih maloprodavac nastoji da utiče na one javnosti i grupe potrošača, od kojih zavisi njegov poslovni uspeh. Aktivnosti maloprodajne promocije imaju za osnovni cilj uticanje na percepciju, stavove i ponašanje potrošača, u svrhe povećanja lojanosti potrošača maloprodavcu, povećanja broja poseta potrošača maloprodajnom objektu i, konačno, povećanja broja kupovina od strane potrošača.

Međutim, u maloprodajnom komuniciranju i promociji, kako bi se ostvarili efekti dobre komunikacije, nije dovoljno samo uticati na ciljne grupe postojećih i potencijalnih potrošača. Neophodno je da maloprodavac, pored potrošača, kontinuirano komunicira i sa ostalim partnerima u maloprodajnoj razmeni, od kojih su najvažniji dobavljači. Takodje, tu su i različiti agenti i drugi poslovni partneri, kao i sve one javnosti koje imaju uticaja na formiranje i menjanje mišljenja potrošača o obavljanju maloprodajnih aktivnosti, a među kojima su, svakako, i mediji. Takođe je potrebno kontaktirati i uticati i na lokalne, nacionalne i internacionalne političke grupacije, vladine i nevladine organizacije, kao i sve druge značajne profesionalne grupacije, koje posredno i neposredno utiču na formiranje i menjanje mišljenja potrošača u procesu kupovine.

Veliki broj promotivnih metoda i aktivnosti može biti sproveden od strane marketara maloprodajnih preduzeća, sve u zavisnosti od efekta koji se želi postići u procesima promocije i komunikacije sa potrošačima. Kako bi izabrao i sproveo najefektniji oblik promotivnih aktivnosti, neophodno je da maloprodavac prethodno jasno definiše marketing ciljeve svojih komunikaciono-promotivnih aktivnosti. Potencijalni strateški marketing miks može imati sledeće ciljeve: buđenje svesti potrošača o postojanju maloprodavca i njegovog asortimana proizvoda i usluga; informisanje potrošača o maloprodavcu i eventualnim promenama; edukovanje potrošača; kreiranje i usmeravanje nabavnih aktivnosti potrošača, podizanje lojalnosti potrošača, menjanje percepcije potrošača o poslovnim aktivnostima maloprodavca itd.

Razvijanju i sprovođenju komunikaciono-promotivnih aktivnosti maloprodajnog preduzeća, treba da prethodi, kao što je rečeno, definisanje ciljeva koje maloprodavac želi da postigne svojom promotivnom kampanjom.

Upravljanje procesima marketing komunikacije maloprodajnog preduzeća, treba da počne preciziranjem takozvanih **SMARRTT** ciljeva[166]. U pitanju su ciljevi koji

[166] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 175.

treba da obezbede maloprodajnom preduzeću **specifične** (**S**pecific), **merljive** (**M**easurable), **ostvarljive** (**A**chievable), **realistične** (**R**ealistic), **relevantne** (**R**elevant), **ciljane** (**T**argeted) i **vremenski dimenzionirane** (**T**imed) rezultate odabranih komunikaciono-promotivnih aktivnosti. Nakon definisanja dugoročnih ciljeva komunikacije sa potrošačima, maloprodavac pristupa:

1) Identifikovanju i definisanju ciljnog segmenta potrošača, prema kojima će maloprodavac usmeravati svoje komunikacione aktivnosti.
2) Definisanju specifičnog proizvoda i/ili usluge, sa kojima maloprodavac namerava da upozna svoje postojeće i/ili potencijalne potrošače.
3) Definisanju neposrednih, kratkoročnijih ciljeva, čijim ostvarivanjem se stvaraju mogućnosti za postizanje prethodno postavljenih, dugoročnijih SMARRTT ciljeva.
4) Utvrđivanju vremenskog okvira, odnosno vremenskog horizonta, u kojem se očekuju efekti sprovedenih komunikacionih aktivnosti (vremenski period u kojem se očekuje ostvarenje postavljenih, željenih SMARRTT ciljeva).

Komunikacione aktivnosti maloprodajnih preduzeća, usmerene su ka sagledavanju potreba i zahteva potrošača, kao i eventualnih promena u tim potrebama i zahtevima, i u skladu sa tim, ka kreiranju adekvatne marketing strategije maloprodajnog preduzeća. Savremeno tržište tražnje izuzetno je heterogeno, što nalaže potrebu segmentacije, kako bi maloprodavci lakše komunicirali sa potrošačima i prema njima usmerili svoje poslovne aktivnosti.

U komuniciranju sa grupama potrošača, maloprodajnom preduzeću stoje na raspolaganju sledeće tri strategije segmentacije i marketing komunikacije[167]:

a) *Strategija nediferenciranog marketinga i komunikacije sa potrošačima*, koja podrazumeva iste načine komuniciranja sa svim potrošačima, kao i usmeravanje iste kombinacije marketing miksa prema svim segmentima potrošača. U uslovima savremenog poslovanja, usled specifičnosti karakteristika potrošača i raznovrsnosti njihovih potreba, kao i neophodnosti da se te potrebe što brže i kvalitetnije zadovolje, primena ove strategije nije održiva niti adekvatna.
b) *Strategija diferenciranog marketinga i komunikacije sa potrošačima*, podrazumeva specifičnosti u komuniciranju maloprodajnog preduzeća sa pojedinim segmentima potrošača. Maloprodajno preduzeće kreira marketing miks i paket svoje ponude prema zahtevima i karakteristikama pojedinih segmenata potrošača. Primer za to su robne kuće, kao *Nordstrom's* i *Macy's*, koje potrošače različitih potreba i navika u procesu kupovine, privlače promenama u politici asortimana i prodaje po prodajnim odeljenjima, kao i adekvatnom, dobro isplaniranom politikom cena i promotivnih aktivnosti.
c) *Strategija koncentrisanog marketinga i komunikacije sa potrošačima*, podrazumeva koncentrisanje komunikaciono-marketinških aktivnosti maloprodavca samo ka odabranim segmentima potrošača. Ovu strategiju primenjuju usko specijalizovana maloprodajna preduzeća, kao što je, na primer, *IKEA*. Ovaj maloprodavac usmerava svoje marketing aktivnosti i prodajni asortiman prema segmentu mladih, obrazovanih ljudi, koji ne izdvajaju velike količine novca na kupovinu nameštaja.

Uvođenje elektronske tehnologije i Interneta u maloprodajno poslovanje, prouzrokovalo je velike promene u procesu upravljanja komunikacionim i marketing

[167] Prema: Lovreta S., Radunović D., Kalinić V., (1991), *"Marketing u trgovini"*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 289.

aktivnostima maloprodavaca, a usmerenim prema segmentima potrošača i individualnim potrošačima. Svojom prirodom, koju karakteriše velika brzina komuniciranja i pružanja usluga, elektronska maloprodaja, kao važan deo savremenog maloprodajnog poslovanja, podigla je očekivanja potrošača na znatno viši nivo. To, dalje, vodi razvijanju potrebe za stalnim analiziranjem, modifikovanjem i prilagođavanjem komunikacionih strategija maloprodavca, i podizanju kvaliteta usluživanja potrošača.

6.2. Komuniciranje između maloprodavca i individualnog potrošača

Uvođenje elektronske tehnologije u maloprodajno poslovanje, razvilo je potrebu za kreiranjem komunikacionih strategija koje će uspešno pomoći građenju lojalnosti i vere potrošača u njihovog maloprodavca. Koncept CRM omogućava usmeravanje komunikacionih i marketing aktivnosti maloprodajnih preduzeća, ka uspostavljanju i dugoročnom održavanju dobrih poslovnih odnosa ne samo sa odabranim segmentima potrošača, već i sa individualnim potrošačima.

Relationship Marketing, kao proces integrisanog korišćenja aktivnosti marketinga, prodaje, pružanja usluga, komuniciranja i brige o potrošačima, omogućava maloprodavcu koji ga sprovodi, postizanje sledećih važnih ciljeva[168]:

- ✓ pojedinačno identifikovanje potrošača,
- ✓ uspostavljanje poslovnih odnosa između maloprodajnih preduzeća i njihovih potrošača, na kojima će se i zasnivati poslovne transakcije u budućnosti, i
- ✓ upravljanje uspostavljenim poslovnim odnosima, na način koji će doneti koristi i maloprodavcima i potrošačima.

Uloga Relationship Marketinga u maloprodaji sastoji se u nastojanju maloprodajnih preduzeća da identifikuju potrebe svojih individualnih potrošača, a zatim i da se sa njima uspostave i održavaju poslovni odnosi koji će dugo i uspešno trajati. Ovaj komunikacioni koncept omogućava kako kvalitetnu personalnu komunikaciju između maloprodavaca i potrošača u tradicionalnoj maloprodajnoj razmeni, tako i kvalitetnu nepersonalnu komunikaciju, karakterističnu za elektronsku maloprodajnu razmenu.

Jedna od najvažnijih marketing strategija u okviru Relationship Marketing koncepta jeste marketing strategija "one-to-one" [169]. Ova marketing strategija zasniva se na upotrebi elektronske tehnologije, sa svrhom da omogući maloprodavcima identifikovanje pojedinačnih potreba, zahteva i navika potrošača, a zatim i usmeravanje specifičnih marketing aktivnosti prema svakome od njih. Marketing strategija "one-to-one" podrazumeva personalizovano komuniciranje između maloprodavaca i njihovih individualnih potrošača, kao i personalizovano usluživanje potrošača, na osnovu upoznavanja navika, preferencija i želja potrošača u procesu maloprodajne kupovine.

Personalizovani pristup maloprodavaca komuniciranju sa potrošačima, podrazumeva istraživanje, posmatranje i analiziranje ponašanja svakog potrošača ponaosob u procesu kupovine, kao i kreiranje baze podataka o individualnim potrebama i zahtevima svakoga od njih. Na osnovu toga, maloprodavac kreira personalizovani

[168] Prema: Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M., (1996.), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 5, str. 675.
[169] Peppers, D., Rogers, M., (1997.), *Enterprise one to one*, Currency & Doubleday, NY, str. xxi.

marketing pristup i individualizovanu ponudu prema potrebama svakog od svojih potrošača, u čemu veliku ulogu igra upotreba elektronske tehnologije.

Personalizovani pristup potrošačima u elektronskoj maloprodaji, stvara kod potrošača osećaj da su važni maloprodavcu, kao i da je maloprodavac zainteresovan za potrebe, zahteve i želje. Personalizovani pristup kupcima i potrošačima primenjuju velike kompanije, kao što su *Levi's* i *Nike*. Upotrebljavajući podatke o sebi i svojim željama, potrošači sami kreiraju svoje proizvode, i biraju način isporučivanja željenih proizvoda.

Zajedno sa personalizovanim pristupom komuniciranju sa potrošačima, u maloprodajnom poslovanju prisutan je i koncept "mass customization". U pitanju je poslovno-komunikaciona marketing strategija koju sprovode kako proizvodna tako i trgovinska preduzeća. U najopštijem smislu, pod terminom "mass customization" podrazumeva se masovno (mass) kreiranje i proizvodnja proizvoda i usluga, koji su, pri tome, prilagođeni individualnim potrebama i navikama potrošača (customized)[170]. O ovoj marketing strategiji, koju u svom poslovanju sprovode savremeni maloprodavci, biće više reči u V delu ovoga rada.

Važnost komunikacije i potreba za komunikacijom sa potrošačem ne zastarevaju, ma o kom se periodu poslovanja radilo. Ono što se vremenom svakako menjalo, jeste intenzitet uloge potrošača u komunikaciji sa maloprodavcem, kao i načini na koje se komunikacija među njima može obavljati. Na savremenom svetskom tržištu, zbog velike konkurencije i postojanja raznovrsnih oblika komuniciranja, tradicionalnih i elektronskih, uloga i značaj kupaca izuzetno su ojačali, a njihova važnost se, naročito u maloprodajnom poslovanju, jasno može osetiti.

[170] Pine. II,J.B., (1999.), *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston MA, str. xiii.

V - MARKETING DOBRIH ODNOSA I KOMUNICIRANJE SA POTROŠAČIMA

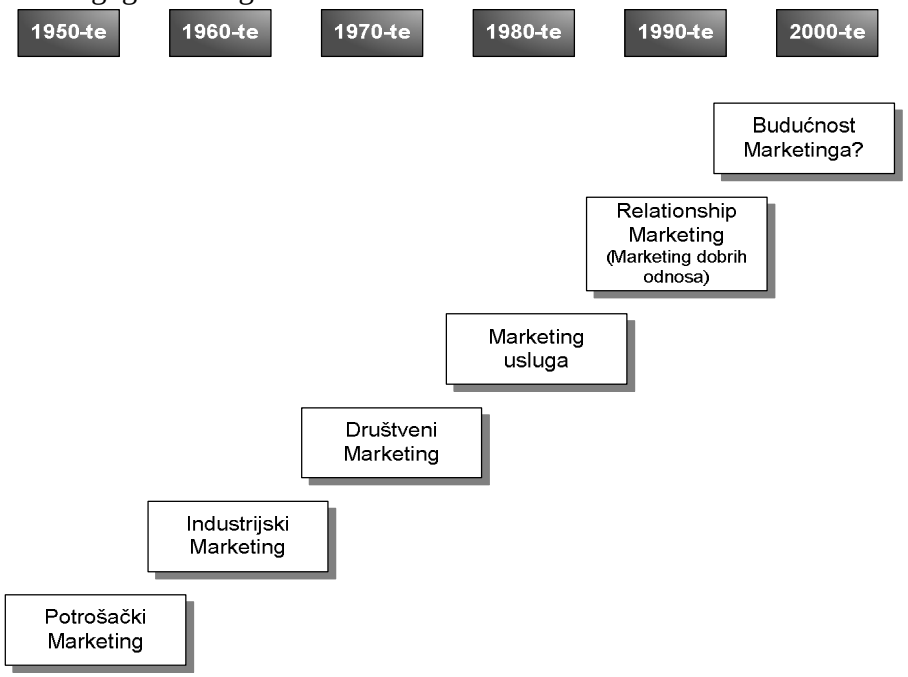
1. KARAKTERISTIKE KONCEPTA MARKETINGA DOBRIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Marketing dobrih odnosa sa potrošačima, ili kako je to u svetskoj literaturi prihvaćeno, Relationship Marketing (u daljem tekstu RM), predstavlja komunikacioni i marketing pristup, koji se zasniva na uspostavljanju dobrih poslovnih odnosa, relacija, među svim učesnicima u razmeni.

Devedesetih godina XX veka, RM koncept postao je vodeća tema u diskusijama vođenim na akademskim konferencijama u Evropi, Severnoj Americi, Australiji i drugim delovima sveta, što ukazuje na važnost ovog pristupa komuniciranju i poslovanju između preduzeća i njihovih potrošača. Smatra se da RM predstavlja jedno od najvažnijih dostignuća u oblasti marketinga.

Tokom XX veka, ostvarena su značajna dostignuća u oblasti marketinga, u smislu nastanka novih poslovnih pristupa i koncepata, čijim je razvojem i primenom podizan kvalitet poslovanja organizacija na svetskom tržištu.

Na slici 1 prikazan je razvoj marketinga tokom XX veka, kroz prikaz marketing pristupa koji su obeležili poslovanje preduzeća u pojedinim decenijama. Tokom 50tih godina XX veka, razvijen je tzv. *potrošački marketing* (consumer marketing), u kojem su bili dominantni veliki proizvođači, kao i proizvodnja velikih količina neophodnih proizvoda. Razlog tome su nedostaci proizvoda i nedovoljno razvijena industrija, kao posledice Drugog svetskog rata.



Slika1
Evolucija u oblasti marketinga[171]

[171] Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 5.

Tokom 60-tih godina, dolazi do industrijskog razvoja i postepenog usklađivanja ponude proizvoda i usluga, sa potrebama potrošača. Ovaj period, kao što je prikazano na slici 1, obeležio je razvoj tzv. *industrijskog marketinga* (industrial marketing), kao i mnoga istraživanja u ovoj oblasti. Period 70tih godina obeležilo je fokusiranje na neprofitni sektor i istraživanja u oblasti tzv. *društvenog marketinga* (societal marketing). Tokom 80tih godina, u prvi plan poslovanja i marketing istraživanja, dolazi sektor usluga, pa se u ovom periodu razvija *marketing usluga* (services marketing).

Svaka od pomenutih etapa razvoja marketinga, a samim tim i svaki od istraživačkih perioda u oblasti marketinga, vodio je i razvoju novih ideja i opštoj ekspanziji uticaja marketing aktivnosti na trgovinski, a time i na svet maloprodaje. Pomenuti periodi razvoja marketinga imali su uticaja na nastanak i razvoj marketing istraživanja vezanih za relacije među partnerima u poslovanju, tokom 90tih godina. U ovom periodu razvija se RM teorija, zajedno sa novim teorijama i konceptima koji nastaju u drugim oblastima istraživanja poslovanja, uključujući i trendove razvoja organizacionih struktura preduzeća, menadžmenta fizičke distribucije, menadžmenta totalnog kvaliteta, kao i knowledge menagement-a.

RM teorija bazirana je na uspostavljanju i razvijanju odnosa među partnerima u razmeni na tržištu, time i među maloprodavcima i njihovim stakeholder-ima, od kojih su najvažniji potrošači. RM teorija i praksa ukazuju na to da uspostavljani poslovni odnosi među partnerima u razmeni, podižu kvalitet obavljanja marketing aktivnosti preduzeća. RM koncept je, takođe, zasnovan na komunikacionim aktivnostima, budući da je građenje poslovnih relacija u funkciji kvaliteta obavljanja komunikacionih aktivnosti. Iako ne predstavlja isključivo komunikacioni koncept, Marketing dobrih odnosa zasniva sa na efikasnom i efektivnom upravljanju promocionim miksom maloprodajnog preduzeća. Uspostavljanje dobrih međuljudskih relacija, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovnom, zavisi od kvaliteta i kontinuiteta sprovođenja komunikacionih procesa.

Objašnjavajući proces uspostavljanja međuljudskih relacija na kojima se zasniva RM koncept, Mitchell (109., str. 33.) kaže: "Razmena među ljudima daleko je bogatija od tržišne razmene. Kad god ljudi posluju jedni sa drugima u okviru određenih "relacija" ili zajednica (pre nego na tržištu), oni ne razmenjuju samo robu za novac, već razmenjuju i ideje, mišljenja i informacije. Oni imaju stav, i vreduje se njihova reč. Takođe, ti ljudi teže da stvore veze, naklonosti, odnose lojalnosti, osećanja obaveze i poverenja, i tako dalje. Počinju da dele i razmenjuju vrednosti, kao i da vrednuju druge. I tako, oni ljudi čije su vrednosti najviše usklađene sa vrednostima ljudi oko njih, teže da sa drugim ljudima formiraju najjače odnose, odnose podrške."

Kao i u međuljudskim interakcijama u najširem smislu reči, tako i u maloprodajnom poslovanju veliku ulogu igraju uspostavljeni međuljudski odnosi, komunikaciona razmena između maloprodavaca i potrošača, kao i odnosi poverenja i naklonosti među njima, o čemu će nadalje u radu biti više reči.

1.1. Značaj i ciljevi koncepta Marketinga dobrih odnosa sa potrošačima

Postoje različite definicije i objašnjenja koncepta RM. Kako se razvija marketing teorija i praksa, tako se modifikuju definicije i objašnjenja ovoga koncepta.

Autor Berry među prvima je uveo termin RM koncepta, kao savremenog marketing koncepta. Barry (19., str. 22.) smatra da taj novi poslovno-komunikacioni koncept treba definisati kao "privlačenje, održavanje i ... jačanje odnosa sa potrošačima". Pri tome se ima u vidu da organizacija kontinuirano usmerava pažnju ka aktivnostima građenja dobrih odnosa sa potrošačima. RM koncept, zasnovan na marketing orijentaciji građenja dobrih relacija u poslovanju, podrazumeva aktivnosti zadržavanja potrošača i razvijanja kvalitetnih, dugoročnih poslovnih odnosa sa njima, koje su od daleko većeg značaja za organizaciju, u odnosu na aktivnosti samog privlačenja potrošača.

Karakteristika RM koncepta sadržana je u neophodnosti diferenciranja potrošača od strane organizacije, što znači da organizacija treba da uvažava specifičnosti individualnih potrošača, kao i da vrednuje učešće pojedinačnih potrošača u stvaranju profita organizacije. U tabeli 1 napravljeno je poređenje osnovnih karakteristika RM koncepta, sa jedne strane, i starog koncepta transakcionog marketinga (Transactional Marketing - u daljem tekstu TM), sa druge strane.

Transakcioni Marketing (TM)	Relationship Marketing (RM)
• orijentacija na pojedinačne prodaje	• orijentacija na zadržavanje potrošača
• diskontinuitet u kontaktu sa potrošačem	• kontinuitet u komuniciranju sa potrošačem
• fokus na karakteristikama proizvoda	• fokus na vrednosti za potrošača
• usmerenost na kratak vremenski period	• usmerenost na dug vremenski period
• mala usmerenost na servis potrošača	• velika usmerenost na servis potrošača
• ograničena posvećenost izlaženju u susret očekivanjima potrošača	• velika posvećenost izlaženju u susret očekivanjima potrošača
• kvalitetom se bave zaposleni u proizvodnji	• kvalitetom se bave svi zaposleni u preduzeću

Tabela 1
Uporedni prikaz karakteristika TM i RM koncepta[172]

Jednu od osnovnih karakteristika RM koncepta, kao što se vidi u tabeli 1, predstavlja *kontunuitet u komunikaciji* sa potrošačima, što i potrošačima i preduzeću omogućava da budu stalno informisani o promenama koje se događaju na strani partnera u razmeni. Za razliku od TM pristupa, po kojem su svi potrošači podjednako tretirani i imaju isti značaj i status za organizaciju, RM koncept ističe potrebu organizacije da različito komunicira sa svojim potrošačima, sve u zavisnosti od njihovog statusa i vrednosti koju oni imaju za organizaciju.

[172] Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 26.

Definicija Barry-ja sadrži i osnovne ciljeve koncipiranja i razvijanja RM koncepta u savremenim maloprodajnim preduzećima, a to su: privlačenje potrošača, održavanje odnosa sa potrošačima, i jačanje odnosa sa profitabilnim potrošačima u dugom roku. Prema pomenutoj definiciji, ali i prema objašnjenjima drugih autora, osnovni ciljevi RM koncepta bili bi sledeći[173]:

*Upravljanje procesima **iniciranja** odnosa sa potrošačima* – Jedan od osnovnih ciljeva maloprodajnog preduzeća jeste privlačenje pažnje potencijalnih potrošača, i uspostavljanje poslovnih odnosa sa njima, kako bi otpočela njihova maloprodajna saradnja.

*Održavanje i **jačanje** odnosa sa postojećim potrošačima* – Možda daleko teži zadatak, savremenom maloprodavcu predstavlja održavanje i jačanje odnosa sa postojećim potrošačima. Mnogi autori se slažu da je daleko teže zadržati potrošača, nego ga privući na prvu kupovinu.

*Upravljanje procesima **prekidanja** odnosa sa potrošačima* - Prekidanje odnosa sa potrošačima u savremenom poslovanju i marketingu, ima dve interpretacije. Prema prvoj, u pitanju je čista cost-benefit analiza poslovanja sa potrošačima. Preduzeće vrši selekciju svojih potrošača, prekida odnose sa neprofitabilnim potrošačima, i zadržava one koji su, sa stanovišta preduzeća, profitabilni[174]. Prema drugoj interpretaciji, pred preduzeće se postavlja zahtev da bude sposobno da upravlja "teretom uspostavljenih odnosa", odnosno da potrošače koji stvaraju gubitak i nisu profitabilni, posmatra kao sastavni deo poslovnog procesa[175]. Prema teoriji subsidizacije (theory of subsidisation)[176], marketarima i preduzećima se predlaže da prihvate moguće gubitke u kratkom roku, sa realnom pretpostavkom ostvarivanja profitabilnosti u dugom roku.

RM koncept, prema definiciji koju je dao Grönroos (100., str. 9.) predstavlja "identifikovanje i uspostavljanje, održavanje i jačanje, i, kada je neophodno, prekidanje odnosa sa kupcima (potrošačima) i ostalim stakeholder-ima, uz ostvarenje profita, tako da ciljevi svih uključenih strana budu ispunjeni, što se postiže uzajamnom razmenom i ispunjavanjem međusobno datih obećanja".

Može se zaključiti da RM koncept sadrži sledećih šest dimenzija koje ga karakterišu i određuju njegov značaj u savremenom maloprodajnom poslovanju[177]:

- RM koncept ima za cilj kreiranje nove vrednosti za potrošače, a zatim i razmenu tih vrednosti sa potrošačima.
- RM koncept prepoznaje ključnu ulogu potrošača, koja je dvostruka, a podrazumeva da su potrošači kupci, i da su potrošači učesnici u kreiranju one vrednosti koju žele da ostvare za sebe, procesom razmene.

---

[173] Standvik, T., Storbacka, K., (1996.), "Managing relationship quality", rad u Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R., Scheuing, E.E. (eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, New York: ISQA, str. 72.

[174] Smith, P.R., (1998.), *Marketing Communications; An Integrated Approach*, 2nd edn., Kogan Page, London, str.4.

[175] Håkansson, H., Snohota, I., (1995.), "The burden of relationships or who next?", rad objavljen u *Proceedings of the 11th IMP International Conference*, Manchester, UK, str. 552.

[176] Sheth, J.N., Sisodia, R.S., (1999.), "Revisiting marketing's lawlike generalizations", Journal of the Academy of Marketing Sciences, 17 (1), str. 83.

[177] Gordon, I.H., (1998.), *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons, Etobicoke, Ontario, str. 9.

- RM poslovanje ima ulogu dizajniranja i uspostavljanja poslovnih procesa, komunikacije, tehnologije i ljudi, kao neophodne podrške za kreiranje vrednosti za potrošače.
- RM predstavlja kontinuirani kooperativni napor, koji se ostvaruje između prodavaca i potrošača na tržištu.
- RM prepoznaje vrednost dugoročnih kupovina od strane kupaca i potrošača (tzv. životna vrednost potrošača).
- RM koncept ima za cilj traženje načina da se gradi lanac poslovnih odnosa u okviru same organizacije, poslovnih odnosa neophodnih za kreiranje vrednosti koju potrošač želi, kao i poslovnih odnosa između organizacije i njenih stakeholder-a, uključujući dobavljače, kanale distribucije, posrednike u razmeni i stakeholder-e.

Dosadašnja istraživanja, u najširem smislu, vezana za promene nastale u koncipiranju i obavljanju marketing aktivnosti, kao i rastuće interesovanje za RM koncept, pokazuju da je, vremenom, došlo do pomeranja u prirodi tržišnih transakcija. Od diskretne razmene ka razmeni zasnovanoj na uspostavljenim odnosima; kao i od razmene među zainteresovanim stranama nezavisno od istorijata i budućnosti te razmene, ka razmeni među zainteresovanim stranama, u kojoj značajan faktor čini istorijat te razmene i planovi budućih poslovnih interakcija[178].

1.2. Marketing dobrih odnosa i usluživanje potrošača

U savremenom maloprodajnom poslovanju, pod usluživanjem potrošača podrazumeva se razumevanje želja i zahteva potrošača, načina na koji potrošač želi da izvrši kupovinu kako bi zadovoljio te svoje želje i zahteve i, konačno, kreiranje načina za stavaranje dodate vrednosti za potrošača, koja će tog maloprodavca diferencirati u odnosu na ponudu njegovih konkurenata[179].

Usluživanje potrošača je kontinuirani proces, direktno i usko povezan sa procesom *zadovoljenja potrošača* (customer satisfaction process), usled toga što omogućava građenje takvih veza u maloprodaji, koje obezbeđuju stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa, od uzajamnog značaja i kvaliteta po obe strane u maloprodajnoj razmeni. Kvalitet usluživanja potrošača, ukazuju mnogi autori, vodi stvaranju zadovoljstva potrošača, što dalje vodi jačanju i produžavanju dobrih poslovnih odnosa i, konačno, vodi stvaranju profitabilnosti, na bazi izgrađenih poslovnih odnosa[180].

Mnogi autori se slažu sa konstatacijom da usluživanje potrošača predstavlja kako marketinški, tako i socijalni fenomen. Ova konstatacija proizilazi iz činjenice da sam marketing koncept predstavlja interaktivni, međuljudski proces, koji se razvija u širem društvenom kontekstu.

Značaj socijalne prirode usluživanja potrošača komentariše i Czepiel (88., str. 13.): "Usluživanja potrošača predstavljaju interesantne fenomene, koji imaju kratkoročne i dugoročne efekte. U kratkom roku, usluživanja potrošača predstavljaju

[178] Weitz, B.A., Jap, S.D., (2000.), "Relationship marketing and distribution channels", rad u Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA:Sage, str. 209.
[179] Prema: Clark, M., (2000.), "Customer service, people and processes", rad u Cranfield School of Management *"Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective"*, Macmillan, Basingstoke, str. 212.
[180] Storbacka, K., Standvik, T., Grönroos, C., (1994.), "Managing customer relations for profit: the dynamics of relationship quality", International Journal of Service Industry Management, 5, str. 23.

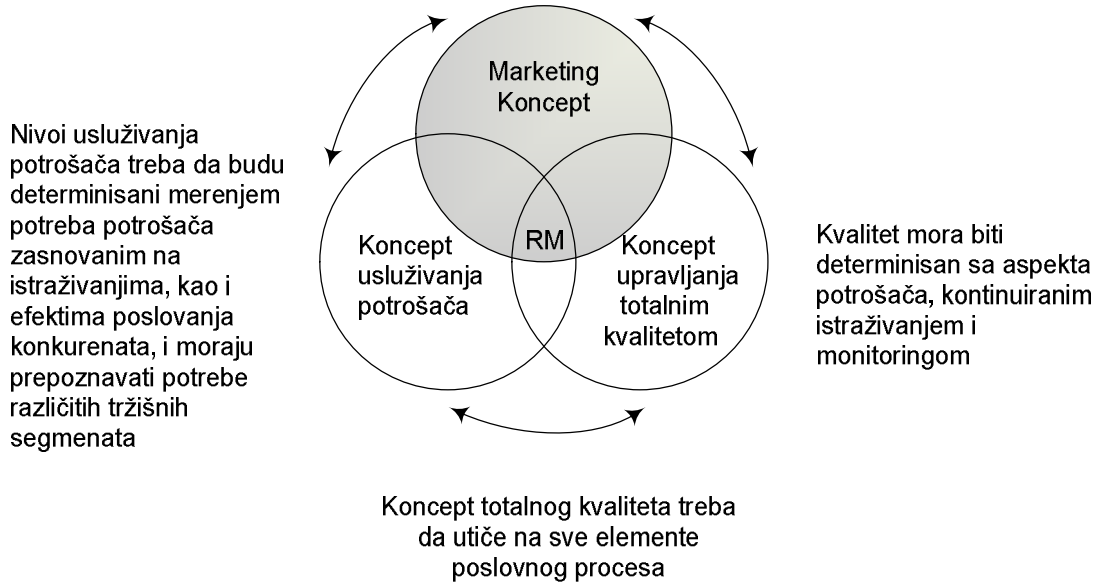
socijalne situacije ekonomske razmene, u kojima društvo dozvoljava da potpuni stranci stupe u međusobnu razmenu...U dugom roku, usluživanja potrošača predstavljaju socijalne situacije, u kojima kupci i prodavci mogu dalje da pregovaraju, i neguju proces transformisanja svih dotadašnjih pojedinačnih susreta (service encounter) i pretvaraju ih u odnose razmene. Koncept tržište-relacija, kao koncept uzajamnog prepoznavanja specijalnog statusa partnera u razmeni i značaja odnosa koji su oni među sobom izgradili, naročito je interesantan i važan upravo u oblasti marketinga usluga."

Usluživanje potrošača treba posmatrati kao suštinsku komponentu RM koncepta. Ciljevi kreiranja i sprovođenja RM koncepta u maloprodaji, sadržani su u tretiranju potrošača kao vrednih i ravnopravnih partnera u razmeni, zatim u kontinuiranom definisanju i praćenju njihovih potreba i zahteva, kao i u građenju lojalnosti potrošača kroz procese njihovog kvalitetnog usluživanja.

Još krajem 70tih godina XX veka, na osnovu sprovedenih istraživanja, autori su tvrdili da su iskustvo i zadovoljstvo potrošača u vezi kvaliteta usluživanja, prvenstveno rezultat *interaktivnih odnosa* između njih i maloprodajnog osoblja[181]. Uspostavljeni poslovni odnosi i kvalitet komuniciranja između maloprodavaca i potrošača, predstavljaju primarne faktore građenja zadovoljstva potrošača u maloprodaji, kao i utiska koji potrošači stiču o poslovanju maloprodavca. Pri tome, naravno, treba imati u vidu da i potrošači i maloprodavci imaju sopstvenu percepciju i poimanje kvaliteta usluživanja i komunikacije, što treba uzimati u obzir u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima.

Upravo zbog toga, Christopher, Payne i Ballantyne smatraju da RM koncept treba posmatrati kao jedinstveni koncept, koji u sebi povezuje pojedinačne koncepte usluživanja potrošača, totalnog kvaliteta i marketinga preduzeća, i da njihovo međusobno povezivanje i usklađivanje u poslovanju, predstavlja jedan od najvećih izazova za organizaciju[182].

[181] Möller, K., Halinen, A., (2000.), "Relationship marketing theory; its roots and direction", Journal of Marketing Management, 16, str.33.
[182] Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., (1991.), *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, London, str. 4.



Slika 2
Orijentacija RM koncepta[183]

Na slici 2, prikazana je veza između tri najvažnija komunikaciono-poslovna koncepta u upravljanju odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, a to su: *marketing koncept, koncept totalnog kvaliteta,* i *koncept usluživanja potrošača*. Između svaka dva od ovih poslovnih koncepata, treba da postoji interakcija i veza, kao i određeni stepen usklađenosti.

Za razliku od koncepta TM, koji pomenuta tri koncepta posmatra kao tri nezavisna koncepta, osnovni zadatak maloprodajne organizacije koja primenjuje RM koncept jeste povezivanje i usklađivanje pomenuta tri komunikaciona koncepta, kako bi uticaj na potrošača bio daleko efektivniji. Sadejstvo tri pomenuta koncepta, kroz njihovo međusobno preplitanje i dopunjavanje, treba da omogući maloprodajnoj organizaciji građenje kvalitetnih, dugoročnih poslovnih odnosa razmene sa potrošačima, i to kroz niz pojedinačnih poslovnih susreta i aktivnosti usluživanja potrošača, odnosno kroz "epizode" u njihovoj poslovnoj komunikaciji.

1.3. Odnosi sa potrošačima i "epizode" u komunikaciji

U okviru koncepta usluživanja potrošača, centralno mesto zauzimaju pojedinačni susreti ili *"epizode" u usluživanju potrošača* (service encounters). Te epizode su prvenstveno socijalne, pa tek onda, i ekonomske prirode. Pojedinačni susreti, zapravo, predstavljaju korake u procesu razvoja poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača, kreirajući njihov intenzitet i prirodu.

[183] Slika je bazirana na: Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 136.

Svaka maloprodajna organizacija ostvaruje određenu komunikaciju sa svojim postrošačima, kao delom svoje RM strategije. Budući tok i kvalitet te komunikacije, umnogome su uslovljeni pojedinačnim poslovnim susretima, odnosno svakom od *epizoda* (episodes) u poslovnoj komunikaciji.

Usluživanje potrošača igra važnu ulogu u realizovanju strategija RM koncepta, jer predstavlja važan element građenja dobrih odnosa u maloprodajnoj razmeni. Štaviše, usluživanje potrošača treba posmatrati kao proces građenja poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača, i to kroz proces upravljanja čitavim nizom pojedinačnih epizoda u toku njihove poslovne komunikacije. Neophodno je, takođe, vršiti pojedinačnu analizu svake od epizoda u komunikaciji maloprodavac-potrošač, kao i analizu celokupno ostvarenog poslovnog odnosa, što predstavlja osnov upravljanja poslovnim odnosima i u budućnosti.

U procesu evaluacije ostvarenih poslovnih odnosa sa maloprodavcima, potrošači pripisuju različitu važnost pojedinim epizodama u maloprodajnoj komunikaciji. Naime, pojedine epizode u maloprodajnoj komunikaciji i razmeni imaju, u potrošačevoj proceni kvaliteta poslovnih odnosa, različitu specifičnu težinu. Sa stanovišta značaja koji epizoda ima u potrošačevom ocenjivanju poslovnih odnosa sa maloprodavcem, epizode se mogu klasifikovati na **rutinske** i **kritične**.

Rutinske epizode nemaju velikog značaja u procesu građenja maloprodajnih odnosa. To su maloprodajne situacije koje nisu dovele do značajnih promena niti pomaka u odnosima između maloprodavaca i potrošača, bilo pozitivnih, bilo negativnih. Rutinske epizode u maloprodajnoj komunikaciji mogu prerasti u kritične, iako, prema mišljenju potrošača, tokom njih nije došlo do postizanja određenog nivoa poslovnih performansi. U tom slučaju, iako dolazi do negativne promene u poslovnoj komunikaciji i razmeni, ipak dolazi do određenih promena i pomaka, ali koji su kritični po dalju komunikaciju. Naravno, rutinske epizode prerastaju u kritične i u slučajevima pozitivnih promena u poslovnoj komunikaciji i razmeni između maloprodavaca i potrošača.

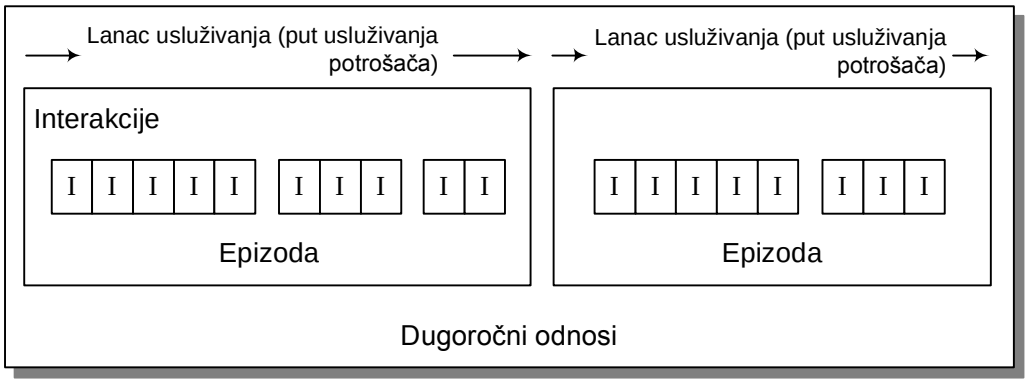
Kritične epizode su sve one epizode koje, sa stanovišta potrošača, imaju velikog značaja po maloprodajnu komunikaciju i poslovne odnose sa maloprodavcem. Budući tok poslovnih odnosa zavisi, i u pozitivnom i u negativnom smislu, upravo od pojave kritičnih epizoda u komunikaciji. Kritične epizode su, zapravo, specifične interakcije između potrošača i zaposlenih u jednoj organizaciji, koje su izrazito zadovoljavajuće ili izrazito nezadovoljavajuće[184]. Zbog toga je, sa stanovišta građenja dobrih odnosa sa potrošačima i upravljanja tim poslovnim odnosima, veoma važno da maloprodavac prati promene vezane za epizode u komunikaciji. Naročito je značajno praćenje razvoja kritičnih epizoda, kao ključnih i prelomnih za građenje dobrih poslovnih odnosa.

Svaki maloprodajni poslovni odnos, sastoji se od određenog broja različitih vrsta epizoda, koje se razlikuju po sadržaju, frekventnosti, trajanju, i uticaju koji su imale na poslovne odnose. Svaka epizoda u maloprodajnoj komunikaciji i razmeni ima određenu konfiguraciju, odnosno određeni sadržaj.

Tokom jedne epizode u maloprodajnoj komunikaciji, potrošač doživi i proživi jednu ili više interakcija sa maloprodavcem, tokom kojih se pružaju određene usluge

[184] Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., (1990.), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", Journal of Marketing, 54, str. 73.

potrošaču. Pomenuti niz interakcija, koje čine epizode u razmeni, stvara *lanac usluživanja*, koji se može analizirati i evaluirati kako sa stanovišta potrošača, tako i sa stanovišta maloprodavca. Na slici 3 prikazana je veza između interakcija, epizoda, lanca usluživanja i poslovnih odnosa u dugom roku, u maloprodajnoj komunikaciji i razmeni.



Slika 3
Interakcije i epizode u maloprodajnoj komunikaciji[185]

Sa stanovišta potrošača, evaluacija lanca usluživanja prilično je jednostavna, budući da potrošač jasno vidi i jasno posmatra sve faze pružanja usluge u toku jedne epizode. Perspektiva potrošača u posmatranju lanca usluživanja, naziva se "put usluživanja potrošača", što je prikazano na slici 2. Pri tome se ne postavlja pitanje ko je od predstavnika maloprodajne organizacije odgovoran za eventualne propuste, greške i prekide u komunikaciji, budući da potrošača, u posmatranju jedne epizode, interesuje ukupan efekat koji ta epizoda ima po ostvarenu maloprodajnu razmenu i komunikaciju. Za potrošača je važno *da li jeste ili nije došlo do promena* u komunikaciji i razmeni, kao i *da li su te promene pozitivne ili negativne* sa stanovišta procesa usluživanja i budućih poslovnih odnosa sa maloprodavcem. Kao što je prikazano u okviru testiranja hipoteze 2 (Glava III), statistički značajna većina anketiranih potrošača na domaćem tržištu odgovorila je da nakon obavljenih kupovina, ***nosi u sebi određeno osećanje (zadovoljstva ili nezadovoljstva) o obavljenoj kupovini***. Maloprodavci u njima "pokrenu" određeno osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva obavljenom kupovinom. Utiču na stvaranje kritičnih epizoda, kao faktora *promena* u poslovanju i komunikaciji sa potrošačima. A potrošači su, sa druge strane, identifikuju u sebi postojanje određenog osećanja, to jest *promene* koja se odigrala u njima.

U analiziranju i evaluaciji komunikaciono-poslovnih epizoda, mogu povremeno nastupiti problemi. Ukoliko dođe do propusta ili grešaka tokom pojedinih interakcija sa potrošačima, menadžeri i zaposleni mogu biti odgovorni za njih. Međutim, kako se jedna epizoda sastoji od čitavog niza interakcija između potrošača i predstavnika maloprodaje, veoma je teško, gotovo nemoguće, utvrditi ko je od predstavnika maloprodaje odgovoran za negativan tok cele epizode.

[185] Slika je bazirana na: Standvik, T., Storbacka, K., (1996.), "Managing relationship quality", rad u Edvardsson B., Brown S.W., Johnston R., Scheuing E.E., (eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, ISQA, New York, str. 71-74.

2. KOMUNIKACIONI KONCEPTI I GRAĐENJE ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Sprovođenje koncepta RM u maloprodajnom poslovanju, ne fokusira se na ono što maloprodavac ***može da plasira*** svom potrošaču, u obliku maloprodajnog asortimana proizvoda i usluga. Fokusira se na sve ono što maloprodavac ***može da učini za*** svog potrošača, u smislu njegovog što kvalitetnijeg usluživanja i postizanja zadovoljstva potrošača u procesu maloprodajnog poslovanja i komuniciranja.

Koliko je važna uloga potrošača u tržišnoj komunikaciji i maloprodajnom poslovanju, pokazuje primer saopštenja koje je još 1850. godine izdalo Burnley Building Society (19., str. 130.), u kojem se kaže: "Opsednutost potrošačem trebalo bi da bude najvitalniji faktor poslovnog uspeha preduzeća. Osvajanje i zadržavanje potrošača mora biti prioritet bilo kog poslovanja, dok bi neuspeh tih aktivnosti rezultovao gubitkom profita, odsustvom rasta poslovanja, nedostatkom posla, pa samim tim i prestankom celokupnog poslovanja". Ovo, moglo bi se reći, "moderno" saopštenje o važnosti potrošača, iako staro gotovo vek i po, relevantno je i u savremenom maloprodajnom poslovanju. Potrošači se nalaze u fokusu poslovanja i komunikacije savremenih maloprodajnih preduzeća, i od njih počinje i sa njima se završava svaki poslovno-komunikacioni ciklus maloprodajnih preduzeća.

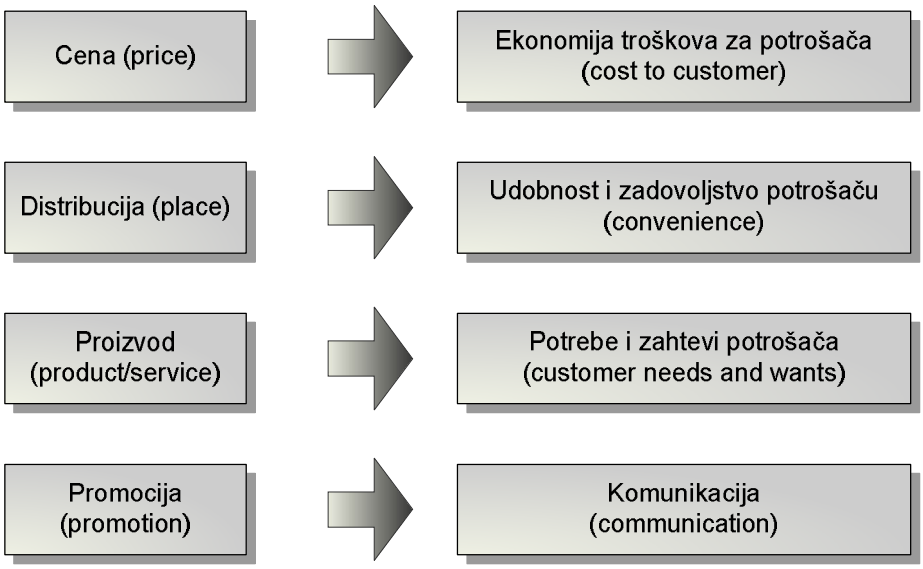
Savremena maloprodajna preduzeća fokusiraju svoje poslovne aktivnosti na što bolje i kvalitetnije usluživanje potrošača, čime se obezbeđuje stvaranje dugoročnih poslovnih odnosa, od uzajamnog značaja i kvaliteta po obe strane u maloprodajnoj razmeni. Adekvatno koncipiran marketing miks maloprodajnog preduzeća, predstavlja osnov upravljanja procesom usluživanja potrošača, kao i procesom građenja odnosa sa potrošačima.

2.1. Marketing komuniciranje i odnosi sa potrošačima

Marketing miks, uopšteno posmatrano, može se posmatrati kao jasno definisani okvir poslovno-komunikacionih aktivnosti preduzeća, u koji su inkorporisane nove marketing ideje i strategije, sa kojima preduzeće namerava da izađe na tržište. Marketing miks obuhvata četiri instrumenta, tzv. "4P": proizvod, (**P**roduct/service), cena (**P**rice), promocija (**P**romotion) i distribucija (**P**lace).

Rast aktivne uloga potrošača, kao i potreba za podizanjem kvaliteta aktivnosti usluživanja potrošača, uticali su na to da se modifikuje koncepcija marketing miksa maloprodajnih preduzeća, odnosno da se promeni struktura instrumenata marketing miksa. Kotler i grupa autora ukazali su na to da pomenuta struktura marketing miksa reprezentuje marketing nastup sa stanovišta prodavca. To je zastareo i prevaziđen pristup, pa bi marketari trebalo da usvoje perspektivu orijentisanu na potrošača[186]. Tako je *4P prešlo u 4C*, što se može videti na slici 4. Pristup "4 C" predstavlja nove, adekvatnije instrumente marketing miksa, koji podrazumevaju da maloprodajno preduzeće ekonomično i kvalitetno zadovoljava potrebe i zahteve potrošača, uz istovremeno sprovođenje efektivne komunikacije sa njima.

[186] Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wing, V., (1999.), *Principles of Marketing*, 2nd European edition, Prentice Hall, New York, str. 110.

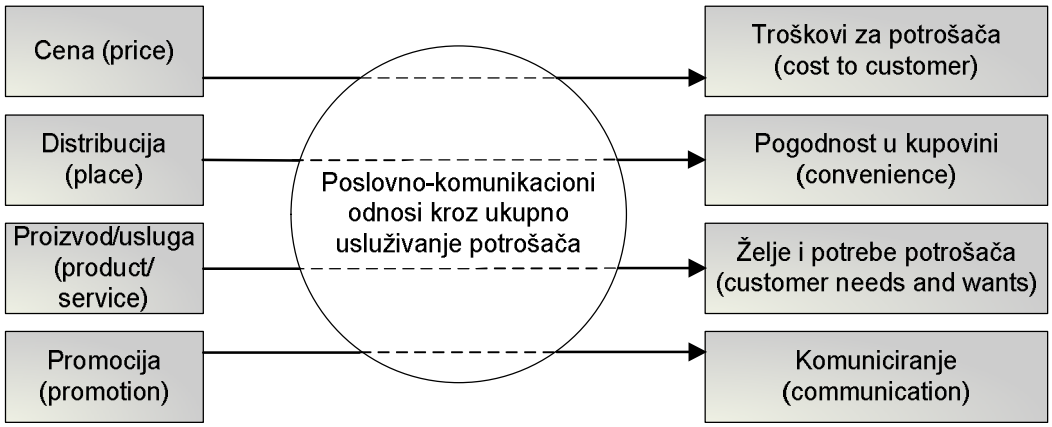


Slika 4
Od 4 P do 4C[187]

Na slici 4 može se videti da nova marketing orijentacija, usmerena prema potrošaču i zasnovana na njegovim potrebama, podrazumeva transformaciju instrumentarijuma marketing miksa preduzeća. Cena (Price) prelazi u *ekonomiju troškova za potrošača* (Cost to customer), mesto ili distribucija (Place) prelazi u pružanje kvalitetne usluge, odnosno pružanje *udobnosti i zadovoljstva potrošaču* (Convenience), proizvodi i usluge (Product/service) postaju *potrebe i zahtevi potrošača* (Customer needs and wants), i promocija (Promotion) se transformiše u *komunikaciju* (Communication).

Novi marketing prisup, zasnovan na potrošaču i njegovim potrebama i zahtevima, nalaže maloprodavcu potrebu upravljanja celokupnim procesom usluživanja, a ne samo plasiranjem maloprodajnog asortimana. To, dalje, vodi neophodnosti građenja i upravljanja uspostavljenim odnosima sa potrošačima, i upravljanju njihovim tokovima u budućnosti. Jedan od osnovnih elemenata ovog upravljačkog procesa jeste jasna, kontinuirana komunikacija sa potrošačima, koja obezbeđuje stalnu razmenu informacija i stalno podsećanje potrošača da su zaista važni maloprodavcu, da on "misli" na njih, i da uvažava i poštuje njihove potrebe i navike.

[187] Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 17.



Slika 5
Transformacija marketing miksa

Na osnovu svega pomenutog, slika 4 mogla bi se preinačiti u ilustraciju prikazanu slikom 5. Ona ukazuje na ključni faktor transformacije tradicionalnog "4P" marketing instrumentarijuma u novi "4C" marketing instrumentarijum, putem kojeg savremena maloprodajna preduzeća komuniciraju sa potrošačima. Ključni element transformacije marketing miks koncepta maloprodajnog preduzeća čini *građenje dobrih poslovnih odnosa sa potrošačima, zasnovanih na kvalitetnom usluživanju potrošača* (poslovno-komunikacioni odnosi kroz usluživanje potrošača).

Aktivnosti marketinga, ključne u procesu komuniciranja maloprodajnih preduzeća sa potrošačima, doživljavaju značajne promene. Dosadašnja praksa na maloprodajnom tržištu, pokazala je da uspostavljanje i održavanje odnosa zadovoljstva potrošača i građenje odnosa poverenja između maloprodavaca i potrošača, predstavljaju ključne faktore poslovnog uspeha maloprodajnih preduzeća na svetskom tržištu. Koncept CRM u tome ima odlučujuću ulogu.

Upravljanje odnosima sa potrošačima, kao proces usmeravanja adekvatnih marketing aktivnosti maloprodajnog preduzeća ka uspostavljanju i dugoročnom održavanju dobrih poslovnih odnosima sa potrošačima upotrebom elektronske tehnologije, podrazumeva postupno sprovođenje određenih poslovno-komunikacionih koncepata, čija se svrha sastoji u:

a) *tretiranju potrošača kao ravnopravnih partnera u razmeni*, vrednih svake pažnje i svakog poslovnog i komunikacionog napora,
b) *definisanju potreba i zahteva potrošača*, njihovom kontinuiranom identifikovanju i dijagnostikovanju, kako bi im se izašlo u susret na što brži i kvalitetniji način, i
c) *razvijanju lojalnosti potrošača*, kroz kreiranje kvalitetnog asortimana usluga, ali i kroz kontinuirano razvijanje kvalitetnih načina komuniciranja sa njima.

Sprovođenje komunikacionih koncepata u maloprodajnom poslovanju, prvenstveno koncepta CRM, treba da bude praćeno usvajanjem dva važna marketing koncepta, ključna za upravljanje odnosima sa potrošačima, a to su Permission i Interruption Marketing.

Permission Marketing je marketing koncept koji se bavi ostvarivanjem prava maloprodavca na komuniciranje sa potrošačem. Važnost ovog koncepta je u tome što potrošač može, ali i ne mora, prihvatiti uključivanje u komunikacione i marketing aktivnosti sa maloprodavcem. To ima naročitu važnost u procesu elektronske maloprodaje, budući da se u toj oblasti maloprodajnog poslovanja komunikacija između maloprodavca i potrošača odigrava bez mogućnosti fizičkog kontakta i ličnog suočavanja među učesnicima u poslovanju.

U elektronskom poslovanju, svaka neželjena poruka ima daleko jači efekat na potrošača, nego kada je u pitanju tradicionalna, fizička maloprodaja, pa potrošači postaju nestrpljivi, nervozni i traže "nagradu" za potrošeno vreme, informacije i pažnju posvećenu maloprodavcu. Seth Godin, autor koji je u poslovnu literaturu i praksu uveo termine Permission Marketing i Interruption Marketing, upozorava da je, prema istraživanjima, prosečan potrošač dnevno "bombardovan" sa preko 3000 neželjenih poruka, pri čemu se tu ubrajaju poruke koje stižu putem svih medija, kako tradicionalnih, tako i elektronskih[188]. Permission Marketing je koncept koji se bavi traženjem i dobijanjem dozvole od potrošača da budu uključeni u marketing aktivnosti preduzeća, pri čemu im se za uzvrat pružaju određeni podsticaji i stimulansi. Na primer, kompanija može platiti potrošaču za gledanje njenih reklama, kao što to čini www.alladvantage.com.

Interruption Marketing, nasuprot prethodnom konceptu, predstavlja zastareli koncept kontaktiranja i komuniciranja sa potrošačima, koji se danas izbegava i prevazilazi. U pitanju je marketing koncept koji podrazumeva marketing aktivnosti i komunikaciju maloprodavca, koja ometa i prekida potrošača u njegovim aktivnostima. Godin ovaj koncept posmatra kao prevaziđeni marketing pristup, koji ne odgovara savremenom poslovanju, niti preduzeća, niti potrošača.

Jedan od savremenih komunikaciono-upravljačkih koncepata, koji doprinosi ispunjavanju pomenutih ciljeva RM koncepta u maloprodajnom poslovanju, jeste koncept ***upravljanja razmenom informacija sa kupcima*** (customer information management)[189]. U pitanju je menadžment koncept, baziran na upotrebi elektronske tehnologije, koji savremenim maloprodavcima, kako tradicionalnim, tako i onim uključenim u elektronsku maloprodaju, omogućava građenje dobrih poslovnih odnosa i kvalitetnije usluživanje potrošača.

Prikupljanje informacija o potrošačima predstavlja osnov za građenje odnosa sa njima u budućnosti. Savremenim maloprodajnim preduzećima u tome pomažu tzv. *informaciono-intenzivne strategije* (information-intensive ili smart strategies), čije se sprovođenje zasniva na kreiranju *datoteka podataka o potrošačima* (customer information file - CIF)[190]. Koristeći pomenutu strategiju, maloprodajno preduzeće formira datoteku o svojim potrošačima, koja sadrži podatke o[191]:

---

[188] Chaffey, D, (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 332.

[189] West, P., (2000.), "What Makes a Successful Retailer?",Retail Strategy International, Sterling Publications Ltd., London, str.42.

[190] Glazer, R., (2004.), "Role of smart markets in managing relationships with customers", rad u Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 104.

[191] Ibid., str. 105.

- ✓ *Karakteristikama potrošača* – U pitanju su demografski podaci, odnosno podaci o tome ko su njihovi potrošači, nezavisno od odnosa koji su izgrađeni sa tim potrošačima;
- ✓ *Reakcijama potrošača na odluke preduzeća* – Podaci o preferencijama, ponašanju i reagovanju potrošača na odluke vezane za marketing miks preduzeća. Maloprodavac prikuplja informacije o tome kada, gde, kako i zašto potrošači kupuju određene proizvode i usluge.
- ✓ *Istorijatu kupovina* – Podaci o proizvodima koje su potrošači kupovali, kao i o prihodima, troškovima, a time i profitu vezanom za obavljene kupovine. Ove informacije zasnivaju se na transakcijama koje je maloprodavac zaista obavio sa svojim potrošačima.

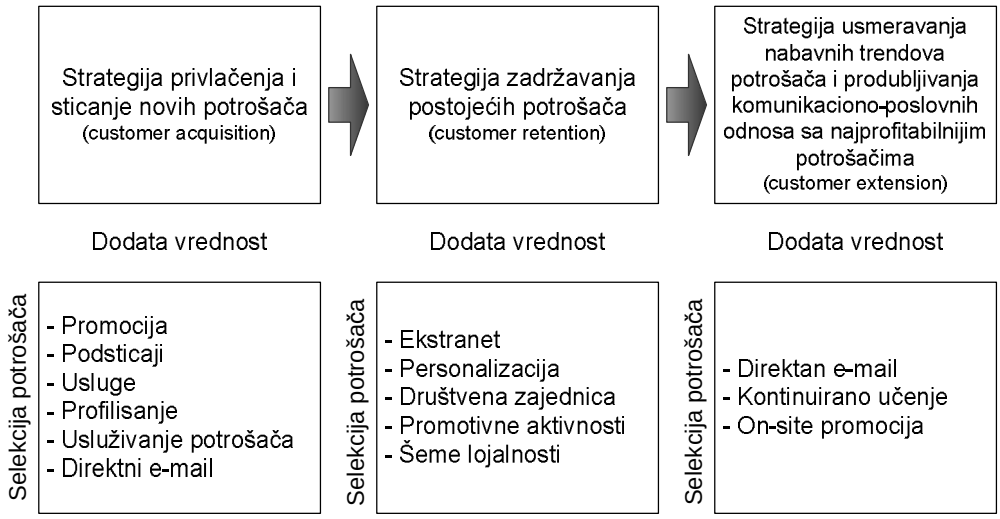
Istraživanja, vezana za iskustva maloprodajnih preduzeća na razvijenim, informaciono-intenzivnim ili tzv. *"smart" tržištima* (smart markets), koja sprovode informaciono-intenzivne strategije u procesu građenja odnosa sa svojim potrošačima, pokazala su da je daleko lakše prikupljati podatke o karakteristikama kupaca i istorijatu njihovih kupovina, nego o reakcijama potrošača na odluke preduzeća. To je i logično, jer je daleko lakše prikupiti demografske i podatke o transakcijama, nego varijabilne podatke, vezane za reakcije i stavove potrošača.

2.2. Marketing komuniciranje i osvajanje novih potrošača

Savremeno maloprodajno marketing komuniciranje, podrazumeva kontinuirano sprovođenje niza marketing aktivnosti i tehnika, usmerenih prema potrošačima, koje su obostrano korisne po njihovo tekuće i buduće poslovanje. Sprovođenje marketing aktivnosti, podrazumeva prethodno definisanje komunikacionih stategija, kao i analiziranje prethodno korišćenih strategija, kao i njihovo modifikovanje i prilagođavanje novim tržišnim zahtevima.

Maloprodajna preduzeća, u cilju građenja dobrih dugoročnih odnosa sa potrošačima, kao što se može videti na slici 6, strategiju svog marketing komuniciranja sa potrošačima ostvaruju kroz sledeća tri koraka:

- strategija privlačenja i sticanja novih potrošača (customer aquisition)
- strategija zadržavanja postojećih potrošača (customer retention)
- strategija usmeravanja nabavnih trendova potrošača i produbljivanja komunikaciono-poslovnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima (customer extension).



Slika 6

Faze sprovođenja marketing komunikacione strategije sa potrošačima[192]

Na slici 6 prikazana su tri strateška područja, tri faze marketing komunikacione strategije maloprodajnih preduzeća. Posmatrajući aktivnosti koje maloprodajna preduzeća treba da preduzimaju u pojedinim fazama, lako se može zaključiti da se veliki deo tih aktivnosti sprovodi upotrebom elektronske tehnologije. To je logično, iz dva razloga. Prvi razlog je taj što su savremena maloprodajna preduzeća, u manjoj ili većoj meri, uključena u aktivnosti elektronske maloprodaje, pa su, samim tim, i deo elektronskog tržišta. Drugi razlog je što upotreba elektronske tehnologije u poslovanju, pruža maloprodavcu niz prednosti, među kojima su smanjenje troškova poslovanja, personalizacija prodajnog asortimana, efikasno korišćenje vremena od strane potrošača i sl.

Strategija privlačenja i sticanja novih potrošača (customer aquisition) podrazumeva sprovođenje niza komunikaciono-poslovnih aktivnosti, kojima maloprodajno preduzeće planira da privuče nove potrošače, i ubedi ih da upravo kod njega treba da obave svoju prvu kupovinu.

Uspostavljanje novog poslovnog kontakta sa maloprodavcem, predstavlja aktivnost koja u potrošače unosi određenu nesigurnost, i predstavlja realan rizik. Nesigurnost je povezana sa strahom ljudi od novog, nepoznatog, sa strahom ljudi od promena. Rizik je povezan sa uvek mogućim neuspehom obavljene kupovine, sa mogućim nezadovoljstvom potrošača. Nezadovoljstvo može nastati kao rezultat neispunjenja potreba i zahteva potrošača, ili, pak, kao rezultat zadovoljenja tih potreba i zahteva, ali na neadekvatan, neželjeni način. I nesigurnost i rizik, povezani su sa strahom potrošača da njegovi ciljevi i željeni efekti procesa kupovine i konzumiranja proizvoda, neće biti ispunjeni. Zbog toga je prvenstveni zadatak maloprodavca da tu

[192] Slika se zasniva na izvoru: Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 331.

početnu nesigurnost i neizvesnost otkloni ili umanji, da motiviše potrošača da se odluči za njega i sa njim započne poslovni kontakt.

Kao što se na slici 6 može videti, strategija privlačenja potrošača na prvu kupovinu, sprovodi se nizom poslovno-komunikacionih aktivnosti maloprodavaca. Promovisanje proizvoda i inovacija u komunikaciji sa potrošačima, direktni podsticaji na kupovinu (pokloni, "happy hour"), prateće usluge, profilisanje (identifikovanje karakteristika i individualnih potreba) potrošača, direktan e-mail potrošačima, neke su od aktivnosti i tehnika kojima maloprodavac nastoji da privuče, a zatim i stekne, nove potrošače. Sprovođenjem ovih aktivnosti stvara se dodata vrednost za potrošača, koja se kupcu nudi, i koja se sastoji u superiornom proizvodu uz visok nivo prodajnih usluga u odnosu na konkurenciju, kao i u pokazivanju zainteresovanosti dotičnog maloprodavca za potrebe potrošača, kao i njihovo dalje opsluživanje.

Strategija privlačenja i sticanja novih potrošača, podrazumeva korišćenje raznovrsnih komunikacionih tehnika od strane maloprodavca. Cilj njihovog sprovođenja podrazumeva osvajanje novih potrošača, kako bi oni kod njih i obavili svoju prvu kupovinu, bilo da se radi o online kupovini, ili o offline kupovini u tradicionalnim maloprodajnim objektima.

U kontekstu isključivo elektronske komunikacije, obično putem Interneta, ova strategija se može odnositi na[193]:

(a) upotrebu web site-a, u svrhe privlačenja pažnje potencijalnih, novih potrošača, koji će verovatno tu i obaviti svoje prve kupovine, i
(b) podsticanje postojećih potrošača, uključenih u offline maloprodajnu razmenu i komunikaciju, da se uključe u online razmenu i komunikaciju.

U cilju postizanja efektivnosti online i offline tehnika marketing komunikacije, neophodno je da, prilikom koncipiranja komunikacione strategije, maloprodavci razmotre i imaju u vidu razlike u ponašanju potrošača u procesima tradicionalne i elektronske razmene, kao i razlike u komunikaciji putem tradicionalnih i elektronskih medija. U tom smislu, proces kreiranja strategije privlačenja i sticanja novih potrošača obuhvata sprovođenje sledećih aktivnosti:

profilisanje potrošača (customer profiling),
selekcija potrošača (customer selection) i, na osnovu toga,
izbor odgovarajuće online/offline komunikacije.

1) *Profilisanje potrošača* predstavlja skup marketing komunikacionih aktivnosti, putem kojih maloprodajno preduzeće prikuplja informacije neophodne za segmentaciju i izbor potrošača. Građenje profila potrošača, kao korak u građenju poslovnih odnosa sa potrošačima, podrazumeva prikupljanje detaljnih informacija vezanih za: interesovanja potrošača u pogledu proizvoda iz maloprodajnog asortimana, informacija vezanih za željeni servis, informacija vezanih za demografske karakteristike potrošača, kao i informacija vezanih za mesto i ulogu potrošača u procesu donošenja odluka o maloprodajnoj kupovini. Ove informacije biće veoma značajne u fazi donošenja odluke maloprodavca o zadržavanja određenih potrošača i jačanja njihove profitabilnosti. Dolaženje do pomenutih željenih informacija, podrazumeva da maloprodavac pruži potrošačima određene podsticaje, kao i da maloprodavac stvori

[193] Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, str. 333.

sliku o sebi kao o organizaciji kojoj se može verovati. Takođe, profilisanje potrošača važno je i za narednu fazu selekcije potrošača.

2) *Selekcija potrošača* predstavlja biranje potrošača u svim fazama strategije marketing komuniciranja maloprodajnog preduzeća, kao što se može videti na slici 6. Pre nego što pređe na narednu fazu procesa upravljanja odnosima sa potrošačima, maloprodavac vrši izbor adekvatnih potrošača za svaki od svojih koraka u marketing komunikaciji. Tako, na primer, pre faze privlačenja i sticanja novih potrošača, maloprodavac vrši segmentaciju, a zatim i selekciju potrošača. Pri tome, maloprodavac treba da ima u vidu razlike koje postoje u procesima segmentacije potrošača u tradicionalnoj (fizičkoj) i elektronskoj maloprodaji. Segmentacija na tradicionalnom maloprodajnom tržištu vrši se prema raznovrsnim kriterijumima, među kojima su geografske, demografske, socijalne i psihološke karakteristike potrošača. Na tržištu elektronske maloprodaje, segmentacija prema geografskom kriterijumu praktično ne postoji, zbog nepostojanja geografskih barijera u elektronskoj razmeni. Zbog toga se segmentacija može vršiti prema polu, starosti potrošača, kao i prema psihološkim karakteritikama i preferencijama u kupovini. Interesantni su rezultati jednog istraživanja, objavljenog u časopisu *Fortune*, prema kojem se potrošači na elektronskom tržištu generalno mogu klasifikovati u tri segmenta[194]:

segment potrošača osetljivih na cene (price-sensitive shoppers), koji odustaju od kupovine i dalje komunikacije sa maloprodavcem, ukoliko im cene ne odgovaraju;

segment potrošača koji kompariraju ponudu i cene (comparison shoppers), koji analiziraju odnos kvaliteta i cena proizvoda i usluga, i

segment konzervativnih potrošača (conservative shoppers), a to su potrošači kojima je u prvom redu važna bezbednost i privatnost u procesu elektronske kupovine.

3) Sprovođenje strategije privlačenja i sticanja novih potrošača, podrazumeva prethodno definisanje i biranje *najefektivnijeg miksa komunikacionih tehnika*, čijim sprovođenjem će se ostvariti neophodno usmeravanje i razmena informacija između maloprodavaca i potrošača. U pitanju je kontinuirana aktivnost, koja podrazumeva kombinaciju tradicionalne **offline** marketing komunikacije, sa novim oblicima **online** marketing komunikacije.

Offline marketing komunikacija podrazumeva skup tradicionalnih komunikacionih tehnika komuniciranja, kao što su reklame na bilboard-ima, u štampi, na radiju i televiziji, zatim promocije proizvoda u maloprodajnim objektima, kao i direktna komunikacija između predstavnika maloprodajnih preduzeća i potrošača. Online marketing komunikacija obuhvata skup komunikacionih tehnika, zasnovanih na upotrebi Interneta. One služe generisanju maloprodajne rezmene i razmene informacija na web site-u maloprodajnog preduzeća.

Srpski maloprodajni lanac *Pekabeta*, pre nekoliko godina plasirao je, putem offline medija, slogan "Dobro jutro, komšija" kojim je nastojao da prvenstveno privuče, a zatim i da zadrži, nove potrošače. Slogan je imao za cilj da pomenutog maloprodavca učini privlačnim i prikaže neposrednost u komunikaciji sa potrošačima. Naglasak je na reči "komšija", budući da je to "magična" reč kojom se u Srbiji oslovljavaju i ljudi koji se čak i ne poznaju, ali treba zajedno da urade neki posao, zatraže uslugu ili reše neki

[194] Windham, L, (2000.), "Don't Expect A Merry E-Christmas: Online Buyers expect freebies, lack loyalty, and purchase on price, says an e-commerce pro. Shopping sites need to retrain them. Fast." (e-Company)(Interview)(Industry Overview, Fortune, October 2, v142 i7, str. 259+.

problem.

Sa druge strane, elektronski maloprodavac B2C hardvera i softvera *Jungle* (8, str. 340.), između ostalih je koristio sledeće poruke: *"Shop from the comfort of your home! No queues, no crushes, no traffic and no parking."* i *"Online security...Guaranteed!"*. Njima je nastojao da privuče nove potrošače na Internet maloprodaju Ovi slogani aludiraju na ključne fatore koji čine život nedovoljno komfornim, a poslovanje rizičnim, a to su čekanja po redovima, gužve u saobraćaju, traženje mesta za parkiranje i nedostatak sigurnosti i privatnosti u online razmeni.

2.3. Marketing komuniciranje i zadržavanje potrošača

Strategija zadržavanja postojećih potrošača (customer retention) podrazumeva sprovođenje niza poslovno-komunikacionih aktivnosti i tehnika od strane maloprodavca, sa svrhom održavanje poslovnih odnosa sa postojećim potrošačima. Među te aktivnosti i tehnike spadaju: personalizacija, mass customization, zatim organizovanje promotivnih aktivnosti, popusti i pogodnosti u kupovini, kreiranje i aktiviranje extraneta, kao i organizovanje C2C (customer-to-customer) interakcije preko e-mail grupa, foruma i chat-a.

U zavisnosti od toga da li se radi o pretežno tradicionalnom ili, pak, virtuelnom maloprodajnom preduzeću, proces sprovođenja strategije zadržavanja potrošača, može imati sledeća dva cilja:

- ✓ zadržavanje potrošača koji posećuju maloprodajne objekte, i motivisanje potrošača da obavljaju ponovljene kupovine, i
- ✓ zadržavanje potrošača koji posećuju web site maloprodajnog preduzeća i obavljaju online kupovine, i motivisanje da ponovo posete web site i obave kupovinu.

Mnogi stručnjaci i autori u oblasti menadžmenta i maloprodaje, i istraživanja same maloprodajne prakse, ukazuju na to da je zadržavanje potrošača daleko teže od privlačenja potrošača na obavljanje prve kupovine. Kao i svaki međuljudski odnos, tako i uspostavljanje odnosa između maloprodavaca i potrošača, zahteva angažovanje, podsticaje i dobru volju obe strane u komunikaciji. Naročito su važni podsticaji i angažovanje od strane maloprodavaca, jer su upravo oni ti koji kreiraju i pružaju raznovrsne načine zadovoljenja potreba potrošača.

Sa druge strane, potrošač je aktivan učesnik savremenog maloprodajnog poslovanja i komuniciranja. Njegovi podsticaji u vidu sugestija, saopštavanja želja, potreba i zahteva, predstavljaju aktivni element daljeg održavanja i jačanja dobrih poslovnih odnosa sa maloprodavcima. Vremenom, kako maloprodajna saradnja postaje sve učestalija, a posebno ako je profitabilna i korisna po obe strane, potrošači postaju i sve zahtevniji, te je zadovoljenje njihovih želja i potreba sve teže i kompleksnije. Zapravo, neophodno je kontinuirano uvođenje inovacija u procese usluživanja potrošača, u prodajni asortiman i komunikaciju, kako poslovna saradnja ne bi izgubila na zanimljivosti, a potrošači stekli utisak da se maloprodavac više ne interesuje za njihove specifične potrebe i zahteve.

Smatra se, takođe, da je daleko teže zadržavati uspostavljene poslovne odnose sa potrošačima na online, nego na offline tržištu. Razlozi tome leže, sa jedne strane, u prirodi elektronskog tržišta i, sa druge strane, u karakteristikama samih potrošača na elektronskom tržištu. Prema mnogim istraživanjima, posetioci elektronskog tržišta i

web site-ova maloprodajnih preduzeća su ljudi koji vole pretraživanje site-ova, kao i izazove koje nosi elektronsko komuniciranje i poslovanje. U pitanju je vrlo nestrpljiv segment ljudi, spremnih da pređu na pretraživanje sledećeg site-a, ukoliko im se onaj koji pretražuju učini nezanimljivim i komplikovanim za pretraživanje.

Istraživanja, takođe, pokazuju da posetilac napušta web site maloprodavca, ukoliko nakon tri do četiri pokušaja ne dođe do željene informacije. Zbog toga je važno web site učiniti moderno dizajniranim, zabavnim i jednostavnim za "surfovanje", bez traženja od posetilaca da se registruju, sem ukoliko je to apsolutno neophodno. Razlog ovom poslednjem, leži u određenoj dozi *nepoverljivosti koja prati komunikaciju potrošača sa online maloprodavcima*. Laurie Windham (8, str.354.) je na sledeći način opisala potrošača i njegovo zadržavanje na online tržištu: "Evo šta čini zadržavanje potrošača u online prostoru tako zastrašujućim. Kreirali smo tog moćnog, nestrpljivog potrošača, kojeg karakteriše nizak nivo pažnje i tolerancije, pred njim je mnoštvo mogućnosti izbora, kao i niske barijere promena u saradnji".

Pored pomenutih, u prilog kompleksnosti zadržavanja uspostavljenih odnosa sa potrošačima na online tržištu, idu i sledeći rezultati istraživanja, sprovedeni od strane Forrester Research. Prema sprovedenim istraživanjima, veliki procenat korisnika Interneta i učesnika u elektronskoj maloprodaji, čini populacija od 55 do 64 godine starosti. Pri tome, ovaj segment kupaca ima prosečna godišnja primanja od 60 000 USD[195]. U pitanju su stariji ljudi, koji poseduju određeno životno i poslovno iskustvo. Imajući u vidu i njihova prosečna godišnja primanja, u pitanju su kupci relativno visokog obrazovnog i nivoa životnog standarda, što, sasvim logično, čini kompleksnim održavanje njihovog poverenja i, uopšte, njihovog zadržavanja u online maloprodajnom poslovanju.

Prema pomenutom istraživanju, *obrazovni nivo* i *stepen životnog standarda*, u razvijenim ekonomijama, predstavljaju faktore od važnosti za potrošače da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se već bave ili uvode u svoje poslovanje elektronsku maloprodaju. Takođe, to su i faktori od velike važnosti za zadržavanje potrošača u komunikaciji i razmeni sa maloprodavcima.

Mnoga preduzeća na Internetu, među kojima i *Microsoft* i *Netscape*, sprovode praksu direktnog slanja najnovijih informacija kupcima, putem e-maila. Informacije koje se šalju direktno na adresu kupca, podrazumevaju raznovrsne sadržaje, kao što su nove marketing informacije, cenovne liste, obaveštenja o izmenama u prodajnom asortimanu i o novim proizvodima. Ovakve aktivnosti korisne su za obe strane – kupcima obezbeđuju dobru i pravovremenu obaveštenost, a preduzeću obezbeđuju kvalitetno građenje odnosa sa potrošačima i podsticanje njihove lojalnosti.

Usluživanje potrošača, a naročito pružanje postprodajnih usluga, predstavlja važan i uspešan element strategije zadržavanja kupaca. Štaviše, nepružanje ovih usluga može ozbiljno ugroziti poverenje koje je potrošač izgradio prema svom maloprodavcu, i može ozbiljno dovesti u pitanje budućnost njihove međusobne saradnje. Pored pružanja fizičkih usluga, neophodno je uvođenje pružanja usluga i podrške putem elektronske pošte, kao i putem telefona, kako bi se obezbedilo uspostavljanje ličnijeg kontakta (u odnosu na e-mail) između maloprodavca i njegovih potrošača, u odnosu na kontakt koji pruža, na primer, e-mail.

---

[195] Izvor: Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego CA, str. 61.

Veoma važnu ulogu u sprovođenju strategije zadržavanja potrošača, igraju personalizacija i mass customization. Naime, personalizovani pristup individualnom potrošaču ("personalization"), i prilagođeni pristup grupi potrošača sa sličnim interesovanjima i potrebama ("mass customization"), doprinosi stvaranju boljih, čvršćih kontakata sa potrošačima, baziranih na poverenju, i na osećanju zainteresovanosti maloprodavca za individualne karakteristike potrošača.

Koncepti personalizacije i mass cistomization naročito su značajni u elektronskoj maloprodaji. Naime, slanje uopštenih informacija putem e-maila, namenjenih svim potrošačima, imaće negativne efekte po potrošače i njihove stavove prema maloprodavcu. Potrošači će, prema nekim istraživanjima[196], u prvom redu biti mahom nezainteresovani za informacije koje su primili, a zatim i iznervirani dobijenim informacijama, jer ih nisu ni tražili. Naročito će biti uznemireni ukoliko im se informacije prosleđuju putem telefona, jer je taj kontakt ličniji, i ne može se jednostavno "izbrisati", kao, na primer, neželjeni e-mail.

2.4. Marketing komuniciranje i produbljivanje odnosa sa potrošačima

Strategija produbljivanja odnosa sa potrošačima (customer extention), predstavlja strategiju uspostavljanja dublje i kvalitetnije komunikacije i poslovnih odnosa sa postojećim potrošačima, putem povećanja interakcije između maloprodavca i potrošača, kao i putem povećanja broja transakcija među njima. Ova strategija ima za cilj povećanje dugoročne, tzv. *životne vrednosti potrošača* (lifetime value) od strane maloprodavca, putem sprovođenja raznovrsnih poslovno-komunikacionih aktivnosti i tehnika.

Dugoročna, životna vrednost potrošača predstavlja savremeni koncept. Podrazumeva kontinuirano podizanje kvaliteta usluživanja potrošača, koje vodi stvaranju dodate vrednosti za potrošača u procesu kupovine i konzumiranja proizvoda i usluga. Pri tome, ta dodata vrednost se stvara sve vreme trajanja poslovnog odnosa između maloprodavca i potrošača.

Produbljivanje i jačanje odnosa sa postojećim potrošačima, sastoji se u podizanju nivoa kvaliteta usluživanja, sugerisanjem komplementarnih i proizvoda višeg kvaliteta. Specijalista u maloprodaji elektronske opreme *Best Buy*, povremeno nailazi na probleme u svom poslovanju i komunikaciji sa potrošačima, koje nastoji efikasno da reši[197].

Kompanija *Best Buy* ima 300 maloprodajnih objekata u 32 države SAD, kao i razvijenu elektronsku maloprodaju. Takođe, ima dobro organizovan call centar, koji dnevno prima prosečno 3000 poziva, koji prosečno traju 15 minuta. Više od 50% tih poziva dolazi od potrošača sa elektronskog tržišta. Telefonski pozivi obuhvataju čitav niz problema i dilema, među kojima one vezane za hardver i softver, reklamacije na kupljene proizvode, pitanja vezana za isporuku proizvoda i drugo. Primarni cilj

[196] Evans, M., Patterson, M., O'Malley, L., (2002.), "Bridging the direct marketing-direct consumer gap: some solutions from qualitative research", Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference, Derby, UK, 2000., rad u: Chaffey, D, *"E-Business and E-Commerce Management"*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, 2002., str. 355.

[197] Primer iz: Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 115.

zaposlenih u kompaniji *Best Buy* sastoji se u zadovoljenju potrošača, efektivnim rešavanjem njihovih problema. Ukoliko se potrošač raspituje o nekom proizvodu, agent prodaje u call centru kompanije automatski predlaže kupovinu komplementarnog proizvoda, što je u marketingu i prodaji poznato kao *cross-selling*. Takođe, agent može potrošaču predložiti sličan proizvod, boljeg kvaliteta ili karakteristika, što je poznato kao *up-selling*. Primanjem i korišćenjem informacija koje dobija od potrošača, kompanija *Best Buy*, na opisani način, pruža potrošačima kvalitetnu uslugu, čime se diferencira u odnosu na konkurente.

Strategija produbljivanja odnosa sa postojećim potrošačima određenog maloprodajnog preduzeća, podrazumeva i zadržavanje profitabilnih kupaca tog maloprodajnog preduzeća, u dugom roku. Tokom svog poslovanja, ulaženjem u poslovne relacije sa potrošačima i praćenjem njihovog toka, maloprodavac identifikuje potrošače koji su mu vremenom postali lojalni, i od kojih može očekivati buduću saradnju.

Osiguravajuća kompanija *State Farm*, kao svoj primarni cilj postavila je zadržavanje dobrih, lojalnih kupaca, ali ne i privlačenje novih[198]. Važan element strategije produbljivanja odnosa sa potrošačima predstavljaju aktivnosti praćenja i usmeravanja nabavnih trendova potrošača. Zbog prirode elektronske tehnologije, i mogućnosti da se njenom upotrebom brzo i lako evidentiraju mnogobrojne aktivnosti potrošača u toku maloprodajnog procesa, praćenje nabavnih trendova je daleko jednostavnije u elektronskoj, nego u tradicionalnoj maloprodaji.

Među važne informacije, koje omogućavaju praćenje nabavnih trendova, i koje će omogućiti anticipiranje budućih aktivnosti potrošača i usmeravanje nabavnih trendova, spadaju sledeće[199]:

- Broj promovisanih artikala koje su potrošači kupili, što omogućava uvid u efekat i uspeh sprovedenih promotivnih aktivnosti maloprodajnog preduzeća;
- Broj pritisaka mišem na banere web site-a maloprodavca, čime se ujedno testira i uspešnost sprovođenja strategije privlačenja potrošača;
- Broj kupljnih proizvoda i usluga elektronskim putem (online kupovina);
- Stranice site-a koje su retko posećivane od strane potrošača, što je dobar pokazatelj postojanja eventualnih nejasnoća, teškoća u pretraživanju web site-a preduzeća, što, dalje, maloprodavac treba da nastoji da otkloni;
- Stranice site-a koje su često posećivane, što maloprodavcu pokazuje da su dobro organizovane, razumljive i zanimljive, te ih potrošači rado posećuju;
- Prosečno vreme zadržavanja posetioca na web site-u preduzeća: ukoliko se posetilac zadržao 15-20 sekundi znači da najverovatnije ništa nije kupio, i obrnuto, ukoliko se dugo zadržao, zainteresovan je za asortiman, te postoji velika verovatnoća da je obavio kupovinu.

Navedene informacije pružaju mogućnost različitim poslovnim funkcijama maloprodajnog preduzeća da planiraju buduće trendove prodaje, kao i da kreiraju raznovrsne komunikacione aktivnosti i strategije, kojima bi se dalje usmeravala

[198] Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 116.

[199] Prilagođeno prema: Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego CA, str. 43.

poslovna saradnja između maloprodavaca i potrošača, kako na tradicionalnom, tako i na elektronskom tržištu.

Maloprodajna preduzeća komuniciraju sa svojim potrošačima putem niza promotivnih aktivnosti, nastojeći da im približe svoje poslovanje, svoje proizvode i usluge. Promocija, o kojoj je već bilo reči, predstavlja proces komuniciranja između preduzeća i potrošača, sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama, koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu[200].

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KVALITETA KOMUNIKACIJE IZMEĐU MALOPRODAVACA i POTROŠAČA

Komuniciranje predstavlja osnov uspostavljanja kontakata i kreiranja poslovnih odnosa u procesu maloprodajne razmene. Karakteriše ga složenost i delikatnost, te od kvaliteta komunikacije u velikoj meri zavisi i kvalitet poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača. Među veoma važna obeležja komunikacije u savremenoj maloprodaji, ističu se sledeća:

- neophodnost sprovođenja *jasne verbalne komunikacije*,kako u tradicionalnoj, tako u elektronskoj maloprodaji (gde je ovo i jedini oblik komunikacije) – precizne, nedvosmislene poruke, predstavljaju osnov građenja dobrog poslovnog kontakta između maloprodavca i potrošača.
- veliki značaj *usklađenosti verbalnih i neverbalnih poruka* upućenih potrošaču – nesklad između verbalne i neverbalne komunikacije zbunjuje potrošača, čineći komunikaciju nejasnom, dvosmislenom, što se negativno odražava na kvalitet poslovnog odnosa.
- *kvalitetno upravljanje poslovno-komunikacionim* (promotivnim) aktivnostima, predstavlja važan faktor građenja dobrih odnosa sa potrošačima;
- postojanje, od strane potrošača, određenih *razlika u percepciji* komuniciranja koje se odvija u tradicionalnoj i elektronskoj maloprodaji (posredstvom Interneta).

Istraživanje, sprovedeno za potrebe ove doktorske disertacije, obuhvatalo je i istraživanje uticaja komunikacije na građenje dugoročnih poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača na domaćem maloprodajnom tržištu, kao i identifikovanje nekih faktora, koji opredeljuju kvalitet tih odnosa.

U tom smislu postavljena je i testirana **hipoteza 3**:

Postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača, utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.

Pomenuta osnovna hipoteza, analizirana je pomoću **tri pomoćne hipoteze**:

- ✓ Pomoćna hipoteza 3a: *Jasna komunikacija utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 3b: *Neverbalna komunikacija utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje.*

[200] Milisavljević M., (1980), *"Marketing"*, Savremena administracija, Beograd, str. 367.

Pomoćna hipoteza 3c: *Marketing aktivnosti vezane za direktan kontakt sa prodajnim osobljem, utiču na građenje poverenja potrošača, kao i marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem.*

<u>Pomoćna hipoteza 3a:</u> Jasna komunikacija utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca.

Istraživanje je pokazalo da je, na pitanje "Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja za Vas važan faktor građenja poverenja u maloprodavca?", čak 85,3% potrošača (429 ispitanika) odgovorilo je sa "da", dok je samo 6,4% potrošača (32 ispitanika) odgovorilo sa "ne" (tabela 60, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 633,61, uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da ***jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u maloprodavca.***

Sa druge strane, od ukupnog broja anketiranih predstavnika maloprodajnih preduzeća, na pitanje *"Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u poslovanje sa vama?"*, čak 90,0% njih (45 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da" (tabela 17, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 72,52, uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da ***jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u poslovanje sa maloprodavcem.***

Može se zaključiti da ***postoji osnova za tvrdnju***, da na domaćem maloprodajnom tržištu, ***jasna komunikacija predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača prema maloprodavcu, kako po mišljenju potrošača, tako i po mišljenju maloprodavaca.***

U prilog ovoj tvrdnji, idu i podaci koji će nadalje u tekstu biti predstavljeni.

Na pitanje *"Da li mislite da verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje Vašeg poverenja u tog prodavca?"*, 68,4% ili 344 anketirana potrošača odgovorilo je sa "da" (tabela 61, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 567,70, uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima, ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju potrošača na domaćem tržištu, ***verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje poverenja u tog prodavca.***

Na slično pitanje, *"Da li mislite da su verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, ključni faktori od značaja za građenje poverenja potrošača?"*, čak 88,0% predstavnika maloprodaje (44 ispitanika) odgovorilo je sa "da" (tabela 18, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 70,57, uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima, ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju maloprodavaca, ***verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, čine ključne faktore od značaja za građenje poverenja potrošača.***

Takođe, i anketirani potrošači i anketirani maloprodavci, vršili su ocenjivanje pojedinih faktora maloprodajne razmene, ocenama od 1 do 5, i to po njihovoj važnosti

za građenje poverenja potrošača u poslovanje maloprodavca. Među faktorima, koje je trebalo oceniti, bio je i *faktor kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, provovremene informacije i sl.)*

Prema rezultatima istraživanja, faktor *kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, provovremene informacije i sl.)*, 30,4% potrošača smatralo je važnim, a 38,8% vrlo važnim (tabela 68, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 274,85, uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima, ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da je ***većina potrošača navedeni faktor kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem ocenila važnim ili vrlo važnim za građenje njihovog poverenja u poslovanje maloprodavca.***

Sa druge strane, isti faktor *kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem*, 40,0% maloprodavaca smatralo je važnim, a 52,0% maloprodavaca vrlo važnim (tabela 25, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 41,83 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima, ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da je ***većina maloprodavaca navedeni faktor kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem ocenila važnim ili vrlo važnim za građenje poverenja potrošača u njihovo poslovanje***.

Na osnovu prikazanih podataka, može se zaključiti da, na domaćem tržištu, ***jasna komunikacija predstavlja važan faktor i utiče na građenja poverenja potrošača prema maloprodavcu.***

***

Pomoćna hipoteza 3b: ***Neverbalna komunikacija utiče na prihvatanje elektronske maloprodaje.***

Na pitanje *"Da li možete reći da, prilikom donošenja odluke o kupovini, na Vas utiču neverbalne poruke prodavca? Na primer, mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled?"*, 64,6% potrošača (325 ispitanika) odgovorilo je sa "da" dok je suprotno mišljenje imalo 26,0% ili 131 ispitanik (tabela 62, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 758,40 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ima osnova za tvrdnju da, ***prilikom donošenja odluke o kupovini, na potrošače utiču neverbalne poruke prodavca***.

Na slično pitanje "*Da li neverbalne poruke prodavca (mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled), utiču na odluku potrošača o kupovini?*", čak 92,0% anketiranih maloprodavaca (46 ispitanika) odgovorilo je sa "da", dok je samo 1 ispitanik odgovorio suprotno (tabela 19, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 77,56 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, ***po mišljenju maloprodavaca, neverbalne poruke prodavaca utiču na odluku potrošača o kupovini.***

Na pitanje "*Da li Vam, prilikom kupovine putem Interneta, nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem?*", samo 26,6% potrošača (134

ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je 31,6% potrošača (159 ispitanika) odgovorilo suprotno, to jest da im ne nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem (tabela 77, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 35,77 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da ***prilikom kupovine putem Interneta, većini potrošača, ne nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem.*** Ipak, treba imati u vidu da je prilično veliki broj onih potrošača koji na ovo pitanje ***nisu dali*** nikakav odgovor, kao i onih koji ***nisu znali*** odgovor (28,0% i 13,7% ispitanika respektivno), tabela 77, Aneks 2. To se može objasniti činjenicom da ***statistički značajna većina potrošača nikada nije imala iskustvo kupovine preko Interneta*** (kao što je pokazano u Glavi II, u okviru testiranja pomoćne hipoteze 1a).

Na pitanje "*Da li Vam odsustvo ličnog kontakta stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu?*", 42,5% potrošača (214 ispitanika) odgovorilo je sa "ne", dok je 23,5% potrošača (118 ispitanika) smatralo suprotno, to jest da im odsustvo ličnog kontakta stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu (tabela 78, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 74,66 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, statistički značajnom broju potrošača na domaćem tržištu, odsustvo ličnog kontakta ne stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu.*** Međutim, treba uzeti u obzir da značajan procenat potrošača ***nije znao*** (14,9%), odnosno ***nije dao*** (19,1%) odgovor na ovo pitanje (tabela 78, Aneks 2). To se, takođe, može objasiti već pomenutim ***nedostatkom iskustva elektronske komunikacije i trgovine***.

Interesantni su i podaci dobijeni od maloprodavaca. Na pitanje *"Prema Vašem iskustvu, da li u kupovini putem Interneta, potrošačima nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodavcem?"*, 30% maloprodavaca (15 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, ali je i isti procenat onih koji nisu dali odgovor na ovo pitanje (tabela 35, Aneks 3). Takođe, 14% maloprodavaca smatralo je da potrošačima ne nedostaje komunikacija "licem u lice", dok čak 26% ispitanika nije znalo odgovor na ovo pitanje. Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 2,97 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Međutim, budući da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p>0,05$; $p=0,23$), ***nema osnova za tvrdnju da, po mišljenju maloprodavaca, potrošačima niti nedostaje niti ne nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodavcima, prilikom kupovine putem Interneta.***

Sa druge strane, na pitanje "*Prema Vašem iskustvu, da li odsustvo kontakta "licem u lice" između prodavca i kupca, predstavlja manu?*", 68,0% maloprodavaca (34 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je samo 18,0% maloprodavaca (9 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 34, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 28,94 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, prema iskustvu maloprodavaca, odsustvo kontakta "licem u lice" između prodavca i kupca, predstavlja manu***. Dakle, maloprodavci, sa jedne strane, smatraju da odsustvo kontakta "licem u lice" predstavlja manu, dok sa druge strane, nema osnova za tvrdnju da potrošačima nedostaje komunikacija "licem u lice" u kupovini putem Interneta. Ipak, ovakvi se rezultati mogu objasniti.

Istraživanje je pokazalo da maloprodaja putem Interneta ne funkcioniše u čak 84,0% preduzeća obuhvaćenih anketom (tabela 12, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 60,53 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da ***u statistički značajnoj većini maloprodajnih preduzeća na domaćem tržištu, ne funkcioniše maloprodaja putem Interneta***. To, dalje, implicira da maloprodajna preduzeća na domaćem tržištu ne pružaju mogućnost potrošačima da se upoznaju i uključe u elektronsku maloprodaju. Sa druge strane, već je pokazano da ***statistički značajna većina potrošača na domaćem tržištu nikada nije imala iskustvo kupovine putem Interneta*** (Glava II, testiranje pomoćne hipoteze 1a).

Imajući u vidu sve pomenuto, ***usled nedostatka neophodnog iskustva vezanog za aktivnosti elektronske maloprodaje na domaćem tržištu, ne može se tvrditi da li nedostatak neverbalne komunikacije u kontaktu sa predstavnikom maloprodaje (npr. ne vidite lice sagovorniku, mimiku i govor tela) predstavlja potrošačima problem pri donošenju odluke o uključivanje u elektronsku maloprodaju ili ne. Ipak, može se očekivati da će masovnije uključivanje u elektronsku maloprodaju, kao i dalja istraživanja, kako maloprodavaca tako i potrošača, omogućiti dobijanje detaljnijih i preciznijih informacija.***

***

Pomoćna hipoteza 3c: ***Marketing aktivnosti vezane za direktan kontakt sa prodajnim osobljem, utiču na građenje poverenja potrošača, kao i marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem.***

Na pitanje "*Da li mislite da verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje Vašeg poverenja u tog prodavca?"*, od ukupnog broja anketiranih potrošača, 68,4% njih (344 ispitanika) odgovorilo je sa "da", dok je 21,1% (106 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 61, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 567,70 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, ***po mišljenju potrošača, verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju na domaćem tržištu faktore od ključnog značaja za građenje njihovog poverenja u tog prodavca***. Na slično pitanje "*Da li mislite da su verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, ključni faktori od značaja za građenje poverenja potrošača?"*, čak 88,0% ili 44 ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok je samo 8% (4 ispitanika) odgovorilo odrično (tabela 18, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 70,57 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, ***po mišljenju maloprodavaca, verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju ključne faktore od značaja za građenje poverenja potrošača u njihovo poslovanje, na domaćem tržištu.***

Ispitanici su, takođe, ocenjivali pojedine faktore poslovanja maloprodavca, po njihovoj važnosti za građenje poverenja potrošača u tog maloprodavca. Među ocenjivanim faktorima, nalazili su se i faktori: *raspoloživosti informacija o karakteristikama proizvoda, obaveštenosti prodavca o karakteristikama proizvoda i kvaliteta komunikacije*, kao pokazatelji *kvaliteta verbalne komunikacije i direktnog*

kontakta sa prodajnim osobljem u maloprodajnom poslovanju. Ovi faktori su pretpostavka sprovođenja marketing aktivnosti i direktnog kontakta sa prodajnim osobljem.

Kod odgovora na pitanje *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5 , po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda"*, 32,0% i 37,6% potrošača je navedeni faktor smatralo važnim, odnosno vrlo važnim (tabela 67, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 248,17 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, ***za domaće potrošače, obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda predstavlja važan faktor građenja poverenja u maloprodavca.*** Takođe, kod sličnog pitanja *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5 , po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća – Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda"*, 44,0% i 48,0% maloprodavaca smatralo je navedeni faktor važnim, odnosno vrlo važnim (tabela 24, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 37,94 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, ***za domaće maloprodavce, faktor obaveštenosti prodavca o karakteristikama proizvoda predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača***

Kod odgovora na pitanje *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5 , po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)"*, 30,4% i 38,8% potrošača smatrala je pomenuti faktor važnim, odnosno vrlo važnim (tabela 68, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 274,85 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da, ***za domaće potrošače, kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.) predstavlja važan faktor građenja njihovog poverenja u maloprodavca***. Kod sličnog pitanja *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5 po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)"*, čak 40,0% i 52,0% maloprodavaca ocenilo je navedeni faktor važnim, odnosno vrlo važnim (tabela 25, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 41,83 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da, ***za domaće maloprodavce, kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.) predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u maloprodavca.***

Može se zaključiti da ***statistički značajna većina i potrošača, tako i maloprodavaca, faktore obaveštenosti prodavca o karakteristikama proizvoda i kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem, <u>smatra važnim</u> u procesu građenja poverenja potrošača.***

Sa druge strane, predmet istraživanja bile su i maloprodajne aktivnosti koje se sprovode ***elektronskim putem***, naročito posredstvom Interneta.

Kod odgovora na pitanje "Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web site-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?", 44,9% potrošača (226 potrošača) odgovorilo je sa "da". Ipak, treba imati u vidu i da je 28,2% ili 142 ispitanika mislilo suprotno, kao i da 22,7% ili 114 ispitanika, **nije znalo** odgovor na ovo pitanje (tabela 54, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 42,29 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da su, **po mišljenju domaćih potrošača, maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće.** Sa druge strane, na pitanje postavljeno maloprodavcima "Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovede putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web site-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?" samo 36% maloprodavaca (18 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, 20% (10 ispitanika) odrično, dok 24% (12 ispitanika) **nije znalo** odgovor, a 20% (10 ispitanika) **nije dalo** odgovor na ovo pitanje (tabela 15, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 2,60 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Međutim, budući da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p>0,05$; $p=0,27$), **nema osnova za tvrdnju da su, po mišljenju maloprodavaca, maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta od značaja za građenje poverenja potrošača u maloprodajno preduzeće.**

Ispitanici su, takođe, ocenjivali i pojedine faktore poslovanja maloprodavca, po njihovoj važnosti za građenje poverenja potrošača u tog maloprodavca, ali sada u uslovima elektronske kupovine.

Na pitanje *"Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5 , po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda"*, 18,3% potrošača (92 ispitanika) pomenuti faktor ocenilo je vrlo važnim, dok je isti faktor 9,5% (48 ispitanika) ocenilo važnim (tabela 74, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 172,52 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), a da pri tome, *veliki broj potrošača* ***nije dao odgovor*** *na ovo pitanje* (67,4% ili 339 ispitanika), *što se može objasniti činjenicom da je* ***mali broj potrošača na domaćem tržištu uopšte imao iskustvo kupovine putem Interneta*** *(Glava II, testiranje pomoćne hipoteze 1a),* ***može se očekivati da bi se, sa rastom iskustva Internet kupovine, dobilo više informacija o tome da li bi faktor raspoloživosti informacija o karakteristikama proizvoda mogao biti jedan od faktora važnih za građenje njihovog poverenja u maloprodavca.*** *Međutim, to bi zahtevalo dalja istraživanja u budućnosti.*

Na slično pitanje postavljeno **maloprodavcima** *"Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Raspolozivost informacija o karakteristikama proizvoda"*, ***nije bilo moguće uraditi statističke testove***, jer nije bilo prikupljeno dovoljno odgovora na ovo pitanje.

Preciznije, samo 6,0% ispitanika je odgovorilo na pitanje (tabela 31, Aneks 3). Imajući u vidu da je ***veoma mali broj maloprodavaca uopšte uključen u aktivnosti Internet maloprodaje*** (što je pokazano u okviru testiranja pomoćne hipoteze 3b), ***može se zaključiti da nije slučajno da je ovako mali broj ispitanika doneo odluku da ne odgovori baš na ovo pitanje, odnosno da su ispitanici odgovorili u suviše malom broju.***

Kod odgovora na pitanje *"Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)"*, 17,1% potrošača (86 ispitanika) pomenuti faktor je ocenilo vrlo važnim, dok je isti faktor 10,9% (55 ispitanika) ocenilo važnim (tabela 75, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 149,92 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), a da pri tome, *veliki broj potrošača* ***nije dao odgovor*** *na ovo pitanje (66,6% ili 335 ispitanika), što se može objasniti činjenicom da je* ***mali broj potrošača na domaćem tržištu uopšte imao iskustvo kupovine putem Interneta*** (Glava II, testiranje pomoćne hipoteze 1a), ***može se očekivati da bi se, sa rastom iskustva Internet kupovine, dobilo više informacija o tome da li bi faktor kvaliteta komunikacije mogao biti jedan od faktora važnih za građenje njihovog poverenja u maloprodavca.*** *Međutim, to bi zahtevalo dalja istraživanja u budućnosti.*

Međutim, sa druge strane, kod sličnog pitanja postavljenog maloprodavcima *"Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)"*, ***nije bilo moguće uraditi statističke testove***, jer nije bilo prikupljeno dovoljno odgovora na ovo pitanje. Preciznije, samo 6,0% ispitanika je dalo odgovor na ovo pitanje (tabela 32, Aneks 3). Imajući u vidu da je ***veoma mali broj maloprodavaca uopšte uključen u aktivnosti Internet maloprodaje*** (pomoćna hipoteza 3b), ***može se zaključiti da nije slučajno da je ovako mali broj ispitanika doneo odluku da ne odgovori baš na ovo pitanje, odnosno da su ispitanici odgovorili u suviše malom broju.***

Imajući u vidu da u statistički značajnoj većini maloprodajnih preduzeća *ne funkcioniše maloprodaja putem Interneta (što je pokazano u okviru testiranja pomoćne hipoteze 3b, u okviru ove glave)*, kao i da statistički značajna većina potrošača nikada *nije imala iskustvo kupovine putem Interneta (Glava II, testiranje pomoćne hipoteze 1a)*, može se zaključiti da je ***potrošačima na domaćem tržištu još uvek daleko bliže tradicionalno maloprodajno, u odnosu na elektronsko maloprodajno poslovanje***. Sagledavanjem i analizom svih prikazanih podataka vezanih za ovu pomoćnu hipotezu, može se zaključiti da domaći potrošači takođe imaju i ***daleko veće iskustvo vezano za tradicionalne marketing aktivnosti, verbalnu komunikaciju i direktan kontakt sa prodajnim osobljem u maloprodajnim objektima, u odnosu na iste aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem***. Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, može se tvrditi da ***marketing aktivnosti vezane za verbalnu komunikaciju i direktan kontakt sa prodajnim osobljem (promocija, lična prodaja i sl.) imaju uticaja na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, u tradicionalnom maloprodajnom poslovanju.***

Sa druge strane, imajući u vidu slabo razvijenu elektronsku maloprodaju i napred pomenute rezultate, ***ne može se tvrditi da li marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem, imaju uticaja na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, na domaćem tržištu.*** U prilog navedenom ide i sledeći podatak. Kod odgovora na pitanje *"Ukoliko u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta, da li Vam se čini da vaši potrošači nedovoljno koriste mogućnosti elektronske kupovine i komunikacije?"*, samo 6,0% maloprodavaca (3 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, 8,0% (4 ispitanika) odrično, 12,0% (6 ispitanika) nije znalo odgovor, dok čak 74,0% (37 ispitanika) nije dalo odgovor na postavljeno pitanje (tabela 13, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 1,08 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima (p>0,05; p=0,58), ***nema osnova za tvrdnju da domaći maloprodavci stiču utisak da potrošači dovoljno ili nedovoljno koriste mogućnosti elektronske kupovine i komunikacije.***

Zaključak:

Analizom dobijenih podataka u okviru dokazivanja pomoćnih hipoteza (3a, 3b i 3c), ***može se zaključiti da, na domaćem tržištu:***

- ✓ ***jasna komunikacija predstavlja važan faktor i utiče na građenja poverenja potrošača prema maloprodavcu;***
- ✓ ***ne može se tvrditi da li nedostatak neverbalne komunikacije u kontaktu sa predstavnikom maloprodaje (npr. ne vidite lice sagovorniku, mimiku i govor tela) predstavlja potrošačima problem pri donošenju odluke o uključivanje u elektronsku maloprodaju ili ne.***
- ✓ ***marketing aktivnosti vezane za verbalnu komunikaciju i direktan kontakt sa prodajnim osobljem (promocija, lična prodaja i sl.), imaju uticaja na građenje poverenja potrošača u maloprodavca u tradicionalnoj maloprodaji, dok se ne može se tvrditi da li marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem, imaju uticaja na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, na domaćem tržištu.***

Može se zaključiti da je hipoteza 3 delimično potvrđena. Potvrđena je kada je u pitanju tradicionalno maloprodajno poslovanje na domaćem tržištu. Postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača, utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, na domaćem tradicionalnom maloprodajnom tržištu. To jest, može se tvrditi da postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača, utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, u tradicionalnoj maloprodaji.

Kada je u pitanju elektronsko maloprodajno poslovanje na domaćem tržištu, ova hipoteza je opovrgnuta. Drugim rečima, ne može se tvrditi da postojanje komunikacije između maloprodavca i potrošača utiče na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, na elektronskom maloprodajnom tržištu.

VI - UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU

1. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

U maloprodajnom poslovanju, koncept CRM podrazumeva usmeravanje marketing aktivnosti maloprodajnih preduzeća ka uspostavljanju, građenju i održavanju dobrih poslovnih odnosa sa odabranim segmentima potrošača, u dugom roku, zasnovano na upotrebi elektronske tehnologije.

Adrian Payne, posmatra CRM kao pristup poslovanju savremenih preduzeća, koji je usmeren ka kreiranju, razvijanju i jačanju poslovnih odnosa preduzeća sa pažljivo odabranim segmentima potrošača, u cilju poboljšanja vrednosti za potrošače i profitabilnosti preduzeća, ali i uopšte maksimiziranja vrednosti za sve stakeholdere preduzeća[201]. Postoje i druga objašnjenja, među kojima je i ono koje su dali Parvatiyar i Sheth, koje kaže da CRM predstavlja obuhvatnu strategiju, ali i proces, usmeren ka privlačenju, zadržavanja i građenju partnerskih odnosa sa odabranim segmentima potrošača, u cilju stvaranja superiorne vrednosti, kako za njih, tako i za samu maloprodajnu kompaniju[202].

Očigledan, "zajednički sadržalac" svih pomenutih objašnjenja, čine napori preduzeća ka uspostavljanju i održavanju dugoročnih partnerskih odnosa sa njihovim potrošačima, sa ciljem stvaranja vrednosti kako za same potrošače, tako i za preduzeće. Ono što se nalazi između redova u pomenutim objašnjenjima, a što je neophodno imati u vidu kada je ovaj koncept u pitanju, jeste niz promena, na strani potrošača i na strani maloprodavca, koje će se događati u procesima građenja i unapređivanja pomenutih odnosa.

1.1. Poreklo i zasnovanost koncepta CRM

Iako je koncept CRM relativno nov, principi na kojima se temelji, a to su ujedno i principi koncepta RM, sami po sebi nisu novi, već se praktikuju dugi niz godina. Maloprodajne organizacije već duže vreme sprovode određene oblike upravljanja odnosima sa svojim potrošačima. Međutim, ono što razlikuje koncept CRM u odnosu na ostale forme upravljanja odnosima sa potrošačima, jeste mogućnost da, primenom ovog koncepta, maloprodajna preduzeća personalizuju odnose sa svojim potrošačima, obraćaju im se i uslužuju ih na individualnoj osnovi.

Jedna od osnovnih kompetitivnih prednosti savremenih maloprodajnih preduzeća, sadržana je u usluživanju potrošača, odnosno u sposobnosti maloprodajnog preduzeća da svojim potrošačima pružaju personalizovane usluge, na drugačiji način u odnosu na konkurente. Pri tome, usluživanje potrošača, kao što je već bilo reči, predstavlja i suštinsku komponentu RM koncepta.

---

[201] Payne, A., (2006.), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK, str. 4.

[202] Parvatiyar, A., Sheth, J., (2001.), "Conceptual framework of customer relationship management", rad u Sheth, J., Parvatiyar, A., Shainesh, G. (eds.), *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, str. 3-25.

Izvanredna usluga, koja se sama po sebi razlikuje od sličnih ili istih usluga od strane drugih, konkurentskih maloprodajnih preduzeća, predstavlja "zaštitni znak" poslovanja i deo imidža maloprodajnog preduzeća, ali i veoma važan, često presudan faktor motivacije potrošača za stupanje u poslovno-komunikacionu razmenu sa maloprodavcem.

Usluživanje potrošača daleko je teže imitirati nego što je to slučaj sa određenim proizvodom, jer kreiranje usluge zahteva aktivno učešće potrošača. Zbog toga se konkurentska prednost savremenih maloprodajnih preduzeća, bazira na posedovanju informacija o ponašanju, očekivanjima i preferencijama potrošača. Konkurentska prednost jedino i može biti ostvarena ukoliko postoji kontinuum praćenja promena i update-ovanja ovih informacija. To, dalje, uključuje stalni dijalog sa potrošačima, kao i upotrebu dobijenih informacija u neposrednom kontaktu sa potrošačima. Usmeravanje i upravljanje odnosima sa potrošačima, u tom smislu, predstavlja osnovu na kojoj se bazira poslovanje savremenih maloprodajnih preduzeća, i od koje zavisi kvalitet poslovanja i poslovni uspeh maloprodavaca u budućnosti.

Pored osnovnih faza koncepta RM (kao sastavnog dela koncepta CRM), a to su iniciranje, jačanje i prekidanje poslovnih odnosa sa potrošačima, koncept CRM obuhvata još jedan veoma važan element u komunikaciji sa potrošačima, a to je *zadržavanje profitabilnih potrošača* u dugom roku. Koncept RM predstavlja komunikacioni i marketing koncept, čiji je cilj uspostavljanje i građenje dobrih poslovnih odnosa, dok koncept CRM predstavlja širi, upravljački koncept, na kojem se bazira celokupno poslovanje maloprodajnog preduzeća.

Sprovođenje upravljačkog CRM koncepta, ogleda se u svim poslovnim aktivnostima, a ima za cilj usmeravanje maloprodavca u procesu kontinuiranog stvaranja dodate vrednosti za potrošače, kao najvažnijeg faktora ostvarivanja konkurentske prednosti. Zbog svega pomenutog, kao i zbog činjenice da građenje dobrih poslovnih odnosa zavisi od kvaliteta komunikaciono-promotivnog miksa maloprodajnog preduzeća, često se kaže da RM koncept predstavlja sastavni deo i zauzima centralno mesto u okviru koncepta CRM.

Tokom svog poslovanja, maloprodavac identifikuje potrošače koji imaju poverenja u njega i koji su mu lojalni, od kojih može očekivati saradnju i u budućnosti, i to na osnovu brojnih pokazatelja u procesu komunikacije i saradnje sa potrošačima. Najčešći i najbolji pokazatelji su ponovljene kupovine, česte posete potrošača prodajnim objektima i web site-u maloprodavca, zatim prisustvovanje promocijama novih proizvoda, pokazivanje zainteresovanosti potrošača za inovacije u budućem poslovanju maloprodavca, otvorenost za komunikaciju sa maloprodavcem i pružanje željenih informacija maloprodavcu o promenama u potrebama i zahtevima, kao i mnogi drugi.

Industrijski i tehnološki razvoj, naročito tokom poslednjih nekoliko decenija, doveli su do velikih promena na maloprodajnom tržištu, o čemu je već bilo reči, i to u oblasti tražnje od strane potrošača, kao i intenziteta konkurencije. To je, dalje vodilo do prelaska sa *transakcionog marketinga* (transaction marketing - TM) na *marketing dobrih odnosa sa potrošačima* (relationship marketing - RM).

Osnovna karakteristika i cilj TM koncepta, podrazumeva fokusiranje maloprodajnog preduzeća na obavljanje što većeg broja maloprodajnih transakcija, usmeren je na kreiranje odgovarajućeg marketing miksa (4P) koji će privući potrošače

već formiranom prodajnom asortimanu maloprodajnog preduzeća, kako bi se maksimizirala prodaja. Za razliku od TM koncepta, čija je prevashodna namera privlačenje potrošača (pull-strategy) nepersonalizovanom prodajnom asortimanu, RM koncept ima za cilj građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima i zadržavanje potrošača. Pri tome, maloprodavac prilagođava svoj prodajni asortiman, ali i servis, specifičnim potrebama i zahtevima pojedinačnih potrošača.

Marketing koncept RM, kao i upravljački koncept CRM u maloprodajnom poslovanju, podrazumevaju preusmeravanje sa *funkcijski zasnovanog marketing koncepta* (functionally based marketing) na *međufunkcijski zasnovan marketing koncept* (cross-functionally based marketing)[203].

Funkcijska zasnovanost marketing koncepta, koja se u maloprodajnoj praksi napušta ili je već napuštena, podrazumevala je isključivo angažovanje marketing funkcije maloprodajnog preduzeća u procesu kreiranja i sprovođenja marketing strategije. Zbog toga je, logično, vremenom došlo do potpunog odvajanja aktivnosti razvijanja i sprovođenja marketing strategije, od aktivnosti ostalih funkcija u organizaciji, kao i do nepostojanja mogućnosti učestvovanja, razmene ideja i sugestija između marketinga i ostalih poslovnih funkcija, u cilju razvijanja marketing koncepta. Međutim, razvoj marketing aktivnosti tiče se, i ima višestruke implikacije, na poslovanje svih delova organizacije, kao i organizacije kao celine. Međufunkcijski zasnovan marketing koncept, osnova je uspostavljanja, razvijanja i implementacije RM i CRM koncepata, koji podrazumeva međusobno povezivanje i uključivanje različitih poslovnih funkcija i aktivnosti, u procese kreiranja i sprovođenja marketing strategije maloprodajne organizacije. Uvođenje ovog marketing koncepta, zahteva sprovođenje reinženjeringa poslovnih procesa u maloprodajnoj organizaciji.

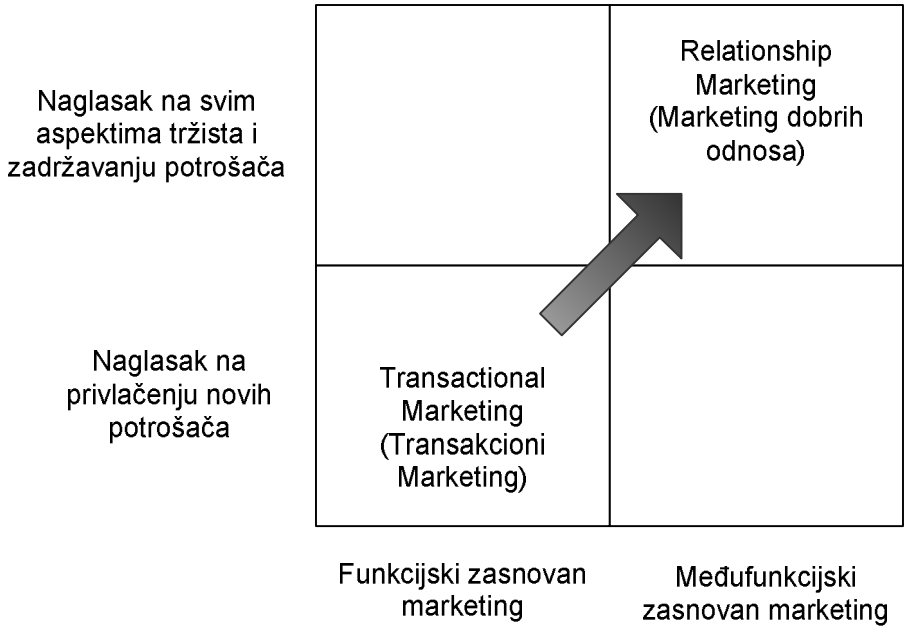
1.2. Karakteristike koncepta CRM i aspekti upravljanja promenama

Razvoj koncepta CRM, kao specifičnog načina razmišljanja, komuniciranja, a može se reći i filosofije poslovanja savremenih maloprodajnih preduzeća sa njihovim okruženjem, rezultat je veoma važnih događanja i trendova, koji su se odigrali na svetskom tržištu krajem XX veka.

Najvažniji aspekti promena, kao faktori od uticaja na razvoj koncepta CRM, mogli bi se klasifikovati na sledeći način:

- *Pomeranje fokusa i poslovno-komunikacione filosofije maloprodavaca sa transakcionog ka marketingu dobrih odnosa* – TM koncept, kao prevaziđeni koncept komunikacije i poslovanja sa potrošačima, ustupio je mesto RM konceptu. Kao što slika 1 prikazuje, za razliku od koncepta TM, koji je funkcijski zasnovan i usmeren ka privlačenju potrošača, koncept RM zasnovan je na međufunkcijskoj saradnji u maloprodajnom preduzeću, i usmeren je ka zadržavanju potrošača u dugom roku.

[203] Payne, A.F.T. (ed.), (1995.), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, str. 8.



Slika1
Prelazak sa TM koncepta na RM koncept[204]

Koncept RM moguće je uspostaviti i sprovoditi kao deo šireg upravljačkog procesa, samo onih maloprodajnih preduzeća koja su prethodno izvršila određene transformacione promene u svom poslovanju. To su prevashodno promene vezane za:

- ✓ reinženjering organizacione strukture,
- ✓ transformaciju organizacione kulture i klime, i
- ✓ redefinisanja lanca vrednosti u organizaciji.

Svrha ovih promena je u stvaranju odnosa saradnje među zaposlenima različitih specijalnosti, u cilju što obuhvatnijeg i kvalitetnijeg komuniciranja sa potrošačima i građenja vrednosti za njih, kako bi međufunkcijska saradnja došla do izražaja u organizaciji.

- *Razvoj novih tehnoloških rešenja, njihovo uvođenje u poslovanje i u komuniciranje maloprodajnih preduzeća* – Za razliku od zastarelog shvatanja, po kojem je nova tehnologija posmatrana isključivo kao sredstvo automatizacije i ubrzanja poslovnih procesa, savremeno shvatanje posmatra nova tehnološka rešenja kao načine i sredstva ponovnog osmišljavanja poslovnih procesa, podizanja kvaliteta poslovanja i komuniciranja između maloprodavca i potrošača, i kao faktor pozitivnih promena u poslovanju i komunikaciji, koji će dovesti do, takođe, pozitivnih promena u odnosima između preduzeća i potrošača. Osnovna ideja uvođenja i usvajanja novih informaciono-komunikacionih rešenja u maloprodajno poslovanje, sadržana je u

[204] Payne, A., (2006.), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management"*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK, str. 8.

nastojanju maloprodavca da kroz njih ostvaruje kontinuiran, kvalitetan kontakt sa potrošačima.

- *Prepoznavanje funkcije informacija i njihove korisnosti u poslovanju i komunikaciji, kao i benefita proaktivne, za razliku od reaktivne upotrebe informacija* – Posedovanje tačnih, pravovremenih informacija predstavlja nezamenljiv faktor konkurentske prednosti i poslovnog uspeha savremenih maloprodajnih preduzeća. Reaktivna upotreba informacija pasivnog je karaktera, podrazumeva samo reagovanje na informacije i odsustvo učestvovanja maloprodavca u procesu stvaranja informacija. Pod proaktivnom upotrebom informacija, koja je aktivne prirode, podrazumeva se učestvovanje maloprodavca u stvaranju informacija, kao i upotreba informacija u svrhe uvođenja promena u poslovanju[205].
- *Promena uloge potrošača u maloprodajnom poslovanju i shvatanje da potrošači predstavljaju vrednost i kapital maloprodajnog preduzeća, a ne samo komercijalnu publiku* – Uloga potrošača u maloprodajnom poslovanju suštinski se promenila. Potrošač je postao aktivni učesnik u komuniciranju i upravljanju marketing aktivnostima maloprodajnih preduzeća. On nije više samo pasivni posmatrač događaja u maloprodaji i, isključivo, kupac i konzument proizvoda i usluga. Danas on predstavlja izvor informacija za maloprodavca, neophodan za sprovođenje strategije personalizovane ponude, a samim tim i važan učesnik menjanja postojećih i kreiranja novih marketing strategija. Savremeni maloprodavci shvatili su da najveća vrednost i kapital koji poseduju, pored znanja zaposlenih, predstavljaju upravo njihovi potrošači. Oni više nisu samo publika kojoj se maloprodavac obraća samo kada treba uputiti ponudu ili obaviti neku poslovnu transakciju. Oni su aktivni učesnici čije potrebe treba što brže i kvalitetnije zadovoljiti, kako bi oni bili zadovoljni, a samim tim kako bi i njihovi poslovni odnosi sa maloprodavcem opstajali u što dužem roku.
- *Nastanak i prihvatanje potrebe za stvaranjem i isporučivanjem vrednosti za potrošače* – Sa razvojem aktivne uloge potrošača u poslovno-komunikacionim aktivnostima, postalo je neophodno i logično stvaranje veće vrednosti za njih, od strane maloprodavaca. Veća vrednost, odnosno usluživanje potrošača na drugačiji, kvalitetniji način, predstavlja nešto što potrošači očekuju pri svakom kontaktu sa maloprodavcem. Kreirana vrednost predstavlja proizvod usluživanja, komuniciranja, ali i zainteresovanosti koju maloprodavac pokazuje prema svom potrošaču. To su, danas, elementi procesa maloprodajnog poslovanja, odlučujući za građenje zadovoljstva i lojalnosti potrošača, a time i poslovnih odnosa u dugom roku.
- *Nova korporacijska paradigma i razvijanje novih marketing pristupa* – Nova korporacijska paradigma[206] nastaje kao rezultat uticaja faktora tehnološkog razvoja na upravljačke procese u maloprodaji. Rasprostranjena upotreba Interneta i primena

[205] Peter Drucker pravi podelu informacija, neophodnih za vođenje promena i stvaranje blagostanja (wealth creation) u organizaciji, na: a) bazične informacije, b) informacije neophodne za stvaranje produktivnosti, c) informacije neophodne za stvaranje kompetentnosti, i d) informacije namenjene alokaciji resursa.

[206] Vidas-Bubanja, M., (1995.), "EDI i nova organizaciona struktura preduzeća", Zbornik radova sa III. YUEDI konferencije *Elektronska razmena podataka i elektronska trgovina u svetu i Jugoslaviji*, Beograd, 12-12/13, str. 47.

savremenih komunikacionih rešenja u poslovanju, doveli su do značajnih promena, kako u upravljanju poslovanjem u organizaciji, tako i u upravljanju komunikacijom i odnosima sa potrošačima:

- aktiviranje uloge potrošača u komuniciranju sa maloprodavcem;
- ubrzanje razmene informacija između maloprodavaca i potrošača;
- strateški orijentisano poslovanje maloprodajne organizacije, zasnovano na timskom radu;
- uspostavljanje integrisanih, ravnih (flat) organizacija u kojima se informacije isključivo prenose elektronskim putem, i momentalno su raspoložive,
- formiranje povezanih, proširenih preduzeća (extended enterprises), koja nastaju eksternim povezivanjem organizacija, što čini korak dalje u odnosu na proces partnersourcing-a.

Pomenute promene omogućile su uspešno sprovođenje strategije personalizovanog marketinga, ali i nastanak i razvijanje novih marketing pristupa maloprodajnih preduzeća, kao novih vidova komuniciranja sa tržištem.

2. ELEMENTI KREIRANJA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

Koncept CRM maloprodajnog preduzeća, usmeren je ka stvaranju veće vrednosti za sve stakeholder-e maloprodajnog preduzeća, među kojima su, na prvom mestu, odabrani segmenti potrošača. CRM obuhvata i povezuje potencijale elektronske tehnologije i RM strategije, u cilju održavanja postojećih, i građenja dugoročnih poslovnih odnosa, zasnovanih na zadovoljstvu i, kasnije, lojalnosti klijenata i potrošača.

Upotreba informatičke tehnologije i upravljanja podacima, služi maloprodavcu da brže i bolje sagleda i razume potrebe i očekivanja svojih potrošača, i da, na osnovu toga, uspešnije kreira i implementira odgovarajuće RM strategije. To, dalje, zahteva međufunkcijsko povezivanje zaposlenih u organizaciji, poslovnih procesa i operacija, kao i razmenu novih marketing ideja i poslovnih rešenja.

Konačno, CRM predstavlja poslovni koncept koji podrazumeva različito tretiranje i usluživanje različitih klijenata i potrošača. Upravo zbog toga, u pitanju je poslovni koncept koji će, pre ili kasnije, sa različitim stepenom entuzijazma i uspeha, prihvatiti i sprovoditi u svome poslovaju preduzeća u svim oblastima. Za to postoje dva razloga.

Prvi razlog je taj što koncept CRM podrazumeva skup načina i aktivnosti putem kojih kupci i potrošači na svim tržištima, u bilo kom delu sveta, žele da budu usluživani. Drugi razlog je taj što koncept CRM pruža mogućnosti bržeg i efikasnijeg obavljanja poslovno-komunikacionih aktivnosti, prvenstveno zbog toga što je zasnovan na upotrebi elektronske tehnologije.

Osnov i podršku koncipiranju i sprovođenju strategije CRM maloprodajnih preduzeća, pruža tzv. ***IDIC model***, koji obuhvata sledeća četiri elementa ili koraka[207]:

- Identifikovanje potrošača (**I**dentify customers)
- Diferenciranje potrošača i njihovih potreba (**D**ifferentiate customers)

[207] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 68 -69.

- Interakcija između maloprodavca i potrošača (**I**nteract with customers)
- Prilagođavanje usluživanja specifičnim potrebama potrošača (**C**ustomize treatment)

Navedeni koraci, a može se reći i zadaci maloprodavca, u procesu sprovođenja strategije CRM, zasnovani su na karakteristikama marketing strategije i uspostavljanja odgovarajućih odnosa sa potrošačima, a to su diferenciranost, jedinstvenost i zasnovanost na individualnim potrebama i zahtevima potrošača.

Prva dva koraka IDIC modela implementacije koncepta CRM, predstavljaju faze **analize** poslovanja. Odigravaju se u samom maloprodajnom preduzeću, izvan vidokruga potrošača.

Druga dva koraka predstavljaju korake preduzimanja konkretne **akcije** maloprodajnog preduzeća. Budući da su vidljiva od strane potrošača, podrazumevaju i zahtevaju učestvovanje individualnih potrošača u procesu njihovog sprovođenja.

2.1. Identifikovanje potrošača

Prvi korak procesa kreiranja i implementacije strategije CRM u maloprodajnom poslovanju, predstavlja identifikovanje onih potrošača sa kojima maloprodajno preduzeće uspostavlja poslovni odnos, i koji predstavljaju sastavni deo poslovnih aktivnosti maloprodajnog preduzeća.

Poslovna relacija ili poslovni odnos u maloprodajnom poslovanju, može se, po svojoj prirodi, uspostaviti isključivo sa pojedincem, individuom, a ne i sa tržištem, tržišnim segmentom ili, pak, čitavom populacijom. Poslovne relacije, u pravom smislu reči, kao kontinuirani odnosi razmene praćeni komunikacijom, mogu se uspostaviti isključivo između pojedinaca u razmeni. Kao što je već rečeno, da bi određena aktivnost razmene predstavljala poslovni odnos, ona mora biti uzajamno prihvaćena od strane oba učesnika (pojedinca) u razmeni, i taj odnos mora prelaziti okvire povremenog kontaktiranja, i poprimiti specijalan status oba učesnika (pojedinca) u razmeni. Čak i kada je reč o odnosima između organizacija, potrebno je imati u vidu da su tu uvek po sredi poslovni odnosi između pojedinaca, kao predstavnika tih organizacija. U maloprodaji, prodavci u maloprodajnim objektima predstavljaju pojedince sa kojima potrošači identifikuju dotično maloprodajno preduzeće.

Prilikom identifikovanja potrošača, nije dovoljno samo ustanoviti ko je taj potrošač, već prikupiti i osnovne, a vremenom i sve dodatne, informacije vezane za njega.

Mala preduzeća, samo na prvi pogled, imaju veću potrebu za identifikovanjem svojih potrošača, jer su usmerena prema manjem segmentu potrošača, odnosno posluju na manjem tržištu. Međutim, potrebu za identifikovanjem i poznavanjem svojih potrošača, treba da imaju i veći maloprodavci, iako oni svoju poslovnu aktivnost usmeravaju na daleko veći tržišni segment, ili na više tržišnih segmenata. Razlog tome je veoma jasan, a leži u velikoj konkurenciji na tržištu, i mogućnosti da potrošači, nezadovoljni pruženim servisom, brzo i jednostavno "promene" maloprodavca, i svoje poslovne relacije uspostave sa maloprodavcem koji je spreman da identifikuje i prati njihove želje i potrebe. To je logično, jer ne treba zaboraviti da su savremeni potrošači osetljivi na usluživanje, i da pri svakom kontaktu sa maloprodavcem očekuju pažnju, naklonost, i prepoznavanje.

Apsolutno krucijalan korak svih maloprodajnih preduzeća, naročito onih koja ne znaju svoje potrošače ili nemaju podatke o njima, jeste korak identifikovanja potrošača i organizovanja raznovrsnih izvora informacija i baza podataka o potrošačima. Na osnovu toga, maloprodajno preduzeće je u situaciji da sprovodi *"na potrošaču zasnovan"* (customer-oriented, customer-centric) pristup poslovanju i marketing aktivnostima. To bi značilo da je maloprodajno preduzeće u mogućnosti da, u svakom momentu, pojedinačno prepozna svoje potrošače, i to ne samo preko koda proizvoda, kojim se identifikuje proizvod koji je prodat, već i preko koda potrošača, koji identifikuje osobu koja se nalazi na drugom kraju uspostavljenog poslovnog odnosa. Upotrebom baze podataka o svom potrošaču, maloprodavac je u mogućnosti da prilagodi svoju ponudu njegovim personalnim karakteristikama, da prilagodi svoju komunikaciju njegovim preferencijama, kao i da sprovodi servis koji će zadovoljiti njegove specifiče potrebe. Maloprodajno preduzeće treba da bude u mogućnosti da prepozna potrošača kada on ponovi svoju posetu, bilo da se radi o ličnom kontaktu sa prodajnim osobljem, bilo putem telefona, Interneta, ili na neki drugi način.

Veoma je značajno da, pored samog prepoznavanja potrošača, maloprodavac takođe i "poznaje", odnosno "zna" svog potrošača, što je detaljnije moguće. Dakle, neophodno je da maloprodavac kontinuirano prikuplja, obrađuje i analizira sve dragocene informacije vezane za svog potrošača, kao što su njegove navike, preferencije o kupovini i preferencije vezane za proizvode i usluge, zatim trendovi u kupovini, ritam obavljanja kupovina, ritam kupovina određenih proizvoda, kao i druge karakteristike, koje tog potrošača čine jedinstvenim u odnosu na ostale potrošače. Pored prikupljanja i analize, informacije je neophodno učiniti dostupnim svim zaposlenima u maloprodajnoj organizaciji, ali i bezbednim od zloupotreba.

Koraci procesa identifikovanja potrošača

Identifikovanje potrošača predstavlja prvi korak sprovođenja koncepta CRM i upravljanja nastalim promenama na strani potrošača. Sprovođenje ovog koraka umnogome oblikuje budućnost pomenutih upravljačkih procesa, budući da je u pitanju faza prikupljanja i analize svih relevantnih informacija vezanih za potrošače. Organizovanje ove faze i njena primena u poslovanju maloprodajnog preduzeća, stvara uslove sprovođenja naredne faze IDIC modela, a to je diferenciranje potrošača i njihovih potreba.

Prvu fazu u identifikovanju potrošača, treba da čini utvrđivanje trenutne situacije u kojoj se maloprodavac nalazi, po pitanju informacija koje poseduje o svojim potrošačima. Neophodno je izvršiti neku vrstu situacione analize baza podataka o potrošačima i informisanosti preduzeća o specifičnostima njegovih pojedinačnih potrošača. Potrebno je odgovoriti na pitanja vezana za: trenutnu količinu informacija koje preduzeće poseduje, tačnost tih informacija, eventualno dupliranja informacija u preduzeću, informacije koje preduzeće u nekom momentu nije registrovalo, informacije koje bi preduzeće želelo i koje bi trebalo da prikupi kao prioritetne, kao i promene koje su se dogodile na strani potrošača te zahtevaju modifikovanje ili potpunu promenu prikupljenih informacija.

U svrhe kvalitetnog i uspešnog upravljanja procesom identifikovanja potrošača, svako maloprodajno preduzeće trebalo bi da preduzme sledeća dva koraka[208]:

1) Utvrđivanje onih informacija o identifikovanju potrošača, koje preduzeće već poseduje.
2) Lansiranje programa za samostalno identifikovanje potrošača.

1) Maloprodajno preduzeće treba da utvrdi koje to informacije već poseduje, da ubuduće ne bi dolazilo do njihovog dupliranja i preklapanja, što bi stvorilo dodatne troškove. Informacije o potrošačima, maloprodavac može posedovati u elektronskoj, kao i u fizičkoj formi (zapisano na papirima, u izveštajima, popisima i slično). Neophodno je izvršiti inventar svih informacija, koje su preduzeću već na raspolaganju u bilo kom elektronskom obliku. Takođe, sve one informacije koje su na raspolaganju u fizičkom obliku, treba prebaciti u kompjutersku bazu podataka, kako bi bile na raspolaganju svima u organizaciji, i da bi se zaštitile od gubljenja, dupliranja ili zloupotreba.

Tek po obavljanju ovog koraka, maloprodavac treba da pristupi planiranju i implementaciji detaljnog programa prikupljanja novih informacija vezanih za identifikovanje potrošača.

2) U drugom koraku, preduzeće pristupa stvaranju uslova za samostalno identifikovanje potrošača, što se obavlja sprovođenjem programa za prikupljanje informacija u svrhe identifikovanja potrošača. U te programe spadaju: programi promocije prodaje, razna takmičenja tokom obavljanja kupovina, sponzorisani događaji. Najatraktivniji i najefektniji su programi nagrađivanja frekventnih kupovina ili *frekventni marketing programi* (frequency marketing programs).

Programi promocije prodaje, sponzorisani događaji i takmičenja, pomažu maloprodavcu da identifikuje one potrošača koje nije do tada poznavao.

Programi nagrađivanja čestih, frekventnih kupovina, pružaju mogućnost identifikovanja specifičnih transakcija koje potrošači imaju običaj da obavljaju ili nameravaju da obave. Povezivanje određenog potrošača sa transakcijom koju on obavlja i koja je specifična za njega, predstavlja za maloprodavca veoma dragocenu informaciju o identitetu toga potrošača. Pored dobijanja informacija vezanih za identitet potrošača, ovi programi omogućavaju i povezivanje potrošača sa specifičnim transakcijama koje oni obavljaju. Ovi programi se nazivaju još i *programima lojalnosti*, jer su na određeni način pokazatelj lojanosti potrošača maloprodavcu. Podstiču dalje građenje lojalnosti, budući da podrazumevaju nagrađivanje potrošača za njihove učestale kupovine, putem davanja popusta, nagradnih poena ili davanjem gratis-proizvoda. Ove programe sprovode švajcarski maloprodajni lanci *Coop* i *Migros*, ali i *Tesco*, najveći lanac supermarketa u UK. Treba imati u vidu da su ovi programi taktičkog, a ne strategijskog karaktera. Frekventni marketing programi obezbeđuju maloprodavcu mehanizam identifikovanja i praćenja potrošača i njhovog ponašanja u kupovini, ali ne i upravljanja odnosima sa potrošačima u dugom roku.

Identifikovanje potrošača predstavlja proces koji treba da pomogne i unapredi razvijanje odnosa maloprodajnog preduzeća sa njegovim potrošačima, i stvori bazične

[208] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 90-93.

uslove za upravljanje tim odnosima, u dugom roku. Proces identifikovanja potrošača podrazumeva preduzimanje nekih konkretnih aktivnosti identifikovanja potrošača [209]:

- ✓ *Definisanje* – Maloprodavac treba da odluči i definiše koje bi to informacije u vezi potrošača predstavljale dobru sliku identiteta potrošača. Među tim informacijama su: ime i prezime, broj telefona, e-mail adresa, broj računa i slično.
- ✓ *Prikupljanje* – Sledeći korak je prikupljanje željenih informacija o identitetu potrošača, putem podataka, na primer, o njegovoj kreditnoj kartici, obavljenim transakcijama na web site-u itd.
- ✓ *Povezivanje* – Jednom prikupljene informacije o potrošaču, moraju biti povezane sa svim transakcijama i interakcijama sa tim potrošačem, u svim momentima i tačkama kontakta, kao i u svim delovima organizacije, gde je ostvaren kontakt sa tim potrošačem. Maloprodavac treba da utvrdi određeni model ponašanja potrošača u procesu kupovine i "zapamti" ga, kako bi ubuduće mogao da identifikuje tog potrošača i anticipira njegovo buduće ponašanje u kupovini.
- ✓ *Integrisanje* – Maloprodajno preduzeće integriše identitet potrošača u informacioni sistem, koji se koristi za upravljanje poslovima preduzeća. Na primer, informacije o identitetu i karakteristikama frequent-flyer putnika, moraju biti integrisane u bazi podataka rezervacionog sistema određene avio kompanije.
- ✓ *Prepoznavanje* – Potrošač koji se ponovo vrati u maloprodajno preduzeće, bilo u maloprodajni objekat ili na web site maloprodavca, mora biti prepoznat od strane predstavnika maloprodajnog preduzeća, kao jedan te isti potrošač. Ukoliko potrošač danas obiđe podavnicu, a sutra poruči proizvod putem Interneta, treba da bude prepoznat kao isti potrošač, a ne kao da su u pitanju dva potpuno različita potrošača.
- ✓ *Skladištenje* – Prikupljene informacije o identifikovanju potrošača, treba da budu skladištene i održavane u bazama podataka, koje se kreiraju i kojima se upravlja elektronskim putem, uz pomoć odgovarajućih elektronskih aplikacija.
- ✓ *Update-ovanje* – Sve informacije o potrošačima, pa tako i one o njihovom identifikovanju, moraju biti redovno update-ovane, revidirane i modifikovane, u skladu sa promenama u ponašanju potrošača, kao i promenama njegovih karakteristika i preferencija.
- ✓ *Analiza* – Informacije o identitetu potrošača, služe maloprodavcu kao ključni inputi u analiziranju ponašanja individualnih potrošača u procesu kupovine, kao i u analiziranju razlika koje postoje između ponašanja pojedinih potrošača.
- ✓ *Dostupnost* – Informacije o identitetu potrošača treba da budu dostupne svim zaposlenima i svim poslovnim funkcijama u maloprodajnoj organizaciji, koje imaju potrebu za tim informacijama. Skladištenje ovih informacija, u lako dostupnom formatu, od kritičnog je značaja za uspeh maloprodajnih preduzeća, a naročito servisnih organizacija.
- ✓ *Bezbednost* – Neophodno je obezbediti informacije o potrošačima od neautorizovane upotrebe i raznih zloupotreba. U pitanju su delikatne informacija, čijom zloupotrebom se može narušiti privatnost potrošača, a isti se mogu dovesti i u opasnost.

Informacije o identifikovanju i identitetu potrošača uključuju, pre svega, lične karakteristike potrošača (ime, prezime, godine starosti), zatim geografsku lokaciju

[209] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 93.

potrošača (mesto stanovanja), kao i maloprodajni format u kojem, najčešće, obavljaju svoje kupovine.

2.2. Diferenciranje potrošača i njihovih potreba

Drugi korak procesa kreiranja i implementacije strategije CRM, obuhvata diferenciranje potrošača i njihovih potreba i zahteva koje pokazuju, prilikom ponašanja u procesu kupovine.

Na osnovu prikupljenih informacija o specifičnim potrebama potrošača, njihovim stalnim osvežavanjem i modifikovanjem, maloprodavac je u mogućnosti da utvrdi ko su njegovi najprofitabilniji potrošači. Svoje kapacitete i resurse maloprodavac usmerava ka njima, i kreira odgovarajuće poslovno-komunikacione strategije po njihovoj individualnoj meri. U pitanju su takozvane *"customer-specific strategies"*. Pri tome, maloprodavac prethodno treba da izvrši grupisanje potrošača u kategorije, na osnovu vrednosti koju im ti potrošači donose, kao i prema potrebama i zahtevima koje oni pokazuju, što je u skladu sa mass customization strategijom u savremenom poslovanju. Kategorizacija potrošača predstavlja ključni korak profitabilnog usluživanja potrošača u budućnosti, a time i uspešnog upravljanja odnosima sa potrošačima.

Diferenciranje potrošača, odnosno njihovo međusobno poređenje, a zatim i razumevanje razlika među njima, predstavlja važan korak u procesu razvijanja interaktivnih odnosa sa potrošačima, zasnovanih na potrebama i karakteristikama pojedinačnog potrošača (customer centric), kao i na potrebi za kontinuiranim učenjenjem o tim potrebama i karakteristikama (Learning Relationships).

U procesu diferenciranja svojih potrošača, maloprodavac polazi od dva najvažnija kriterijuma i pretpostavke poređenja:

1) potrošači donose različitu *vrednost* (profitabilnost) preduzeću, i
2) potrebe i zahtevi potrošača razlikuju se od *ciljeva* poslovanja maloprodajnog preduzeća.

U svom prvom koraku, maloprodavac pristupa diferenciranju potrošača prema vrednosti koju oni donose preduzeću, utvrđujući koji su to potrošači koji maloprodajnom preduzeću donose najveću vrednost i koji su, prema tome, najprofitabilniji. U narednom koraku, diferenciranje se vrši prema potrebama koje potrošači imaju, i koje se mogu sagledati u procesu obavljanja maloprodajnih kupovina. Ovakav pristup neki su okarakterisali kao pristup u kojem se maloprodavac prvenstveno fokusira na sopstvene ciljeve, pa tek onda na potrebe potrošača. Međutim, ovakav sled koraka je prilično logičan i prihvatljiv za savremenog maloprodavca.

U periodu tradicionalnog pristupa marketing aktivnostima, maloprodajna preduzeća su posmatrala svoje potrošače i tretirala njihove potrebe, ne vodeći računa o razlikama u vrednosti koju oni stvaraju za maloprodavca. Nije bilo saznanja o potrošačima koji donose veći profit preduzeću od ostalih. Razvoj savremenog pristupa marketingu i razvoj koncepta CRM, doveo je do promene načina razmišljanja maloprodavaca. Postali su veoma važni odnosi koje maloprodavac može izgraditi upravo sa onim potrošačima koji mu se često vraćaju i koji kod njega redovno ili relativno redovno obavljaju kupovine, i koji, time, stvaraju veću vrednost od ostalih potrošača.

Savremeni maloprodavci su svesni kolika je vrednost upravo takvih "vernih" potrošača, i koliko je značajno ulagati u dalje građenje njihovog poverenja i lojalnosti. Ti potrošači nisu samo prolazna, efemerna kategorija kupaca, to su kupci koji učestvuju u građenju celokupnog poslovanja i imidža maloprodajnog preduzeća, budući da sa njim kontaktiraju u dužem vremenskom periodu. Maloprodajna preduzeća, danas, različito posmatraju svoje potrošače, više se fokusirajući na potrebe onih koji najviše doprinose uspehu njihovog poslovanja i, zbog toga, potrebe tih potrošača pretpostavljaju potrebama ostalih potrošača. Zbog toga je neophodno prvo utvrditi "vredne" potrošače, a nakon toga pristupiti njihovom usluživanju.

Diferenciranje potrošača prema vrednosti za maloprodavca

Na osnovu prikupljenih, analiziranih i sortiranih informacija o identitetu potrošača u elektronskoj formi, maloprodajno preduzeće je u mogućnosti da prati, pa čak i anticipira i usmerava kupoprodajne aktivnosti svojih potrošača, kao i zaradu koju svako od njih donosi tom preduzeću. Na osnovu toga, maloprodavac je u mogućnosti da izvrši rangiranje svojih potrošača prema tome koliko oni doprinose stvaranju vrednosti za njegovo poslovanje.

Iako se rangiranje potrošača vrši na osnovu prikupljenih informacija o prošlim događajima, one maloprodavcu služe za planiranje i kreiranje budućih poslovnih aktivnosti. Naime, cilj diferenciranja prema vrednosti nije istorijskog karaktera i ne sastoji se u objašnjavanju događaja koji su se odigrali u prošlosti, već se samo koristi u predviđanju budućih događaja. Diferenciranje potrošača prema njihovoj vrednosti za preduzeće, bazira se na ponašanju potrošača u prošlosti, ali je orijentisano ka budućim događajima, i služi za predviđanje budućeg ponašanja potrošača. Na osnovu toga, maloprodavac planira buduće aktivnosti usluživanja svojih potrošača.

Ne donose svi potrošači podjednaku vrednost maloprodajnom predzeću. Štaviše, istraživanja su pokazala da je mali procenat potrošača "odgovoran" za stvaranje velikog procenta zarade, odnosno profita kompanije. Istraživanje, čije je sprovođenje platila kompanija *Coca-Cola*, pokazalo je da je jedna trećina maloprodajnih potrošača odgovorna za 80% ostvarene potrošnje u supermarketima, dok je kompanija *Kraft foods* došla do sličnog rezultata, istražujući prodaju svih svojih robnih marki: jedna trećina domaćinstava učestvuje u ostvarivanju 70% ukupne prodaje ove kompanije[210].

U svetlu orijentacije procesa deferenciranja potrošača prema vrednosti koju oni donose preduzeću, evaluacija potrošača podrazumeva upotrebu dva koncepta: koncept stvarne vrednosti (actual value) i koncept potencijalne vrednosti (potential value)[211].

Stvarna, ***aktuelna vrednost***, predstavlja vrednost koju potrošač donosi preduzeću, posmatrana kao imovina preduzeća, i koja se bazira na onome što maloprodavac trenutno zna ili predviđa o ponašanju potrošača u budućnosti, uz pretpostavku da se neće dogoditi nikakve značajne promene u njegovom poslovnom okruženju u budućnosti.

[210] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 265.
[211] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 116.

Aktuelna vrednost potrošača, ekvivalent je onome što se naziva lifetime value (LTV) ili *životna vrednost potrošača*. Ona predstavlja trenutno procenjenu vrednost očekivanog finansijskog učestvovanja potrošača, u stvaranju profita preduzeća u budućnosti. Svaki potrošač je, na određeni način, odgovoran za čitavu seriju događaja koji će se odigrati u njegovoj budućoj kupoprodajnoj komunikaciji sa maloprodavcem. Među tim događajima je kupovina proizvoda, plaćanje usluga, vraćanje i raklamacije proizvoda, zamena proizvoda, traženje pomoći putem telefona, prekidanje poslovnih odnosa i sl. Pošto koncept aktuelne vrednosti pretpostavlja odsustvo promena u poslovnom okruženju preduzeća u budućnosti, to predstavlja i veliki nedostatak ovog koncepta. Krupne, radikalne, ali i sitnije, inkrementalne promene, predstavljaju sastavni deo poslovne stvarnosti savremenih preduzeća. Kako bi se pomenuti nedostatak otklonio, neophodno je, uz koncept aktuelne vrednosti potrošača, paralelno sprovoditi i koncept potencijalne vrednosti potrošača.

Potencijalna vrednost predstavlja ukupnu vrednost koju potrošač može doneti preduzeću, ukoliko maloprodavac uzme u obzir sprovođenje strategije, koja će voditi povećanju te vrednosti, i uticanju na menjanje budućeg ponašanja potrošača. Pretpostavka ovog koncepta jeste mogućnost budućih promena u poslovnom okruženju preduzeća. Postoje sledeća tri načina menjanja budućeg ponašanja potrošača i stvaranja potencijalne vrednosti potrošača[212]:

1. *Konkurentski posao* – Svaki posao koji potrošač obavlja sa konkurentskim maloprodavcem, predstavlja potencijalnu vrednost za dotičnog maloprodavca. Naime, ukoliko maloprodavac osvoji i preuzme posao koji potrošač obavlja sa njegovim konkurentom, tu leži mogućnost povećanja aktuelne vrednosti koju potrošač donosi maloprodavcu.
2. *Promena ponašanja* – Ponekad maloprodavac može podstaći potrošača da promeni svoje ponašanje, tako da to dovede do smanjenja troškova poslovanja maloprodavca, ili do povećanja lojalnosti potrošača. Na primer, maloprodavac može ponuditi svojim potrošačima obavljanje određenih poslovnih i komunikacionih aktivnosti elektronskim putem, čime se troškovi njegovog poslovanja smanjuju.
3. *Jačanje uloge potrošača* – Kada potrošač postane jači, profitabilniji i uticajniji, maloprodavac je sve više zainteresovan za obavljanje poslovanja sa njim.

Postoje različiti načini i metode praćenja kupoprodajnih i finansijskih transakcija između maloprodavca i određenog potrošača, koji daju informacije o vrednosti koju je taj potrošač doneo preduzeću. Tako, preduzeće može da identifikje svog **najvrednijeg potrošača** ili svoje **najvrednije potrošače** (most valuable customers, MVCs).

Za jednog maloprodavca, najvrednije potrošače čini proporcionalno mali broj potrošača, koji mu donosi proporcionalno najveću zaradu. Kao najčešći metod praćenja vremena i učestalosti transakcija potrošača, direktni marketari koriste tzv. RFM Scoring Method (Recency, Frequency and Monetary Transactions)[213].

---

[212] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 120.

[213] Miglautsch, J.R., (2000.), "Thoughts on RFM Scoring", The Journal of Database Marketing, Palgrave Macmillan, Volume 8, Number 1, August 1, str. 67-72(6).

RFM metod omogućava rangiranje potrošača jednog maloprodajnog preduzeća, prema utvrđenoj vrednosti koju oni donose tom preduzeću, i to na osnovu istorije kupoprodajnih transakcija svakog pojedinačnog potrošača. Svaki put kada dođe do transakcije sa dotičnim potrošačem, u bazu se unosi podatak o obavljenoj transakciji, tako da kompanija može vrlo lako da prati u kom je vremenskom periodu došlo do kupovine, koliko su one učestale, kao i koje količine novca su u tu svrhu potrošene. Takođe, moguće je praćenje proizvoda i usluga koji se najčešće kupuju, što uvećava mogućnost da se baza koristi na najefektivniji način.

Skraćenica **RFM** potiče od tri reči: **R**ecency, koja označava datum kada je potrošač obavio najskoriju transakciju sa maloprodavcem; **F**requency, koja označava učestalost obavljanja kupovine toga potrošača; i **M**onetary (value), koja označava vrednost, odnosno koliko je novca u određenom vremenskom periodu taj potrošač potrošio u tom maloprodajnom preduzeću.

Avio-kompanija, kao maloprodavac avio-karata, može sprovoditi metod vrednovanja i diferenciranja svojih "potrošača", putem miljažnog sistema. U prilogu rada nalazi se Primer br. 3, u kojem je opisan *"Miles & More – Your Frequent Flyer Programme"*[214], kao model vrednovanja i diferenciranja potrošača, ali i upravljanja odnosima sa potrošačima od strane avio-kompanija.

Pored pomenutih **najvrednijih potrošača**, koji preduzeću donose najveće profitne margine, koji su najspermniji na saradnju, i koji održavaju poslovanje kompanije, maloprodavac može identifikovati i sledeće kategorije potrošača[215]:

- **Potrošači sa najvećim potencijalom rasta** (most growable customers, MGCs), odnosno potrošači sa najvećom, trenutno nerealizovanom, potencijalnom vrednošću. Njihov potencijal može biti realizovan kroz zadržavanje ovih potrošača u dužem vremenskom periodu, pri čemu treba računati na mogući rast troškova u tom periodu, kao i na promene u njihovom ponašanju. Za ove potrošače je karakteristično da nose veliki potencijal i verovatnoću stvaranja vrednosti, pri čemu oni još uvek nisu ostvarili značajniju vrednost za maloprodvca. Primer su novi potrošači, koji su tek započeli poslovnu saradnju sa maloprodavcem, a njihove kupovine pokazuju tendenciju učestalosti obavljanja, i/ili velikih vrednosti po jednoj obavljenoj transakciji.
- **Potrošači "ispod nule" (**below-zeros, BZs) predstavljaju potrošače koji će uvek donositi maloprodavcu više troškova nego prihoda. Bez obzira kakve pokušaje maloprodavac sprovodio i o kakvim se marketing aktivnostima i strategijama radilo, njihova aktuelna i potencijalna vrednost biće ispod nule. Svako preduzeće ima manje ili više ovakvih potrošača. Primer su potrošači koji kupuju retko, ponekad jeftinije proizvode, ali ih, takođe, vraćaju, zamenjuju za druge, i potrebno im je puno pratećih usluga. Upravljanje ovakvim potrošačima može se sastojati u sprovođenju strategija koje bi njihovu vrednost vratile na nulu ili malo iznad nule (npr. naplaćivanje nekih od usluga koje su bile besplatne), ili u usmeravanju tih potrošača na neke druge maloprodavce.
- **"Lutalice"** (migrators) su oni potrošači koji nisu svrstani ni u jednu od pomenutih kategorija, već se kreću između kategorije "ispod nule" i kategorije sa potencijalom

[214] Više na Internet adresi: www.miles-and-more.com

[215] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 122-123.

rasta. Sâmo maloprodajno preduzeće treba da odluči: da li da se potrudi oko njih i da ih zadrži, kako bi oni u budućnosti postali profitabilniji, ili, pak, da nisu ni vredni daljeg truda, jer nemaju dovoljno potencijala na koji bi se računalo u budućnosti.

Pomenuta klasifikacija potrošača, ukazuje ne potrebu stalnog praćenja ponašanja potrošača i njihovog odnosa prema aktivnostima maloprodavca. Na osnovu toga, maloprodavac je u mogućnosti da pravovremeno reaguje i kreira adekvatne poslovne i komunikacione strategije prema različitim kategorijama svojih potrošača.

Diferenciranje potrošača prema njihovim potrebama

Pod potrebama potrošača, maloprodavci podrazumevaju sve razloge zbog kojih potrošači stupaju u poslovne aktivnosti sa njima, bez obzira da li su u pitanju njihove želje, preferencije, proizvodi i usluge koje potrošači vole, ili je u pitanju samo hir porošača. U maloprodaji, potreba predstavlja određeni razlog koji se nalazi iza preduzete akcije potrošača.

U savremenom maloprodajnom poslovanju, razlog zbog kojeg potrošač želi da kupi određenu robu, podjednako je važan kao i način na koji potrošač želi tu robu da kupi, kao i uopšte promene u načinu na koji maloprodavac može da opsluži potrošača. Razlog tome leži u činjenici da se, danas, zadovoljenje potreba potrošača ne vezuje samo za kupovinu proizvoda i njegovo konzumiranje, već se radi o *proširenom setu potreba potrošača koje treba zadovoljiti*. Te potrebe se vezuju za kombinaciju: karakteristika proizvoda, udobnosti kupovine toga proizvoda, mogućnosti kupovine komplementarnih proizvoda, zatim za mogućnosti pružanja postprodajnih usluga, raznovrsnost kanala komuniciranja sa maloprodavcem, za oblike i pogodnosti plaćanja itd.

Potrebe savremenih potrošača ne podmiruju se samo jednostavnim konzumiranjem kupljenih proizvoda. Njihovo podmirivanje, pored konzumacije proizvoda, podrazumeva primanje niza pratećih usluga i pogodnosti, koje čitav proces kupovine čine udobnim za potrošača. Sve aktivnosti maloprodavca, ostavljaju na potrošača određeni utisak zadovoljstva ili nezadovoljstva, o čemu je već bilo reči. Iako je suštinski razlog kupovine proizvoda i usluga zadovoljenje određenih potreba potrošača, potrošač će uvek birati svog maloprodavca, i zasigurno će izabrati onoga koji će taj kupoprodajni proces učiniti jednostavnijim, udobnijim, i povoljnijim po njega. Pri tome, potrošač treba da ima osećaj da se taj maloprodavac zaista *interesuje za njegove potrebe*, kao i da ga se seća iz neke od prethodnih interakcija.

Istina je da individualno praćenje potreba pojedinačnih potrošača, kao i kreiranje ponude proizvoda i usluga na osnovu tih preferencija, zahteva od preduzeća ulaganje velikih finansijskih sredstava. Štaviše, veliki broj maloprodajnih preduzeća, naročito onih koja su najvećim delom uključena u tradicionalno poslovanje, takve aktivnosti praktično sebi ne mogu da priušte. Međutim, upotreba elektronske tehnologije, i njeno uvođenje u sve faze poslovnog procesa u maloprodaji, omogućava sve finiju segmentaciju potrošača, i, na osnovu toga, uklapanje pojedinih grupacija potrošača sa ponudom proizvoda i usluga, baziranom na principima mass customization strategije. Za razliku od pretežno tradicionalnih, maloprodajna preduzeća koja su većim delom uključena u aktivnosti elektronske maloprodaje, imaju mogućnost bržeg i efikasnijeg praćenja, evidentiranja i komparacije potreba svojih potrošača, kao i

upravljanja aktivnostima personalizovanog usluživanja i zadovoljenja potreba potrošača.

Marketing aktivnosti uvek su se zasnivale na različitom komunikaciono-poslovnom pristupu i različitoj atrakciji različitih potrošača. Tako je segmentacija tržišta uvek predstavljala osnovu kreiranja tržišne strategije maloprodajnih preduzeća. Štaviše, postoji i visok stepen korelacije između segmentacije tržišta, izgradnje konkurentske prednosti i tržišnog pozicioniranja preduzeća. Međutim, segmentacija tržišta, kao pristup, zasniva se na grupisanju potrošača prema sklonostima i zahtevima koje pokazuju prema određenim proizvodima. Za razliku od tradicionalne segmentacije, savremenim, customer-based maloprodajnim preduzećima na raspolaganju stoji formiranje portfolija potrošača, baziranih na tipu potreba koje ti potrošači imaju. Dok se tržišni segment sastoji od potrošača sa sličnim karakteristikama, portfolio potrošača se sastoji od potrošača sličnih konkretnih maloprodajnih potreba.

Da bi se moglo izvršiti grupisanje potrošača sa sličnim potrebama, neophodno je dobro upoznati potrošače, *pravovremeno prepoznavati njihove potrebe i udovoljavati im*. Upoznavanje potrošača i njihovih potreba, a zatim i njihovo diferenciranje prema potrebama, zahteva otvoreni dijalog između potrošača i maloprodajnog preduzeća. Potrebe potrošača, same su po sebi veoma kompleksne, a praćenje njihovih promena predstavlja pravi izazov za maloprodavca. Što je veći broj interakcija i što je češća komunikacija sa potrošačima, to će maloprodavac imati više saznanja o pojedinim preferencijama, željama i zahtevima toga potrošača, kao i nastalim promenama vezanim za iste. Na taj način, maloprodavac će biti u mogućnosti da sprovodi koncept uspostavljanja odnosa zasnovanih na učenju o svome potrošaču (Learning Relationships). Sprovođenje ovog komunikaciono-poslovnog koncepta, zasnovanog na upravljanju formiranim bazama podataka o potrošačima, usmereno je ka promenama u odnosu i ponašanju maloprodavca prema potrošaču, koristeći stečena, dublja saznanja o konkretnom potrošaču. Na taj način maloprodajno preduzeće koristi diferenciranje potrošača prema njegovim potrebama, u procesu građenje vrednosti potrošača u dugom roku.

2.3. Interakcija između maloprodavca i potrošača

Za razliku od prethodna dva koraka IDIC modela, koja su predstavljala **analitičke** zadatke maloprodavca, interakcija između maloprodavaca i potrošača predstavlja prvi korak konkretne **akcije** maloprodajnog preduzeća prema njegovim potrošačima.

Pod interakcijom, kao fazom IDIC modela, podrazumeva se uzajamna razmena informacija između maloprodavaca i potrošača, kroz komunikacioni proces koji usmerava maloprodavac, i čija je svrha ostvarivanje što bolje saradnje obe strane u maloprodajnoj razmeni.

Za maloprodajno preduzeće sa customer-centric poslovnom orijentacijom, interakcija sa individualnim potrošačem predstavlja obostrano korisno iskustvo. Maloprodavac uči o svome potrošaču, prikupljajući informacije i prateći njegove reakcije i promene, kako bi utvrdio vrednost koju taj potrošač ima za preduzeće i kako bi razumeo potrebe koje taj potrošač ima. Sa druge strane, u interakciji sa

maloprodavcem, potrošač dobija neophodne informacije o aktivnostima maloprodavca, neophodne za lakše i brže obavljanje kupovine.

Kako bi maloprodavac ostvario kontinuitet uvida u potrošačeve potrebe, neophodno je da pravilno usmerava svoju komunikaciju i dijalog sa potrošačem, kao i da poboljšava efektivnost tih interakcija. Svaka naredna interakcija sa potrošačem treba da se odigra u kontekstu svih prethodnih interakcija sa tim potrošačem. Takođe, svaka naredna epizoda u komunikaciji i razmeni treba da bude u kontekstu prethodno odigranih epizoda, kao skupova već ostvarenih kontakata.

Efektivnost i kontinuitet interakcije sa potrošačem, u funkciji su postizanja logičnog sleda u komunikaciji, koji treba kod potrošača da ostavlja utisak da je saradnja među njima neprekinuta, i da maloprodavac o njemu kontinuirano razmišlja. Potrošač, koji od *Amazona* kupuje knjige iz određene oblasti, biva kontinuirano obaveštavan, bar jednom mesečno, o novinama i izmenama u ponudi knjiga, vezanih za željenu oblast. U zavisnosti od toga koje je knjige u poslednje vreme kupovao, zavisiće i vrsta informacija koju mu maloprodavac šalje. Takođe, elektronski se može pratiti i najveća učestalost kupovine određenih artikala iz prodajnog asortimana, i na osnovu toga, savetovati i usmeravati potrošač u obavljanju budućih kupovina.

Proces maloprodajne razmene između maloprodavca i potrošača, započinje obavljanjem samo jedne kupovine, kao i jednosmernom porukom koju, tom prilikom, maloprodavac dobije od potrošača. Proces razmene se, dalje, nastavlja kontinuiranom interakcijom među njima, koja pomera aktivnosti i maloprodavca i potrošača sa tzv. *poslovanja zasnovanog na obavljenoj transakciji* (transactional approach), ka *poslovanju zasnovanom na uspostavljanju poslovnih relacija* u razmeni (relationship approach).

Za razliku od tradicionalnog pristupa marketingu, gde je cilj marketara bio generisanje poruka od strane potrošača, cilj preduzeća koja sprovode koncept RM, predstavlja generisanje feedback-a, ili povratne sprege, zasnovane na saradnji sa svakim pojedinačnim potrošačem. Tako, faza interakcije predstavlja ukupnu saradnju između maloprodavaca i potrošača, u kojoj oni zajednički usmeravaju napore ka kreiranju i usmeravanju svih budućih poslovnih transakcija, sa ciljem da svaka naredna transakcija bude korisnija i bolja od prethodne.

Home Depot, maloprodajni lanac iz SAD, koji se bavi prodajom proizvoda za opremanje kuće, sprovodi treninge svog maloprodajnog osoblja, u kojima se akcenat stavlja upravo na interakciju sa kupcima njihovih proizvoda. Zaposleni u maloprodajnim objektima treniraju se da provode koliko god je potrebno vremena sa svakim od potrošača pojedinačno, ne bi li zajednički pronašli proizvod koji će potrošaču najbolje odgovarati i rešiti problem zbog kojeg je on i došao u prodavnicu. Menadžment *Home Depot*-a ima ideju da kupci kog njih dolaze iz tri razloga: (1) zato što imaju **problem**, (2) da bi, zbog postojanja problema, potražili **pomoć**, i (3) da bi tu pomoć kod njih i **dobili**. Cilj komunikacije i saradnje sa kupcem, sadržan je u tome da se taj problem reši, da kupac dobije proizvod koji će zadovoljiti njegove potrebe, bez obzira koliko taj proizvod koštao.

Strategija maloprodavca *Home Depot* ne sastoji se u prodaji jednog proizvoda, koji će doneti poboljšanja u udobnosti stanovanja, bilo kom kupcu koji naiđe u njihov maloprodajni objekat. Njihova strategija poslovanja sastoji se u nastojanju da se određenom potrošaču ponudi i proda što je više moguće, ne bilo kakvih, već *korisnih*

proizvoda, kojima će on da reši svoje probleme. Pre toga je, naravno, neophodno da kompanija *Home Depot* što više sazna o potrebama i problemima dotičnog potrošača. *Home Depot* sebi uvek stavlja u zadatak prikupljanje informacija o potrebama potrošača, pamćenje tih informacija i pomaganje svakom individualnom potrošaču da te potrebe kvalitetno i zadovolji[216].

Karakteristike komuniciranja pri interakciji između maloprodavca i potrošača

Komuniciranje između predstavnika maloprodajnog preduzeća i individualnog potrošača, odvija se u formi dijaloga, koji se odigrava bilo u fizičkoj formi, u maloprodajnom objektu, bilo u elektronskoj formi, tokom elektronske komunikacije. Dijalog treba da se odvija po određenim pravilima i kriterijumima, koje, pre svega, treba da omogući i obezbedi maloprodavac, i to pre nego što uopšte započne dijalog sa potrošačem.

Peppers i Rogers navode šest kriterijuma, koja maloprodajno preduzeće treba da ispuni, kako bi ušlo u kvalitetan dijalog sa individualnim potrošačem[217]:

1. *Oba učesnika dijaloga treba da budu prethodno poznata.* Sa jedne strane, korisno je, a sve više je i neophodno, da predstavnik maloprodaje poseduje informaciju da li se radi o potrošaču koji po prvi put kontaktira maloprodavca, ili se radi o "starom" potrošaču, koji je već posećivao maloprodajno preduzeće i obavljao kupovine. Na osnovu toga, predstavnik maloprodajnog preduzeća je u mogućnosti da osmisli svoj nastup, prilagođen dotičnom potrošaču. Sa druge strane, potrošač treba da je informisan o maloprodavcu i, ukoliko je moguće, da je upoznat sa onim što bi maloprodavac mogao da mu ponudi.
2. *Oba učesnika dijaloga treba da su u mogućnosti da aktivno učestvuju u njemu.* Obe strane u razmeni trebalo bi da poseduju neophodne komunikacione tehnologije ili, ukoliko se radi o razgovoru uživo, da budu fizički prisutne. Do uvođenja interaktivnih elektronskih tehnologija i Interneta u maloprodajno poslovanje, interakcije sa potrošačima bile su daleko skuplje i sporije.
3. *Oba učesnika dijaloga treba da poseduju i pokazuju želju za učestvovanjem u njemu.* Predmet dijaloga treba da bude interesantan i od interesa za oba učesnika dijaloga. Oba učesnika u razmeni trebalo bi da budu spremna da uđu u aktivnu komunikaciju, sa ciljem ostvarivanja obostrane koristi i zadovoljstva.
4. *Tokove dijaloga može kontrolisati bilo koji od učesnika.* Dijalog predstavlja slobodan razgovor dva učesnika, koji će poprimiti onaj tok koji mu učesnici spontano odrede. Da bi to bilo moguće, neophodno je da učesnici žele da učestvuju u dijalogu, kao i da žele da ih taj dijalog dovede do određenih ciljeva i rezultata.
5. *Dijalog sa individualnim potrošačem promeniće ponašanje maloprodajnog preduzeća prema tom potrošaču, kao i ponašanje tog potrošača prema maloprodajnom preduzeću.* Maloprodavac treba da uđe u dijalog sa potrošačem samo ako proceni da taj dijalog može da promeni budući tok aktivnosti potrošača u pozitivnom smeru, kao i budući kurs interakcije među njima.

---

[216] Treacy, M., Wiersema, F., (1993.), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, January-February, str. 84-93.

[217] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 163.

6. *Dijalog bi trebalo da se narednog puta nastavi tamo gde je prethodnog puta stao.* Upravo ovaj kriterijum daje specifičan kontekst savremenom poslovnom odnosu između maloprodavca i potrošača. Obezbeđuje kontinuitet u komunikaciji, koji, dalje, stvara u potrošaču osećaj da ga je maloprodavac *zapamtio* i da je *zainteresovan* za njega i njegove potrebe. Upravo je to jedan od faktora građenja lojalnosti potrošača prema maloprodavcu. Ukoliko je ranije dolazilo do komunikacije između maloprodavca i potrošača, naredni dijalog treba da teče kao da se nikada nije ni prekidao. Ukoliko sa nekim potrošačem nije dolazilo do ranijih kontakata, ovaj kriterijum treba da posluži maloprodavcu kao smernica za sve njihove naredne dijaloge.

Maloprodajna preduzeća, strateški orijentisana na potrošača, ne koncentrišu se samo na uspostavljanje efikasnog kanala komunikacije sa potrošačem, već i na ostvarivanje efektivnosti dijaloga sa potrošačem. Kako komunikacija sa potrošačem odmiče tokom vremena, i kako se dijalozi nastavljaju jedan za drugim, potrošač će početi da oseća da ga maloprodavac *"poznaje"* i *"prepoznaje"*. To je ***kritična tačka*** u komunikaciji između maloprodavca i potrošača, jer u tom momentu očekivanja potrošača počinju dramatično da se menjaju. Kada stupi u svaki naredni kontakt sa potrošačem, bilo u maloprodajnom objektu ili putem telefona ili Interneta, maloprodajni predstavnik bi trebalo da ima momentalan pristup svim svojim raspoloživim informacijama o tom potrošaču, među kojima su proizvodi koje on obično kupuje, informacije o plaćanjima, kreditima, isporukama proizvoda, kao i detalji njihove prethodne diskusije. Takođe, veoma je značajno da potrošač jeste, kao i da se zaista i oseća kao *aktivan učesnik* u maloprodajnoj komunikaciji i razmeni, kao i da u sebi stvori osećaj da se maloprodavac *interesuje* za njegove potrebe.

Istraživanje, sprovedeno u okviru ove doktorske disertacije, pokazalo je da, *na domaćem tržištu, većina potrošača ima osećaj da predstavlja aktivne učesnike u maloprodajnoj razmeni*, što je pokazano testiranjem hipoteze 2 (Glava III). Takođe, u okviru testiranja iste hipoteze, pokazano je da većina anketiranih maloprodavaca na domaćem tržištu nastoji da aktivno uključuje svoje potrošače u proces prikupljanja informacija o njihovim potrebama, kao i u druge elemente maloprodajne razmene (promene vezane za asortiman proizvoda i usluga, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled Web site-a i sl.).

Tradicionalna vs. virtuelna vs. elektronska maloprodajna preduzeća

Kada su *tradicionalna* maloprodajna preduzeća u pitanju, prikupljanje informacija vezanih za potrošače veoma je teško, ograničeno i skupo. Komuniciranje sa potrošačima odvija se isključivo fizičkim putem, "licem u lice" sa potrošačem, što čitav proces, sa jedne strane, može učiniti sporijim, stvarajući velike vremenske gubitke. Sa druge strane, obzirom na prisustvo neverbalne komunikacije, čitav komunikacioni proces postaje autentičniji, kvalitetniji, potpuniji, pa čak i pogodniji za mnoge potrošače. Međutim, danas je u svetu sve manje isključivo tradicionalnih maloprodajnih preduzeća. Maloprodavci u sve oblasti svoga poslovanja sve više uvode savremena tehnološka rešenja, zasnovana isključivo na verbalnoj komunikaciji, na upravljanju bazama podataka, korišćenju Intraneta i Interneta.

Kada su *virtuelna, online* preduzeća u pitanju, komuniciranje sa potrošačima odvija se u potpunosti elektronskim putem. Prikupljanje, praćenje i up-date-ovanje informacija o potrošačima obavlja se u kontinuitetu, veoma brzo, uz uštede vremena, ljudskog rada, uz minimum administrativnih troškova i troškova zakupa poslovnog prostora. Velike baze podataka omogućavaju maloprodavcu da registruje i pamti baš sve do čega dođe o svome potrošaču. Sa druge strane, komuniciranje kao i obavljanje kupoprodajnih aktivnosti, obavlja se isključivo elektronskim putem. To može biti velika prednost ali i ograničavajući faktor kada je informisanje o potrošačima u pitanju. Istraživanja pokazuju da je lojalnost potrošača na elektronskom tržištu kratkotrajna i prolazna, da su online kupci nestrpljiviji od tradicionalnih, tako da, ukoliko online kompanija brzo ne ispunjava njihove zahteve, oni gube strpljenje i bez razmišljanja prelaze na site-ove konkurentskih kompanija[218]. Razlog tome leži u nepostojanju onoga što nazivamo "personal touch", odnosno živa, autentična verbalna i neverbalna komunikacije.

U elektronskim preduzećima, informisanje zaposlenih veoma je efikasno, brzo i pouzdano, i pruža mogućnosti kontinuiranog praćenja svih promena vezanih za zaposlene, kao i praćenja svih faza IDIC modela kreiranja i implementacije CRM koncepta preduzeća. Pošto predstavljaju kombinaciju tradicionalnih (brick-and-mortar) i online preduzeća, komuniciranje sa potrošačima odvija se u kombinaciji fizičkog komuniciranja ("licem u lice") u maloprodajnim objektima i elektronskog dijaloga. Elektronska predzeća imaju prednost kombinovanja efikasnosti elektronske komunikacije, i autentičnosti i upotpunjenosti koju donosi komunikacija uživo. To je i jedan od razloga zbog kojih elektronska preduzeća postaju favorizovani oblik preduzeća u savremenom poslovanju.

Istraživanje, sprovedeno na domaćem tržištu pokazalo je da su, *po mišljenju domaćih potrošača, maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće* (Glava II, pomoćna hipoteza 3c). Iako, kao što je već pomenuto, većina domaćih potrošača nije imala iskustvo kupovine putem Interneta, prethodno pomenuti podatak ide u prilog potrebi za funkcionisanjem elektronskih preduzeća i na domaćem tržištu.

2.4. Prilagođavanje usluživanja specifičnim potrebama potrošača

Poslednji, ali podjednako važan korak koncipiranja i realizovanja IDIC modela u maloprodajnom poslovanju, jeste prilagođavanje nekih aspekata ponašanja maloprodavca potrebama i zahtevima individualnih potrošača. Ovaj proces treba da bude tako usmeravan, da svaki naredni dijalog između preduzeća i potrošača bude kvalitativno bolji u odnosu na prethodni. Svaka naredna interakcija treba da bude još više u funkciji iniciranja potrošača da oni sami, svojom voljom, informišu maloprodavca o svojim potrebama i zahtevima.

Prilagođavanje potrebama potrošača, u prvom redu, podrazumeva postojanje određenog istorijata komuniciranja i poslovnih relacija između maloprodavaca i potrošača. Maloprodavac poseduje svoje razloge zbog kojih treba da se potrudi oko

[218] Windham, L., (2000.), "Don't Expect A Merry E-Christmas: Online buyers expect freebies , lack loyalty, and purchase on price, says an e.commerce pro. Shopping sites need to retrain them. Fast.", (e-Company)(Interviews)(Industry Overview), Fortune, October 2, v142 i7, str. 259+

potrošača i prilagodi im se. Takođe, i potrošač treba da ima izdiferencirane razloge zbog kojih namerava da nastavlja saradnju sa maloprodavcem i gradi svoju lojalnost prema njemu.

Prilagođavanje ponašanja maloprodavca potrebama potrošača, odigrava se iz sledeća četiri razloga[219]:

1. *Privlačenje* (gain) novih kupaca i njihovih novčanih tokova.
2. *Zadržavanje* (retain) postojećih kupaca i njihovih novčanih tokova.
3. *Podsticanje* (grow) potrošača na dalju komunikaciju i saradnju, i dalje privlačenje njihovih novčanih tokova.
4. *Pomeranje i usmeravanje* (migrate) kupaca kroz portfolio proizvoda, usluga i kanala distribucije, sa ciljem da se tim potrošačima obezbedi bolja vrednost u procesu razmene, ili, pak, da se spreči njihov odlazak.

Posmatranjem pomenutih razloga prilagođavanja, i njihovim tretiranjem kao ciljeva poslovanja savremenih maloprodajnih organizacija, može se zaključiti da pomenute aktivnosti IDIC modela, upravo omogućavaju ostvarivanje ovih ciljeva. Proces ostvarivanja ciljeva počinje onoga trenutka kada maloprodajno preduzeće dobije prve informacije od svojih potrošača, odnosno kada se uspostave uslovi za njihovim identifikovanjem, a to je odmah nakon privlačenja novih potrošača.

Uloga mass customization koncepta u prilagođavanju potrošačima

Mass customization koncept predstavlja savremeni poslovno-komunikacioni koncept, koji podrazumeva masovno (mass) kreiranje i proizvodnju proizvoda i usluga, koji su, pri tome, prilagođeni individualnim potrebama i navikama potrošača (customized)[220]. U pitanju je strategija prilagođavanja (customize) asortimana proizvoda, ukupnog servisa i isporuke proizvoda, koji se masovno proizvode, i koji su standardizovani.

Uloga mass cutomization strategije u poslovanju maloprodavaca, sastoji se u tretiranju različitih potrošača na njima prilagođene načine, i u prilagođavanju ponašanja maloprodavca specifičnim potrebama potrošača.

Uvođenje kompjutersko-informacione tehnologije, omogućilo je individualno praćenje promena na strani potrošača, i shodno tome, usluživanje i isporučivanje proizvoda i usluga potrošačima, uz relativno niske troškove. Ovaj poslovni pristup uspešno sprovode elektronski maloprodavci *Urbanfetch.com* i *Kozmo.com*, kao i, sada već elektronske kompanije, *Nike* i *Levis*.

Poznati autor i savetnik u obasti menadžementa, Joe Pine, i njegov saradnik James H. Gilmore, ukazuju na evoluciju u poslovanju – od kreiranja standardizovane vrednosti za potrošače putem masovne proizvodnje, do stvaranja jedinstvenih vrednosti za individualne potrošače, putem koncepta mass customization. Pine i Gilmore identifikovali su sledeća četiri pristupa konceptu mass customization, i njihovoj ulozi u prilagođavanju ponašanja maloprodavaca potrebama potrošača[221]:

---

[219] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 174.

[220] Pine, II, B.J., (1999.), *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston MA, str. xiii.

[221] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 258.

1. *Adaptivni pristup (Adaptive customizers)* koji podrazumeva pružanje standardizovanih proizvoda svim potrošačima, na isti način, pri čemu svaki potrošač može te proizvode sam menjati i prilagođavati svojim karakteristikama i potrebama.
2. *Kozmetički pristup (Cosmetic customizers)* je pristup pod kojim se podrazumeva različito prezentovanje standardizovanih proizvoda različitim potrošačima.
3. *Kolaborativni pristup (Collaborative customizers)* predstavlja pristup koji podrazumeva sprovođenje komunikacije kroz dijalog sa individualnim potrošačima, kako bi se potrošačima pomoglo da artikulišu i dijagnostikuju svoje potrebe. Na osnovu toga, identifikuje se i kreira odgovarajuća ponuda, koja bi trebalo da omogući zadovoljenje tih specifičnih potreba.
4. *Transparentni pristup (Transparent customizers)* predstavlja pristup koji podrazumeva plasiranje svakom potrošaču već prilagođenih, "customized" proizvoda i usluga, prema njegovim potrebama i zahtevima, pri čemu potrošači ne moraju prethodno biti obavešteni o izvršenoj customize-aciji. Maloprodavac kreira ponudu "po meri" individualnih potrošača, na osnovu informacija koje je prethodno prikupio o njima. Maloprodavcu je veoma važno da "iznenadi" svog potrošača ponudom, koja će zadovoljiti potrošačeve potrebe.

Adaptivni i *kozmetički* pristup podrazumevaju pružanje proizvoda i usluga koji jesu po meri potrošača, ali se ne zasnivaju na "pamćenju" personalnih karakteristika potrošača. U slučaju ovih pristupa, potrošač mora, sa svakom narednom porudžbinom, ponovo obavljati proces specifikacije svojih karakteristika i potreba. Zbog toga, adaptivni i kozmetički pristup ne kreiraju realno opravdanu konkurentsku prednost ponuđača, u odnosu na njihove konkurente.

Za razliku od prethodna dva, *kolaborativni* i *transparentni* pristup omogućavaju ostvarivanje značajne konkurentske prednosti, jer se zasnivaju na "pamćenju" onoga što određeni potrošač želi i što mu je potrebno, kao i na predviđanju onoga što će potrošač želeti da kupi sledeći put. Od ponuđača koji sprovodi jedan od ova dva pristupa, potrošač može dobiti nešto što ne može da dobije na nekom drugom mestu.

Kolaborativni i transparentni pristup su veoma značajni i poželjni u savremenom maloprodajnom poslovanju i komunikaciji, jer obezbeđuju kontinuitet u personalizovanom pristupu potrošaču. Personalizovani pristup stvara kod potrošača osećanje da je važan i značajan svom maloprodavcu, kao i da će se maloprodavac potruditi da ga zadrži u dugom roku. Komunikacija među njima postaje kvalitetnija, sadržavajući određeno poverenje, slobodu komuniciranja i otvorenu nameru da se nastavi i u budućnosti.

Za razliku od proizvodnih, maloprodajna preduzeća nisu u mogućnosti da prilagode karakteristike samog prozvoda koji nude individualnim potrebama potrošača. Iako se ne bave kreiranjem i proizvodnjom specifičnih proizvoda po meri pojedinačnih potrošača, maloprodajna preduzeća raspolažu mogućnostima prilagođavanja svoga maloprodajnog usluživanja, potrebama i zahtevima individualnog potrošača.

Personalizovana pažnja maloprodavca, sprovodi se pružanjem paketa usluga, kreiranog po meri pojedinačnog potrošača, pre, za vreme i nakon obavljene kupovine. Upravo ti specijalizovani paketi usluga, predstavljaju bazu sprovođenja strategije mass customization u maloprodaji, koja diferencira dotičnog maloprodavca u odnosu na njegovu konkurenciju.

U rukama maloprodavca nalaze se različiti načini prilagođavanja ukupnog paketa ponude individualnom potrošaču, raznovrsni načini da se izvrši vizuelizacija proizvoda, kao i da maloprodavac prilagodi svoje ponašanje specifičnim potrebama i zahtevima individualnog potrošača:

- *Kreiranje customerize-ovanog paketa ponude prema specifičnim potrebama potrošača, grupisanjem specifičnih proizvoda i usluga.*
- *Kreiranje asortimana dopunskih i pratećih proizvoda, koji olakšavaju upotrebu osnovnog proizvoda* - Maloprodajni lanac *Jasmin* iz Beograda, uz svoje osnovne proizvode, potrošačima nudi i dopunske proizvode, uz objašnjenja i uputstva prodajnog osoblja na koje se sve načine ti proizvodi mogu koristiti, koje su njihove prednosti, a sve u zavisnosti od specifičnih potreba koje potrošači imaju.
- *Prilagođavanje ambalaže i pakovanja željama i potrebama potrošača – Garden.com*, elektronski distributer biljaka i baštenskog cveća iz SAD, dizajnira i proizvodi ambalažu, a zatim je upotrebljava, shodno potrebama i zahtevima potrošača.
- *Organizovanje raznovrsnih načina isporučivanja proizvoda, usklađenih sa specifičnim zahtevima i potrebama individualnih potrošača* – Tri različita maloprodavca: *Kozmo.com* iz SAD, maloprodavac *Maxi* iz Beograda i samostalna trgovinska radnja *BIZ* iz Beograda, isporučuju svoje proizvode do vrata stana svojih potrošača. Pri tome, svaki od njihovih potrošača ima mogućnost da saopšti svoje potrebe i zahteve, kako vezane za sadržaj paketa proizvoda, tako i za paket usluga koje im je neophodno pružiti.
- *Kontinuirani trening i edukacija prodajnog, istraživačkog i osoblja u call centrima, u svrhe što kvalitetnijeg komuniciranja sa potrošačima i istraživanja njihovih potreba.*
- *Komunikaciono efektivan, dobro organizovan postprodajni servis – Excalibour,* ovlašćeni diler automobila marke *Hyundai* iz Beograda, ne prekida kontakt sa svojim kupcima nakon obavljene kupovine automobila. Saradnja i komunikacija se nastavljaju, i svaki kupac se pamti po imenu, dobrodošao je da se posavetuje sa osobljem i uputi bilo kakvu kritiku. Štaviše, kupac ima osećaj da se ljudi iz *Excaliboura* brinu o njemu i njegovom automobilu, a najveći broj kupaca do ovoga dilera dolazi po savetu i uz preporuku starih kupaca.
- *Organizovanje specijalnih odeljenja u kojima potrošači mogu vratiti, zameniti ili reklamirati kupljeni proizvod* - Maloprodajni lanci širom SAD, kao što su *Target, Nordstrom's, Macy's,* organizovali su tzv. customer service odeljenja, gde potrošači mogu vratiti kupljeni proizvod koji im ne odgovara. Umesto tog proizvoda mogu uzeti neki drugi proizvod, ili im se vraća novac. Ovi maloprodavci smatraju da je za njih, u dugom roku, daleko bolje da potrošačima pruže mogućnost da vrate ili zamene proizvod, nego da te potrošače izgube zbog nezadovoljstva kupljenom robom.
- *Formiranje strateških poslovnih alijansi sa drugim preduzećima, koja takođe posluju u najboljem interesu i u korist istih kupaca* – Na ovaj način, obezbeđuje se komplementarnost pružanja usluga potrošaču od strane većeg broja preduzeća, čime se obezbeđuje i kvalitetnije zadovoljenje potreba tog potrošača. Već pomenuti *Garden.com* povezao se sa velikim brojem malih preduzeća, uzgajivača biljaka i

baštenskog cveća, kako bi upotpunio asortiman i izašao u susret specifičnim potrebama potrošača.

- *Omogućavanje potrošaču da sarađuje i daje sugestije u procesu kreiranja paketa usluga* –Tokom procesa identifikovanja potrošača i njihovih potreba, maloprodavac stiče uvid u navike svojih potrošača, kada su u pitanju njihove periodične kupovine. Podsećanje potrošača da je došao period u mesecu kada je potrebno da obnovi zalihe određenih proizvoda, ostavlja pozitivan utisak na potrošača. Maloprodavci farmaceutskih proizvoda u SAD, praktikuju podsećanje svojih kupaca na obnavljanje zaliha lekova koje ti kupci redovno kupuju. Podsećanje se sprovodi kako elektronskim putem, tako i u prodajnim objektima.
- *Pružanje raznovrsnih uslova plaćanja, kao što su pogodnosti pri plaćanju, mogućnosti odloženog plaćanja i plaćanja robe na kredit.*

Uloga savremenog maloprodavca i ključ njegovog uspešnog poslovanja, ne sastoji se samo u tome da se potrošaču ponudi adekvatan, željeni fizički proizvod, sa svim njegovim kvalitetima i upotrebnim vrednostima. Različite načine prilagođavanja svojih usluga potrebama potrošača, savremeni maloprodavci treba da stave u funkciji ideje da se potrošač obraća maloprodavcu jer ima određeni *problem,* i da od maloprodavca očekuje *ideju za rešenje i/ili rešenje svog problema*. Zbog toga je veoma značajno da u maloprodajnim preduzećima postoje odeljenja koja se bave odnosima sa potrošačima. Takva odeljenja, između ostalog, imaju funkciju kontinuirane edukacije i treninga prodajnog osoblja, sa ciljem razvijanja veština komunikacije i prodaje. Istraživanje sprovedeno na domaćem tržištu, pokazalo je da *nedovoljan broj domaćih maloprodavaca usmerava svoju pažnju, vreme i novac na treninge i edukaciju svog prodajnog osoblja, u vezi savlađivanja veština i tehnika komunikacije i građenja individualnih odnosa sa potrošačima* (Glava III, pomoćna hipoteza 2a).

Marketing "jedan na jedan" i odnosi sa potrošačima

Marketing "jedan na jedan" (marketing one-to-one) u svom fokusu ima sprovođenje mass customerization pristupa u komunikaciji, istraživanju i zadovoljavanju potreba individualnih potrošača. Takođe, u svom fokusu on ima i personalizovano usluživanje potrošača, koje, pored upoznavanja potrošačevih preferencija i navika pri kupovini, podrazumeva i prilagođavanje ponašanja maloprodajnog preduzeća potrebama, kao i promenama potreba individualnog potrošača. Funkcionisanje ovog marketing koncepta zasniva se na veoma aktivnoj i kontinuiranoj dvosmernoj komunikaciji između maloprodajnog preduzeća i njegovih individualnih potrošača.

Po svojoj suštini, marketing "jedan na jedan" predstavlja oblik marketinga dobrih odnosa sa potrošačima (o kojem je bilo reči u Glavi V), ali treba imati u vidu da između ova dva marketing koncepta postoji razlika. Naime, nije sve što se zove RM koncept ujedno i marketing "jedan na jedan". RM je marketing koncept građenja dobrih poslovnih odnosa između maloprodavca i svih njegovih stakeholder-a, među kojima su potrošači najvažniji, kao i zadržavanja tih potrošača u dugom roku. Marketing "jedan na jedan" podrazumeva, pored građenja dobrih poslovnih odnosa sa potrošačima u dugom roku, i želju i sposobnost maloprodajnog preduzeća da modifikuje i menja svoje

ponašanje prema individualnom potrošaču, bazirano na onome što preduzeće zna o svom potrošaču, kao i na osnovu informacija koje mu potrošač kontinuirano pruža.

Funkcionisanje i sprovođenje marketing strategije "jedan na jedan" zasniva se na razumevanju razlika koje postoje među potrošačima, kao i načina na koje te razlike utiču na ponašanje maloprodajnog preduzeća prema svakom od potrošača. Sama ideja ovog marketing koncepta veoma je jednostavna, dok je proces koncipiranja i sprovođenja ovog marketing koncepta veoma složen.

Koncept marketinga "jedan na jedan" uključuje mnogo više od koncipiranja i sprovođenja aktivnosti marketinga i prodaje. Maloprodajna organizacija mora biti spremna i sposobna na kontinuiranu dvosmernu komunikaciju sa potrošačima na individualnom nivou, a zatim, na osnovu dobijenih informacija, spremna da menja konfiguraciju ponude svojih proizvoda i načine usluživanja potrošača, kao i da ih prilagodi individualnim potrebama pojedinačnih potrošača. Kada preduzeće zaista usmeri sve svoje resurse ka zadovoljenju individualnih potreba – kako bi implementirala marketing "jedan na jedan" – tada to preduzeće nazivamo *"jedan na jedan" preduzećem*[222].

Koncipiranje i sprovođenje strategije "jedan na jedan" od strane maloprodajnog preduzeća, podrazumeva prethodno donošenje odluke o pristupu segmentaciji njegovih potrošača, koji je potrebno usvojiti i sprovoditi. Donošenje ove odluke uključuje razmatranje niza relevantnih faktora, među kojima su[223]:

- ✓ postojeća i potencijalna profitabilnost različitih tipova potrošača;
- ✓ raspoloživost informacija koje se mogu dobiti od potrošača, a neophodne su za poslovanje;
- ✓ mogućnosti da se "dosegnu" potrošači, i u smislu komunikacije, i u smislu fizičkog isporučivanja proizvoda;
- ✓ troškovi sprovođenja samog procesa segmentacije tržišta;

Tokom poslednjih desetak godina, Don Peppers i Martha Rogers, ukazuju u svojim knjigama i naučnim radovina, na neophodnost pomeranja pristupa segmentaciji potrošača, od masovne segmentacije i masovnog marketing pristupa (mass marketing), ka *individualnoj segmentaciji* ili *marketingu "jedan na jedan"*. Korišćenje mogućnosti elektronske trgovine i elektronske maloprodaje, kao i fundamentalnih ekonomskih karakteristika Interneta kao globalne komunikacione mreže u maloprodajnom poslovanju, omogućava prihvatanje i sprovođenje segmentaciji potrošača na daleko dubljoj i detaljnijoj osnovi.

Za razliku od koncepta masovnog marketinga (mass marketing), u kojem su se poslovni odnosi sa potrošačima zasnivali isključivo na odnosu "prodavac-kupac", koncept marketinga "jedan na jedan" zasniva se na uspostavljanju i održavanju *partnerskih odnosa* između maloprodavaca i potrošača. Koncept marketinga "jedan na jedan" u savremenom maloprodajnom poslovanju, podrazumeva sledeće karakteristike[224]:

---

[222] Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., (1999.), *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program*, Currency Doubleday, New York NY, str. 2.

[223] Rubin, M., (1997.), "Creating customer-oriented companies", Prism, Arthur D. Little, fourth quarter, str. 5-28.

[224] Na osnovu slike 2.7: *"Levels of segmentation emphasis"*. Izvor: Payne, A., (2006.), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK, str. 70.

- Ključni fokus maloprodavca je na potrošaču, za razliku od mass marketinga u kojem je fokus na proizvodu koji se plasira na tržištu;
- Svaki pojedinačni potrošač predstavlja zaseban tržišni segment, prema kojem maloprodavac usmerava poslovne aktivnosti, za razliku od mass marketinga gde tržišni segment čini veći i homogeniji deo tržišta;
- Ponuda proizvoda i usluga zasniva se na mass customerization konceptu, dok je kod mass marketinga zastupljena jedna standardizovana ponuda određenom segmentu potrošača;
- Komunikacija je dvosmerna i odigrava se u obliku dijaloga između maloprodavca i potrošača, dok je u slučaju mass marketinga jednosmerna i sprovodi se putem masovnih medija;
- Poslovni uspeh maloprodavca meri se učešćem potrošača u komunikaciji i poslovanju maloprodajnog preduzeća, dok se u slučaju mass marketing koncepta poslovni uspeh meri tržišnim učešćem preduzeća.

Shvatajući prednosti uvođenja elektronske tehnologije, kao i značaja svakog pojedinačnog kupca, njegovih potreba, zadovoljstva kupljenim proizvodima, kao i njegove lojalnosti, kompanija *Nike* se odlučila, još pre gotovo deset godina, na marketing komuniciranjem sa svakim pojedinačnim potrošačem. "*Nike* ID projekat"[225] omogućava posetiocima *Nike* web site-a da sami kreiraju svoju sportsku obuću, koja im se zatim isporučuje na kućnu adresu.

Slično tome, direktni maloprodavac odeće, *Land's End*, omogućava svojim ženskim kupcima da putem elektronskog programa "Your Personal Model" isprobaju daleko personalizovaniji način kupovine odeće, nego što to pruža kataloška prodaja. Ženski kupci, posetom web site-u ove firme, ubacujući svoje personalne karakteristike i preferencije, sami prave svoj virtuelni odevni model, po svojim sopstvenim željama i dimenzijama. Takođe, *Land's End* podstiče svoje potrošače da se registruju na web site, kako bi automatski dobili preporuke vezane za proizvode, zatim kako bi mogli sami da prate tok i status isporuke, i kako bi dobili besplatne online usluge podsećanja na sve njima važnije datume, kao što su rođendani prijatelja i razne godišnjice[226].

3. ULOGA LIČNE PRODAJE U UPRAVLJANJU ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

Lična prodaja predstavlja oblik prodajnih aktivnosti koji se odigrava direktno između predstavnika maloprodajnog preduzeća i potrošača, i to na dva načina: 1) "licem u lice" u maloprodajnom objektu, ili 2) putem telefona. U pitanju je oblik dvosmerne komunikacije u kojoj se povratna informacija dobija odmah, u direktnom komunikacionom procesu.

Lična prodaja predstavlja interakciju između maloprodavca i potrošača, čiji najvažiji aspekt i krucijalnu karakteristiku čini *poverenje*. Istraživanje, sprovedeno za potrebe ove doktorske disertacije, pokazalo je da, prema mišljenju i potrošača i maloprodavaca, *verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju*

[225] Kirsner, S., (2000.), "Sneaker Attack", Darwin, June/July, vol. 1, No. 1, str. 48.
[226] Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY, str. 82.

faktore od ključnog značaja za građenje poverenja u poslovanje dotičnog maloprodavca (Glava V, pomoćna hipoteza 3a).

Za uspostavljanje kvalitetnog ličnog kontakta, a zatim i za uspeh lične prodaje, potrebno je da potrošač razvije neki od sledećih stavova prema maloprodavcu:

- poverenje u maloprodajnu (trgovinsku) marku,
- poverenje u usluge maloprodavca i u celokupan proces usluživanja potrošača,
- poverenje u prodavca – predstavnika maloprodaje sa kojim komunicira,
- stav potrošača prema proizvodu i njegovo poverenje u proizvod,
- spremnost i otvorenost ka komunikaciji sa maloprodavcem,
- namere potrošača vezane za građenje lojalnosti prema maloprodavcu (lojalno/nelojano ponašanje prema maloprodavcu).

Poverenje predstavlja kredibilitet maloprodajnog preduzeća i njegovog prodajnog osoblja, koji se može jasno percipirati od strane potrošača. Štaviše, poverenje je osećanje koje utiče i opredeljuje verodostojnost komunikacionog procesa između kupca i maloprodavca, od čega dalje zavisi razvijanje namere potrošača ka građenju *lojalnosti* maloprodavcu, i, konačno, građenje same lojalnosti i lojalnog ponašanje potrošača prema maloprodavcu. Dakle, postojanje poverenja pretpostavka je građenja lojalnosti potrošača maloprodajnom preduzeću. Karakteristike i potreba za ličnom prodajom, u velikoj meri zavisi od vrste robe koja je predmet kupoprodajne transakcije.

Kada se radi o promovisanju i prodaji *jeftinih proizvoda*, koji nose sa sobom nizak stepen rizika kupovine, ličnu prodaju obavljaju prodavci koji ne moraju raspolagati raznovrsnim veštinama, niti treba da budu eksperti u prodaji određenih vrsta proizvoda. Prodavac treba da bude obučen da pruži opšte informacije i da efikasno vodi obavljanje prodajne transakcije. Što se tiče komunikacionih sposobnosti, prodajno osoblje treba da bude osposobljeno za pružanje informacija vezanih za tekuću prodajnu politiku, zatim opštih informacija vezanih za proizvode i usluge, informacija vezanih za eventualne diskonte i sniženja cena, zatim za davanje garancija na proizvode i moguće načine plaćanja.

Stav i pristupačnost prodajnog osoblja veoma su važni, jer pobuđuju zainteresovanost potrošača za maloprodavca, i od izuzetne su važnosti za građenje poverenja potrošača u maloprodavca. Takođe je neophodno da prodajno osoblje bude obučeno za vođenje komunikacije sa potrošačima. Pošto se radi o kupoprodaji jeftinih proizvoda, koji sobom nose nizak stepen rizika, pregovaračke veštine prodavaca svode se na sposobnost zaključenja transakcije. Budući da se radi o proizvodima pri čijoj kupovini potrošačima nije potrebna velika asistencija prodajnog osoblja, treba imati u vidu da je trend maloprodajnih preduzeća usmeren ka smanjenju broja prodajnog osoblja, i pružanju mogućnosti potrošačima da se sami uslužuju, čime se troškovi poslovanja značajno smanjuju. Elektronska maloprodaja je, u ovom slučaju, unela brojne mogućnsti snižavanja troškova lične prodaje i komunikacije koja prati maloprodajno poslovanje.

Kada se radi o prodaji *skupih, kompleksnijih i luksuznih proizvoda*, čiju kupoprodaju prati visok stepen rizika, lična prodaja je više nego neophodna. Štaviše, od komunikacionih tokova, koji grade i prate ličnu prodaju, umnogome zavisi uspeh poslovnih transakcija i zadovoljstvo potrošača procesom kupovine. Prilikom kupovine skupih, složenih proizvoda, potrošač nema samo potrebu za prodavcem kojem se može

obratiti za pomoć i koji će mu pružiti opšte informacije, već i za prodavcem koji će biti pravi ekspert za dotični proizvod i pružiti mu sve relevantne, iscrpne informacije.

Stručna pomoć i savetovanje neophodni su pri visokorizičnim kupovinama proizvoda, budući da će potrošači za takve proizvode odvojiti velike svote novca, i da će te proizvode upotrebljavati duži vremenski period. Prodavac automobila određene marke, mora biti osoba koja poseduje stručne, pouzdane i detaljne informacije o automobilima koje prodaje. Radi se o proizvodima velike novčane vrednosti, koje kupci kupuju kako bi ih koristili i bili zadovoljni njima tokom jednog relativno dugog vremenskog perioda. Pored toga, radi se o proizvodima specifičnih performansi koje, pored pouzdanosti i komfora u toku vožnje, treba budućem vozaču da pruže i zadovoljstvo samom vožnjom i kupljenim proizvodom. Lična prodaja i asistencija prodavca, pokazali su se apsolutno neophodnim, iako postoje i online dileri automobila. Lični kontakt i komunikacija između prodavca i kupca, naročito je značajna i neophodna pri prvoj kupovini automobila određenog proizvođača. Komunikacija, u ovom slučaju, mora da stvori zadovoljstvo budućeg kupca dilerom i dobijenim stručnim informacijama, kako bi uopšte došlo do sklapanja kupoprodajnog ugovora.

Pored uvođenja elektronske maloprodaje i smanjivanja troškova prodajnog osoblja, lična prodaja i asistencija maloprodajnog osoblja doživljavaju pravi "comeback". Potreba za dobrim savetom prilikom donošenja odluke o kupovini, postala je veoma važna sve većem broju kupaca i potrošača, posebno kada je u pitanju maloprodaja određenih vrsta proizvoda, kao što su farmaceutski proizvodi ili ekskluzivna odeća i obuća. Dobar savet i kvalitetna lična asistencija u obavljanju kupovine, za mnoge potrošače predstavlja apsolutno najvažniji deo servisa koji mogu i žele da dobiju od maloprodavca.

Kvalitetno organizovanje i sprovođenje procesa lične prodaje, kroz dvosmernu komunikaciju sa potrošačem, podrazumeva sprovođenje sledećih aktivnosti od strane maloprodavca[227]:

- ✓ *Priprema za kupoprodajni proces, kroz osposobljavanje zaposlenih i sticanje potrebnih znanja* – Priprema za obavljanje aktivnosti prodaje, podrazumeva prethodni trening zaposlenih, sticanje neophodnih tehničkih znanja vezanih za aktivnosti prodaje, kao i znanja vezanih za načine i tehnike komunikacije sa potrošačima. Kroz procese treninga i edukacije treba da prođu svi zaposleni koji na bilo koji način komuniciraju sa potrošačima, bilo da se radi o prodavcima u maloprodajnim objektima, zaposlenima u call centrima ili elektronskoj maloprodaji.
- ✓ *Anticipiranje i identifikovanje budućih kupoprodajnih aktivnosti* – Informacije neophodne za anticipiranje budućih događaja i potreba potrošača, stiču se putem feedback-a, kao i učenjem o potrošaču, zasnovanom na prethodnom posmatranju, slušanju, prikupljanju i analiziranju dobijenih informacija od potrošača.
- ✓ *Izbor pristupa prodaji i komuniciranju sa potrošačem* – Povratna sprega i neophodno znanje o komunikaciji sa potrošačem, stiču se prethodnim slušanjem potreba potrošača, uz obavezno postavljanje odgovaraćih pitanja od strane maloprodajnog osoblja. Odgovori potrošača pružaju mogućnost prodajnom osoblju da bolje razumeju prirodu potreba i navika potrošača;

[227] Prilagođeno prema izvoru u: Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 200.

- ✓ *Prezentovanje karakteristika proizvoda i pogodnosti koje on pruža* – U pitanju je dinamičan proces, koji podrazumeva aktivno učestvovanje obe strane u razmeni. Aktivna prodaja proizvoda i usluga, podrazumeva aktivno posmatranje i osluškivanje ponašanja potrošača, kako bi se utvrdilo da li je kreirana ponuda za njih adekvatna i prihvatljiva;
- ✓ *Fokusiranje na probleme koji su se pojavili ili bi se mogli pojaviti* – Aktivna komunikacija sa potrošačima, pruža uvid u moguće probleme i zamerke potrošača na poslovanje i ponašanje maloprodavca. Takođe, fokusiranje na postojeće probleme i njihovo revidiranje, pruža mogućnost maloprodavcu da smanji rizik nastajanja sličnih problema u budućnosti;
- ✓ *Sklapanje posla* – Nakon rešavanja eventualnih problema, potrošač i maloprodavac dolaze u situaciju da mogu da zaključe prodaju. Momenat sklapanja posla, predstavlja pokazatelj i potvrdu prihvatanja komunikaciono-poslovnog ponašanja maloprodavca, od strane potrošača;
- ✓ *Uspostavljanje poslovnog odnosa* – Nakon sklapanja posla, odnosno nakon obavljanja kupoprodajne razmene, poslovna saradnja između maloprodavca i njegovog potrošača ne mora da se okonča. Naprotiv. Momenat zaključenja posla, predstavlja ujedno i početak daljeg građenja poslovnih odnosa među njima. Zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo potrošača obavljenom transakcijom, najvažniji je faktor kako uspostavljanja, tako i daljeg toka međusobne komunikacije između maloprodavca i potrošača.

Asistencija maloprodajnog osoblja i lična prodaja veoma su važni kada je u pitanju čitav niz kupovina:

- Kupovina tehničkih proizvoda, kućnih aparata, i automobila, čije su zajedničke karakteristike: tehnička kompleksnost, relativno visoka cena, specifične potrebe koje taj proizvod treba da zadovolji i koji se kupuju relativno retko.
- Kupovina relativno skupih, specifičnih odevnih proizvoda, koji se koriste u specijalnim prilikama. To je, na primer kupovina haljina i odela za specijalne prilike, venčanica i toaleta. Najveći broj kupaca nema veće iskustvo pri kupovini ovakvih proizvoda, a kako su ti proizvodi specijalne namene i zahtevaju određeno znanje i veštinu vezanu za izbor i njihovu upotrebu, stručnost prodajnog osoblja je od izuzetne važnosti. Takođe, u ovu grupu se mogu uvrstiti i proizvodi koji se mogu koristiti svakoga dana, zadovoljavaju neke jednostavne potrebe, ali zbog imidža, tradicije marke proizvoda i visokog kvaliteta izrade, zahtevaju pažnju i stručnu asistenciju pri kupovini. Dobra ilustracija lične prodaje i komunikacije pri kupovini ovakvog proizvoda, opisana je u Primeru br. 2 ("Kupovina *Burberry* mantila"), koji se nalazi u Prilogu.
- Kupovina proizvoda određenih grana industrije, određenih upotrebih vrednosti i performansi, koji su namenjeni velikom broju potrošača, ali sa specifičnim potrebama i zahtevima. To su farmaceutski i kozmetički proizvodi, pri čijoj kupovini kupci zahtevaju stručna objašnjenja, savete, pa čak i konzumaciju, pre nego što se donese odluka o kupovini.

Komunikacioni ciljevi i namere predstavnika maloprodajnog preduzeća, koji se posredno i naposredno bave ličnom prodajom, mogli bi se klasifikovati na sledeći način:

- ✓ Uključiti potrošača u proces kupovine – Veoma često potencijalni potrošači jednostavno uđu u maloprodajni objekat, ili "surfuju" Internetom, bez jasne namere da bilo šta kupe, kao i bez jasne ideje kakav im je proizvod zaista potreban. Prodavac ima zadatak da ih podstakne i ubedi u kupovinu proizvoda koji im je potreban;
- ✓ Učiniti potrošača aktivnim učesnikom kupoprodajnih aktivnosti;
- ✓ Stimulisati impulsivne kupovine kod potrošača;
- ✓ Uspešno obaviti kupoprodajnu transakciju sa potrošačem;
- ✓ Učiniti potrošača zadovoljnim i dobro informisanim;
- ✓ Graditi kod potrošača osećanje da se prodavac, kao maloprodajni predstavnik, interesuje za njegove potrebe i zahteve;
- ✓ Stvoriti dobre poslovne odnose sa potrošačem.

Ostvarenje pomenutih ciljeva, zavisi od stručnosti, treninga i edukacije prodajnog osoblja i menadžera maloprodajnih objekata. Komunikacione veštine i spremnost na saradnju, kao i sposobnosti prodavaca da "osete" želje i potrebe potrošača, njegovo trenutno raspoloženje i njegove karakteristike, predstavljaju elemente i veštine lične prodaje sa kojima potrošači prvo dolaze u kontakt, i koje na njih ostavljaju najjači utisak.

Sa stanovišta pomenutih faktora, *komunikacija u procesu lične prodaje*, mogla bi da se klasifikuje na: a) motivišuću i b) demotivišuću komunikaciju i ličnu prodaju.

a) *Motivišuću* ličnu prodaju i komunikaciju karakteriše angažovanost prodajnog osoblja u vidu odmerene i diskretne pomoći pri izboru i donošenju odluke o kupovini. Logično je i prirodno da svaki prodavac želi da proda proizvod. Međutim, proizvod mora biti usaglašen sa potrebama i karakteristikama potrošača. Prodaja proizvoda neprimerenog potrošaču, pobuđuje u samom potrošaču izvesnu sumnju. Ukoliko se on odluči da, ipak, i kupi takav proizvod, velika je verovatnoća da će ubrzo njime postati nezadovoljan, i da će njegovo poverenje u maloprodavca nestati. O daljem građenju lojalnosti nema ni govora. Čest primer je ubeđivanje potrošača da mu određeni odevni predmet savršeno stoji, pri čemu je već na prvi pogled jasno da model ne odgovara figuri i merama potencijalnog kupca. Motivišuća komunikacija, kao u Primeru br. 2 kupovine mantila, treba da ima za cilj da proizvod "proda sebe", to jest da sam kupac, uz dobre savete i stručnu asistenciju prodavaca, donese zaključak da mu upravo takav proizvod treba, te da se nameće kao logičko rešenje njegovog problema. Štaviše, veoma često će dobar prodavac uspeti kod potrošača da stvori osećaj da je on sam rešio svoj problem, a da mu je maloprodavac samo pomogao u tome. Veoma važan element kako motivišuće, tako i demotivišuće komunikacije u maloprodaji, čini neverbalna komunikacija. Naime, pažljivim zapažanjem i praćenjem mimike lica i govora tela prodavca, potrošač može utvrditi kako prodavac zaista razmišlja, da li je autentično zainteresovan za njegove potrebe.
b) *Demotivišuća* lična prodaja i komunikacija vezuju se, kako za nedovoljno angažovanje prodajnog osoblja, tako i za preterano angažovanje prodajnog osoblja, oko potrošača kojima je potrebna pomoć. U slučaju nedovoljnog angažovanja, potencijalni kupac i potrošač stiče utisak da nije dobrodošao i da maloprodavac nije uopšte zainteresovan da on obavi kupovinu. Odsustvo sluha za potrebe potrošača, pa čak i odsustvo ideje da je ovakva vrsta pomoći potrebna, bilo je dugo prisutno u

domaćoj maloprodajnoj stvarnosti. Jedan od jasnih razloga je bio taj što maloprodajna preduzeća nisu "živela" od svojih kupaca i potrošača. Sa dolaskom tržišne privrede, situacija je počela da se menja, mada se u mnogim bivšim državnim preduzećima zadržala ta nedovoljna zainteresovanost za potrošača, kao i nedovoljno angažovanje maloprodajnog osoblja. I dalje u glavama mnogih prodavaca nije dovoljno jasna, ili nije sazrela činjenica da su potrošači važniji od prodavaca, da oni upravljaju maloprodajnim tokovima, i da od njihovog zadovoljstva i lojalnosti zavisi opstanak maloprodavaca.

U tzv. "ponudom-vođenim ekonomijama" ("supply-led economies"), kao što su bivše centralno planske ekonomije Istočne i Centralne Evrope, maloprodaja je tradicionalno tretirana kao nepotrebna i krajnje neproduktivna karika u kanalima fizičke distribucije[228]. Ponašanje prodavaca i odnos prema potrošačima u pomenutim ekonomijama, Jack (22, str. 7.) ilustruje na sledeći način[229]: "U većem delu razvijenog sveta, pravilo je (maloprodajnog poslovanja, J.S.) da postoje moderno dizajnirane prodavnice, proizvodi koji se mogu uzeti u ruke i razgledati, kao i, u razumnoj meri, uslužno prodajno osoblje. Ovakve stvari prestavljaju pravu retkost u Rusiji, gde je veća verovatnoća da će se kupcu gotovo narediti da obavi određenu razmenu, da će se na njega vikati i da će mu biti naplaćena plastična kesa, u kojoj će svoj proizvod poneti kući. Za vreme Sovijetskog Saveza, u kojem su vladale nestašice proizvoda, prodavac je bio kralj. U apotekama, inferiornost kupaca bila je čak institucionalizovana određenim zdravstvenim propisima. Kupci su morali da se savijaju i govore kroz mali prozor u staklu – verovatno iz higijenskih razloga – kroz koji su primali naređenja koji lek treba da kupe".

Danas, maloprodavci sve veću pažnju usmeravaju na trening i edukaciju svog prodajnog osoblja, kojem, kada je u pitanju srpsko tržište, nedostaje obrazovanje i informisanost o proizvodima, mada se sve više uočava ljubaznost i pristupačnost.

Kao i nedovoljno angažovanje, i preterano angažovanje takođe može biti demotivišuće po potrošača. Previše opušten nastup i familijarnost u komunikaciji, suviše postavljenih pitanja, nametanje svoje volje, "stajanje nad glavom" dok potrošač analizira proizvod, sve su to, najčešće, demotivišući faktori. Oni ne samo što potrošača odvlače od proizvoda, već ga i veoma često teraju iz maloprodajnog objekta. Kada je elektronska komunikacija u pitanju, suviše često slanje reklama i obaveštenja putem e-maila, dovodi potrošača do brisanja svake naredne poruke i prekidanja dalje komunikacije.

Savremeni potrošači su veoma moćni, jer se sve aktivnije uključuju i učestvuju u procesu kreiranja maloprodajne ponude. Takođe se ne plaše i ne oklevaju da izraze svoje nezadovoljstvo bilo ponudom, servisiranjem ili samim maloprodavcem. Oni traže pažnju i zahtevaju komunikaciju sa prodajnim osobljem, od kojeg se očekuje znanje, veštine dobre komunikacije i lepo ponašanje. Takođe, potrošači uvek računaju na postprodajni servis i podršku, kako bi bili sigurni da je njihova kupovina u skladu sa njihovim potrebama. Ukratko, potrošači očekuju da budu zaista i poštovani zbog onoga

[228] Myers, H.A., Alexander, N., (1997.), "Food retailing opportunities in Eastern Europe", European Business Review, 97 (3), str. 124-33.

[229] Jack, A., (2003.), "Healthy break with the past: Russian Retailing", Financial Times, 6 August, 2001., citat naveden u: Gilbert D., *"Retail Marketing Management"*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str.7.

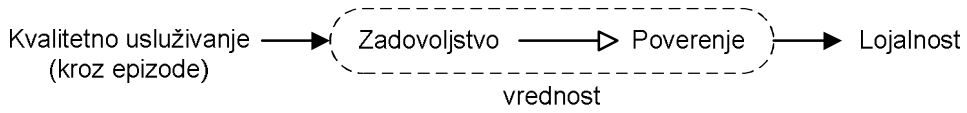
što jesu – najvažnija imovina maloprodavaca. Konkurencija na svetskom maloprodajnom tržištu velika je i intenzivna, a bolja usluga se uvek može naći na "nekom drugom mestu", kod maloprodajnog konkurenta. Zbog toga, imperativ poslovanja savremenih maloprodavaca predstavlja kontinuirano istraživanje i usavršavanje načina kvalitetnog zadovoljavanja potreba potrošača, u dugom roku, uz građenje dobrih poslovnih odnosa, zasnovanih na *poverenju* i *lojalnosti*.

VII - UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

1. NEOPHODNOST UPRAVLJANJA PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

Upravljanje odnosima sa potrošačima predstavlja složen proces, koji se zasniva na dobrom upoznavanju potreba, zahteva i ponašanja potrošača u procesu maloprodajne razmene, na kontinuiranom osvežavanju tih znanja i informacija, kao i na usavršavanju svih oblika komuniciranja sa potrošačima – verbalnog i neverbalnog, personalnog i elektronskog. Pomenute karakteristike poslovnih odnosa, njihova promenljivost i vremenska uslovljenost, osnovni su razlozi neophodnosti sprovođenja planskog pristupa upravljanju i usmeravanju odnosa maloprodajnog preduzeća sa potrošačima, i to u dugom roku.

Podsticanjem interesovanja potrošača za poslovne aktivnosti maloprodavca, putem kvalitetnog usluživanja, baziranog na prethodno istraženim potrebama potrošača, maloprodavac podstiče građenje zadovoljstva potrošača, zatim njegovog poverenja, i konačno lojalnosti potrošača, što je prikazano na slici 1.



Slika 1
Koraci građenja lojalnosti potrošača 1

Poslovni, kao i međuljudski odnosi, retko kada se formiraju preko noći. Pri tome se pod njihovim formiranjem ne podrazumeva samo uspostavljanje kontakta, već formiranje određenog stava prema partneru u maloprodajnoj razmeni, zatim određenog mišljenja, određenog zadovoljstva ili nezadovoljstva uspostavljanom komunikacijom i poslovnom saradnjom. Za sve to je, ipak, neophodan relativno duži vremenski period, kao i odigravanje niza poslovnih događaja – epizoda, tokom kojih učesnici u maloprodajnoj razmeni ulaze u međusobne interakcije. Poslovni odnosi, kakve god da su prirode, jednom reči *evoluiraju*. Upravo zbog toga, neophodno je pratiti i anticipirati promene tih poslovnih odnosa.

Dwyer, Schurr i Oh, identifikuju sledećih pet faza evolucije poslovnih odnosa između maloprodavaca i kupaca, pri čemu svaka od tih faza predstavlja korak dalje u posmatranju partnera u razmeni[230]:

- *Formiranje svesti o partneru u razmeni* (Awareness) – Prva faza građenja odnosa među partnerima u maloprodajnoj razmeni, podrazumeva izgrađivanje svesti o potencijalnom partneru. Iako još uvek nije došlo do interakcije između

[230] Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., (1987.), "Developing buyer-seller relationship", Journal of Marketing, 51, str. 15.

maloprodavca i potrošača, preduzimaju se aktivnosti kojima se podstiče zainteresovanost druge strane za uključivanje u razmenu.

- *Istraživanje* (Exploration) – Tokom ove faze, partneri u razmeni sprovode određena istraživanja jedan o drugom, sa ciljem da se utvrdi pogodnost i zainteresovanost partnera za uspostavljanjem poslovnih odnosa. Može se reći da je u pitanju takozvani "probni period", tokom kojeg potencijalni partneri istražuju i razmatraju sve moguće pogodnosti i koristi, obaveze, kao i poteškoće, koje jedna relacija sobom nosi. Tokom ove faze dolazi do građenja **zadovoljstva** potrošača poslovanjem maloprodavca, i uspostavljenom saradnjom sa maloprodavcem.
- *Ekspanzija* (Expansion) – Ukoliko, tokom prethodne faze, partneri u razmeni ponesu, većim delom, pozitivna iskustva, i ukoliko se pokaže da im međusobna saradnja donosi koristi i dobru komunikaciju, nastupa faza ekspanzije poslovnih odnosa. Tokom ove faze dolazi do građenja i jačanja odnosa između maloprodavca i potrošača, kao i do daljeg razvijanja niza prednosti po njihovu dalju saradnju. Tokom ove faze, a kao preduslov uspostavljanju naredne, faze obavezivanja, može se reći da dolazi do građenja **poverenja** potrošača u maloprodavca.
- *Obavezivanje* (Commitment) – Pod obavezivanjem se podrazumeva implicitno ili eksplicitno zavetovanje partnera u razmeni, na dalje građenje poslovnih odnosa. Tokom ove faze, poverenje potrošača u maloprodavca postepeno prelazi u **lojalnost**, te je maloprodavac u mogućnosti da identifikuje svoje lojalne potrošače. Koristi od međusobne saradnje sadrže visok procenat pouzdanosti partnera, a efektivnost i efektivnost saradnje i poslovanja rezultat su izgrađenog međusobnog poverenja partnera.
- *Razgrađivanje odnosa* (Dissolution) – Ova faza predstavlja integralni deo modela evolucije odnosa među partnerima u maloprodajnoj razmeni. Postavlja se pitanje kada će, tokom evolucije odnosa, ova faza i nastupiti. Prekidanje poslovnih odnosa i saradnje može se odigrati na jedan od sledeća tri načina[231]:
    - ✓ Sporazumno razgrađivanje odnosa – Ovo je poslovna situacija kada se obe strane u razmeni saglase da je u njihovom najboljem interesu da prekinu poslovnu saradnju i odnos, što se češće događa u velikoprodajnom i B2B poslovanju.
    - ✓ Istupanje potrošača – Ovo je slučaj kada potrošač odluči da prekine, i konačno prekida, odnos sa maloprodavcem. Potrošač počinje da razmišlja o prekidanju poslovnog odnosa sa maloprodavcem u trenutku kada postane svestan slabljenja te saradnje, kao i postojanja alternativnih maloprodavaca sa kojima bi mogao da ostvari bolju saradnju.
    - ✓ Povlačenje maloprodavca – U pitanju je slučaj kada maloprodavac odluči da obustavi poslovnu relaciju sa potrošačem, i to napuštanjem potrošača (nepružanje daljih usluga i cenovna diskriminacija potrošača), ili, pak, takvim upravljanjem bazama podataka da se iz njih izuzimaju neprofitabilni potrošači. Nijedan od pomenuta dva načina povlačenja maloprodavca, nije jednostavan niti popularan za sprovođenje, ali može biti neophodan, kako bi maloprodavac zaštitio svoj budući tok poslovanja i svoju profitabilnost.

[231] Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, str. 142.

Potrošač i maloprodavac su aktivni, ravnopravni partneri u maloprodajnoj razmeni, koji snose odgovornost obavljanja kupoprodajnih interakcija. Međutim, kada je u pitanju sama priroda uspostavljanja i građenja poslovnih odnosa, među maloprodavcima i potrošačima postoje određene razlike.

Potrošač je, moglo bi se reći, "nesvestan" partner u građenju odnosa sa maloprodavcem, jer ne mora "a priori" imati jasno izraženu želju i nameru da uopšte gradi dobar poslovni odnos sa maloprodavcem. Kada potrošač uđe u supermarket da nabavi proizvode za narednu nedelju, on ne mora uopšte imati želju, niti ideju, da time gradi poslovni odnos, niti da treba da ga zanima održavanje relacije sa maloprodavcem u budućnosti. Njegova osnovna želja svodi se na obavljanje posla i da bude zadovoljan pruženim uslugama. Međutim, kada se broj kupovina poveća, i kada potrošač postane "stara mušterija", tada se u njegovoj svesti javljaju jasne želje za određenim nivoom usluge, potreba za prepoznavanjem od strane maloprodavca, kao i za nekim dodatnim uslugama. Situacija je slična, kako u tradicionalnoj, tako i u elektronskoj maloprodaji. Sa druge strane, maloprodavac ima kontinuiranu želju za građenjem i unapređivanjem dobrih poslovnih odnosa sa potrošačima, i ta želja je svesna i dobro planirana.

Dakle, ono što razlikuje maloprodavca i potrošača u procesu građenja međusobnih poslovnih odnosa, jeste momenat u kojem *nastaje svest* o značaju, potrebi i važnosti postojanja i građenja poslovnog odnosa. Kod maloprodavca taj momenat treba da se poklopi sa početkom funkcionisanja same organizacije. Kod potrošača je taj momenat odložen, i treba da dođe do određenog podsticaja od strane maloprodavca, kako bi potrošač postao svestan važnosti i potrebe za poslovnim odnosom. Da li će do toga podsticaja i doći, pre svega zavisi od komunikacionih veština maloprodavca. Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima zahteva kreiranje strateškog okvira za upravljanje odnosima.

2. STRATEŠKI OKVIR ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U MALOPRODAJI

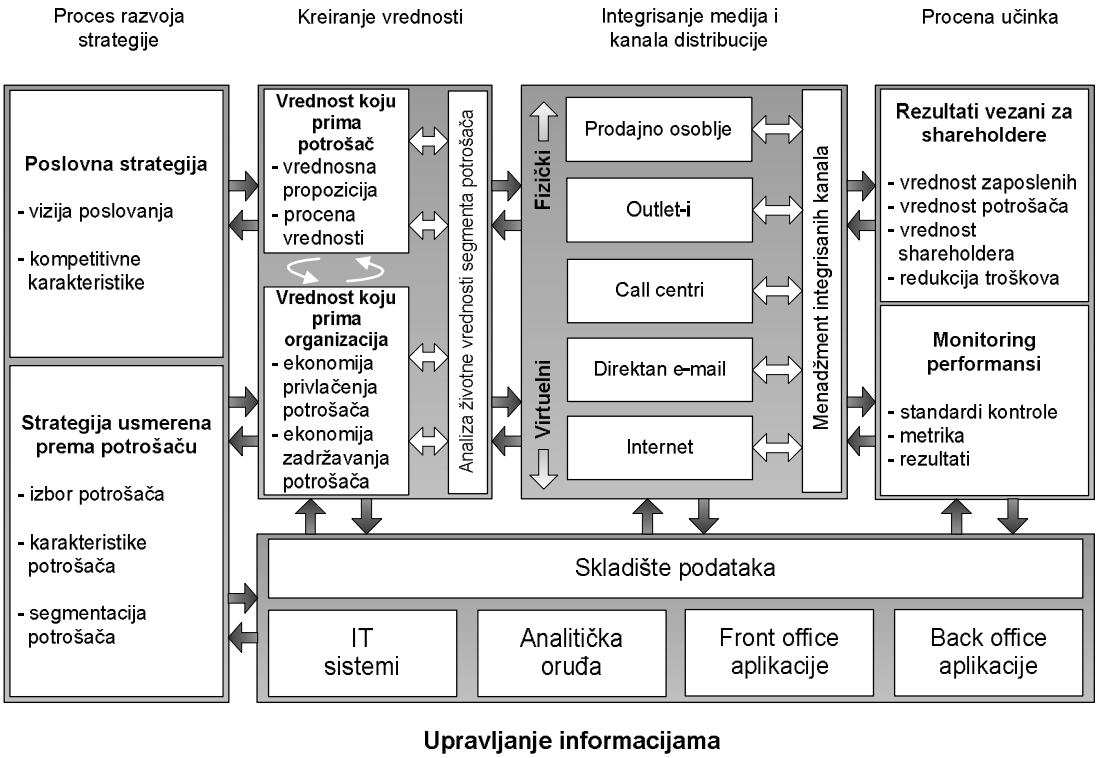
Kreiranje okvira za buduće upravljanje odnosima sa potrošačima predstavlja važan deo procesa upravljanja maloprodajnim aktivnostima. Takođe, to je i ključni deo upravljanja promenama u odnosima koji se formiraju između maloprodajnih preduzeća i njihovih potrošača.

Pod kreiranjem strateškog okvira podrazumeva se definisanje budućih ciljeva i poslovnih aktivnosti maloprodavca, kao i specifičnih načina, metoda i tehnika za njihovo ostvarivanje. Strateški okvir se formuliše za potrebe dela organizacije ili organizacije kao celine. Odnosi se na dug vremenski period, i njime se definišu načini ostvarivanja konkurentske prednosti u promenljivom maloprodajnom okruženju, sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača i građenja što boljih poslovnih odnosa sa njima.

Svrha kreiranja okvira budućeg upravljanje odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju sastoji se, kako ističu Knox, Maklan, Payne, Peppard i Ryals (36, str. 19.) u "...poboljšavanju tržišne vrednosti maloprodavca, kroz razvijanje adekvatnih odnosa sa ključnim potrošačima i segmentima potrošača. Ovaj strateški okvir ujedinjuje potencijale informacione tehnologije i strategije RM koncepta, u cilju stvaranja profitabilnih, dugoročnih poslovnih relacija.". Strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima treba da omogući maloprodavcu korišćenje podataka i

informacija, kako u svrhe boljeg razumevanja potrošača, tako i u svrhe bolje implementacije RM strategija. To, dalje, zahteva međufunkcijsko povezivanje ljudi u organizaciji, maloprodajnih operacija i marketing aktivnosti, što je omogućeno razmenom informacija, tehnoloških rešenja i elektronskih aplikacija u maloprodajnoj organizaciji.

Adrian Payne, razvio je strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM), ilustrovan na slici 2, koji se sastoji iz pet ključnih procesa-pokretača, a to su: *razvoj strategije, kreiranje vrednosti, integrisanje medija i kanala distribucije, upravljanje informacijama i procena učinka.*



Slika 2

Strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) © Prof. Adrian Payne[232]

Strateški okvir, baziran je na pretpostavci da je svih pet pomenutih procesa podjednako važno, čak podjednako kritično za uspešno upravljanje maloprodajnim poslovanjem, kao i da je neophodno međusobno ih integrisati. Iako sprovođenje pomenutih procesa nije linearno, veza i povratna sprega među njima postoje, kao i vidljiva progresija, koja pomaže ostvarivanju kontinuiranih prednosti i koristi od sprovođenja koncepta CRM. Svaki od pomenutih procesa-pokretača, sastoji se od

[232] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 21.

određenih aktivnosti, koje je neophodno preduzeti, u cilju uspešne implementacije CRM strategije.

Okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima treba da pomogne maloprodajnom preduzeću u kontinuiranom preispitivanju kvaliteta pružanja usluga i, na osnovu informacija o potrošačima, u preduzimanju koraka koji će voditi građenju **zadovoljstva** potrošača konzumiranim proizvodima i uslugama, građenju **poverenja** u maloprodajno preduzeće i, konačno, građenju **lojalnosti** dotičnom maloprodavcu.

2.1. Razvoj strategije upravljanja odnosima sa potrošačima

Upravljanje odnosima sa potrošačima predstavlja veoma specifičan upravljački proces, važan za poslovanje maloprodajnog preduzeća kao celine, ali i proces koji se mora sprovoditi i koji mora biti usklađen na svim organizacionim nivoima u preduzeću, kako bi svaki od tih nivoa doprineo ostvarivanju korporativne strategije CRM. Zbog toga je neophodno ovaj proces sprovoditi, i definisati strategije, na svim nivoima u organizaciji: korporativnom, nivou strateških poslovnih jedinica (SBU), na operativnom i nivou poslovnih funkcija.

Na svakom od pomenutih organizacionih nivoa kreiranja strategije, treba sprovesti korake:

(a) *Situacione analize*, koja podrazumeva analizu i prikupljanje informacija vezanih za: adekvatnost postejeće strategije CRM, interno okruženje, pojedine poslovne procese i resurse maloprodajnog preduzeća, kao i za neposredno (mikro) i posredno (makro) poslovno okruženje.

(b) *Razvoja strategije* CRM, što obuhvata definisanje strateških ciljeva CRM, kao i definisanje nove, adekvatne strategije CRM, i

(c) *Implementacije strategije* CRM, koja podrazumeva planiranje, sprovođenje svih poslovnih tehnika i taktika komuniciranja i poslovanja sa potrošačima, kao i kontrolisanje sprovedenih aktivnosti, što je neophodno za ostvarivanje definisanih ciljeva građenja i unapređivanja odnosa sa potrošačima.

Treba imati u vidu da postoje konceptualne razlike u sprovođenju strateške analize između tradicionalnih maloprodajnih preduzeća, elektronskih maloprodajnih preduzeća, i virtuelnih maloprodajnih preduzeća. Maloprodajna preduzeća, koja su delimično ili u potpunosti uključena u aktivnosti elektronskog poslovanja, paralelno kreiraju strategije tradicionalnog poslovanja i elektronskog poslovanja. Strategija elektronskog poslovanja podrazumeva upotrebu elektronske tehnologije u procesima kreiranja i sprovođenja poslovne strategije preduzeća, i kao takva, predstavlja podršku svim ostalim strategijama poslovanja organizacije i sastavni je deo korporativne strategije.

Proces razvijanja strategije CRM, podrazumeva dva paralelna aspekta: **razvijanje poslovne strategije maloprodajnog preduzeća,** i **razvijanje strategije usmerene prema potrošaču**, kao što je prikazano na slici 2.

Poslovna strategija (business strategy), kao opšta strategija poslovanja maloprodajne organizacije, obuhvata odluke vezane za opšte ciljeve poslovanja organizacije, kao što su vizija, misija i korporativni ciljevi, kao i za odluke vezane za komunikaciju sa okruženjem i imidž organizacije u tom okruženju. Poslovna strategija je okvir kreiranja strategije usmerene prema potrošaču.

Prvi korak u procesu razvijanja strategije CRM predstavlja jasno definisanje suštine poslovanja, kao i ciljeva i razloga zbog kojih maloprodajno preduzeće obavlja poslovne aktivnosti u poslovnom okruženju. Nakon toga, potrebno je utvrditi šta preduzeće želi da ostvari u budućnosti, odnosno kako želi da njegovo poslovanje izgleda u budućnosti. Odgovori na ova pitanja pružaju maloprodavcu mogućnost sagledavanja dotadašnjeg poslovanja, kao i dobre smernice osmišljavanja budućeg toka komunikacije i poslovne interakcije sa okruženjem a posebno sa potrošačima. Takođe, jasno definisanje suštine poslovanja, omogućava maloprodavcu posmatranje i analiziranje čitavog niza pitanja neophodnih za kreiranje poslovne strategije, među kojima: karakteristike preduzeća, strateške namere i buduća područja poslovanja, karakteristike poslovnog okruženja i subjekata u njemu, razvijenost i raspoloživost medija i kanala distribucije, kao i mogućnosti građenja adekvatne tehnološke infrastrukture, koja će podržati implementaciju strategije.

Sledeći korak u procesu razvijanja strategije, jeste prevođenje vizije poslovanja u adekvatnu kompetitivnu strategiju, a to je strategija usmerena prema potrošaču.

Strategija usmerena prema potrošaču (customer strategy) predstavlja marketing strategiju koja treba da povezuje i usklađuje interne kompetentnosti organizacije, sa njenim eksternim izazovima. Obuhvata čitav niz odluka koje se zasnivaju na razmatranju i analiziranju aktivnosti upravljanja odnosima sa potrošačima, zatim odluka vezanih za adekvatnu segmentaciju potrošača, usluživanje potrošača, građenje odnosa sa potrošačima, analiziranje stavova i ponašanja potrošača u procesu kupovine, kao i analiziranje vrednosti koje potrošači donose preduzeću.

Ključni princip koncepta CRM sastoji se u različitom posmatranju i tretiranju različitih potrošača i, na osnovu toga, potrebi da se odnosima sa njima upravlja na različite načine. Ovaj princip treba da doprinese ostvarivanju osnovnog cilja koncepta CRM, a to je kreiranje i sprovođenje strategija koje će poboljšati i podići kvalitet odnosa maloprodajnog preduzeća sa individualnim potrošačima. Samim tim poboljšava se i vrednost tih odnosa u poslovanju preduzeća, kao i vrednost koju potrošači donose maloprodajnom preduzeću. Kako bi se ovi ciljevi ostvarili, neophodno je da maloprodavac izvršiti pažljivu segmentaciju i pažljiv izbor najprofitabilnijih potrošača, sa kojima namerava da ostvaruje dugoročnu poslovnu saradnju. Segmentacija potrošača može se izvršiti na makro nivou, mikro nivou ili nivou "jedan na jedan", u zavisnosti od niza faktora. Među tim faktorima su: postojeća i potencijalna profitabilnost potrošača, kao i trenutna i buduća upotreba medija i kanala distribucije u procesima poslovanja i komunikacije sa potrošačima, što umnogome određuje mogućnosti personalne komunikacije sa potrošačima.

2.2. Proces kreiranja vrednosti za potrošače i maloprodavca

Kreiranje vrednosti potrošačima predstavlja najvažniji izvor konkurentske prednosti maloprodajnog preduzeća, a sastoji se od[233]:

- kreiranja vrednosti koju prima potrošač;
- kreiranja vrednosti koju prima maloprodajno preduzeće od svojih potrošača; i

[233] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 24.

- maksimiziranja životne vrednosti potrošača.

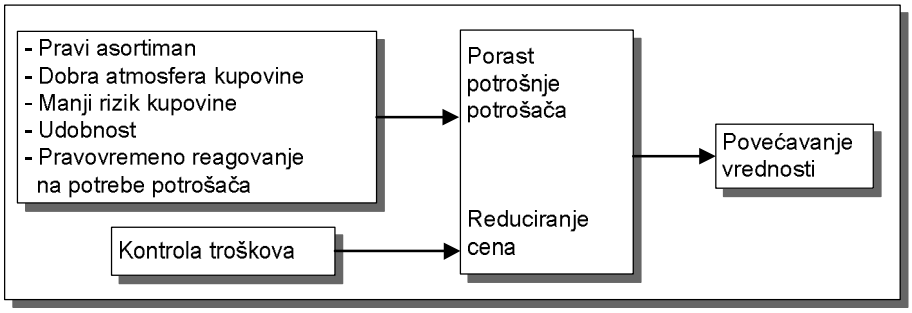
Vrednost koju prima potrošač i vrednost koju prima maloprodajno preduzeće od svojih potrošača, međusobno su uzročno-posledično povezane. Kreiranje vrednosti potrošača utiče na formiranje vrednosti koju maloprodajno preduzeće prima od svojih potrošača. Od zadovoljstva potrošača usluživanjem koje pruža maloprodavac, u velikoj meri zavisi poslovni uspeh i vrednost maloprodajnog preduzeća.

Kako bi sprovođenje aktivnosti kreiranja dugoročne, životne vrednosti potrošača bilo moguće, neophodno je da maloprodajno preduzeće identifikuje ključne faktore koji su uticali na građenje tih odnosa. Maloprodajno preduzeće treba da usmerava svoje poslovne aktivnosti ka jačanju identifikovanih faktora, u cilju maksimiziranja životne vrednosti njegovih potrošača. Među faktore-pokretače promena u odnosima sa potrošačima, a time i faktore maksimiziranja životne vrednosti potrošača, ubrajaju se: *poverenje u maloprodajnu marku, kvalitet proizvoda i usluga koje nudi maloprodavac, uslovi i atmosfera prilikom obavljanja kupoprodajnih aktivnosti,* kao i *pravovremeno reagovanje na potrebe i zahteve potrošača*.

Kreiranje vrednosti koju prima potrošač

Pored potrošačke orijantacije, marketing strategiju savremenih maloprodavaca karakterišu i vrednosno vođene aktivnosti. One podrazumevaju sprovođenje koncepta kreiranja dodate vrednosti potrošačima, i stvaranja vrednosti potrošača u dugom roku.

Kreiranje vrednosti potrošačima, predstavlja kontinuiranu poslovnu aktivnost, u koju su, posredno ili neposredno, uključeni svi delovi maloprodajnog preduzeća. U pitanju je skup poslovnih aktivnosti, pod kojima se podrazumeva usmeravanje ukupnih poslovnih napora maloprodavca ka stvaranju ***novog, jedinstvenog iskustva*** potrošača u procesu kupovine i konzumacije proizvoda i usluga. Poboljšano iskustvo, koje ima za svrhu da ga potrošač pamti i da želi da ga ponovi pri sledećoj kupovini, za savremenog maloprodavca predstavlja osnovnu tržišnu preporuku i najvažniji faktor njegove identifikacije na tržištu. Na slici 3 prikazan je proces kreiranja vrednosti potrošačima, koje podrazumeva sprovođenje brojnih marketing aktivnosti maloprodajnog preduzeća.



Slika 3
Kreiranje vrednosti potrošačima od strane maloprodavaca[234]

[234] Prilagođeno prema: Omar, O., (1999.), *Retail Marketing*, Prentice Hall, London, str. 27. slika u: Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing"*, Ekonomski Fakultet, Beograd, str. 20.

Pored *adekvatnog asortimana proizvoda i usluga* i *dobre atmosfere* prilikom obavljanja kupovine, veliku ulogu u procesu kreranja vrednosti ima i smanjenje rizika obavljanja kupovine, kao i udobnost obavljanja aktivnosti kupovine. Takođe, veoma važnu ulogu ima i *pravovremeno reagovanje* na potrebe i zahteve potrošača, koje se manifestuje prepoznavanjem potrošača, brzim reagovanjem na njegove potrebe, redovnim informisanjem potrošača o aktivnostima maloprodavca, kao i jasnom, nenametljivom komunikacijom sa potrošačem. Istraživači, koji se bave iskustvom potrošača i kreiranjem veće vrednosti za potrošače, smatraju da unapređivanje iskustva potrošača u procesu kupovine predstavlja, jedan od ključnih, kritičnih ciljeva poslovanja savremenih maloprodavaca[235].

Uvođenje elektronskog poslovanja u maloprodaju, tokom poslednjih petnaestak godina, dovelo je do intenzivnih transformacionih promena u različitim poslovnim područjima maloprodajnog poslovanja, među kojima i u aktivnostima *redefinisanja i kreiranja lanca vrednosti maloprodajnih preduzeća*.

Kalakota i Robinson smatraju da svaki maloprodavac, u procesu redefinisanja i kreiranja novog lanca vrednosti, sebi treba da postavi pitanje da li zadovoljava prioritete potrošača, ne samo trenutno, već u dugom roku[236].

Kreiranje vrednosti za potrošače, podrazumeva osmišljavanje takvog toka lanca vrednosti, koji odražava specifični način razmišljanja maloprodavaca u procesu stvaranja vrednosti potrošača. Pri tome, neophodno je da preduzeće izvrši identifikovanje svoje tržišne pozicije i dijagnostikovanje stanja svoga poslovanja.

Maloprodajne kompanije, koje uspešno sprovode pomenute aktivnosti, praktično primenjuju takozvani tehnološki menadžment, i to u najrazvijenijoj i, sa tržišnog aspekta, najvažnijoj formi – stvaranjem novog toka lanca vrednosti, zasnovanog na primeni elektronske tehnologije.

Veliki maloprodajni lanci *Walgreen* i *Rite Aid*, još pre gotovo deset godina, suočili su se sa intenzivnim razvojem konkurencije potekle na Internetu. U pitanju su tzv. start-up kompanije, među kojima su *Drugstore.com* i *Soma.com* (koju je 1999. god. kupio maloprodavac farmaceutskih proizvoda *CVS.com*). One koje su potrošačima omogućile brzu kupovinu medicinskih preparata, lekova i opreme koja se ne prodaje na recept. Proizvodi su poručivani elektronskim putem, i veoma brzo, po povoljnim cenama, stizali na vrata kupaca. Podaci kažu da je krajem 90-tih godina zarada ovih kompanija iznosila 87,8 milijardi USD[237]. Tradicionalne drogerije videle su ozbiljnu pretnju u novonastalim kompanijama, a i tržišna pozicija im je bila značajno ugrožena. Tradicionalne drogerije *Walgreen* i *Rite Aid*, svoj proces kreiranja vrednosti za potrošače redefinišu ulaskom u aktivnosti elektronskog poslovanja. *Walgreen* omogućava svojim potrošačima kupovinu lekova koji su im prepisani, kao i obnavljanje porudžbina putem Interneta. *Rite Aid* podseća svoje kupce kada treba ponovo da kupe

[235] Temkin, B.D. (with Chatham, B., Amato, M.), (2005.), "The Customer Experience Value Chain: An Enterprisewide Approach For Meeting Customer Needs", March 15, članak na: www.forrester.com/Research/Document/ .

[236] Prema: Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 56.

[237] "Point and Click for Prozac", Business Week, 19 October 1998, str. 156.

lekove koji su im prepisani, čime pravovremeno reaguje na njihove potrebe, i kreira dodatu vrednost svojim potrošačima[238].

Redefinisanje postojećeg i kreiranja novog lanca vrednosti maloprodajnih preduzeća, predstavlja složeni transformacioni proces, koji obuhvata dva aspekta:

1. Promenu lanca vrednosti *unutar preduzeća*, odnosno interne promene, koje podrazumevaju redefinisanje i reorganizovanje poslovanja unutar maloprodajne organizacije.
2. Promenu postojeće i stvaranje *nove vrednosti potrošačima*, što podrazumeva eksterne promene u odnosima prema potrošačima i poslovnom okruženju. Interne promene lanca vrednosti predstavljaju uslov sprovođenja eksternih promena lanca vrednosti, koje su usmerene prema potrošačima.

Za kompaniju *Siemens*, ulazak u elektronsko poslovanje podrazumevalo je prethodne promene lanca vrednosti unutar kompanije. Te promene, koje su najvećim delom bile administrativne prirode, podrazumevale su da se najveći deo administrativnih poslova, kao aplikovanje za poslove, rezervisanje avio-karata, pisanje poslovnih izveštaja, razmena i prikupljanje informacija unutar i van preduzeća, obavljaju se elektronskim putem, putem Interneta[239]. Ukoliko maloprodajno preduzeće bazira svoje poslovanje na primeni elektronske tehnologije, to mu omogućava i da kreiranje vrednosti svojih potrošača bazira na upotrebi elektronske tehnologije, i time unapredi svoju tržišnu poziciju.

Istraživanje, koje je sprovedeno u vidu intervjua sa izvršnim direktorima 176 velikih severnoameričkih kompanija, od strane Forrester Research, pokazalo je da najveća prepreka unapređivanju iskustva potrošača i kreiranja vrednosti za njih, *leži unutar samih kompanija*, a radi se o nedostatku organizovanosti poslovanja i lošoj organizacionoj strukturi[240].

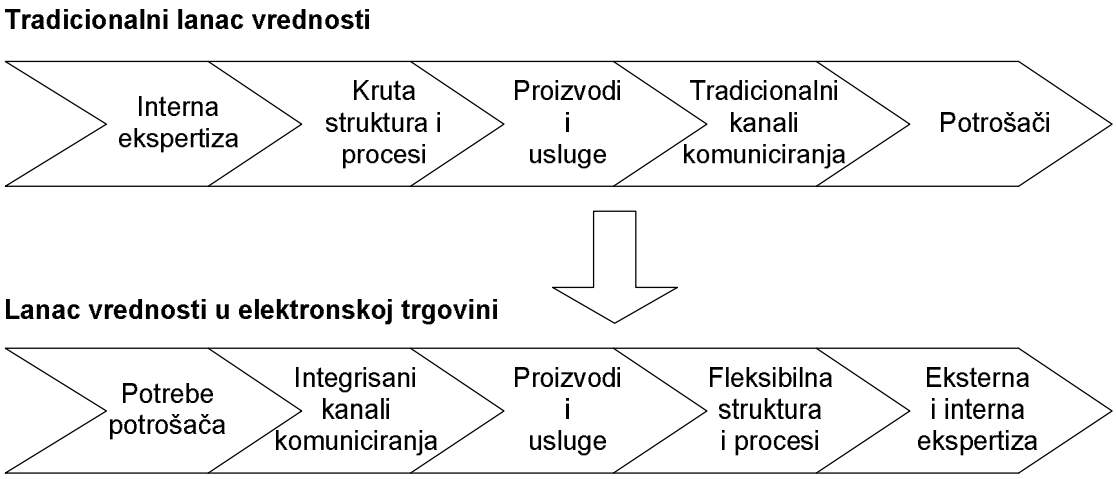
Za razliku od tradicionalnog "inside-out" modela kreiranja lanca vrednosti, koji je zasnovan na ponudi maloprodavca, a ne na potrebama i zahtevima potrošača, model lanca vrednosti elektronske maloprodaje, ili "outside-in" model, u procesu stvaranja vrednosti za potrošača polazi od specifičnih potreba i zahteva u procesu kupovine i konzumacije proizvoda i usluga. Na slici 4 napravljen je uporedni prikaz toka lanca vrednosti preduzeća potpuno tradicionalne maloprodaje i elektronskih preduzeća.

---

[238] Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 54-55.

[239] E-strategy brief: Siemens, (2001.), "Electronic glue", The Economist, June 2nd , str. 87-88.

[240] Temkin, B.D. (with Chatham, B., Backer, E.), "Customers Will Get More Attention In 2005: Survey Of NA Firms Identifies Customer Experience Priorities", January 10, članak na: www.forrester.com/Research/Document/ .



Slika 4
Uporedni prikaz toka lanca vrednosti tradicionalnih i elektronskih maloprodajnih preduzeća[241]

Kreiranje vrednosti za potrošače po tradicionalnom modelu, polazi od unutrašnjih karakteristika maloprodajnog preduzeća i kreiranja asortimana proizvoda i usluga prema tim karakteristikama, koji se, zatim, plasira potrošaču. Ovaj model je zastareo, u nemogućnosti da odgovori zahtevima savremenog tržišta i u potpunoj nesaglasnosti sa zahtevima i pravilima savremenog maloprodajnog poslovanja i usluživanja potrošača. Sa druge strane, savremena maloprodajna preduzeća, vrednost svojim potrošačima kreiraju polazeći od potreba i zahteva potrošača, ali i anticipirajući njihove buduće potrebe i zahteve. To im obezbeđuje sticanje konkurentske prednosti na maloprodajnom tržištu, kao i građenje zadovoljstva i lojalnosti potrošača.

Redefinisanje tradicionalnog lanca vrednosti i kreiranje lanca vrednosti savremenih maloprodajnih preduzeća, podrazumeva sprovođenje dva koraka. *Deagregiranje* lanca vrednosti predstavlja analiziranje i preispitivanje dotadašnjeg poslovanja. Vrši se razgrađivanje stare poslovno-komunikacione strukture preduzeća, osmišljavanje nove organizacione strukture, na osnovu trendova i potreba sa tržišta kao i kapaciteta preduzeća, i stvaranje novih načina kreiranja vrednosti potrošačima. *Reagregiranje* lanca vrednosti i svaranje novog lanca vrednosti, podrazumeva uspostavljanje novog načina obavljanja već postojećih aktivnosti, novog načina "razmišljanja maloprodavca o svojim potrošačima", u smislu konkurentske borbe na tržištu.

Amazon.com je on-line, dok je *Borders* off-line maloprodavac, koji se bave istom poslovnom aktivnosću – prodajom knjiga. Međutim, razlika među njima je u tome što svoju poslovnu aktivnost obavljaju na različite načine: *Borders* uglavnom fizičkim, a *Amazon.com* u potpunosti elektronskim putem.

Vrednost, koju potrošač dobija od maloprodajnog preduzeća, nastaje kao rezultat modifikovanja i unapređivanja lanca vrednosti maloprodavca. Vrednost

[241] Preuzeto i adaptirano prema: Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 60.

potrošača predstavlja ukupno iskustvo koje potrošač nosi iz procesa maloprodajne razmene i komunikacije sa maloprodavcem, kao i osećanje koje potrošač formira o maloprodajnom preduzeću, nakon završetka maloprodajnih aktivnosti i podmirenja svojih potreba. Zapravo, osnovni cilj zbog kojeg potrošač stupa u maloprodajne aktivnosti, ne predstavlja kupovina proizvoda i usluga kao takvih, već kupovina određenog *rešenja problema*, načina koji će mu pomoći da zadovolji svoje potrebe. To znači da potrošač, u suštini, ne vrednuje maloprodavca samo po karakteristikama proizvoda i usluga koje mu on nudi, već i prema mogućnostima maloprodavca da zadovolji njegove potrebe, odnosno *iskustva* koje će proisteći iz procesa zadovoljenja njegovih potreba.

U tom smislu, cilj maloprodajnog poslovanja jeste kreiranje takozvane ***vrednosne propozicije*** (value proposition)[242] ili pretpostavke stvaranja vrednosti. Ona predstavlja ponudu maloprodavca, definisanu na osnovu istraženih potreba ciljnih potrošača. Ta ponuda se sastoji od proizvoda i usluga koji su cenovno konkurentni i prihvatljivi, i koji će na najkvalitetniji način zadovoljiti potrebe i zahteve tih potrošača. Kreiranje vrednosne propozicije nije samo potencijalni pokazatelj one vrednosti koja se pruža potrošaču, već i vrednosti koju će taj potrošač doneti preduzeću u budućnosti. Preispitivanje faktora kreiranja vrednosti potrošačima, pomenuti na slici 3, a zatim i redefinisanje lanca vrednosti, predstavljaju osnov kreiranja vrednosne propozicije maloprodajnog preduzeća. Ona, dalje, predstavlja *ključni faktor promena* u odnosima između maloprodavca i njegovih potrošača, kao i faktor građenja njihovih odnosa u budućnosti.

Kreiranje vrednosti koju maloprodajno preduzeće prima od svojih potrošača

Vrednost, koju maloprodajno preduzeće prima ili dobija od svojih potrošača, nastaje kao rezultat maloprodajne saradnje i komunikacije između maloprodavca i njegovih potrošača, i kao proizvod zadovoljstva tih potrošača primljenom uslugom i uspostavljenom saradnjom sa maloprodavcem.

Kreiranje *vrednosne propozicije* ne služi maloprodavcu samo za stvaranje konkretne vrednosti potrošača i za poboljšanje te vrednosti. Ona služi maloprodavcu i u procesu upravljanja iskustvom potrošača, u procesu kupovine i konzumacije maloprodajnih usluga, kao i u procesu stvaranja vrednosti koje sâm maloprodavac prima od potrošača.

Vrednosna propozicija je ekonomska kategorija, koja pokazuje odnos između:

- performansi i kvaliteta proizvoda i usluga,
- zadovoljenja potreba potrošača i zadovoljstva potrošača uspostavljenom saradnjom, i
- ukupnih troškova koje snosi potrošač tokom čitavog ciklusa trajanja njegovih odnosa sa maloprodavcem.

Maloprodavac mora da izvrši kvantifikaciju značaja koje pojedini atributi željenih proizvoda i usluga imaju za potrošača, kako bi mogao da proceni da li će određena vrednosna propozicija rezultovati stvaranjem boljeg iskustva potrošača. Kada vrednosna propozicija zaista proizvede bolje maloprodajno iskustvo, a nakon toga i

[242] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 102.

veće zadovoljstvo potrošača konzumiranom uslugom, ona, zapravo, stvara i veću vrednost potrošača. Vrednost koju maloprodavac prima od svog potrošača predstavlja, zapravo, rezultat i efekte, koji proističu iz čitavog procesa stvaranja veće vrednosti potrošača.

U procesu stvaranja vrednosti koju maloprodavac prima od svojih potrošača, ključnu ulogu imaju dva faktora: osvajanje novih potrošača (customer acquisition), i zadržavanje postojećih, starih potrošača (customer retention).

Značaj pomenuta dva faktora, prvenstveno je određen specifičnom tržišnom situacijom u kojoj se maloprodajno preduzeće nalazi. Naime, ukoliko se radi o novom preduzeću na tržištu elektronske maloprodaje, koje karakteriše turbulentnost i visok intenzitet razvoja, takvo preduzeće će se fokusirati na osvajanje novih potrošača, kako bi se konsolidovalo i kreiralo solidnu bazu svojih klijenata. Sa druge strane, ukoliko se radi o već ustanovljenom preduzeću na zrelom, relativno stabilnom tržištu, takvo preduzeće će, prevashodno, biti zainteresovano za zadržavanje svojih starih potrošača.

Donošenje odluke maloprodajnog preduzeća o tome da li će ulagati u osvajanje novih potrošača ili, pak, u zadržavanje postojećih potrošača, zavisi i od troškova koje pomenuti procesi sobom nose. Potrebno je, u prvom redu, utvrditi troškove osvajanja potrošača u okviru različitih tržišnih segmenata, a zatim i troškove osvajanja potrošača putem različitih medija i kanala komunikacije maloprodajnog preduzeća. Razvoj elektronske tehnologije i njeno uvođenje u maloprodaju, omogućilo je maloprodavcima osvajanje potrošača putem web site-a i Interneta, po daleko nižim, gotovo zanemarljivim troškovima, u odnosu na one koji nastaju osvajanjem potrošača putem tradicionalnih medija i kanala komunikacije.

Generalno je mišljenje da osvajanje novih potrošača pet puta više košta od zadržavanja postojećih potrošača. Ipak, i pored toga, mnoge kompanije radije usmeravaju svoje marketing aktivnosti i velika novčana sredstva upravo ka osvajanju novih potrošača, nego u zadržavanje postojećih potrošača. Istraživanja, s početka 90tih godina prošlog veka, pokazala su da čak i veoma mala povećanja ulaganja u zadržavanje potrošača dovode do dramatičnih povećanja profitabilnosti preduzeća. Povećanja stope ulaganja u zadržavanje potrošača sa 85% na 90%, dovela je do povećanja godišnje stope rasta neto profita ispitivanih preduzeća sa 35% na čak 95%[243]. I pored ovih podataka, menadžeri maloprodajnih preduzeća i dalje odlučuju da ulažu daleko veća novčana sredstava u osvajanje novih potrošača, nego u zadržavanje već postojećih. Među mogućim razlozima može biti i želja maloprodavaca da povećaju svoju bazu potrošača, diversifikuju svoje poslovne aktivnosti, i povećaju svoje tržišno učešće. Istraživanje, koje su sproveli Payne i Frow, među marketarima 225 organizacija u Velikoj Britaniji, pokazalo je da se prosečno 41% budžeta marketinga izdvaja za aktivnosti osvajanja potrošača, dok se samo 23% izdvaja za aktivnosti zadržavanja postojećih potrošača[244].

Ipak, ukoliko maloprodajno preduzeće ima za cilj građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa svojim potrošačima, i stvaranje takozvane životne vrednosti svojih potrošača, neophodno je da svoje marketing aktivnosti, kao i velika ulaganja, usmeri u

[243] Reichheld, F.F., Sasser, W.E.Jr, (1990.), "Zero defections: quality comes to services", Harvard Business Review, September-October, str. 105-111.

[244] Payne, A.F.T., Frow, P., (1990.), "Developing a segmented service strategy: improving measurement in relationship marketing", Journal of Marketing Management, 15, str. 797-818.

aktivnosti zadržavanja potrošača. Na osnovu sprovedenih istraživanja, Reichheld i Sasser ističu niz razloga zbog kojih aktivnosti zadržavanja potrošača utiču na povećanje profitabilnosti maloprodajnih preduzeća[245]:

- Osvajanje novih potrošača uključuje značajne troškove, i potrebo je da prođu godine da se uložena sredstva vrate i počne ostvarivanje profita.
- Kako potrošači, vremenom, postaju sve zadovoljniji uspostavljenim odnosom sa maloprodavcem, gradeći poverenje u njega, to je sve veća verovatnoća da će, baš iz tih razloga, sa njim ostvarivati sve veću saradnju i kod njega sve više kupovati.
- Sa razvojem odnosa između maloprodavaca i potrošača, sve više se razvija i razumevanje i saradnja među njima.
- Zadovoljni potrošači, veoma često, dele sa drugim, potencijalnim potrošačima svoje pozitivno iskustvo i zadovoljstvo maloprodavcem. Ovo propagiranje preduzeća od strane potrošača (customer advocacy) ima veoma važnu ulogu u osvajanju novih potrošača. To je naročito važno kada potrošač bira maloprodavca za obavljanje visokorizične maloprodajne aktivnosti. Iskustvo kupca u kupovini automobila, jedan je od presudnih faktora u izboru dilera automobila od strane novih kupaca, ali takođe i u procesu zadržavanja postojećih kupaca. *Ekskalibur*, diler automobila marke *Hyundai* iz Beograda, svoje nove kupce osvaja putem žive reči svojih starih, zadovoljnih klijenata, sa kojima, pak, svoju poslovnu saradnju, u vidu savetovanja, zakazivanja tehničkih pregleda, nastavlja i nakon obavljene kupoprodaje.
- Lojalni potrošači su manje cenovno osetljivi i manja je verovatnoća da napuste maloprodavca sa kojim su zadovoljni, ukoliko dođe, na primer, do povećanja cena proizvoda i usluga.

Zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo iskustvom obavljene kupovine, predstavlja, kao što je već rečeno, osnovni pokretački faktor promena u odnosima između maloprodavaca i potrošača. Formiranje određenog osećanja nakon obavljene kupovine, kognitivnog ekvilibrijuma ili disekvilibrijuma, predstavlja ključni momenat koji opredeljuje potrošača na obavljanje ponovljenih kupovina. Drugim rečima, za potrošača je veoma važno da li, tokom određene epizode u procesu razmene i komunikacije, jeste ili nije došlo do pozitivnih ili negativnih promena u formiranju zadovoljstva potrošača. To dalje predstavlja i jedan od osnovnih faktora: (1) zadržavanja postojećih potrošača, i (2) osvajanja novih potrošača, putem propagiranja preduzeća od strane postojećih potrošača (customer advocacy).

Maksimiziranje životne vrednosti potrošača

Ostvarivanje dugoročne poslovne saradnje i kvalitetnih poslovnih odnosa sa potrošačima, kao i prednosti koje ti odnosi sobom nose, zahteva posvećenost svih zaposlenih procesima razumevanja i opsluživanja potreba i zahteva potrošača. Savremeni maloprodavci sve više uviđaju da jačanje zadovoljstva potrošača vodi zadržavanju potrošača i rastu profitabilnosti preduzeća u dugom roku. To, dalje, vodi kreiranju vrednosti potrošača, tokom čitavog veka trajanja poslovnih odnosa sa maloprodavcima.

[245] Reichheld, F.F., Sasser, W.E.Jr, (1990.), "Zero defections: quality comes to services", Harvard Business Review, September-October, str. 105-111.

Kreiranje dugoročne, životne vrednosti potrošača, podrazumeva prethodno sprovođenje određenjih upravljačkih procesa u maloprodajnom preduzeću, među kojima su[246]:

- posvećenost top menadžmenta maloprodajne organizacije zadržavanju postojećih potrošača i stvaranju dugoročne vrednosti za njih,
- građenje i ostvarivanje zadovoljstva potrošača saradnjom sa maloprodavcem (customer satisfaction), kao preduslov građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima,
- sprovođenje najboljih tehnika i metoda u maloprodajnoj praksi, radi poboljšanja poslovnih performansi, i
- razvijanje plana poslovnih aktivnosti, neophodnog za implementaciju strategije zadržavanja potrošača i kreiranja vrednosti za njih u dugom roku.

Maloprodajno preduzeće, na osnovu informacija o potrebama svog potrošača, zatim na osnovu iskustva u poslovanju sa tim potrošačem, kao i na osnovu celokupnog poznavanja ponašanja potrošača u maloprodaji, treba da proceni koliki će deo njegovog profita biti ostvaren kao direktna posledica saradnje sa dotičnim potrošačem. Mera, koja se koristi u procesu proračunavanja tog dela profita, naziva se *životnom vrednošću potrošača* (customer lifetime value - CLV ili lifetime value - LTV)[247]. Ona se može definisati kao neto sadašnja vrednost očekivanog finansijskog doprinosa određenog potrošača, poslovanju jednog maloprodajnog preduzeća u budućnosti[248].

Tokom građenja svojih poslovnih odnosa sa maloprodajnim preduzećem, to jest tokom obavljanja čitavog niza poslovnih aktivnosti sa maloprodavcem, potrošač posredno ili neposredno donosi određene merljive koristi i doprinose dotičnom maloprodajnom preduzeću. Svaki sadašnji potrošač biće odgovoran za čitav niz pozitivnih ili negativnih poslovnih, komunikacionih i finansijskih događaja u poslovanju sa maloprodavcem, koji će se odigrati u budućnosti. Svaki od tih budućih događaja imaće uticaja na ukupno poslovanje i finansijsku situaciju maloprodajnog preduzeća u budućnosti. Među te događaje spada kupovina proizvoda, plaćanje usluga, reklamacija i vraćanje proizvoda, zamena proizvoda za istu vrstu proizvoda, zamena proizvoda za proizvod boljih performansi, zahtev za servisiranjem proizvoda koji je pod garancijom, dovođenje novih potrošača, itd. Svaki od pomenutih događaja odigraće se u određenom vremenskom momentu u budućnosti. Imaće određenog finansijskog uticaja na poslovanje preduzeća što koji se u budućnosti može i izračunati. U suštini, životna vrednost potrošača predstavlja sumu svih sadašnjih vrednosti pomenutih budućih događaja, koji se pripisuju specifičnim aktivnostima određenog potrošača.

Sve pomenute aktivnosti potrošača, i moguća događanja koja se vezuju za različite potrošače u budućnosti, mogu se posmatrati ka specifične trajektorije finansijskih odnosa između maloprodajnog preduzeća i njegovih potrošača. Svaki potrošač, svojim poslovnih aktivnostima, svojim ponašanjem u kupovini, i svojim

---

[246] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 103.

[247] U literaturi koja se odnosi na CRM prisutna su oba naziva za životnu vrednost potrošača. Autori Knox, Maklan, Payne, Peppard i Ryals koriste *customer lifetime value-CLV*, dok Peppers i Rogers koriste *lifetime value-LTV*.

[248] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 116.

odnosom prema određenom maloprodavcu, stvara specifičan put ili trajektoriju kojom se kreće u ostvarivanju poslovnih i finansijskih odnosa sa maloprodajnim preduzećem.

Različiti potrošači formiraće različite trajektorije. Životna vrednost svakog potrošača može se meriti profitom preduzeća (prihodi minus troškovi). Može se izračunavati kao tok pozitivnih finansijskih doprinosa potrošača, od kojeg treba odbiti troškove koje je prouzrokovao taj potrošač, uključujući i troškove maloprodavca vezane za održavanje odnosa sa tim potrošačem, u predviđenom vremenskom periodu. Životna vrednost potrošača (LTV_p) može se izračunati na sledeći način:

$$\mathbf{LTV_p = Prihod_p - Troškovi_p} \qquad \mathbf{(1)}$$

LTV_p – životna vrednost određenog potrošača;
$Prihodi_p$ – ukupan prihod koji maloprodavac očekuje od određenog potrošača u predviđenom vremenskom periodu;
$Troškovi_p$ – ukupni troškovi maloprodavca koje je prouzrokovao potrošač u predviđenom vremenskom periodu.

Pod predviđenim vremenskim periodom podrazumeva se vremenski period, tokom kojeg se procenjuje da će trajati poslovni odnosi sa određenim potrošačem ili segmentom potrošača. Iako se trajanje poslovnih odnosa teško može predvideti, mogu se pratiti transakcije i komunikacija u dužem vremenskom periodu. To maloprodavcu pruža mogućnost praćenja određenih trendova, tokova, zakonitosti, i anticipiranja događaja, u poslovanju sa potrošačem. Takođe, istraživači su u mogućnosti i da dođu do informacija o slabljenju pojedinih poslovnih i komunikacionih trendova.

Pod troškovima, koje je prouzrokovao određeni potrošač, spadaju trošakovi koji su nastali kao rezultat raznovrsnih aktivnosti maloprodavca, sa ciljem građenja dobrih odnosa u određenom vremenskom periodu: troškovi telefoniranja, slanja faksova, slanja pisama, slanja elektronske pošte (mada su zanemarljivi, u odnosu na slanje pisama poštom), troškovi organizovanja i održavanja sastanaka, promocija i pružanja specifičnih usluga, troškovi individualnog komuniciranja sa potrošačima, itd. Svi ovi troškovi, zajedno sa ostalim troškovima koji se odnose na određenog potrošača, umanjuju životnu vrednost potrošača.

Jedan od zadataka maloprodajnog preduzeća, u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima, jeste preduzimanje aktivnosti koje bi mogle dovesti do snižavanja pomenutih troškova, uzrokovanih od strane potrošača. Putem komunikacije sa potrošačima, prikupljaju se informacije neophodne za građenje slike o potrošaču, njegovim potrebama, zahtevima i ponašanju u procesu kupovine. Tako maloprodavac stiče mogućnost planiranja pravih poslovnih aktivnosti za svog potrošača, kao i izbegavanja onih poslovnih aktivnosti za koje smatra da se potrošaču ne bi dopale i da bi izazvale njegovu negativnu reakciju. Time je maloprodavac u mogućnosti da posredno i neposredno utiče na građenje maksimalne životne vrednosti svog potrošača.

Pored mogućnosti da pozitivni finansijski doprinosi potrošača nadmašuju troškove koje je uzrokovao potrošač, moguća je i situacija da troškovi nadmaše pozitivan doprinos potrošača. U tom slučaju, životna vrednost potrošača je ispod nule

(below zero – BZ)[249]. Takav potrošač se "ne isplati" maloprodajnom preduzeću. Velika je verovatnoća da će prema njemu maloprodavac početi da preduzima poslovne aktivnosti koje će ga udaljiti od njihovog daljeg poslovanja. Prema takvom potrošaču maloprodavac treba da prestane da sprovodi stimulišuće aktivnosti, koje bi dalje razvijale njihove poslovne odnose, i uz to stvarale maloprodavcu dodatne troškove.

Iako korisno za maloprodavca, izračunavanje životne vrednosti potrošača veoma je teško i problematično. Ono zahteva prognoziranje kako količine i vrste proizvoda koju će potrošač kupiti od maloprodavca tokom naredne godine, tako i prognoziranje troškova koje će potrošač pri tome prouzrokovati. Takođe, usled inflacije, profit će tokom budućih poslovnih godina biti manje vredan i manje izvestan, tako da je u procesu kalkulacije potrebno primeniti i diskontnu stopu. Što je diskontna stopa viša, to će budući profiti nositi manju vrednost.

Ipak, razumevanje svih pomenutih elemenata koji čine životnu vrednost potrošača, ne samo što omogućava maloprodavcu merenje vrednosti koncepta CRM koji sprovodi, već produbljuje znanje maloprodavca o tome kako njegovi potrošači stvaraju ili, pak, umanjuju vrednost maloprodajne organizacije.

2.3. Integrisanje medija i kanala distribucije

Kontinuirano razvijanje i korišćenje tradicionalnih i elektronskih medija i kanala distribucije predstavlja jedan od prioriteta maloprodavca koji želi da odgovori stalno rastućim potrebama i zahtevima potrošača, i da premaši njihova očekivanja u procesu kupovine. Kvalitet proizvoda i usluživanja, opredeljujući je faktor sprovođenja strategije zadržavanja potrošača, i građenja zadovoljstva i lojalnosti potrošača u poslovanju sa maloprodavcem. Samo jedno loše iskustvo potrošača u bilo kojoj fazi maloprodajne razmene, može ozbiljno ugroziti, pa čak i uništiti, teško izgrađeni poslovni odnos između tog potrošača i maloprodavca. Proces integracije kanala distribucije i medija komuniciranja, treba da doprinese kontinuiranom unapređivanju odnosa između maloprodavaca i njihovih potrošača, podižući nivo efikasnosti i efektivnosti njihove poslovne saradnje.

Razvijenost i dostupnost medija komunikacije i kanala distribucije, igraju ključne uloge u procesima privlačenja potrošača, a naročito u procesima građenja zadovoljstva potrošača i njihovog zadržavanja u dugom roku.

Pod *medijima* komunikacije podrazumevaju se raznovrsni načini komunikacije, odnosno prenošenja informacija, između maloprodavaca i potrošača. Do sredine 90-tih godina XX veka, preovlađujući su bili neelektronski oblici komunikacije, kao što su lična prodaja (face-to-face), komunikacija putem telefona i putem pošte. Sredinom 90-tih godina, u maloprodaji započinje uvođenje elektronskih oblika komunikacije, koje danas obuhvata Internet komunikaciju, sofisticirane call centre, personalne digitalne asistente (PDA) u maloprodajnim objektima, kao i mobilne telefone povezane sa Internetom.

Kanali distribucije su legalni subjekti ili entiteti, koji povezuju preduzeća i potrošače, obezbeđujući kretanje robe između maloprodavca i potrošača. Razvijena informatička infrastruktura i elektronsko maloprodajno poslovanje, nisu doveli do

[249] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 117.

eliminisanja posrednika u razmeni, među kojima su i maloprodavci. Naprotiv. Uloga i značaj maloprodavaca sve više raste, budući da oni imaju iskustvo u posredničkim aktivnostima, i da pružaju raznovrstan, širok, dubok ili specijalizovan prodajni asortiman.

Integrisanjem medija komunikacije i kanala distribucije, kao i njihovim povezivanjem sa ostalim fazama procesa upravljanja maloprodajnim poslovanjem, obezbeđuje se brže i kvalitetnije komuniciranje i poslovanje na maloprodajnom tržištu. Oni potrošačima donosi zadovoljstvo obavljenom kupovinom, a maloprodavcima bolju informisanost i niže troškove poslovanja. To, dalje, obezbeđuje maloprodavcu mogućnost **pravovremenog reagovanja na potrebe i zahteve** potrošača, kao i njihovog **pravovremenog opsluživanja**, što predstavlja jedan od ključnih faktora građenja dugoročnih poslovnih odnosa potrošača sa maloprodavcem.

Mnoge maloprodajne kompanije zasnivaju svoju konkurentsku prednost upravo na dobroj kombinaciji i integrisanju madija i kanala distribucije. *Gitman Brothers*, veliki maloprodavac košulja iz SAD, razlikuje se od svojih konkurenata po beskompromisnoj posvećenosti kvalitetu prodajnog asortimana i pružanja maloprodajnih usluga. One su zasnovane na dobroj komunikaciji i poštovanju potreba i zahteva potrošača. Brza, tačna i pouzdana dostava proizvoda, omogućava ovom maloprodavcu dominantan položaj u odnosu na veliki broj konkurenata na tržištu SAD[250].

Prvi korak procesa integracije medija i kanala distribucije, sastoji se u identifikovanju i proceni prednosti koje pojedini mediji i kanali donose potrošačima. Maloprodajno preduzeće treba da nastoji da odabere one kanale razmene i medije komuniciranja, koji odgovaraju potrebama pojedinih segmenata potrošača, ili, pak, individualnim potrošačima. Na primer, određena grupa potrošača voli direktnu, personalnu komunikaciju sa predstavnicima maloprodaje. Želi uživo da vidi i pregleda odabrani proizvod pre nego što ga kupi, želi da je taj proizvod prilagođen njegovim potrebama (customized), kao i da mu bude pružen servis i postprodajna podrška nakon kupovine proizvoda. U tom slučaju, veoma je važno da bude zastupljena lična prodaja i direktna komunikacija, uz što manju upotrebu elektronskih oblika komunikacije (npr. Interneta), i uz što veće angažovanje maloprodajnog osoblja, verbalne i neverbalne komunikacije.

Drugi korak integracije medija komunikacije i kanala distribucije, predstavlja kreiranje adekvatne strukture kanala i medija. Elektronska tehnologija, prvenstveno upotreba Interneta, uvela je promenu u načine razmene proizvoda i usluga, kao i u načine komuniciranja u maloprodaji. Internet je, u kanale distribucije, uveo dve velike strukturne promene[251]:

- **Disintermedijacija** (disintermediation) – podrazumeva ukidanje nekih tradicionalnih oblika posredovanja sa finalnim potrošačima, i uvođenje novih, baziranih na upotrebi elektronske tehnologije. Dobar primer za to je uvođenje call centara, koji omogućavaju kompanijama, kao što je na primer *Direct Line insurance*, stvaranje vrednosti klijenata, direktno komunicirajući sa njima.

[250] Pelton, L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY, str. 38.
[251] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 28.

- **Reintermedijacija** (reintermediation) – podrazumeva uvođenje novih posrednika u razmeni i komunikaciji, koji će stvoriti veću vrednost za potrošače nego što je to bio slučaj sa ranijim kanalima. Među te posrednike spadaju info-porednici i cyber-posrednici. *Autobytel* je info-posrednik u prodaji automobila, baziran na web tehnologiji, koji pruža potencijalnim kupcima automobila sve moguće informacije o karakteristikama, cenama, kao i mogućnostima kupovine, i eventualnim olakšicama prilikom obavljanja plaćanja. *Garden.com* je maloprodavac i cyber-posrednik u prodaji cveća i baštenskih biljaka, u potpunosti smešten na Internetu, koji povezuje proizvođače i uzgajivače cveća i biljaka sa kupcima širom SAD.

Primer dobre kombinacije kanala distribucije i medija komunickacije u maloprodajnom poslovanju, predstavljen je na primeru *Norwich Union* kompanije, u Primeru br. 4, u Prilogu rada.

Distributivni kanali, među kojima su i maloprodavci, stvaraju novu vrednost za svoje potrošače, ulazeći u partnerske odnose sa proizvođačima i razvijajući svoju maloprodajnu marku. Švajcarski *Coop* i *Migros* ulaze u partnerstva sa proizvođačima mesa, suhomesnatih i mlečnih proizvoda, kao i sa distributerima voća i cveća, među kojima je i *Max Havelar*. Sa druge strane, proizvođači, ulaskom u partnerske odnose sa distributerima, dobijaju mogućnost da privlače pažnju potrošača i dođu do njih. Ova međuzavisnost stvara kompleksan set isprepletanih poslovnih odnosa između proizvođača i distributera, zasnovanih na uzajamnim koristima, što ukazuje na veliki značaj i potrebu njihove međusobne integracije i građenja dugoročnih poslovnih odnosa.

U zavisnosti od želja, preferencija i potreba potrošača, savremenim maloprodajnim preduzećima na raspolaganju stoje sledeći mediji komunikacije: prodavci u maloprodajnim objektima, Internet i web site-ovi, direktan e-mail i call centri. Pri tome, treba imati u vidu da su različiti potrošači razvili i preferiraju različite stilove kupovine: neki više vole elektronsku komunikaciju sa maloprodavcem i isporuku proizvoda na vratima stana, dok drugi vole da biraju proizvode u maloprodajnim objektima, i da ih zatim, nakon što su ih proverili i upoznali, elektronski poruče i dobiju na vratima stana.

Izbor kanala i medija komunikacije od strane maloprodajnog preduzeća treba da bude u funkciji stvaranja dodate vrednosti za potrošača i stvaranja što boljeg iskustva potrošača u procesu kupovine, budući da treba da se zasniva na korišćenju prednosti koje pružaju izabrani kanali i mediji. Integrisanje medija i kanala distribucije, treba da utiče na ukidanje barijera u obavljanju poslovnih aktivnosti u maloprodajnom preduzeću, kao i u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima toga preduzeća. Takođe, razvijanje određene strategije kanala i medija, treba da bude u funkciji ostvarivanja troškovne efektivnosti poslovanja.

2.4. Upravljanje informacijama

Efektivan proces upravljanja informacijama, ima ključnu ulogu u procesu koncipiranja i sprovođenja strategije CRM maloprodajnog preduzeća. Proces upravljanja informacijama podrazumeva sprovođenje tri ključne aktivnosti:

- prikupljanje i poređenje informacija, na svim mestima stupanja u kontakte i komunikaciju sa potrošačima;

- upotrebu tih informacija u cilju stvaranja kompletne, jasne, realne slike o postojećim potrošačima maloprodajnog preduzeća; i
- upotrebu tih informacija u cilju stvaranja boljeg kvaliteta usluživanja, iskustva potrošača u procesu kupovine, ali i građenja boljeg imidža maloprodajne marke.

Posedovanje sistematičnog pristupa procesu organizovanja i upotrebe informacije od strane zaposlenih u maloprodajnom preduzeću, postalo je kritičan faktor poslovnog uspeha, budući da, sa svojim rastom, maloprodajna preduzeća stupaju u interakciju sa sve većim brojem potrošača, putem raznovrsnih medija komunikacije i kanala distribucije.

Zahvaljujući upotrebi elektronske tehnologije, podaci i informacije o postojećim i potencijalnim potrošačima, postaju dostupne svim delovima maloprodajne organizacije, kako top menadžmentu, tako i zaposlenima u svim poslovnim funkcijama.

Pored svoje efikasnosti, upotreba elektronske tehnologije u komunikaciji sa potrošačima nosi i određene nedostatke. Iako potrošač može godinama biti u poslovnom kontaktu sa maloprodavcem, nepersonalna priroda elektronske tehnologije, često ne omogućava i ne dozvoljava pravo upoznavanje potrošača. Maloprodajna preduzeća najčešće se sreću sa problemom nepersonalnosti u tretiranju potrošača. Ovaj problem vodi stvaranju nezadovoljstva potrošača, što može voditi prekidanju poslovanja sa tim maloprodavcem.

Upotreba elektronske tehnologije znatno je olakšala maloprodajno poslovanje, ali je, takođe, i otvorila mogućnost maloprodavcima da, oslanjajući se na prednosti koje ona nosi, "zaborave" na stvarne potrebe potrošača, kao i na neophodnost istraživanja i upoznavanja tih potreba i zahteva. Koncept upravljanja informacijama ima za cilj pomaganje maloprodavcu da pronikne u stvarne želje i potrebe potrošača, i da, upotrebom dobijenih informacija, pravovremeno reaguje na njih i poboljša poslovne odnose sa potrošačima. U Prilogu rada nalazi se Primer br. 5, koji ilustruje upravljanje informacijama o potrošačima u kompaniji *House of Fraser*.

Koncept **upravljanja razmenom informacija sa potrošačima** (Customer Information Management) bazira se na upotrebi elektronske tehnologije u maloprodajnom poslovanju, i na potrebi za kontinuiranim praćenjem informacija o potrošačima[252]. Ovaj koncept se zasniva na pretpostavci da potrošač predstavlja aktivnog učesnika u procesima komunikacije i razmene sa maloprodavcem. Njegovo sprovođenje predstavlja osnov uspešnog, efektivnog poslovanja maloprodavaca, donoseći im značajne prednosti i koristi, među kojima:

- redukovanje troškova poslovanja,
- efikasno korišćenje vremena namenjenog upravljačkim procesima u preduzeću i komunikaciji sa potrošačima,
- skraćenje ciklusa poslovanja, budući da se veliki deo poslovnih funkcija sprovodi elektronskim putem,
- efikasno korišćenje vremena koje potrošači namenjuju kupovini, budući da svoje porudžbine mogu kreirati i primati u stanu,
- personalizacija prodajnog asortimana.

Intenzivan rast konkurencije na maloprodajnom tržištu, sa jedne strane, i jačanje uloge potrošača, sa druge strane, uticali su na razvoj novih marketing i komunikacionih

[252] West, P., (2000.), "What Makes a Successful Retailer?", Retail Strategy International, Sterling Publications Ltd., London, str.42.

koncepata baziranih na upotrebi elektronske tehnologije. Njihova primena olakšava maloprodajnim preduzećima kontinuirano identifikovanje, lociranje i kontaktiranje postojećih i potencijalnih potrošača. Među tim konceptima je i **database marketing**, koji podrazumeva kreiranje baza podataka o potrošačima, kao i praćenje i evidentiranje njihovih potreba, zahteva i navika u kupovini. Na osnovu toga, maloprodavci osmišljavaju svoje buduće marketing i komunikacione aktivnosti.

Database marketing omogućava sprovođenje personalizovanog mareketinga i prodaje, i jeftinije i efikasnije obavljanje distributivnog procesa. To, u isto vreme, znači i da velike firme raspolažu velikim količinama privatnih informacija o svojim kupcima, što, pak, otvara moralno-etičku dilemu o korišćenju informacija o potrošačima. Ilustracije radi, u SAD postoji oko 200 biroa koji sakupljaju informacije o stanovništvu, i to iz različitih izvora. Oni se bave prikupljanjem i čuvanjem raznovrsnih podataka o stanovništvu (lični podaci, medicinske informacije, informacije o osiguranju, informacije o transakcijama prilikom plaćanja kreditnim karticama), koje, zatim, uz određenu finansijsku nadoknadu, stavljaju na raspolaganje i maloprodajnim kompanijama.

Imajući u vidu da je relativno lako i realno moguće da maloprodavci prikupe informacije o potrebama i navikama koje im potrošači ne moraju svojevoljno saopštavati, potrošači gotovo da nad tim informacijama više nemaju kontrolu. Informacije, kao: koje knjige i časopise voli da čita, kakvu odeću voli da nosi ili kakvu hranu kupuje, sada su lako dostupne i poznate. Ako je privatnost pravo svakog pojedinca, postavlja se pitanje u kojoj meri se to pravo danas može zaista i ostvarivati.

Slanje elektronske pošte predstavlja brz i ekonomičan način razmene informacija sa kupcima. Međutim, prilikom slanja e-mailova, preduzeće treba da bude svesno koliko blisko potrošač želi da kontaktira sa njim. Ma koliko maloprodavac želeo da ima blizak kontakt sa potrošačem i da ga savetuje pri kupovini, sam potrošač često teži izvesnoj slobodi i samoinicijativi. U nekim slučajevima mu se, čak, može i učiniti da dotični maloprodavac remeti njegovu privatnost. Upravo iz razloga da njihove poslovne namere ne budu pogrešno protumačene, mnoge kompanije u okviru svojih web site-ova, jasno stavljaju potrošačima do znanja da će informacije o njima biti upotrebljene u narednim poslovnim transakcijama, ali ne i od strane trećih lica.

2.5. Procena učinka maloprodavca

Evaluacija uspešnosti sprovođenja koncepta CRM, pruža uvid u efektivnost kreiranog koncepta maloprodavca, u njegov doprinos ostvarivanju strateških ciljeva organizacije, kao i u njegov doprinos građenju dobrih odnosa, zadovoljstva i lojalnosti potrošača.

Učinak zasnovan na vrednosti potrošača

Jedan od krajnjih ciljeva sprovođenja koncepta CRM u maloprodaji jeste stvaranje vrednosti potrošača, i kontinuirano nastojanje da se ta vrednost uvećava. Potrošači predstavljaju najvažnije stakeholder-e jedne maloprodajne organizacije, budući da od njihovog zadovoljstva uslugom maloprodavca i doživljenim iskustvom u maloprodajnoj razmeni, zavisi budućnost poslovnih odnosa sa maloprodavcem. Samim

tim zavisi i tržišno učešće, profit i uopšte opstanak maloprodajnog preduzeća. Ukoliko maloprodajno preduzeće ima za cilj građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa svojim potrošačima i ozbiljno planira stvaranje takozvane životne vrednosti potrošača, neophodno je da svoje ukupne marketing aktivnosti i velika finansijska sredstva usmere u aktivnosti zadržavanja postojećih potrošača (customer retention). Kreiranje i sprovođenje koncepta CRM od strane maloprodajnog preduzeća upravo podrazumeva da maloprodavac, pored privlačenja novih potrošača, namerava da dugoročno poboljša svoju tržišnu situaciju tzv. upravljanjem miksom potrošača[253], sa kojima je već uspostavilo poslovnu saradnju.

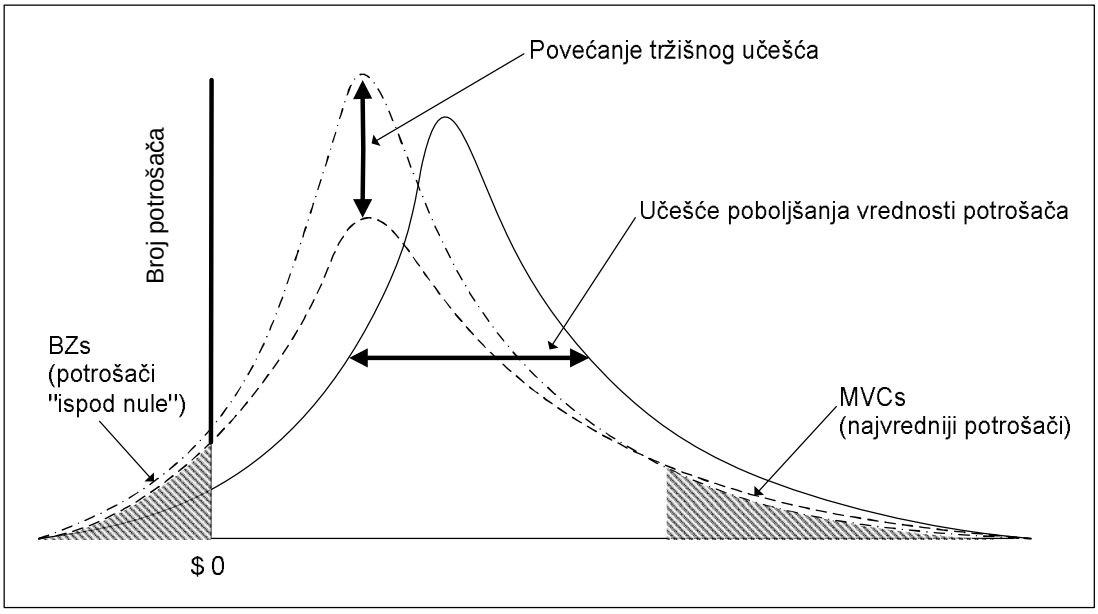
Ideja upravljanja miksom potrošača sastoji se u tome da maloprodajno preduzeće namerava da ostvari sledeće ciljeve:

- povećanje profitabilnosti među svojim potrošačima koji imaju najveći potencijal rasta (most growable customers - u daljem tekstu MGCs);
- zadržavanje najvrednijih potrošača (most valuable customers – u daljem tekstu MVCs), dakle onih koji mu donose najveću zaradu i koji su najspremniji na saradnju;
- konvertovanje potrošača "ispod nule" (below-zeros – u daljem tekstu BZs) u profitabilne potrošače, ili, ukoliko je to nemoguće postići, njihovo uklanjanje iz dalje saradnje, i
- motivisanje "lutalica" (migrators) da se popnu uz vrednosnu skalu, kako bi vremenom postajali sve profitabilniji.

Veoma je važno da maloprodavac racionalno donosi odluke vezane za ulaganja u svoje potrošače, te da se prvenstveno fokusira na MVCs i MGCs, a manjim delom na sve ostale potrošače koji donose manju vrednost.

Na slici 4 predstavljeno je upravljanje miksom potrošača, kroz uporedni prikaz tekućeg miksa vrednosti potrošača, miksa vrednosti poboljšanog starim, tradicionalnim marketing aktivnostima, i miksa vrednosti potrošača poboljšanog sprovođenjem CRM strategije u maloprodaji.

[253] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 125.



Slika 5
Upravljanje miksom vrednosti potrošača[254]

Na slici 4 može se videti da ulaganja u tradicionalne marketing aktivnosti, sprovođene fizičkim putem, dovode do privlačenja potrošača i povećanja broja potrošača, pri čemu vrednost potrošača ostaje nepromenjena. Drugim rečima, takva maloprodajna preduzeća ne ulažu mnogo u diferenciranje svojih potrošača i istraživanje njihovih individualnih potreba i zahteva, kako bi ih što kvalitetnije usluživala. Sprovođenje tradicionalne marketing strategije, dovešće do uvećanja potrošačke baze i povećanja tržišnog učešća maloprodajnog preduzeća. Pri tome će vrednovanje svih potrošača biti podjednako, što, konačno, može dovesti do nezadovoljstva potrošača lojalnih maloprodajnom preduzeću.

Nasuprot tome, sprovođenjem koncepta CRM, maloprodavac neće imati za cilj osvajanje bilo kojih potrošača. On će nastojati da, usmeravanjem svih svojih napora i ideja, privlači i zadržava samo one potrošače koji nose i stvaraju veću vrednost njegovom poslovanju. Takav maloprodavac će fokusirati većinu svojih napora na poboljšanje vrednosti postojećih potrošača, kao i na uvećavanje njihovih individualnih vrednosti. Samim tim i na uvećavanje njihovog zadovoljstva ukupnom uslugom, a time i njihove lojanosti. Maloprodavac koji uspešno sprovodi strategiju CRM dovešće do kvalitativnog menjanja vrednosti po potrošaču, i do pomeranja čitave baze potrošača ka

[254] Prema slici iz izvora: Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 125.

višem nivou vrednosti. Kao što se na slici 4 može videti, kriva sprovođenja koncepta CRM ne pokazuje povećanje broja potrošača kao kriva tradicionalne marketing strategije, ali za razliku od nje pokazuje podizanje nivoa vrednosti, po individualnom potrošaču.

Razvijanje koncepta kreiranja vrednosti potrošača, podrazumeva usmeravanje napora organizacije ka stvaranju vrednosti potrošača u svim fazama upravljanja odnosima sa potrošačima: privlačenje i sticanja novih potrošača (customer aquisition), zadržavanje postojećih potrošača (customer retention), i usmeravanje nabavnih trendova potrošača i produbljivanje komunikaciono-poslovnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima u dugom roku (customer extension).

Imajući u vidu da cilj kreiranja vrednosti treba da bude građenje lojalnosti najprofitabilnijih i najvrednijih potrošača, maloprodajno preduzeće treba da usmerava sve svoje resurse prema toj grupaciji potrošača.

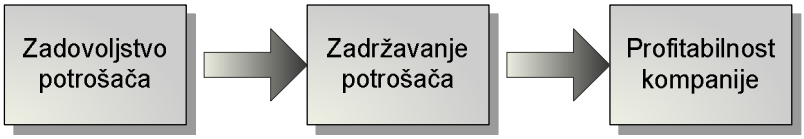
Logika potrošača je jednostavna: *najviše vole da posluju sa maloprodavcima koji im pružaju najbolju ukupnu uslugu i iskustvo obavljanja kupovine*. To su uvek oni maloprodavci koji pokazuju da poznaju i prepoznaju svoje potrošače. Oni to znanje o potrošačima upotrebljavaju u procesima daljeg unapređivanje odnosa sa njima, pružajući im sve veću vrednost, u vidu stvaranja osećanja zadovoljstva obavljenom kupovinom i razvijanja potrebe za ponovljenih kupovina.

Merenje profitabilnosti potrošača

Savremeni maloprodavci, koji svoju filosofiju poslovanja zasnivaju na konceptu Learning Relationships, kvalitet poslovnog koncepta koji sprovode prate merenjem profitabilnosti svojih potrošača. Istraživanjem partnerstava između potrošača i maloprodavaca, Gummesson i Storbacka su uočili formiranje takozvanih "lanaca profita" ili "životnog ciklusa odnosa sa potrošačem"[255].

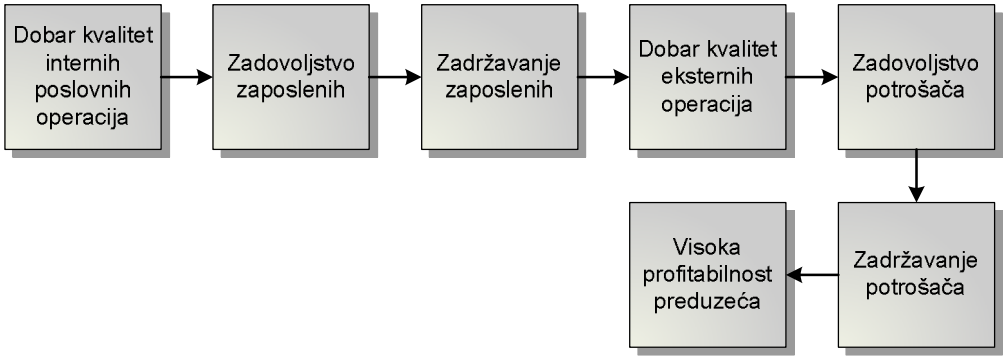
Pod "lancem profita" ili "životnim ciklusom odnosa sa potrošačem" podrazumeva se tok stvaranja vrednosti potrošača, predstavljen kroz faze upravljanja odnosima sa tim potrošačem, koje vode staranju profita maloprodajne organizacije. Storbacka ovaj proces označava kao "prinos na poslovne odnose" ("return on relationship"), ukazujući da uspostavljeni odnosi između maloprodavaca i potrošača donose veoma važne koristi i jednima i drugima. Važnu korist za maloprodajno preduzeće čini profit, dok za potrošače to predstavlja zadovoljsvo obavljenom kupovinom i zadovoljenje njihovih potreba. Bilo da se označava kao "lanac profita" ili kao "pronos na poslovne odnose", radi se o toku formiranja profitabilnosti, i maloprodavaca i potrošača.

[255] Gummesson, E., (1999.), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heinemann, Oxford, str. 184.



Slika 6
Model "prinosa na poslovne odnose" u maloprodaji[256]

Na slici 6 je prikazan model "prinosa na uspostavljene poslovne odnose" između maloprodavaca i njegovih potrošača. Lanac profita se formira kroz faze upravljanja odnosima sa potrošačima. Nedostatak prikazanog modela je njegova nepotpunost, uprošćenost, jer ne daje potpunu sliku stvaranja profitabilnosti. Takođe, ne prikazuje dodatne elemente i faze razvijanja odnosa sa potrošačima, a koje se odigravaju u samom maloprodajnom preduzeću.



Slika 7
Prošireni model "prinosa na poslovne odnose" u maloprodaji[257]

Slikom 7 prikazan je potpuniji tok građenja profitabilnosti u maloprodaji, u koji su uključeni procesi i faze razvoja profitabilnosti unutar maloprodajnog preduzeća, i koji čine bazu građenja poslovnih odnosa sa okruženjem. Za razliku od slike 6, na kojoj su samo prikazane eksterne faze upravljanja odnosima sa potrošačima, na slici 7 su prikazane i interne faze, koje se odigravaju unutar organizacije. Naime, podizanje kvaliteta internih poslovnih operacija, vodi stvaranju zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih u organizaciji. Oni podižu kvalitet svoga poslovanja i kvalitetnije uslužuju potrošače. To, dalje, vodi zadovoljstvu potrošača, njihovom zadržavanju i građenju profitabilnosti potrošača, ali i stvaranju profitabilnosti maloprodajnog preduzeća.

Dobar interni kvalitet poslovanja podrazumeva, u prvom redu, uspostavljanje i građenje dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije, kvalitetnu komunikaciju, timski rad, efikasnosti u poslovanju. To vodi podizanju motivacije i zadovoljstva zaposlenih, a time i njihovom zadržavanju u organizaciji. Ovakva situacija u

[256] Slika je zasnovana na ilustraciji u izvoru: Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, fig 6.6, str. 145.
[257] Slika je zasnovana na ilustraciji u izvoru: Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England, fig. 6.7, str. 145.

organizaciji, neminovno se odražava na kvalitet eksternog poslovanja i na komunikaciju sa okruženjem. Zadovoljstvo potrošača podiže se na kvalitativno viši nivo, što vodi njihovom zadržavanju i, konačno, rastu profitabilnosti potrošača. Dakle, preduslov razvijanja zadovoljstva potrošača, a nakon toga i njihove profitabilnosti u dugom roku, smešten je unutar same maloprodajne organizacije. Ogleda se u kvalitetu međuljudskih odnosa, u efikasnosti komunikacije, i u stepenu razvijenosti kontinuirane razmene ideja i informacija među zaposlenima.

Don Peppers i Martha Rogers predlažu kratkoročne načine, putem kojih maloprodavac može pratiti i meriti profitabilnost svojih potrošača, kao i uspešnost sprovođenja poslovnih strategija[258]:

1) Povećanje cross-selling-a,
2) Redukovanje poslovnih procesa ili transakcionih troškova,
3) Smanjenje osipanja potrošača,
4) Ubrzanje ciklusa procesuiranja nabavki, kao i ostalih transakcija,
5) Povećanje zadovoljstva potrošača.

1) Jačanje profitabilnosti postojećih potrošača, kao i jačanje njihove aktivne uloge u maloprodajnom poslovanju, ostvaruje se podizanjem kvaliteta usluživanja potrošača, sugerisanjem komplementarnih (cross-selling) ili savršenijih proizvoda (up-selling). Kompanija *Best Buy*, specijalista u maloprodaji elektronske opreme iz SAD, putem sugerisanja komplementarnih proizvoda, utiče na praćenje i povećavanje profitabilnosti svojih potrošača[259]. Ukoliko se potrošač, pozivom call-centru, raspituje o nekom proizvodu koji nudi ova kompanija, agent prodaje mu predlaže i kupovinu komplementarnog proizvoda ili, pak, kupovinu sličnog proizvoda, ali boljeg kvaliteta.
2) Uvođenje elektronske tehnologije u maloprodajno poslovanje i, zahvaljujući tome, transformacija tradicionalnih preduzeća u elektronska, omogućilo je skraćivanje maloprodajnih poslovnih procesa između maloprodavaca i potrošača. Takođe, dovelo je i do redukovanja troškova poslovanja, što dalje vodi jačanju profitabilnosti potrošača. Elektronska tehnologija omogućava smanjenje troškova držanja zaliha i manipulacije zalihama; snižavanje troškova slanja poruka, jer se telefonski pozivi i poruke zamenjuju e-mail porukama čiji su troškovi slanja zanemarljivi; snižavanje troškova radne snage, jer se radnici planski zapošljavaju i to samo na mestima gde postoji potreba za njima. Prema nekim podacima, prosečni troškovi nabavke u tradicionalnom poslovanju iznose između 75 i 125 USD, a automatizacijom distributivnog procesa mogu se smanjiti čak na 3 USD[260]. Čuveni elektronski maloprodavac *Amazon.com*, zahvaljujući redukovanju svojih distributivnih troškova, troškova držanja zaliha i zakupa poslovnog prostora, obezbedio je svojim kupcima prosečan popust od 30%, pri čemu u cenu proizvoda nije uključen porez.

---

[258] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 307.

[259] Ilustracija na osnovu izvora: Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA, str. 115.

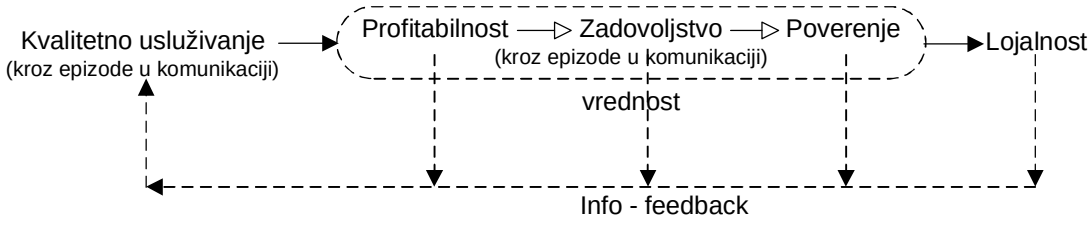
[260] Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire,* Academic Press, San Diego CA, str. 78.

3) Smanjenje osipanje potrošača, pokazatelj je zadovoljstva potrošača usluživanjem od strane maloprodavca, ali je i pokazatelj rasta lojalnosti potrošača maloprodavcu. Praćenjem broja potrošača koji napuštaju maloprodajnu saradnju, maloprodavac može meriti *stopu izneverenosti potrošača* (customer defection rate), i odlučiti na koji način će uticati na njeno smanjenje. Merenjem stope zadržavanja potrošača ili, pak, stope izneverenosti potrošača, maloprodavac stiče jasniju i precizniju sliku o efektivnosti sprovođenja strategije CRM.
4) Uvođenje elektronske tehnologije u maloprodajno poslovanje, dovelo je i do skraćivanja ciklusa nabavke proizvoda, a time i do skraćivanja vremena koje protekne od naručivanja do isporuke proizvoda potrošaču. Uvođenje niza povoljnosti, kako u samom procesu kupovine u maloprodajnim objektima, tako i u načine plaćanja, dovodi do rasta zadovoljstva potrošača paketom usluga maloprodavca. Maloprodajna preduzeća mogu pratiti i meriti (a) promene u trajanju kupoprodajnih aktivnosti od strane potrošača (koliko dugo potrošač ostaje potrošač toga preduzeća), i (b) trajektoriju, putanju kojom se ta kupoprodaja odigrava (u pitanju su različiti modeli kupovine: neki kupci kupuju povremeno velike količine proizvoda, dok drugi često kupuju manje količine proizvoda).
5) Postizanje zadovoljstva potrošača pruženom uslugom i obavljenim maloprodajnim aktivnostima, predstavlja pravu poslovnu "opsesiju" savremenih maloprodavaca, budući da od tog zadovoljstva zavisi obavljanje ponovljenih kupovina, a time i opstanak maloprodavca na tržištu. Sprovođenjem istraživanja među potrošačima, maloprodajno preduzeće može pratiti zadovoljstvo potrošača, koje predstavlja sastavni deo poslovnog procesa.

Za maloprodajna preduzeća koja imaju za cilj građenje vrednosti potrošača, prikupljanje podataka i informacija o potrošačima i njihova efektivna upotreba u upravljanju poslovnim aktivnostima, predstavlja ključni faktor jačanja vrednosne baze potrošača. To je, dalje, preduslov građenja zadovoljstva potrošača obavljenom razmenom sa maloprodavcem.

Merenje zadovoljstva potrošača

Raznovrsni podaci o potrošačima, nose i različitu upotrebnu vrednost za maloprodavca, pa je identifikovanje kvalitetnih i korisnih podataka, ključni faktor stvaranja vrednosti za potrošače. To je i faktor formiranja standarda za buduće građenje i procenu profitabilnosti potrošača.



Slika 8
Proces građenja lojalnosti potrošača 2

Kao što se može videti na slici 8, *kvalitetno usluživanje* potrošača, koje se odigrava kroz epizode, pretpostavka je stvaranja *profitabilonosti* potrošača. Profitabilnost predstavlja pretpostavku razvijanja zadovoljstva potrošača ukupnom uslugom i obavljenom maloprodajnom razmenom. Građenje profitabilnosti razvija u potrošaču osećanje *zadovoljstva* procesom razmene, koje, zatim, ima potencijal daljeg prerastanja u *poverenje* prema maloprodavcu. Građenje poverenja predstavlja osnovni preduslov pojave i građenja *lojalnosti* potrošača prema maloprodavcu. Pri tome, veoma je značajno da maloprodavac, u svakoj fazi građenja odnosa sa potrošačem, prikuplja i analizira informacije dobijene od potrošača, kao što se na slici 8, takođe, može videti.

Reagovanje potrošača na usluge, pruža maloprodavcu povratne informacije o promenama koje su se dogodile na strani potrošača i njihovom odnosu prema maloprodavcu. To, dalje, predstavlja dobru smernicu u preduzimanju određenih korektivnih aktivnosti, u cilju poboljšanja budućeg usluživanja potrošača, a zatim i njihove profitabilnosti. Tako informacije o potrošačima predstavljaju standard za merenje i građenje njihove profitabilnosti i zadovoljstva.

Postoje poslovni procesi i tehnike prikupljanja i ekstrahovanja važnih podataka i informacija o potrošaču, koje maloprodavci primenjuju u svrhe merenja zadovoljstva svojih potrošača.

Data mining predstavlja proces selekcije, istraživanja i oblikovanja velikih količina podataka, sa svrhom otkrivanja do tada nepoznatih modela ponašanja potrošača, što maloprodajnom preduzeću može doneti konkurentsku prednost[261]. Ovaj istraživački proces sprovodi se u svrhe identifikovanja, za maloprodavca skrivenih i nepoznatih, trendova ponašanja potrošača. U preinteraktivnoj eri, pre uvođenja elektronske tehnologije i aktiviranja uloge potrošača u maloprodaji, tehnike data mining-a korišćene su samo za otkrivanje informacija o tipu potrošača kojima bi se ponudili proizvodi. Uvođenje elektronske tehnologije dovelo je do uspostavljanja interaktivne saradnje sa individualnim potrošačima. Savremeni maloprodavci koriste data mining kako bi došli do informacija o tačnoj vrsti ponude, koja bi određenom potrošaču mogla da zadovolji identifikovane potrebe i zahteve.

Savremeni autori iz oblasti upravljanja odnosima sa potrošačima, uvode termin analiza potrošača (customer analytics), kao savremeniji proces u odnosu na data mining, koji ima veći značaj i primenu u preinteraktivno doba. Sa razvojem elektronskih preduzeća i maloprodaje, pojavila se mogućnost kontinuiranog praćenja i sticanja uvida u prirodu ponašanja individualnih potrošača u realnom vremenu, kao i mogućnost razvijanja i unapređivanja metoda prikupljanja i istraživanja podataka o pojedinačnom potrošaču. Dok data mining upućuje na proces traženja potrebnih informacija i traganja za pravim informacijama, analiza potrošača polazi od pretpostavke da se preduzeće već fokusiralo na određene potrošače i na prikupljanje pravih, potrebnih podataka. Proces analize potrošača upućuje na jedan složeniji, sveobuhvatniji, kontinuirani proces upoznavanja *određenih*, *definisanih* potrošača i formiranja znanja maloprodavca o njima, u cilju efikasnog i efektivnog upravljanja odnosima sa tim potrošačima.

Proces analize potrošača obezbeđuje maloprodavcu uvid u potrebe, zahteve, i zadovoljstvo potrošača u realnom vremenu. To bi značilo da dok potrošač razgovara sa call centr-om, dok kupuje na web site-u maloprodavca ili dok razgovara sa zaposlenima

[261] Na osnovu definicije koju je dao SAS institut: www.SAS.com.

u maloprodajnom objektu. Upotrebom kompjuterskih programa, koji sadrže matematičke algoritme, unosom podataka o određenom ponašanju potrošača, maloprodavac može analizirati ponašanje tog potrošača i automatski dobiti predlog ponude, bazirane na svemu onome što maloprodavac zna i može predvideti o dotičnom potrošaču. Analiza potrošača, u tom smislu, uvodi "kariku koja nedostaje" u procesu razvumevanja potrošača i njegovog zadovoljstva uslugama maloprodavca, a ta karika je *predviđanje*[262].

Preduzeća prikupljaju veliku količinu raznovrsnih podataka o svojim kupcima, potrošačima, klijentima, putem: porudžbina, rezervacije, plaćanja, reklamacija na kupljene proizvode, web interakcija, razgovora sa osobljem. Velika količina podataka može se prikupiti kroz takozvane *customer service* aktivnosti.

Analiza potrošača, kao proces pripremanja podataka za njihovu upotrebu u ocenjivanju zadovoljstva i vrednosti potrošača u maloprodajnom poslovanju, obuhvata sledeće korake[263]:

- *Klasifikacija*, koja podrazumeva sistematizaciju podataka o potrošaču, sa ciljem dobijanja slike o njegovim karakteristikama, modelu ponašanja i zadovoljstvu primljenim uslugama;
- *Procena*, koja podrazumeva determinisanje vrednosti nekih nepoznatih varijabli potrošača, ali koje su kontinuirane i ponavljaju se, kao što su prihodi ili bilans na računu potrošača;
- *Regresija*, koja koristi postojeće, identifikovane vrednosti potrošača i maloprodavca, u svrhe prognoziranja budućih vrednosti;
- *Predviđanje* podrazumeva korišćenje istorijskih podataka o potrošaču, radi anticipiranja i mogućeg modela ponašanja potrošača u procesu kupovine u budućnosti, i
- *Klastering*, pod kojim se podrazumeva povezivanje potrošača u grupe, prema njihovim sličnostima u ponašanju, koje su registrovane u bazama podataka maloprodavca.

Analiza potrošača predstavlja koristan i upotrebljiv proces naročito u onim kompanijama koje prikupljaju podatke o transakcijama kroz call centre, putem web site-ova, preko POS terminala ili PDA uređaja. Banke, kompanije za telekomunikacije, sve vrste maloprodajnih organizacije, pa čak i avio kompanije, usvojile su i uvrstile proces analize potrošača među svoje vitalne poslovne operacije. Pomenute kompanije svakodnevno direktno komuniciraju sa velikim brojem potrošača i klijenata, te su u prilici da generišu ogromne količne informacija i podataka. *Nacionalna banka Australije* (National Australia Bank) među prvima je usvojila i uvela proces analize klijenata, formirajući jedinstvenu bazu podataka o njima, dostupnu svim zaposlenima i individualnim bankarima koji su sarađivali sa ovom bankom. U primeru br. 6, u Prilogu rada, nalazi se primer analize potrošača kompanije *Nordstrom's*, jednog od najvećih lanaca robnih kuća na tlu Amerike.

Upravljanje odnosima i unapređivanje kvaliteta odnosa sa potrošačima, primenom koncepta CRM, vodi povećanju prihoda koji nastaju potrošnjom trenutnih potrošača, ali i povećanju procenta *zadržavanja potrošača* (retention rate). Pri tome, ne

[262] www.spss.com/customercentric/ .

[263] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 343.

treba zaboraviti da povećanje učešća lojalnih potrošača utiče na maksimiziranje profitabilnosti preduzeća, u većoj meri nego povećanje tržišnog učešća. Dakle, zadržavanje lojalnih potrošača u dugom roku, predstavlja daleko važniji faktor profitabilnosti, nego osvajanje novih potrošača. Prema istraživanjima, jedna američka maloprodajna kompanija uspela je da, tokom tri godine, generiše inkrementalnih 25 miliona USD bez poreza, putem sugerisanja 1,5 proizvoda komplementarnih proizvoda (cross-selling) u proseku, svakom klijentu-konzumentu svojih proizvoda i usluga[264].

Zadovoljstvo potrošača se, takođe, može meriti određivanjem *indeksa zadovoljstva potrošača*, koji utvrđuje svaka ekonomija. Američki Nacionalni Centar za Kvalitet (NQRC), koji funkcioniše u okviru CFI Group Inc, razvio je Američki indeks zadovoljstva potrošača (American Customer Satisfaction Index – ACSI). ACSI predstavlja meru stava američkih potrošača prema 200 kompanija u 35 industrija SAD, baziranu na istraživanjima koja se u ovoj zemlji sprovode četiri puta godišnje. ACSI predstavlja jedan od najznačajnijih indikatora zadovoljstva potrošača, koji koristi softver i metodologiju razvijenu na Univerzitetu u Mičigenu, i za sada je ovakav indeks razvilo samo desetak zemalja u svetu[265]. U Srbiji nije moguće meriti zadovoljstvo potrošača na ovakav način, budući da još uvek nije utvrđen indeks zadovoljstva potrošača za našu ekonomiju.

Istraživanjima se utvrđuje zadovoljstvo potrošača proizvodima i uslugama koje kupuju. Tokom 1994. godine, u SAD, indeks je iznosio 74, 5%. Između 1994. i 1997., uprkos velikim ulaganjima u CRM softvere i tehnologiju (od 200 miliona do 1,1 milijardi (USD), ACSI je pao na 70%. Mogući razlog pada ACSI možda je baš uzrokovan nedostatkom familijarnosti potrošača sa novom tehnologijom uvedenom u poslovanje. Između 1998. i 2000. godine, indeks je porastao na 73%[266]. Istraživanja su pokazala da je, prilikom ulaganja u elektronsku tehnologiju, kao podrške CRM, indeks padao. To da ukaže na nedovoljnu obaveštenost, edukovanost i, još uvek, nedovoljnu zainteresovanost potrošača novim načinima komunikacije i poslovanja u maloprodaji. Nije redak slučaj u svakodnevnom životu, a ne samo u poslovanju, da nove stvari nailaze na otpor i nepopularnost, samo zbog toga što su nepoznate, velikim delom nedostupne, ali i zahtevaju dodatne napore i edukaciju, na šta ljudi često nisu spremni.

Kada je u pitanju nedostatak familijarnosti potrošača sa novom tehnologijom uvedenom u poslovanje, kao faktorom smanjenja zadovoljstva i indeksa zadovoljstva potrošača, istraživanje sprovedenom u okviru ove doktorske disertacije, pokazalo je da, na tržištu Srbije, potrošači nisu familijarni sa upotrebom elektronske tehnologije u obavljanju maloprodajnih aktivnosti. Kao što je već pomenuto, prilikom testiranja hipoteze 3 (Glava V), od ukupnog broja anketiranih potrošača, samo 20,3% potrošača imalo je iskustvo kupovine putem Interneta (tabela 53, Aneks 2). Sa druge strane, od ukupnog broja anketiranih maloprodavaca, samo u 8,0% maloprodajnih preduzeća, funkcioniše maloprodaja putem Interneta (tabela 12, Aneks 3).

---

[264] Saunders, J.,"Manufacturers build on CRM", Computing Canada, **25**(32), str. 17-18.

[265] www.faktorplus.co.yu/vesti.php .

[266] Podaci objavljeni u: "Customer get no satisfaction", Financial Times, 23 May 2001, a navedeno u: Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 270.

Prema istraživanjima Republičkog zavoda za statistiku, čak 70% ljudi u Srbiji nema kompjuter, niti mogućnost da obavlja bilo kakvo elektronsko poslovanje[267]. Može se zaključiti da je izuzetno mali procenat potrošača u Srbiji upoznat sa novom tehnologijom uvedenom u maloprodajno poslovanje. Takođe, izuzetno je mali procenat preduzeća koja aktivno sprovode aktivnosti elektronske maloprodaje. Pored *nedostatka poznavanja* elektronske tehnologije i razmene, kao i *izostanka edukacije* potrošača o ovim oblicima poslovanja, dva su ključna razloga nedovoljne uključenosti domaćih potrošača u elektronsku maloprodajnu razmenu. *Prvi razlog* je ekonomske prirode, i vezuje se za malu finansijsku moć velikog dela domaće populacije, što potrošače onemogućava da obezbede osnovu za pristup i uključivanje u elektronsku razmenu. *Drugi razlog* je uključenost izuzetno malog broja domaćih maloprodajnih preduzeća u elektronsku maloprodaju, što onemogućava i veće privlačenje potrošača na uključivanje u ovaj oblik razmene.

3. LOJALNOST I UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

3.1. Karakteristike lojalnosti potrošača u maloprodaji

Lojalnost potrošača predstavlja karakteristiku maloprodajnog poslovanja, koja oslikava odnos potrošača prema maloprodavcu sa jedne strane, kao i ostvarenu posvećenost i zainteresovanost maloprodavca za njegove potrošače, sa druge strane.

Razumevanje i definisanje lojalnosti, kao tržišne karakteristike i pojave, zahteva prethodno upoznavanje dva pristupa lojalnosti, koja, iako pružaju podjednako ispravnu definiciju lojalnosti, imaju različite implikacije, i pružaju različite pristupe procesima građenja lojalnosti potrošača[268]:

1) Prema bihevioralnom pristupu, lojalnost potrošača vezuje se za broj obavljenih kupovina kod određenog maloprodavca, a meri se praćenjem frekventnosti kupovina. Prema ovom pristupu, koji profesor James G. Barnes naziva i "funkcionalnim", kupci i potrošači su lojalni nekoj kompaniji ukoliko, nakon jedne obavljene kupovine, tu i dalje nastavljaju da kupuju. To znači da se lojalnost vezuje za *ponovljene kupovine*, a ne za unutrašnje stavove ili preferencije potrošača.

Prema bihevioralnoj definiciji, lojalnost potrošača predstavlja posledicu, a ne uzrok preferencije određenog preduzeća, trgovinske marke ili usluga koje ono pruža. Maloprodajno preduzeće, koje želi da izgradi i poveća lojalnost svojih potrošača, fokusiraće se na kreiranje i sprovođenje svih maloprodajnih taktika i strategija koje će voditi povećanju broja, kao i vrednosti ponovljenih kupovina. Ponašanje potrošača, zasnovano na obavljanju ponovljenih kupovina, može se graditi sprovođenjem poslovnih aktivnosti koje će biti fokusirane na građenje imidža trgovinske marke, kao i na isticanje zadovoljstva koje će potrošači moći da osete obavljanjem kupovina i konzumiranjem željenog paketa proizvoda i usluga.

---

[267] Palić, S., (2007.), "U Srbiji raste informatičko-tehnička pismenost. Računar obavezna alatka", Blic, 9. april 2007, str.9

[268] Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, str. 56-57. i Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 193-194.

2) Pristup lojalnosti zasnovan na stavu potrošača, ili "emocionalni" pristup, podrazumeva da su potrošači lojalni maloprodavcu ukoliko imaju pozitivan stav prema tom maloprodavcu, odnosno ako su emotivno vezani za njega. Dakle, potrošači su lojalni ako im se dopada kompanija, njen asortiman i brendovi koji se tu mogu kupiti i, zbog toga, preferiraju tu kompaniju u odnosu na druge. Prema ovoj definiciji, lojalnost je stanje uma i osećanja, a ne ponašanja potrošača, kao posledice određenih karakteristika maloprodavca. To, dalje, znači da je *rast lojalnosti potrošača u pozitivnoj korelaciji sa rastom preferencija potrošača prema imidžu, proizvodima, usluživanju i/ili brandu maloprodavca*. Prema ovom pristupu, maloprodajna kompanija, koja zaista želi da gradi lojalnost svojih potrošača, treba svoje marketinško-komunikacione aktivnosti da usmeri ka podizanju nivoa usluživanja, imidža organizacije, kao i svih ostalih elemenata iskustva potrošača u procesu kupovine.

Mnogi autori kritikovali su, i pozitivno i negativno, pomenute pristupe. Ipak, ne može se reći da je bilo koji od pomenutih pristupa više ili manje ispravan. Ono što se može zaključiti iz literature napisane na ovu temu, jeste da autori i istraživači iz oblasti menadžmenta i marketinga, preferiraju korišćenje jednog od pomenutih pristupa, pri čemu ne isključuju valjanost onog drugog.

Peppers i Rogers preferiraju korišćenje bihevioralnog pristupa lojalnosti, iz jednostavnog razloga što je taj pristup, po njihovom mišljenju, praktičniji za upotrebu i razumevanje. U tom smislu, Peppers i Rogers (58., str. 57.) ističu da "kada kažemo da je kupac lojalan, mi zapravo govorimo o činjenici da taj kupac, kratko i jasno, obavlja ponovljene kupovine". Sa druge strane, David Gilbert smatra da bihevioralni pristup nije dovoljno primenjiv u maloprodaji, budući da se, praćenjem i merenjem broja obavljenih kupovina i frekventnosti njihovog obavljanja, ne dobijaju informacije neophodne za kreiranje strategije građenja lojalnosti, koje pruža emocionalni prustup.

Lojalnost potrošača posledica je uspostavljenih poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača. Barnes smatra i ističe da je, za razumevanje odnosa sa kupcima i potrošačima, neophodno poći od osnovnih elemenata građenja svakog međuljudskog odnosa, a to su socio-psihološki koreni interpersonalnih odnosa[269]. Kupci i potrošači uspostavljaju poslovne odnose, bazirane na osećanjima i emocijama, koji se u njima razvijaju u toku komunikacije sa predstavnicima maloprodaje. Tokom interakcija i epizoda sa maloprodavcem, potrošač razvija određene emocije o aktivnostima koje je preduzimao i koje će preduzimati sa dotičnim maloprodavcem. To znači da se emocije razvijaju tokom građenja poslovog odnosa.

Prodavac je lojalan ukoliko se u njegovoj svesti formira određeni stav i mišljenje prema maloprodavcu, njegovoj usluzi i ponudi, koje će toga pojedinca navesti na obavljanje ponovljenih kupovina, a time i do pravljenja većih izdataka. *Svest i stav prema maloprodavcu* (attitudinal approach) su, dakle, uzročnici formiranja određenog *ponašanja potrošača* (bihevioral approach). Ono se manifestuje obavljanjem ponovljenih kupovina, što i predstavlja najefikasniji način praćenja i merenja lojalnosti potrošača u savremenoj maloprodaji.

Autori koji se bave ovim fenomenom, ističu postojanje hijerarhije lojalnosti u maloprodaji, kao i situacije različite lojalnosti potrošača različitim maloprodavcima. Na

[269] Na tome je baziran i o tome govori rad Barnes, J.G, Sheaves, D.A., (1986.), "The Fundamentals of Relationships", koji je objavljen u: Swartz T.A., Bowen D.E., Brown S.W. (eds.), *"Advances in Services Marketing and Managenent"*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, CT.

osnovu istraživanja sprovedenog među potrošačima, Sopanen je utvrdio da postoji sledećih šest vrsta lojalnosti[270]:

- *Monopolska lojalnost* (monopoly loyalty) – U pitanju je situacija u kojoj potrošaču na raspolaganju ne stoji nijedna druga alternativa, osim kupovine kod jednog određenog maloprodavca. U ovom slučaju, potrošač nema mogućnost izbora, te se, zapravo, ne može ni govoriti o pravoj lojalnosti. Ponašanje potrošača uzrokovano je faktorima koji su u potpunosti vezani za tržište (odsustvo konkurencije). Potrošač nije u mogućnosti da se opredeli za određenog maloprodavca, koji bi mu najviše odgovarao. Zbog toga, potrošač mora da obavlja željene kupoprodajne aktivnosti isključivo sa maloprodavcem koji mu stoji na raspolaganju. Ovakva situacija je prilično dugo postojala u maloprodaji u Srbiji. Sada se to prevazilazi podsticanjem razvoja konkurencije na maloprodajnom tržištu.
- *Inertna lojalnost* (inertia loyalty) – U pitanju je situacija u kojoj potrošač ne traži alternativu. Ne traži onog maloprodavca koji bi na najbolji način mogao da zadovolji njegove potrebe i koji bi mogao da ga navede na ponovljenu kupovinu. Razlog da se ne traži alternativa, obično je inertnost, te je, zbog toga i lojalnost toga potrošača uslovljena njegovom inertnošću. Navika da se kupovine obavljaju kod određenog maloprodavca, odsustvo motivacije da se upozna ponuda nekog drugog maloprodavca, kao i strah od promene, predstavljaju najčešće podsticajne faktore građenja inertne lojalnosti.
- *Lojalnost zasnovana na pogodnosti* (convenience loyalty) – Ovaj oblik lojalnosti pojavljuje se u slučajevima kada potrošač obavlja svoje kupovine i kada formira svoj stav prema određenom maloprodavcu, na osnovu određenih pogodnosti koje taj maloprodavac pruža. Formiranje ove vrste lojalnosti pripisuje se isključivo faktoru pogodne lokacije maloprodajnog objekta. Čest primer je kupovina u najbližem maloprodajnom objektu ili kupovina putem Interneta, jer je to najlakši i najbrži način da se dođe do željenih proizvoda.
- *Cenovna lojalnost* (price loyalty) – U pitanju je oblik lojalnosti koji se formira kod potrošača koji su u stalnoj potrazi za nižim cenama proizvoda i usluga. Ovi potrošači će, bez mnogo razmišljanja, "napustiti" svog dotadašnjeg maloprodavca, ukoliko na nekom drugom mestu naiđu na niže cene. Cenovna lojalnost se razvija kod velikog broja potrošača na tržištu Srbije, koji usled nedovoljne kupovne moći, nisu u mogućnosti da obavljaju kupovine skupljih, kvalitetnijih proizvoda.
- *Podsticana lojalnost* (incentivized loyalty) – Ova vrsta lojalnosti bazirana je na kreiranju i sprovođenju programa nagrađivanja lojalnosti potrošača od strane maloprodajnih preduzeća. Ti programi su zamišljeni tako da omogućavaju potrošačima akumuliranje i korišćenje raznovrsnih beneficija. Mnogi maloprodajni lanci, ali i mala maloprodajna preduzeća, sprovode raznovrsne promotivne aktivnosti, kojima podstiču lojalnost svojih potrošača.
- *Emocionalna lojalnost* (emotional loyalty) – U pitanju je "najneuhvatljivija" vrsta lojalnosti, posmatrano od strane maloprodavaca. Ovu vrstu lojalnosti najteže je i najkomplikovanije izgraditi kod potrošača, jer se vezuje za osećanja koja prodavac treba da izazove u potrošaču, u vezi određenih karakteristika maloprodajne organizacije. Najčešće je u pitanju lojalnost određenom brand-u, odnosno

[270] Istraživanje objavljeno u: Sopanen B., (1996.), "Enhancing customer loyalty", Retail Week, December, str. 21-24.

trgovinskoj marki. U ovom slučaju dolazi do izražaja branding, kao fenomen na maloprodajnom tržištu. Pod njim se podrazumeva identifikovanje određene vrste proizvoda sa proizvodima prepoznatljive, renomirane marke. U pitanju je moćno marketinško sredstvo, poteklo od strane potrošača, a dobro iskorišćeno od strane savremenih maloprodajnih preduzeća. Primeri brandinga su brojni: *Kleenex*, kao naziv za sve papirne ubruse, *Hansaplast* za flastere ili *Jeep* za sva terenska vozila.

Važnost analiziranja i praćenja različitih oblika lojalnosti, bazira se na potrebi maloprodavca za uspostavljanjem budućih smernica poslovanja, vezanih za formiranje konkurentnih cena, za kreiranje i sprovođenje programa i planova aktivnosti podsticanja lojalnosti (loyalty schemes), kao i za sprovođenje aktivnosti koje će voditi jačanju trgovinske marke, ali i branding-a. U tom smislu, koncipiranje i sprovođenje adekvatnih promotivno-komunikacionih aktivnosti, kao centralnih u okviru CRM koncepta, predstavlja osnovu građenja lojalnosti, sa naglaskom na zadržavanju potrošača u dugom roku.

Pored pomenute, postoji i sledeća klasifikacija lojalnosti potrošača, koja se veoma često koristi od strane velikog broja preduzeća i autora iz ove oblasti[271]:

- *Prava lojalnost* (true loyalty) – Ova vrsta lojalnosti predstavlja najbolju situaciju za svakog maloprodavca. Podrazumeva razvijen pozitivan stav i izgrađena osećanja potrošača prema maloprodavcu, kao i obavljanje velikog broja ponovljenih kupovina kod tog maloprodavca. Potrošač, lojalan određenom maloprodavcu, preferiraće njegove prodajne objekte u odnosu na konkurentske, i često će ih posećivati. Cilj maloprodavca, u ovom slučaju, sastoji se u podsticanju, negovanju i daljem jačanju lojalnosti tog potrošača prema njegovim maloprodajnim objektima. Maloprodavcu na raspolaganju stoje različite komunikacione i promotivne aktivnosti, kao što su bonusi, nagrade, pokloni, pozivi na promociju novih proizvoda, za koje maloprodavac proceni da bi mogli da odgovaraju dotičnom potrošaču.
- *Latentna lojalnost* (latent loyalty) – Karakteristika latentne lojalnosti sadržana je u postojanju relativno visokog pozitivnog stava potrošača prema maloprodavcu, ali uz obavljanje malog broja ponovljenih kupovina kod dotičnog maloprodavca. Dakle, potrošač ima pozitivno mišljenje o maloprodavcu, ali obavlja najveći deo svojih kupovina u maloprodajnim objektima onog maloprodavca koji sprovodi superiornije promotivne aktivnosti i ima efektniju komunikaciju sa potrošačima. Ovde je u pitanju lojalnost prema brand-u, odnosno trgovinskoj maloprodajnoj marki, ali ne i prema maloprodajnom objektu i/ili nekim od proizvoda i usluga.
- *Lažna lojalnost* (spurious loyalty) – Ovaj tip lojalnosti podrazumeva postojanje relativno niskog pozitivnog mišljenja i stava potrošača prema određenom maloprodavcu, uz obavljanje relativno velikog broja ponovljnih kupovina kod dotičnog maloprodavca. U ovom slučaju, stav potrošača prema maloprodavcu ne utiče na ponašanje potrošača u procesu obavljanja kupoprodajnih aktivnosti. Lažna lojalnost je veoma slična inertnoj lojalnosti, u okviru koje potrošač, takođe usled inertnosti, ne traži alternativu za zadovoljenje svojih potreba, odnosno ne uočava

[271] Prilagođeno prema izvorima: Dick, A.F., Basu, K., (1994.), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework", Journal of the Academy of Marketing Sciences", 22(2), str. 99-113., i Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 195.

velike razlike među trgovinskim markama i ponudom. Lažna lojalnost se, takođe, javlja i u situacijama kada potrošači objektivno nemaju alternativu (monopolska lojalnost), pa su prinuđeni da svoje kupovine često obavljaju u određenom maloprodajnom objektu, prema kojem nemaju pozitivan stav. Ovo je česta situacija na svim malim tržištima, pa i na domaćem, gde potrošačima, u blizini mesta stanovanja, za kupovinu namirnica, na raspolaganju stoji jedan ili eventualno dva maloprodajna objekta.

- *Odsustvo lojalnosti* (no loyalty) – Lojalnost uopšte ne postoji u situaciji kada potrošač nema pozitivan stav prema maloprodavcu, i kada kod tog maloprodavca ne obavlja svoje kupovine. Ovakva situacija se javlja kada je u pitanju otvaranje potpuno novog maloprodajnog objekta koji je još uvek nepoznat na tržištu. Odustvo lojalnosti postoji i u situacijama kada potrošač napusti određenog maloprodavca i sa njim prekine komunikaciju i saradnju, kao i kada nema dobro mišljenje o određenoj trgovinskoj marki.

Sposobnost maloprodavca da gradi i jača lojalnost svojih potrošača, u najvećoj meri zavisi od identifikovanja i razumevanja potreba, zahteva i ponašanja potrošača. Takođe, zavisi i od aktivnosti stimulisanja potrošača na obavljanje ponovljenih kupovina i nagrađivanje potrošača za obavljene kupovine, kako bi se osiguralo zadržavanje potrošača u dugom roku. Među najvažnije poslovne aktivnosti maloprodavca, u tom smislu, spada pružanje superiornih maloprodajnih usluga, otklanjanje problema vezanih za upravljanje zalihama, pružanje udobnosti pri kupovni, i brzo reagovanje i prepoznavanje potreba potrošača. Ove aktivnosti važe ne samo za velike maloprodajne lance, već i za mala preduzeća, "porodične biznise", kao i za prodaju "od vrata do vrata".

3.2. Lojalnost i odnosi sa potrošačima

Lojalnost je veoma vredna karakteristika uspostavljenih odnosa između maloprodavca i potrošača, koja se, u maloprodajnoj razmeni može izgraditi, ali i ne mora. Ukoliko se izgradi, ona doprinosi povećanju vrednosti i potrošača i maloprodavca, ali i motiviše maloprodavca da kontinuirano podiže kvalitet sprovođenja procesa CRM. Ukoliko u odnosima između maloprodavca potrošača nije došlo do razvijanja lojalnosti, tada postoji velika opasnost da će potrošač napustiti svog dosadašnjeg maloprodavca, i okrenuti se onome koji mu deluje zanimljivije, pouzdanije. Ili će se, pak, okrenuti maloprodavcu koji uspeva da njegove potrebe i zahteve zadovolji na briži i/ili kvalitetniji način. Odsustvo lojalnosti u odnosima između maloprodavaca i njihovih potrošača, predstavlja signal propusta i nedostataka u procesu građenja i usmeravanja tih odnosa.

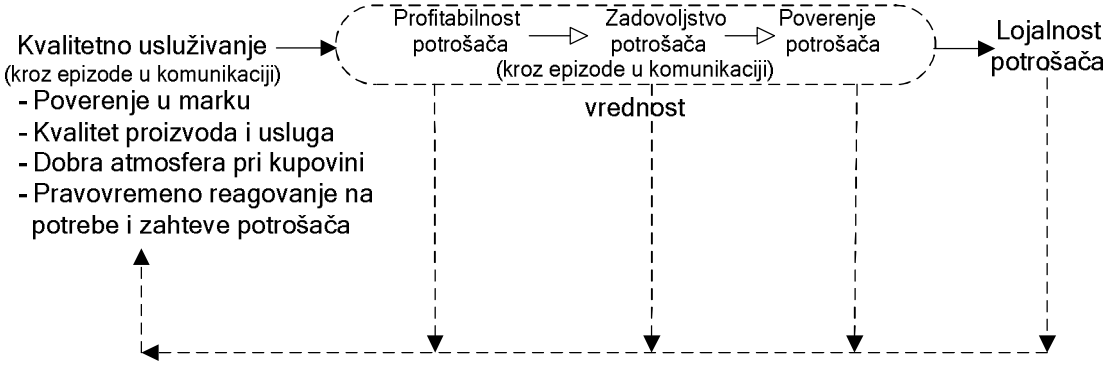
Lovreta i Petković ističu da postojanje lojalnosti maloprodavca prema potrošaču, predstavlja pretpostavku građenja lojalnosti potrošača prema dotičnom maloprodavcu. U tom smislu, Lovreta i Petković (46., str. 20-21.) kažu: "U modernom marketinškom smislu trgovinska preduzeća treba da prestanu sa razmišljanjem kako da potrošači postanu lojalni prema prodajnim objektima, već obrnuto, kako da ona postanu lojalna prema potrošačima. Naglasak se stavlja na aktivnosti marketinga usmerene u pravcu kreiranja lojalnih potrošača". Drugim rečima, razvijanje osećanja kod potrošača, da maloprodavac "brine" o njemu, da ga "prepoznaje" u komunikaciji, kao i da

anticipira njegove potrebe, veoma snažno utiče na potrošača da se "vraća" maloprodavcu i sa njim nastavlja građenje dobrih poslovnih odnosa.

Testiranjem hipoteze 2 (Glava III) i analiziranjem podataka dobijenih isptraživanjem sprovedenim na domaćem tržištu, došlo se do sledećih zaključaka:

- ✓ *Potrošači na domaćem tržištu nemaju osećaj da su maloprodavci zaista zainteresovani za njih i njihove potrebe, što bi moglo predstavljati problem i narušiti kvalitet građenja odnosa sa potrošačima u dugom roku, na domaćem maloprodajnom tržištu.*
- ✓ *Nema dovoljno osnova za tvrdnju da se maloprodavci dovoljno brinu o individualnim potrebama i zahtevima potrošača, niti da potrošači imaju takav osećaj.*

Sa druge strane, na pitanje *"Da li prepoznavanje Vaših potreba i udovoljavanje Vašim zahtevima, predstavlja značajne faktore Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?"*, sa "da" je odgovorilo čak 72,6% anketiranih potrošača ili 365 ispitanika (tabela 49, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 380,26 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na pomenuto pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da *većina potrošača na domaćem tržištu, smatra da prepoznavanje njihovih potreba i udovoljavanje zahtevima, predstavlja značajne faktore njihovog opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa maloprodavcem.* Imajući u vidu da lojalnost maloprodavaca predstavlja pretpostavku građenja lojalnosti potrošača, može se zaključiti da, na domaćem tržištu, *ne postoji osećaj potrošača da su im maloprodavci lojalni*, što stvara prepreku u građenju lojalnosti potrošača prema tim maloprodavcima.

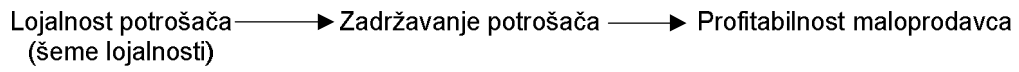


Slika 9
Proces građenja lojalnosti potrošača 3

Proces građenja lojalnosti potrošača, uslovljen je uticajem određenih faktora, kao što se na slici 9 može videti. Prema nekim autorima i istraživanjima, među faktorima koji utiču na opredeljivanje potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, kao pretpostavkom građenja lojalnosti, nalaze se i[272]: pravi asortiman (personalizovani, kvalitetni proizvodi i usluge); dobra atmosfera prilikom kupovine; manji rizik i udobnost kupovine, u smislu pravovremenog reagovanja na potrebe potrošača. Tome bi se još moglo dodati i poverenje u marku i imidž

[272] Prilagođeno prema izvoru u: Omar, O., (1999.), *Retail Marketing*, Prentice Hall, London, str. 27.

maloprodavca. Zadovoljavanjem ovih faktora, maloprodavac podstiče građenje zadovoljstva potrošača pruženim uslugama, zatim njegovog poverenja, i konačno lojalnosti potrošača.



Slika 10
Veza između lojalnosti potrošača i profitabilnosti maloprodavca

Pored toga što lojalnost predstavlja značajan pokazatelj uspeha i propusta maloprodavca u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima, lojalnost predstavlja i veoma važan faktor unapređivanja profitabilnosti maloprodavca. Kao što se na slici 10 može videti, lojalnost potrošača vodi *zadržavanju postojećih* potrošača u dugom roku (customer retention), a to, dalje, vodi građenju i unapređivanju profitabilnosti maloprodavca. Zadržavanje potrošača ostvaruje se kontinuiranim aktivnostima dobre komunikacije i informisanosti maloprodavca o tekućim potrebama i promenama vezanim za potrebe potrošača Takođe, tu su i aktivnosti vezane za nagrađivanje ponovljnih i čestih kupovina, zatim razne premije i popusti pri kupovini, uz naglasak da se radi o aktivnostima "nagrađivanja potrošača lojalnih maloprodavcu". Planiranje i, kasnije, sprovođenje ovih poslovnih aktivnosti, koje će u relativno dužem roku voditi unapređivanju lojalnosti potrošača, u anglosaksonskoj literaturi se nazivaju *šemama lojalnosti* (loyalty schemes).

Među promotivno-komunikacione aktivnosti, koje u okviru svojih šema lojalnosti treba da sprovode maloprodajna preduzeća, spadaju sledeće:

- Uvođenje nagrada za česte kupovine, ili smanjenje broja nagradnih poena neophodnih za dobijanje nagrade.
- Savetovanje potrošača u vezi planiranja i obavljanja budućih kupovina. To je naročito moguće izvesti u elektronskoj maloprodaji, budući da elektronska tehnologija omogućava "pamćenje" potreba i prethodnih kupovina potrošača.
- Podsećanje potrošača da treba da obavi određene kupovine proizvoda ili usluga. Mnoge drogerije u SAD, kao *Drugstore.com*, obaveštavaju svoje kupce da treba da obnove zalihe lekova. Primera ima i na srpskom tržištu. Firma za dezinsekciju *Preventiva* iz Beograda, na svakih šest meseci podseća svoje klijente da bi trebalo da obnove zaprašivanje protiv insekata u svojim stanovima.
- Sprovođenje aktivnosti cross-selling-a i up-sellinga.

Šeme lojalnosti jednog maloprodajnog preduzeća, treba da budu u funkciji sprovođenja koncepta CRM tog maloprodavca. Pošto predstavljaju sofisticiranu formu promocije prodaje i, same za sebe ne predstavljaju dovoljan, već samo jedan od potrebnih elemenata građenja lojalnosti potrošača, šeme lojalnosti treba da predstavljaju podsticajnu, mada ne i vodeću komponentu marketing napora maloprodavca.

Reichheld i Sasser sproveli su istraživanje na preko stotinu kompanija iz različitih sektora industrije, i ukazali na potrebu usmeravanja velike pažnje preduzeća na postojeće kupce, potrošače i klijente. Istraživanje je pokazalo da je ulaganje u aktivnosti zadržavanja postojećih potrošača, dovelo da povećanja profita od 25-85%. Aktivnosti, usmerene ka smenjenju stope izneverenosti potrošača i redukovanju

odlazaka potrošača, dovele do povećanja profita od 5%. Analiza aktivnosti sprovedenih od strane jedne kreditne kompanije, pokazala je da je smanjenje stope napuštanja kompanije od strane klijenata, sa 20% na 10%, udvostručilo prosečno trajanje odnosa klijenta sa kompanijom, i to sa 5 na 10 godina, kao i da je više nego udvostručilo profit te kompanije[273]. S toga, bilo kakvo povećanje ili smanjenje lojalnosti može imati dramatičnog uticaja na finansijski rezultat organizacije. Iz tog razloga, šeme lojalnosti i koncept RM, sprovode se kako bi dovele do povećanja profitabilnosti maloprodajnih organizacija.

3.3. Faktori građenja lojalnosti

Savremeni potrošač očekuje da bude identifikovan, jedinstven i kvalitetno uslužen. Od maloprodavca traži vreme i strpljenje, kao i da bude animiran i u centru pažnje kada je u pitanju zadovoljenje njegovih potreba. Ovo je naročito uočljivo na elektronskom tržištu, gde je elektronska tehnologija učinila potrošača još senzitivnijim i nestrpljivijim po pitanju građenja odnosa sa maloprodavcima. Na elektronskom tržištu nema "praznog hoda" i neverbalne komunikacije, pa svaki sekund čekanja, za potrošača predstavlja korak više ka traženju novog maloprodavca. Samim tim, i lojalnost tržištu predstavlja daleko osetljiviju i krhkiju kategoriju.

Preuzimanje potrošača konkurentskih preduzeća, ili u anglosaksonskoj literaturi takozvani "churn" problem, predstavlja sastavni deo konkurentske borbe maloprodavaca. Nije u pitanju nelojalna konkurencija, već oblik borbe u kojoj maloprodavac, preduzimanjem različitih promotivnih i komunikacionih aktivnosti, sasvim legalno, pokušava da privuče, osvoji i pridobije potrošače. Samim tim i da "preuzme" deo poslovanja svojih konkurenata. Churn problem ima i svoju stopu, koja pokazuje broj potrošača koji jedno preduzeće izgubi, i koji bivaju preuzeti od strane konkurenata, u toku godinu dana poslovanja[274].

Maloprodavcima je važno da potrošači budu zadovoljni, i da im se ponovo vrate. U smislu rešavanja pomenutog churn problema, značajnu ulogu igra planiranje i sprovođenje šema lojalnosti, u okviru RM koncepta. Maloprodavcu to donosi mnoge koristi, kao i prednosti u odnosu na konkurenciju:

- Pomenute aktivnosti u okviru šema lojalnosti, omogućavaju maloprodavcu prikupljanje podataka o njegovim potrošačima, kao i praćenje promena vezanih za njihove navike i ponašanje u procesu kupovine. To je uvek veoma korisno u budućem planiranju promena i sprovođenju promotivnih aktivnosti.
- Šeme lojalnosti predstavljaju svojevrstan oblik promocije i načine privlačenja novih potrošača, od kojih se očekuje da svoje dobro iskustvo sa maloprodavcem prenesu drugim potrošačima. Veliku ulogu igraju zaposleni, posebno maloprodajno osoblje, od čije angažovanosti, etičnosti, predanosti, ali i empatije prema potrošaču, u najvećoj meri zavisi građenje lojalnosti potrošača.
- Potrošači, koji su stekli novo, pozitivno iskustvo u procesu kupovine, koje je rezultat sprovođenja aktivnosti u okviru šema lojalnosti maloprodavca, biće

[273] Reichheld, F., Sasser, W.E., (1990.), "Zero defection: quality comes to services", Harvard Business Review, 68, September/October, str. 105-110.
[274] Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 196.

spremni da plate višu cenu za proizvod koji im se u tom preduzeću nudi, iako bi takav proizvod mogli da kupe kod konkurentskog maloprodavca po nižoj ceni. Drugim rečima, potrošač je spreman da plati novo iskustvo u procesu kupovine, odnosno osećanje udobnosti i zadovoljstva u obavljanju kupoprodajnih aktivnosti.

- Veoma je važno da, kroz sprovođenje šema lojalnosti maloprodavca, potrošač oseti da i sam predstavlja sastavni, aktivni deo maloprodajnih aktivnosti. Ukoliko razvije osećanje povezanosti sa poslovanjem maloprodavca, kao i osećanje da se te aktivnosti sprovode baš zbog njega i da je on aktivan činilac njihovog planiranja i sprovođenja, potrošač će malo ili nimalo pažnje posvećivati alternativnim ponudama i aktivnostima drugih maloprodavaca.

Kao što se sa slike 9 može videti, dva ključna koraka, ali i uslova, u procesu građenja lojalnosti potrošača, predstavljaju zadovoljstvo potrošača i poverenje potrošača u maloprodavca.

Na proces građenja zadovoljstva potrošača, utiče čitav niz faktora na strani maloprodavca. To su faktori kvalitetnog usluživanja, pogodnosti i udobnosti u obavljanju maloprodajne kupovine, kao i konzimiranje kupljenih proizvoda i usluga. Zadovoljstvo potrošača je potreban, ali ne i dovoljan uslov građenja lojalnosti potrošača. Zadovoljstvo obavljenom kupovinom i konzumiranim proizvodima i uslugama, ne mora obavezno voditi razvijanju lojalnosti potrošača. Sa druge strane, nezadovoljstvo potrošača obavljenom kupovinom, ne mora obavezno voditi i napuštanju maloprodavca od strane toga potrošača.

Iako ostvarivanje zadovoljstva potrošača, sprovođenjem raznovrsnih aktivnosti od strane maloprodavca, deluje kao logičan i dovoljan korak ka ostvarivanju lojalnosti, neophodno je da bude uspostavljen još jedan korak, koji će voditi građenju lojalnosti potrošača, a to je poverenje potrošača.

Slično lojalnosti i zadovoljstvu, poverenje potrošača se ne mora obavezno razviti u odnosima između maloprodavca i potrošača. Na proces građenja poverenja utiču sledeći faktori:

- ✓ *informisanost* potrošača o aktivnostima maloprodavca,
- ✓ *poštovanje* potrošača i njegovih potreba i
- ✓ *empatija* prema potrošaču i njegovim potrebama.

Informacije koje potrošač dobija od maloprodavca u komunikacionom procesu tokom kupovine, omogućavaju potrošaču građenje slike o:

- ✓ Informisanosti samog maloprodavca i njegovog maloprodajnog osoblja, kao i posvećenosti maloprodavca procesima treninga, obuke i edukacije prodajnog osoblja, na osnovu čega se stiče slika o ozbiljnosti i profesionalnosti maloprodavca;
- ✓ Zainteresovanosti prodajnog osoblja da uputi potrošača u maloprodajni proces, karakteristike asortimana, i sve mogućnosti i prednosti koje sobom nosi kupovina određenih proizvoda. U tom smislu, Primer br. 2, "Kupovina *Burberry* mantila", u Prilogu rada, predstavlja dobru ilustraciju davanja pravih, vrednih i neobmanjujućih informacija o proizvodu. One u potrošaču proizvode utisak iskrenosti i visoke profesionalnosti maloprodavca, što potrošač ceni i nagrađuje.

Poštovanje je nezaobilazan faktor građenja svakog međuljudskog odnosa, pa tako i poslovnih odnosa. U komunikaciji, potrošač može jasno da oseti poštovanje ili nepoštovanje maloprodavca i njegovih zaposlenih prema njemu kao osobi, prema njegovom vremenu, novcu, potrebama. Među elemente, na koje su savremeni potrošači

veoma osetljivi, spada nepoštovanje njihovog vremena i novca, kako od strane menadžmenta organizacija, tako i od strane zaposlenih u maloprodajnim objektima.

Beskonačni redovi na kasama, pri čemu radi samo jedan prodavac, a predviđeno je bar dvoje, ignorisanje potencijalnih kupaca u maloprodajnim objektima, ubeđivanje potrošača da im određeni proizvodi odgovaraju, pri čemu je očigledno da to nije tačno, predstavljaju samo neke od primera nepoštovanja potrošača, koji se svakodnevno mogu videti i čuti u maloprodajnim objektima poznatih svetskih trgovinskih lanaca, na domaćem tržištu. Postoje primeri nepoštovanja i na Internetu, u elektronskoj maloprodaji, i to u vidu loše organizovanih web site-ova, predugog učitavanja strana, neotklanjanja problema u elektronskoj komunikaciji koji dugo traju i slično. Ovakve i slične situacije, dramatično menjaju odnos i ponašanje potrošača prema maloprodavcu i vrlo često navode potrošače da postanu klijenti konkurentskog preduzeća.

Empatija je, takođe, veoma značajan, možda i suštinski faktor svakog međuljudskog odnosa. Od njega zaista zavisi kvalitet svakog uspostavljsnog odnosa, pa tako i poslovnih odnosa. Kupac *Burberry* mantila u pomenutom Primeru br. 2, stekao je osećaj empatije maloprodavca za njegove potrebe. Prodavac nije samo mehanički davao informacije, on ih je povezivao sa mogućim situacijama u kojima bi njegov potencijalni kupac mogao da se nađe u određenom trenutku. Empatija je karakteristika međuljudskog odnosa, koja se spontano razvija. U zavisnosti od njene jačine, umnogome zavisi i kvalitet i budućnost uspostavljenih odnosa. Empatija prodavca prema potrošaču i njegovim potrebama, saopštava potrošaču da su oni zaista zainteresovani, da je potrošač vredan pažnje, da su se prodavci udubili u potrebe, životni stil i način života potrošača, kao i da im je stalo da se taj potrošač ponovo vrati, sa idejom da će baš tu naći rešenje svog problema.

3.4. Zadovoljstvo potrošača i lojalnost

Zadovoljstvo potrošača, kao što je već rečeno, i kao što je zaključio veliki broj istraživača u ovoj oblasti, predstavlja jedan od ključnih faktora građenja lojalnosti potrošača. Međutim, kada je u pitanju zadovoljstvo potrošača, kao dovoljan uslov građenja lojalnosti, tu su mišljenja podeljena.

Postoje autori koji smatraju da visok nivo zadovoljstva potrošača aktivnostima i poslovanjem maloprodavca, direktno vodi građenju i jačanju lojalnosti potrošača prema tom maloprodavcu. Veliki deo literature iz oblasti marketinga, uzima a priori, kao dât, pristup da zadovoljstvo potrošača predstavlja direktan i dovoljan uslov za ponavljanje kupovina od strane potrošača[275]. Kao rezultat toga, mnoge kompanije širom sveta usvajaju i razvijaju strategije građenja zadovoljstva potrošača, sa ciljem jačanja odnosa i građenja i razvijanja lojalnosti potrošača[276]. Jones i Sasser tvrde da, osim u nekim retkim slučajevima, zadovoljstvo potrošača predstavlja ključni faktor koji osigurava

[275] Hutcheson, G.D., Moutinho, L., (1998.), "Measuring preferred store satisfaction using consumer choice criteria as a mediating factor", Journal of Marketing Management, 14, str.706.
[276] Ravald, A., Grönroos, C., (1996.), "The value concept and relationship marketing", European Journal of Marketing, 30 (2), str. 19.

pojavu i građenje lojalnosti potrošača, kao i održavanje dugoročnih poslovnih odnosa i dugoročne profitabilnosti preduzeća[277].

Nasuprot pomenutim stavovima i mišljenjima, ima i drugačijih shvatanja. Iako su pomenuta razmišljanja logična, postoje autori koji smatraju da su ta razmišljanja isuviše pojednostavljena i da, upravo zbog takve simplifikovanosti, mogu stvoriti mnoge praktične probleme. Njihovo mišljenje je da zadovoljstvo potrošača ne vodi uvek i zadržavanju potrošača, kao što ni nezadovoljstvo potrošača ne vodi nužno i napuštanju maloprodavca od strane nezadovoljnog potrošača[278]. Takođe, zadovoljstvo potrošača ne vodi uvek ni građenju lojalnosti potrošača, i to iz sledeća dva razloga[279]:

- nezadovoljan potrošač može, takođe, nastaviti sa obavljanjem kupovina kod maloprodavca sa čijim poslovanjem nije zadovoljan, i
- čak i potpuno zadovoljan potrošač, u potrazi za zabavom, uzbuđenjem, promenom, ili iz čiste radoznalosti, poželeće da obavlja kupovine kod konkurentskog maloprodavca.

Iako je zadovoljstvo potrošača određenim maloprodavcem jedan od logičnih preduslova budućeg građenja lojalnosti potrošača, svaki potrošač uvek ima šansu, bez obzira na svoje trenutno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo maloprodavcem, da u kontaktu sa nekim drugim maloprodavcem bude još zadovoljniji. To je naročito izraženo na tržištima gde su barijere ulasku novih maloprodavaca niske, i gde potrošaču nije mnogo važno koliko će bliski biti njegovi odnosi sa maloprodavcem.

Istraživanja su pokazala da različiti faktori igraju različitu ulogu u procesu građenja lojalnosti potrošača, u različitim oblastima maloprodajnog poslovanja. Kada je u pitanju maloprodaja u supermarketima, dakle uglavnom kupovina prehrambenih proizvoda, kao na primer u objektima lanca supermarketa *Sainsbury*, lokacija maloprodajnog objekta biće daleko jači motivator i pokretač građenja lojalnosti, od šema lojalnosti koje se sprovode u samom supermarketu[280]. U oblastima maloprodajnog poslovanja, u kojima se radi o prodaji kompleksnijih proizvoda, na primer tehničkih proizvoda, situacija je suprotna. Veliku ulogu igraju upravo šeme lojalnosti u maloprodajnim objektima, i one su glavni motivatori i pokretači građenja zadovoljsva, a zatim i lojalnosti potrošača.

Kada je u pitanju zadovoljstvo potrošača, treba imati u vidu da je to kategorija koja često može biti "izazvana" inertnošću potrošača, odnosno odsustvom želje i motiva da se nađe maloprodavac koji će kvalitetno zadovoljiti njegove potrebe. Slično inertnoj lojalnosti, i zadovoljstvo potrošača može biti izazvano odsustvom zainteresovanosti potrošača da nađu maloprodavca koji će im pružiti najbolji paket usluge. Oni se opredeljuju za maloprodavca na kojeg su navikli ili koji im je lokacijski najbliži, bez obzira na njegov imidž i karakteristike poslovanja. Iako je zadovoljstvo potrošača pozitivna, proaktivna sila, koja pokreće ponašanje potrošača u pozitivnom

---

[277] Jones, T.O., Sasser, W.E., (1995.), "Why satisfied customer defect", Harvard Business Review, November/December, str. 89.

[278] Buttle, F.B., (1997.), "Exploring relationship quality", članak prezentovan na Academy of Marketing Conference, Manchester, UK, str. 145, kao i O'Malley, L., (1998.), "Can loyalty schemes really build loyalty?", Marketing Intelligence and Planning, 16 (1), str. 48.

[279] Mittal, B., Lassar, W.M., (1998.), "Why does customer switch?The dynamics of satisfaction versus loyalty", Journal of Services Marketing, 12 (3), str. 178.

[280] Istraživanja i rezultati objavljeni u: East, R., (1997.), "The anatomy of conquest: Tesco versus Sainsbury", working paper, Kingston Business School, UK, str.7.

smeru prema maloprodavcu, ono ne mora uvek biti rezultat uticaja pozitivnih, podsticajnih faktora u poslovanju sa maloprodavcem. Zadovoljstvo može, jednostavno, usled inertnosti, biti rezultat izostanka negativnih faktora u poslovanju potrošača sa maloprodavcem.

Pored moguće pojave inertnosti, istraživači su identifikovali i pojavu koju su nazvali "servisni paradoks" ("service paradox"). U pitanju je pojava prema kojoj najlojalniji kupci nisu uvek i najzadovoljniji, niti najprofitabilniji, u poslovanju sa maloprodavcem. Jan Lapidoth Sr (26, str.185.) u intervjuu o vremenu provedenom u avio kompaniji *SAS*, daje definiciju servisnog paradoksa, po kojoj "što su kupci manje profitabilni, to su zadovoljniji, dok su profitabilniji kupci manje zadovoljni".

Lapidoth ilustruje servisni paradoks na primeru letova između Njujorka i Evrope. Cene avio karata na ovoj destinaciji, između business klase i ekonomske klase, dramatično se razlikuju. Cena karte za business klasu iznosi prosečno 3 000 USD, što znači da je putnik koji putuje ovom klasom veoma profitabilan, ali i veoma zahtevan u svojim potrebama. Vrednost, koju dobija putnik business klase, sastoji se u visokom kvalitetu usluge, tačnosti, komforu, pristupačnosti, itd. Sa druge strane, putnik ekonomske klase, marginalno doprinosi rastu profita kompanije, ali je zadovoljan niskom cenom karte i nije veoma zahtevan. Vrednost koju on dobija od kompanije, ako se zanemare opšte karakteristike udobnosti putovanja avionom, sastoji se samo u niskoj ceni avio karte. Velika je verovatnoća da će putnik iz business klase, zbog svojih potreba i velikih očekivanja, biti često manje zadovoljan nego putnik ekonomske klase, uprkos tome što putnik u business klasi dobija, po pravilu, bolju i kvalitetniju uslugu[281].

4. ISPITIVANJE KLJUČNIH FAKTORA GRAĐENJA DUGOROČNIH ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Građenje dobrih odnosa sa potrošačima, predstavlja jedan od centralnih procesa u poslovanju i komunikaciji savremenih maloprodavaca sa njihovim okruženjem. Građenje odnosa, kao što je pokazano u okviru Glave VII, zasniva se na postojanju poverenja potrošača u maloprodavca.

Upravljanje odnosima sa potrošačima, treba, za savremenog maloprodavca, da predstavlja kontinuirani proces, strateški usmeren, jer utiče na građenje odnosa potrošača prema dotičnom maloprodavcu. U tom smislu, neophodno je da maloprodavac identifikuje faktore ključne za kreiranje vrednosne propozicije, kao i za usmeravanje i upravljanje tokovima svojih budućih kontakata i odnosa sa potrošačem. Takođe, veoma je značajno da maloprodavac podstiču građenje lojalnosti svojih potrošača, i to, prvenstveno putem razvijanja sopstvene lojalnosti prema potrošačima.

Istraživanja u maloprodaji, i iskustvo poslovanja maloprodajnih preduzeća, kao što je već pomenuto, identifikovali su i ukazali na sledeće faktore promena, kao ključne od značaja za kreiranje vrednosne propozicije, upravljanje odnosima sa potrošačima, i konačno podsticanje građenja lojalnosti potrošača:

- *Pravi asortiman* proizvoda i usluga, odnosno kvalitetni proizvodi i usluge, usklađeni sa identifikovanim potrebama i zahtevima potrošača;

[281] Gummesson, E., (1999.), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heinemann, Oxford, str. 185.

- *Dobra atmosfera* prilikom obavljanja kupovine, *udobnost* prilikom obavljanja kupoprodajnih aktivnosti, kako u maloprodajnim objektima, tako i putem Interneta;
- *Pravovremeno reagovanje* na potrebe i zahteve potrošača, u smislu prepoznavanja i anticipiranje potreba i zahteva postojećih potrošača, kao i brzog, efikasnog, ali i nenametljivog, reagovanja na potrebe i zahteve potencijalnih, novih potrošača;
- *Poverenje u marku maloprodavca*, kao važan faktor građenja odnosa, posebno brandinga, u maloprodajnom poslovanju.

Istraživanje, sprovedeno za potrebe ove doktorske disertacije, obuhvatalo je identifikovanje pomenutih faktora na domaćem tržištu, i testiranje njihovog uticaja na opredeljivanje potrošača na građenje dugoročnih poslovnih odnosa, kao pretpostavke građenja lojalnosti potrošača u maloprodajna preduzeća, kao i njihove uloge u procesu upravljanja odnosima sa potrošačima, od strane maloprodavaca.

U tom smislu postavljena je i testirana **hipoteza 4**:

Poverenje u maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.

Pomenuta osnovna hipoteza, analizirana je kroz testiranje četiri pomoćne hipoteze:

- ✓ Pomoćna hipoteza 4a: *Poverenje u marku maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4b: *Kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4c: *Dobra atmosfera pri kupovini igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*
- ✓ Pomoćna hipoteza 4d: *Pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

<u>Pomoćna hipoteza 4a:</u> Poverenje u marku maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.

Na pitanje *"Da li Vas ime maloprodavca (na primer Mercator, Vero, Maxi, C market) opredeljuje gde ćete da kupujete?"*, potvrdno, sa "da", odgovorilo je 50,1% anketiranih potrošača ili 252 ispitanika (tabela 45, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 408,05 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***<u>ima osnova za tvrdnju da</u> ime maloprodavca, a time i njegova trgovinska marka, za većinu potrošača, predstavlja faktor opredeljivanja gde će obavljati svoje kupovine.***

Sa druge strane, na pitanje, "Da li ime maloprodavca (na primer Mercator, Vero, Maxi, C market), predstavlja jedan od ključnih faktora opredeljivanja za građenje

dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?", 61,4% potrošača (309 ispitanika) odgovorilo je odrično, sa "ne", dok je 30,4 potrošača (153 ispitanika) odgovorilo potvrdno (tabela 46, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 220,02 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Međutim, budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima na ovo pitanje ($p<0,05$; $p\approx0,00$), **ima osnova za tvrdnju da za većinu domaćih potrošača ime maloprodavca ne predstavlja jedan od ključnih faktora njihovog opredeljivanja za građenje dugororčnih poslovnih odnosa sa tim maloprodavcem**.

Sa druge strane, interesantni su i podaci dobijeni od strane maloprodavaca, a koji se odnose na njihov stav prema imenu maloprodavca, kao faktoru građenja dugoročnih poslovnih odnosa.

Od ukupnog broja ispitanika, kod odgovora na pitanje "Da li ime Vašeg preduzeća (na primer Mercator, Vero, Maxi, C market), predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?", potvrdno, sa "da", odgovorilo je 64% predstavnika maloprodajnih preduzeća (32 ispitanika), dok je suprotnog mišljenja bilo 18% ili 9 ispitanika (tabela 7, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 21,16 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), **ima osnova za tvrdnju da , na domaćem tržištu, ime maloprodajnog preduzeća, a time i trgovinska marka maloprodavca, predstavlja jedan od ključnih faktora kojim maloprodavci nastoje da grade dugoročne odnose sa svojim potrošačima**. Može se očekivati da "ime" maloprodavci smatraju i veoma važnim sredstvom konkurentske, strateške borbe na tržištu. Elektronska maloprodajna preduzeća, na primer, godišnje ulažu izuzetno velika novčana sredstva u aktivnosti razvijanja svoje trgovinske marke i aktivnosti brandinga. Istraživanja pokazuju da najmanji elektronski maloprodavci prosečno godišnje izdvajaju oko 2,2 miliona USD, dok oni najveći, među kojima je i BarnesandNoble.com, izdvajaju prosečno 21,4 miliona USD[282].

Posle svega pomenutog, postavlja se logično pitanje: ***"Zašto je domaćim potrošačima ime maloprodavca opredeljujuće za obavljanje kupovine, ali ne i za građenje dugoročnih odnosa sa dotičnim maloprodavcem?"***

U pronalaženju odgovora na ovo pitanje, ali i u svrhe testiranja pomoćne hipoteze 4a, može poslužiti i ocenjivanje određenih karakteristika poslovanja maloprodavaca, i to kako od strane potrošača, tako i od strane samih maloprodavaca. Među tim karakteristikama je **imidž maloprodavca**. Građenje imidža, kao slike poslovanja maloprodavca u javnosti, velikim delom se bazira na građenju imena, odnosno marke maloprodavca, kao i poverenja koje potrošači imaju u tu trgovinsku marku.

Na pitanje *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5*[283]*, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca"*, 30,4% potrošača navedeni faktor smatralo je važnim, a 22,3% vrlo važnim (tabela 69, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 83,31 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima

[282] Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire*, Academic Press, San Diego CA, str. 38.

[283] Gradacija u ocenjivanju: 1- nevažno; 2- najmanje važno; 3 – skoro važno; 4 – važno; 5 – vrlo važno.Videti ankete.

($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, po mišljenju potrošača, imidž maloprodavca predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u tog maloprodavca.*** Međutim, ako pogledamo koliko je procenata potrošača ocenilo pojedine faktore poslovanja vrlo važnim (najveći stepen ocene) za građenje njihovog poverenja u maloprodavca, može se zapaziti da je **imidž maloprodavca**, za domaće potrošače, na poslednjem mestu među ostalim "vrlo važnim" faktorima (tabele 63-69, Aneks 2).

Kvalitet proizvoda ocenilo je vrlo važanim faktorom građenja poverenja čak 80,5% potrošača (tabela 64, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 1209,59 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, kvalitet proizvoda predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. **Raznovrsnost prodajnog asortimana,** 53,3% potrošača ocenilo je vrlo važanim faktorom građenja poverenja (tabela 63, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 506,55 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, raznovrsnost prodajnog asortimana predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. **Kvalitet pružanja usluga u prodavnici** ocenilo je vrlo važnim faktorom građenja poverenja 52,1% potrošača (tabela 65, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 451,70 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, kvalitet pružanja usluga u prodavnicama predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača.

Faktor **cena proizvoda i usluga** vrlo važnim faktorom ocenilo je 45,7% anketiranih potrošača (tabela 66, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 370,05 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, cene proizvoda i usluga predstavljaju vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. Faktor **kvaliteta komunikacije sa prodajnim osobljem** vrlo važnim faktorom ocenilo je 38,8% potrošača (tabela 68, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 274,85 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. I, konačno, **obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda,** vrlo važnim faktorom građenja poverenja ocenilo je 37,6% anketiranih potrošača (tabela 67, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 248,17 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača.

Može se zapaziti da je **imidž maloprodavca**, za domaće potrošače u tradicionalnoj maloprodaji, ***na poslednjem mestu među "vrlo važnim", ključnim faktorima za građenje njihovog poverenja u maloprodavca.*** U pitanju je važan, ali poslednji među "vrlo važnim" faktorima građenja njihovog poverenja.

Na pitanje *"Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca"*, samo je 9,5% anketiranih potrošača ocenilo pomenuti faktor vrlo važnim, dok čak 67,2% anketiranih ***nije dalo odgovor*** na ovo pitanje (tabela 76, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 55,88 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, ***većina potrošača nema nikakav stav prema važnosti imidža maloprodavca za građenje njihovog poverenja u elektronskoj maloprodaji.*** Isti zaključak može se izvesti i za pitanja na koja su odgovori prikazani u tablicama 70-75, Aneks 2. Razlog tome je već pomenuti ***nedostatak iskustva elektronske kupovine na domaćem tržištu***.

Na osnovu informacija, dobijenih od potrošača, mogao bi se dati odgovor na prethodno postavljeno pitanje: *"Zašto je domaćim potrošačima ime maloprodavca opredeljujuće za obavljanje kupovine, ali ne i za građenje dugoročnih odnosa sa dotičnim maloprodavcem?"*. Naime, domaći potrošači, iako cene kvalitet asortimana i njegovu raznovrsnost, ***ne cene dovoljno i samog maloprodavca***, kao "provajdera" toga kvaliteta, odnosno kreatora te raznovrsnosti. Drugim rečima, *domaći potrošači još uvek **nemaju dovoljno osećaja, a možda ni potrebe, za izgrađivanjem "tradicije" kupovine kod određenog maloprodavca***. Međutim, ne može se reći da ta tradicija uopšte i ne postoji. Naime, ona postoji na nedovoljno razvijenom nivou, i svodi se, najčešće, na građenje dobrih odnosa sa manjim maloprodavcima, samostalnim trgovinskim radnjama, prodavnicama "u susedstvu". ***Tradicija u obavljanju maloprodajne razmene na domaćem tržštu, još uvek ne predstavlja karakteristiku ponašanja domaćih potrošača, pa samim tim ni načina razmišljanja potrošača u procesima planiranja, donošenja odluke i obavljanja kupovine proizvoda i usluga.***

Građenje tradicije kupovina u velikim maloprodajnim lancima, na domaćem tržištu još uvek je u fazi razvoja. Može se reći da postoji visok stepen zainteresovanosti ponudom koju pružaju novootvorena maloprodajna preduzeća i trgovinski lanci. Oni ***bude pažnju potrošača***, ali, još uvek ***ne uspevaju u većoj meri i da ih zadrže***. Potrošači su spremni da, zbog imena maloprodavca, kupe i probaju njegov proizvod, jer on za njih, jednostavno, *predstavlja nešto novo*. Međutim, *potrošači **nisu i dovoljno spremni, niti motivisani** da, ukoliko im taj maloprodavac odgovara, postanu njegovi stalni kupci i pokušaju da grade dobre odnose sa njim*. Na to utiču mnogi faktori, među kojima, prvenstveno **kupovna moć** domaćih potrošača. Zbog toga su domaćim potrošačima, kao što je prikazano, daleko važnije cene proizvoda i usluga, za građenje poverenja u maloprodavca, od na primer, obaveštenosti prodajnog osoblja o karakteristikama proizvoda. Veliki broj će, jednostavno, kupovati tamo gde je jeftinije.

Pored kupovne moći potrošača, značajan je i faktor **nedovoljne razvijenosti i nedovoljne stabilnosti maloprodajnog tržišta**, a samim tim i posledice koje to sobom nosi. Naime, važan je faktor prilične nepouzdanosti poslovanja velikog broja maloprodavaca na domaćem tržištu, u smislu lošeg upravljanja zalihama i neobezbeđivanja pravih proizvoda, u pravo vreme, na pravom mestu. Često se događa da potrošači "naviknu" da kupuju kod određenog maloprodavca. Ali, usled lošeg planiranja nabavki, nedostataka u upravljanju zalihama, kao i usled problema i ograničenja vezanih za nabavku proizvoda, napuštaju dotičnog maloprodavca, i željene proizvode kupuju tamo gde ih ima.

Pored toga, kao što je pokazano prilikom testiranja pomoćne hipoteze 2b (Glava III), statistički značajna većina zaposlenih u domaćim maloprodajnim preduzećima nije prošla trening za odnose sa potrošačima. Dakle, prisutan je i faktor **nedovoljne edukovanosti prodajnog osoblja** za procese građenja odnosa sa potrošačima, a time, potencijalno, i faktor **nedovoljnog motivisanja** potrošača da grade pomenute odnose. Tome u prilog ide i zaključak da statistički značajna većina domaćih potrošača, nema osećaj da se maloprodavci interesuju i brinu za njihove potrebe (Glava III, pomoćna hipoteza 2a).

Imajući u vidu da je pokazivanje interesovanja za potrebe potrošača jedan od ključnih faktora građenja poverenja, ***ne može se očekivati da potrošači izgrađuju dobre odnose poverenja i, potencijalno, lojalnosti, prema maloprodavcu koji ne pokazuje interesovanje za njihove želje i potrebe.*** Drugim rečima, ime i maloprodajna marka takvog maloprodavca, ne mogu biti garancija dugoročne saradnje, a time ni faktor građenja dugoročnih odnosa i odnosa poverenja i lojalnosti.

Pored potrošača, i **maloprodavci** su, takođe, vršili ocenjivanje pojedinih faktora svoga poslovanja, po važnosti za građenja poverenja potrošača u njihovo poslovanje.

Na pitanje "Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Imidž maloprodavca", 36,0% anketiranih malopodavaca pomenuti faktor ocenilo je vrlo važnim, a 48% anketiranih važnim (tabela 26, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 27,49 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, po mišljenju maloprodavaca, imidž maloprodavca predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u tog maloprodavca.***

Međutim, kao po mišljenju potrošača, i po mišljenju maloprodavaca imidž nije visoko rangiran među "vrlo važnim" faktorima za građenje poverenja potrošača. **Kvalitet proizvoda** ocenilo je vrlo važanim faktorom čak 90,0% maloprodavaca (tabela 21, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 72,52 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da za većinu maloprodavaca na domaćem tržištu, kvalitet proizvoda predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. **Kvalitet pružanja usluga u prodavnici** vrlo važnim je ocenilo 62,0% anketiranih maloprodavaca (tabela 22, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 20,92 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine maloprodavaca na domaćem tržištu, kvalitet pružanja usluga predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača.

Faktor **raznovrsnosti prodajnog asortimana** ocenilo je vrlo važnim 60,0% maloprodavaca (tabela 20, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 66,41 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine maloprodavaca na domaćem tržištu, raznovrsnost prodajnog asortimana predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. **Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem** ocenilo je vrlo važnim 52,0% malodavaca (tabela 25, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 41,83 uz 3 stepena slobode (df=3). Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u

odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine maloprodavaca na domaćem tržištu, raznovrsnost prodajnog asortimana predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača. **Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda** ocenilo je vrlo važnim 48,0% maloprodavca, dok je 44,0% maloprodavaca ovaj faktor ocenilo važnim (tabela 24, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 37,94 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), pa ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine maloprodavaca na domaćem tržištu, raznovrsnost prodajnog asortimana predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača.

Sa druge strane, maloprodavci su ocenjivali pomenute faktore, ali u okviru elektronskog poslovanja. Na pitanje *"Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća – Imidž maloprodavca"*, samo 4,0% anketiranih maloprodavaca ocenilo je pomenuti faktor vrlo važnim, dok čak 94% nije dalo odgovor na ovo pitanje (tabela 33, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 0,33 uz 1 stepen slobode (df=1), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p>0,05$; $p=0,56$), ***nema osnova za tvrdnju da, po mišljenju domaćih maloprodavaca, imidž maloprodavca predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača u maloprodavca koji sprovodi aktivnosti Internet maloprodaje.***

Uzimajući u obzir da ***poverenje*** predstavlja pretpostavku građenja odnosa bilo koje vrste, pa tako i poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača, može se zaključiti da, na domaćem tržištu***, marka i imidž maloprodavca, kao i poverenje u marku, za neke potrošače može predstavljati jedan od mogućih faktora koji će ih motivisati da obavljaju svoje kupovine, ali ne nužno i faktor koji igra ključnu ulogu u opredeljivanju za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u tradicionalnoj maloprodaji.***

Kada je elektronska maloprodaja u pitanju, ne može se tvrditi da marka maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa tim maloprodavcem.

***

Pomoćna hipoteza 4b: Kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.

Na pitanje "*Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pruža određeni maloprodavac, predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?"*, čak 88,5% potrošača (445 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je samo 8,2% njih (41 ispitanik) odgovorilo odrično, sa "ne" (tabela 47, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 699,41 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine potrošača na domaćem tržištu, kvalitet proizvoda i usluga koje pruža određeni maloprodavac, predstavlja jedan od ključnih faktora njihovog***

opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem. Na slično pitanje *"Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pružate, predstavlja jedan od ključnih faktora kojima nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?"*, 88,0% anketiranih maloprodavaca (44 ispitanika) odgovorilo je sa "da", dok je samo 8,0% anketiranih (4 ispitanika) odgovorilo sa "ne" (tabela 8, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 70,57 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju većine maloprodavaca na domaćem tržištu, kvalitet proizvoda i usluga koje pružaju, predstavlja jedan od ključnih faktora kojima nastoje da grade dugoročne odnose sa svojim potrošačima.***

U prilog ovakvom zaključku, idu i rezultati ocenjivanja pojedinih parametara poslovanja maloprodavca, po njihovoj važnosti za građenje poverenja potrošača.

Kao što je pokazano u okviru prethodnog testiranja pomoćne hipoteze 4a, statistički značajna većina anketiranih potrošača, smatra da su **kvalitet proizvoda**, **raznovrsnost prodajnog asortimana**, i **kvalitet pružanja usluga**, vrlo važni faktori građenja njihovog ***poverenja*** u poslovanje maloprodavca. *Može se tvrditi da na domaćem tradicionalnom maloprodajnom tržištu, kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca, igra ključnu ulogu u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

Potrošači su ocenjivali **kvalitet proizvoda i usluga** i na elektronskom tržištu. Na pitanje *"Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Kvalitet proizvoda"*, 24,5% anketiranih potrošača (123 ispitanika) ocenilo je pomenuti faktor vrlo važnim (tabela 71, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 314,44 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), *ima osnova za tvrdnju da, za određeni broj potrošača na domaćem elektronskom tržištu, kvalitet proizvoda predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača u maloprodavca*. Ipak, treba imati u vidu da čak 66,6% anketiranih potrošača, što u ovom slučaju predstavlja statistički značajnu većinu potrošača, **nije dalo odgovor** na pomenuto pitanje. Razlog tome je već pomenuti *nedostatak iskustva elektronske kupovine na domaćem tržištu.*

Kvalitet pružanja usluga predstavlja vrlo važan faktor za 20,9% anketiranih potrošača (105 ispitanika) sa iskustvom elektronske kupovine (tabela 72, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 223,51 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), *ima osnova za tvrdnju da, za određeni broj potrošača na domaćem elektronskom tržištu, kvalitet pružanja usluga predstavlja vrlo važan faktor građenja poverenja potrošača u maloprodavca*. Ipak, treba imati u vidu da čak 66,8% anketiranih potrošača, što predstavlja statistički značajnu većinu potrošača, **nije dalo odgovor** na pomenuto pitanje. Razlog tome je već pomenuti *nedostatak iskustva elektronske kupovine na domaćem tržištu* (Glava II, pomoćna hipoteza 1a)**.**

Uzmajući u obzir da statistički značajna većina anketiranih potrošača ***uopšte nije odgovorila*** na pomenuta pitanja vezana za ocenjivanje parametara poslovanja maloprodavca u elektronskoj maloprodaji, ***ne može se tvrditi,*** kada je u pitanju ***elektronska maloprodaja na domaćem tržištu***, *da kvalitet proizvoda i usluga igra*

ključnu ulogu u opredeljivanju domaćih potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem. To bi zahtevalo dalja istraživanja u budućnosti.

Maloprodavci su, takođe, ocenjivali pojedine faktore svoga poslovanja, po njihovoj važnosti za građenje poverenja potrošača u njih i njihovo poslovanje. U okviru prethodnog testiranja pomoćne hipoteze 4a, pokazano je da statistički značajna većina anketiranih predstavnika maloprodaje, smatra da su kvalitet proizvoda i kvalitet pružanja usluga vrlo važni faktori građenja poverenja potrošača u njihovo poslovanje. ***Može se tvrditi da na domaćem tradicionalnom maloprodajnom tržištu,*** *kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca,* ***igra ključnu ulogu*** *u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

Maloprodavci su, takođe, ocenjivali i parametre na elektronskom tržištu. Na pitanje *"Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet proizvoda",* samo je 4,0% anketiranih maloprodavaca (2 ispitanika) ovaj faktor ocenilo vrlo važnim, dok čak 94% anketiranih (47 ispitanika) nije dalo odgovor na pomenuto pitanje (tabela 28, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 0,33 uz 1 stepen slobode (df=1), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p>0,05$; $p=0,56$), ***nema osnova za tvrdnju*** *da po mišljenju domaćih maloprodavaca* ***kvalitet proizvoda*** *predstavlja faktor od važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje maloprodavaca na domaćem elektronskom tržištu.*

Kada je u pitanju faktor **kvaliteta pružanja usluga** (isporuka u predviđenom vremenskom periodu, kvalitetno pakovanje, odsustvo grešaka, informisanje o toku isporuke i sl.) na elektronskom tržištu, ***nije bilo moguće uraditi statističke testove,*** jer nije bilo prikupljeno dovoljno odgovora na postavljeno pitanje. Preciznije, samo 6,0% anketiranih maloprodavaca (3 ispitanika) dalo je svoj odgovor i pomenuti faktor ocenilo vrlo važnim, dok čak 94% (47 ispitanika) ***nije dalo odgovor*** (tabela 29, Aneks 3). Imajući u vidu da je *veoma mali broj maloprodavaca uopšte uključen u aktivnosti Internet maloprodaje* (Glava V, pomoćna hipoteza 3b), *može se zaključiti da nije slučajno da je ovako mali broj ispitanika doneo odluku da* ***ne odgovori*** *baš na ovo pitanje, odnosno da su ispitanici odgovorili u suviše malom broju.*

Poverenje predstavlja pretpostavku građenja dugoročnih odnosa bilo koje vrste. Na osnovu analize prezentovanih podataka, može se zaključiti da, *za statistički značajnu većinu domaćih potrošača, ali i maloprodavaca* ***na tradicionalnom maloprodajnom tržištu****, kvalitet proizvoda i kvaliteta pružanja usluga maloprodavca* ***igra ključnu ulogu*** *u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem. Kada je u pitanju* ***elektronska maloprodaja, nema osnova za tvrdnju*** *da kvalitet proizvoda i kvalitet pružanja usluga maloprodavca igraju ključnu ulogu u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.*

***

Pomoćna hipoteza 4c: ***Dobra atmosfera pri kupovini igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.***

Na pitanje "*Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu (prijatan enterijer i muzika, uslužni i nenametljivi prodavci) predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?"*, čak 81,3% anketiranih potrošača (409 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je samo 13,5% potrošača (68 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 48, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 531,82 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju*** ***da za većinu domaćih potrošača dobra atmosfera pri kupovini igra ključniu ulogu u njihovom opredeljivanju za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.***

Na slično pitanje, *"Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu (prijatan enterijer i muzika, uslužni i nenametljivi prodavci) predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?"*, čak 90% anketiranih maloprodavaca (45 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je samo 8% njih (4 ispitanika) odgovorilo suprotno (tabela 9, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 34,31 uz 1 stepen slobode (df=1), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***ima osnova za tvrdnju*** ***da, na domaćem tržištu, dobra atmosfera pri kupovini u maloprodajnom objektu, predstavlja jedan od ključnih faktora kojima maloprodavci nastoje da grade dugoročne poslovne odnose sa svojim potrošačima.***

Pored važnosti ostalih parametara, potrošači su ocenjivali i kvalitet komunikacije sa maloprodavcem, kao veoma važan element i odrednicu kvaliteta atmosfere u maloprodajnom objektu. Od ukupnog broja ispitanika, na pitanje *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)"*, 38,8% anketiranih potrošača pomenuti faktor ocenilo je "vrlo važnim", dok je 30,4% ocenilo "važnim" za građenje njihovog poverenja u maloprodavca (tabela 68, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 274,85 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***ima osnova za tvrdnju*** ***da, na domaćem tržištu, potrošači smatraju kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem faktorom važnim za građenje njihovog poverenja u maloprodavca.***

Kada je pitanju ocenjivanje faktora od značaja za građenje poverenja potrošača na elektronskom tržištu, na pitanje *"Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)"*, 10,9% potrošača ocenilo je pomenuti faktor "važnim", dok je 17,1% ocenilo "vrlo važnim" (tabela 75, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 149,92 uz 4 stepena slobode (df=4), tabela 82, Aneks 2. Pošto je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da, ***za određeni broj potrošača na domaćem elektronskom tržištu, kvalitet komunikacije predstavlja važan faktor građenja njihovog poverenja u maloprodavca.*** Ipak, treba imati u vidu da *veliki broj potrošača* ***nije dao odgovor*** *na ovo pitanje (66,6% ili 335 ispitanika), što u ovom slučaju predstavlja statistički značajnu većinu*

ispitanika. To se može objasniti činjenicom da je ***mali broj potrošača na domaćem tržištu uopšte imao iskustvo kupovine putem Interneta*** *(Glava II, testiranje pomoćne hipoteze 1a), pa se* ***može očekivati da bi sa rastom iskustva Internet kupovine, faktor kvaliteta komunikacije mogao biti važan za građenje njihovog poverenja u maloprodavca.*** *Međutim, to bi zahtevalo dalja istraživanja u budućnosti.*

Od ukupnog broja anketiranih maloprodavaca, na pitanje *"Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)"*, 52,0% ispitanika ocenilo je pomenuti faktor vrlo važnim, dok je 40,0%, njih ovaj faktor ocenilo važnim (tabela 25, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 41,83 uz 3 stepena slobode (df=3), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), može se zaključiti da ***ima osnova za tvrdnju da maloprodavci na domaćem tržištu smatraju kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem faktorom važnim za građenje poverenja potrošača u njihovo poslovanje.***

Međutim, na pitanje *"Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)"*, ***nije bilo moguće uraditi statističke testove,*** jer nije bilo prikupljeno dovoljno odgovora na ovo pitanje. Preciznije, samo 6,0% ispitanika dalo je odgovor (tabela 32, Aneks 3). Imajući u vidu da je ***veoma mali broj maloprodavaca uopšte uključen u aktivnosti Internet maloprodaje, može se zaključiti da nije slučajno da je ovako mali broj ispitanika doneo odluku da ne odgovori baš na ovo pitanje, odnosno da su ispitanici odgovorili u suviše malom broju.***

Uzimajući u obzir da poverenje predstavlja osnov građenja odnosa, a imajući u vidu sve pomenute podatke, može se zaključiti da, ***dobra atmosfera pri kupovini igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem u tradicionalnom maloprodajnom poslovanju. Međutim, ne može se tvrditi da dobra atmosfera pri kupovini, u smislu jasnih poruka, brzine obavljanja kupoprodajnih aktivnosti, komunikacije sa potrošačem, igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem u elektronskoj maloprodaji. Razlog ovakvoj tvrdnji leži, pre svega, u nedostatka iskustva elektronske maloprodaje, kako na strani potrošača, tako i na strani maloprodavaca.*** Biće potrebno sprovoditi buduća istraživanja, vezana za sticanja njihovih iskustava elektronske maloprodaje.

***

Pomoćna hipoteza 4d: ***Pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.***

Prepoznavanje potrošača i njihovih potreba i zahteva, predstavlja značajne elemente građenja dobrih odnosa između maloprodavaca i potrošača, o čemu je bilo reči tokom rada. Maloprodavac koji prepoznaje potrebe, želje i zahteve svojih

potrošača, a posebno onaj koji ih anticipira, biva favorizovan od strane potrošača. U prilog tome su govorili podaci vezani za istraživanja u stranim ekonomijama, kao i primeri koji su navođeni tokom rada.

Prema istraživanju, sprovedenom u okviru izrade ove disertacije, na pitanje "Da li prepoznavanje Vaših potreba i udovoljavanje Vašim zahtevima, predstavlja značajne faktore Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?", 72,6% potrošača (365 ispitanika) odgovorilo je potvrdno, sa "da", dok je samo 17,1% (86 ispitanika) smatralo suprotno (tabela 49, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 380,26 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju domaćih potrošača, prepoznavanje njihovih potreba i udovoljavanje njihovim zahtevima, predstavlja značajne faktore njihovog opredeljivanja za građenja dugoročnih odnosa sa maloprodavcem.***

Sa druge strane, na slično pitanje *"Da li prepoznavanje potreba i udvoljavanje zahtevima potrošača, predstavlja značajne faktore kojima nastojite da gradite dugoročne odnose sa potrošačima?"*, čak 82,0% maloprodavaca (41 ispitanik) odgovorilo je potvrdno, a samo 10,0% njih (5 ispitanika) odrično, sa "ne" (tabela 10, Aneks 3). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 56,00 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 36, Aneks 3. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, po mišljenju domaćih maloprodavaca, pravovremeno reagovanje na zahteve potrošača, u smislu prepoznavanja potreba i udvoljavanja zahtevima potrošača, predstavlja značajne faktore kojima oni nastoje da grade dugoročne odnose sa svojim potrošačima.***

Treba imati u vidu da je, u okviru testiranja pomoćne hipoteze 4b, pokazano da se može tvrditi da na tradicionalnom maloprodajnom tržištu, **kvalitet usluživanja** predstavlja ključni faktor u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem. Međutim, takođe je pokazano da ***nema osnova za ovakvu tvrdnju kada je u pitanju elektronska maloprodaja, usled nedostatka iskustva i nedovoljne razvijenosti ovog oblika maloprodajnog poslovanja u posmatranoj ekonomiji.***

Takođe, na pitanje *"Da li, nakon obavljenih kupovina, imate osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosili prema Vama?"*, 66,2% anketiranih potrošača (333 ispitanika) odgovorilo je pozitivno, sa "da" (tabela 79, Aneks 2). Primenom χ^2 testa, dobijena je vrednost 302,94 uz 2 stepena slobode (df=2), tabela 82, Aneks 2. Budući da je utvrđeno da postoje statistički značajne razlike u odgovorima ($p<0,05$; $p\approx0,00$), ***ima osnova za tvrdnju da, na domaćem tržištu, većina potrošača, nakon obavljenih kupovina, nosi u sebi osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosili prema njima tokom kupovine.*** Drugim rečima, u njima se, nakon obavljenih kupovina, dogodi određena promena, razvije se određeno osećanje (*tzv. kongnitivni ekvilibrijum ili disekvilibrijum*). Oni *nisu indiferentni* prema stavu maloprodavca prema iskustvu koje su percipirali i stekli tokom obavljanja kupovine. Statistički značajan procenat potrošača *ima određeni (pozitivni ili negativni) stav* prema reagovanju maloprodavca na njegove iskazane potrebe i zahteve.

Imajući u vidu sve pomenuto, može se zaključiti da ***pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u***

tradicionalnom maloprodajnom poslovanju. Međutim, usled nedostatka iskustva elektronske maloprodaje i nedovoljne razvijenosti ovog oblika maloprodajnog poslovanja, nema dovoljno informacija kada je u pitanju poslovanje na elektronskom tržištu. To će zahtevati dodatna istraživanja u budućnosti, kada elektronska maloprodaja bude razvijena i u domaćoj ekonomiji.

Zaključak:

Analizom dobijenih podataka u okviru dokazivanja pomoćnih hipoteza (4a, 4b, 4c i 4d), ***može se zaključiti da, na domaćem tržištu:***

- ✓ ***Marka i imidž maloprodavca, kao i poverenje u marku, može predstavljati, za neke potrošače, jedan od potencijalnih faktora koji će ih motivisati gde će obavljati svoje kupovine, ali ne nužno i faktor koji igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, i to u tradicionalnoj maloprodajnoj razmeni. Kada je elektronska maloprodaja u pitanju, ne može se tvrditi da marka maloprodavca predstavlja faktor koji igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa tim maloprodavcem.***
- ✓ ***Kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u tradicionalnoj maloprodaji. Kada je u pitanju elektronska maloprodaja, nema osnova za tvrdnju da kvalitet proizvoda i usluga igra ključnu ulogu u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.***
- ✓ ***Dobra atmosfera pri kupovini igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u tradicionalnom maloprodajnom poslovanju. Međutim, nema osnova za tvrdnju da dobra atmosfera pri kupovini, u smislu jasnih poruka, brzine obavljanja kupoprodajnih aktivnosti, komunikacije sa potrošačem, igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u elektronskoj maloprodaji.***
- ✓ ***Pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, u tradicionalnom maloprodajnom poslovanju. Međutim, kada je u pitanju elektronska maloprodaja, nema osnova za tvrdnju da na elektronskom tržištu pomenuti faktor igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem. Nema dovoljno informacija niti iskustva vezanog za poslovanje u oblasti elektronske maloprodaje na domaćem tržištu.***

Može se zaključiti da je hipoteza 4 delimično potvrđena. Naime, potvrđena je kada je u pitanju ključna uloga faktora poverenja: kvaliteta proizvoda i usluga, dobre atmosfere pri kupovini i pravovremenog reagovanja maloprodavca na zahteve potrošača, u opredeljivanju potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem u tradicionalnom maloprodajnom poslovanju na domaćem tržištu. Može se tvrditi da pomenuti faktori igraju ključnu ulogu u građenju dugoročnih odnosa u tradicionalnoj maloprodaji.

Hipoteza 4 je opovrgnuta kada je u pitanju ključna uloga faktora poverenja u marku maloprodavca u građenju dugoročnih odnosa sa maloprodavcem u tradicionalnoj maloprodaji. To jest, ne može se tvrditi da poverenje u marku maloprodavca igra ključnu ulogu u građenju dugoročnih odnosa u maloprodaji, u posmatranoj ekonomiji .

Takođe, hipoteza 4 je opovrgnuta kada je u pitanju ključna uloga pomenutih faktora (kvalitet proizvoda i usluga, dobra atmosfera pri kupovini, pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača, poverenje u marku maloprodavca) u procesu građenja dugoročnih odnosa sa maloprodavcem u elektronskoj maloprodaji. Drugim rečima, ne može se tvrditi da, na domaćem elektronskom maloprodajnom tržištu, bilo koji od pomenutih faktora igra ključnu ulogu u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem.

5. BUDUĆI OKVIR ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU

Koncept CRM, pruža maloprodavcima mogućnost izgrađivanja sveobuhvatnog pogleda na potrošače, zasnovanog na kontinuiranom istraživanju njihovih potreba, i kreiranju atmosfere prilagođene njihovim individualnim karakteristikama. Takav pristup u funkciji je podsticanja građenja odnosa poverenja između maloprodavaca i potrošača. Takođe, primena koncepta CRM podrazumeva i modifikovanje stavova, kako maloprodavaca, tako i potrošača, prema promenama u upravljanju aktivnostima maloprodajne razmene i komunikacije. Primena koncepta CRM je iterativna, i sprovodi se tokom niza logičkih koraka, koje je moguće menjati i "osvežavati", nakon što ih maloprodavac sprovede, i stekne iskustvo i znanje.

Među osnovne elemente kreiranja okvira za upravljanje odnosima sa potrošačima, mogli bi se uključiti sledeći:

1) identifikovanje i kontinuirano praćenje ***potreba i ponašanja potrošača***, sa kojima maloprodajno preduzeće gradi i/ili namerava da gradi dobre odnose saradnje u budućnosti, i
2) identifikovanje ***faktora od ključnog značaja*** ili, bar, od velike važnosti, za građenje dugoročnih poslovnih odnosa, kao dalje pretpostavke građenja lojalnosti potrošača.

Imajući u vidu *aktivnu ulogu potrošača* u maloprodajnoj razmeni na svetskom tržištu, kao i značaj *uloge komunikacionih veština*, pomenuti faktori treba da budu jasni i prepoznatljivi potrošaču. Neophodno je da maloprodavac preduzima takve aktivnosti i napore, koji će potrošačima moći da ponude ***novo iskustvo*** maloprodajne razmene i komunikacije, i koje će, dalje, pomoći ***rešavanju problema*** potrošača, na kvalitetniji i efikasniji način, čineći ih ***zadovoljnim***.

Maloprodajne organizacije, koje sprovode koncept CRM u dugom roku, u kreiranju svog budućeg poslovanja treba da imaju u vidu sledeće:

- ✓ Koncept CRM, kao i sve poslovne operacije za podršku tom konceptu, treba da budu koncipirane u samom vrhu organizacije, a zatim i koordinisane između pojedinih delova maloprodajne organizacije;
- ✓ Kreiranje i sprovođenje koncepta CRM podrazumeva uključenost i odgovornost svih zaposlenih u maloprodajnoj organizaciji, kao i poslovnih partnera i agenata u kanalima distribucije;
- ✓ Pošto koncept CRM čine strateške aktivnosti, čiji će rezultati biti vidljivi u dugom roku, njihovo osmišljavanje i sprovođenje zahteva dobru saradnju, koordinaciju i integraciju svih poslovnih aktivnosti i zaposlenih u svim delovima organizacije;
- ✓ Cilj građenja budućeg okvira poslovnih operacija za sprovođenje koncepta CRM u maloprodaji, sastoji se u kontinuiranom kreiranju boljeg iskustva i stvaranju osećanja zadovoljstva potrošača u procesu kupovine i konzumacije proizvoda i usluga, i
- ✓ Korišćenje informacione tehnologije u maloprodajnom poslovanju činiće podršku kvalitetnog ulaganja u tzv. "human touch", kroz treninge i edukacije prodajnog osoblja, koje je u direktnom kontaktu, "licem u lice", sa potrošačima.

I pored očiglednih prednosti i ušteda koje je unela elektronska tehnologija u maloprodajno poslovanje, maloprodavci moraju uvek imati u vidu da su njihovi potrošači samo ***obični ljudi***. Oni u sebi nose želje, stavove, strahove, specifičan odnos

prema promenama, i, zbog toga, očekuju od maloprodavaca ***human, ljudski odnos***. Potrošači, vrlo često, očekuju razumevanje, posvećenost, dovoljno vremena i sluha – jednom rečju ***empatiju***, prema njihovim potrebama, dilemama i problemima.

Upravo zbog toga, proces upravljanja odnosima sa potrošačima mora prevazilaziti okvire poslovnih aktivnosti, analize i prenosa informacija. Maloprodavac, koji namerava da ozbiljno sprovodi koncept i aktivnosti CRM, treba da usmeri svoju pažnju na ljudsku prirodu i potrebe svojih potrošača. Neophodno je da se ozbiljno posveti istraživanju njihovih želja, strahova, interesovanja, otpora promenama, koje svaka individua ispoljava u svom ponašanju, u procesima pokazivanja interesovanja ili ambivalencije za obavljanjem kupovine, zatim tokom obavljanja samih kupovina i, konačno, nakon obavljenih kupovina.

Kompanije *Harley-Davidson* i *Procter & Gamble*, na primer, ostvarile su veliki poslovni uspeh upravo zbog toga što su ***ljude***, sa njihovim potrebama i interesovanjima, uvek pretpostavljale poslovnim transakcijama. U fokusu njihovog poslovanja uvek su bili finalni kupci-potrošači, sa karakteristikama koje ispoljavaju tokom kupovine proizvoda, i konzumiranja prodajnih i postprodajnih usluga. Istraživanjem podataka, vezanih za personalne karakteristike potrošača, ali i upoznavanjem karakteristika i potreba potrošača "na terenu", ove kompanije imaju mogućnost kontinuiranog praćenja, boljeg razumevanja želja i potreba svojih potrošača, kao i stvaranja slike o njihovom ponašanju, u pojedinim poslovnim situacijama. To im, dalje, pruža mogućnost boljeg planiranja i organizovanja poslovne komunikacije, kao i efektnijeg usmeravanja poslovnih kontakata i odnosa sa potrošačima.

Izvršni direktori kompanije *Harley-Davidson*, svake godine, pridružuju se svojim postojećim i/ili potencijalnim kupcima – motociklistima, i voze širom SAD, svoje motore zajedno sa njima. Ne samo što uspevaju da "uče" o njima i njihovim potrebama, već iz prve ruke stiču iskustvo kako izgleda voziti proizvode ove kompanije, na dugim relacijama. Takođe, stiču i uvid u zadovoljstvo procesom kupovine njihovih proizvoda. Treba naglasiti da kompanija *Harley-Davidson* uživa respekt svojih kupaca, kao i visok nivo njihove lojalnosti[284]. Razlog tome upravo leži u uspostavljanju dobrih kontakata i odnosa sa kupcima, i to u uslovima kupovine i upotrebe kupljenih proizvoda, kroz testiranje karakteristika tih proizvoda i, praktično, kupljenih tokom procesa zadovoljenja njihovih potreba. To, dalje, vodi građenju poverenja kupaca i konačno, građenju lojalnosti kupaca kompaniji, njenoj marki, kvalitetu proizvoda, ali i uslugama koje kupci primaju.

Budući okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima u domaćoj maloprodaji, trebalo bi da bude baziran na prihvatanju sledeće dve premise:

1. *Faktor **promena** uvek će biti prisutan kako na strani potrošača, tako i na strani maloprodajnih preduzeća.* – Promene su jedini stalni, nepromenljivi element poslovanja, koji će se ispoljavati kroz personalne karakteristike potrošača, njihove potrebe, zahteve i ponašanje, kao i kroz niz faktora, prisutnih na maloprodajnom tržištu. Promene će se odigravati i unutar samih maloprodajnih organizacija. Naročito u domenu upravljanja poslovnim procesima, kao i u domenu modifikovanja karakteristika, veština i odnosa menadžera i zaposlenih prema potrošačima. Promene u organizaciji treba tako koncipirati i usmeravati da njihovi

[284] Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K., (2001.), "How do they know their customers so well?", MIT Sloan Management Review, str. 63-73.

efekti budu vidljivi kroz procese: korišćenja novih tehnika i veština komunikacije, prodaje, uspostavljanja aktivne uloge i poslovne saradnje sa potrošačima.

2. *Održavanje **zainteresovanosti** maloprodavca za potrošače, njihove personalne karakteristike, kao i fokusiranost na građenje poverenja i lojalnosti, kako preduzeća potrošaču, tako i potrošača maloprodavcu. To čini predstavljaju faktore presudne za građenje dobrih odnosa sa potrošačima*. – Maloprodavci, koji nisu zainteresovani za svoje potrošače, koji pokazuju indiferentan stav prema pružanju kvalitetnog paketa usluga i prema građenju i održavanju dobrih odnosa, imaju daleko veće šanse da izgube svoje potrošače, od onih maloprodavaca koji su pogrešno predvideli potrebe svojih potrošača, ali su, pri tome, pokazali otvorenu zainteresovanost za njih. Situacije u kojima je "prodavac kralj", predstavljaju davnu prošlost u savremenom maloprodajnom svetu, kako u razvijenim, tako i u manje razvijenim ekonomijama. Potrošač, kao specifična individua, po svojim personalnim karakteristikama, treba da bude na "visokom" prvom mestu.

Na osnovu rezultata, dobijenih istraživanjem na domaćem maloprodajnom tržištu, i na osnovu testiranja hipoteza u ovom radu, koraci, koji bi pomogli u formiranju okvira za buduće uspešno koncipiranje i sprovođenje koncepta upravljanja odnosima sa potrošačima, podrazumevaju usvajanje i sprovođenje sledećih stavova i aktivnosti maloprodavaca, kao ključnih za uspostavljanje dobrih odnosa sa njihovim potrošačima, u dugom roku:

1. ***Promene*** treba doživeti kao stalnu, *trajnu kategoriju*. One ne predstavljaju efemernu karakteristiku maloprodajnog poslovanja, niti poslovanja uopšte. Maloprodavac jednostavno mora da ih očekuje, i da razvija *spremnost* na njihovo dešavanje. Faktori fleksibilnosti, tolerantnosti, i spremnosti na promene, koji su neophodni u poslovanju, uspostavljaju se kako putem adekvatnih ekonomskih, sociooloških (kulturoloških) i tehnoloških faktora okruženja, tako i kontinuiranim obrazovanjem i podizanjem nivoa znanja menadžera, koji vode maloprodajno preduzeće. Istraživanje, sprovedeno u okviru ove disertacije, pokazalo je da, na domaćem tržištu, promene prvenstveno treba da se odigraju na strani maloprodajnih preduzeća. Takođe, istraživanje je pokazalo da se na domaćem maloprodajnom tržštu nedovoljno primenjuje *planski pristup* upravljanju promenama i usmeravanju odnosa maloprodajnog preduzeća sa potrošačima, i to u dugom roku (Glava III, hipoteza 2). Za razliku od maloprodavaca na svetskom tržištu, domaći maloprodavci su u *veoma maloj meri, gotovo neznatnoj, uključeni u aktivnosti elektronske razmene sa potrošačima*. Zahvaljujući tome, ali i nedovoljno razvijenim ekonomskim i tehološkim faktorima, potrošači, takođe, nemaju veliko iskustvo elektronske maloprodaje. Budući da je, na svetskom tržištu, elektronska maloprodaja veoma razvijen oblik razmene, promene na domaćem maloprodajnom tržištu treba da obuhvate i veće uključivanje domaćih maloprodavaca u aktivnosti elektronske maloprodaje. Takođe, to bi podrazumevalo i ***veću spremnost*** domaćih maloprodavaca na:
   - *prihvatanje promena* vezanih za uključivanje u elektronsku maloprodaju;
   - *informisanje potrošača* o aktivnostima elektronske maloprodaje, i
   - *podsticanje uključivanja* potrošača u elektronsku razmenu sa njima.
2. ***Briga za potrošače***, treba da predstavlja jedan od osnovnih ciljeva poslovanja domaćih maloprodavaca. Neophodno je omogućiti potrošaču da *lako percipira*

postojanje interesovanja za njegove potrebe i zahteve, posvećenost istraživanju njegovih potreba i posvećenost njegovim problemima. Neophodno je kontinuirano nastojati da se kod potrošača izgradi osećanje da je *važan* maloprodavcu, da se njegove potrebe *poštuju* i da su na prvom mestu. To je moguće postići kontinuiranom komunikacijom sa potrošačem, i izgrađivanjem pristupačnog stava, i otvorenog odnosa prema potrošačima.

3. Neophodno je kontinuirano sprovoditi ***edukaciju kako maloprodavaca, tako i potrošača***. Važno je da zaposleni u maloprodaji, naročito prodavci, prolaze *treninge komunikacije, prodaje* i *građenja odnosa* sa potrošačima, čijom će primenom u praksi, potrošač biti u mogućnosti da, nedvosmisleno, oseti zainteresovanost, pristupačnost i pomoć u rešavanju svojih problema. Menadžeri maloprodajnih organizacija na domaćem tržištu, treba da razvijaju:
   - Sistemsko, kao i dugoročno, razmišljanje u okviru upravljanja poslovnim procesima u organizaciji;
   - Osećanje pripadnosti organizaciji i osećanje zajedništva, za čije ostvarivanje je potrebna kvalitetna komunikacija među zaposlenima u organizaciji;
   - Međukulturnu kompetentnost;
   - Spremnost na permanentan trening i edukaciju, kao i na dodatno obrazovanje;
   - Uspostavljanje ličnih standarda i standarda organizacije, koji će, vremenom, postajati sve viši.

   Potrošači na domaćem maloprodajnom tržištu pokazuju *otpor promenama* i *strah od promena*. Kako bi se ovaj strah umanjio, neophodno je da dođe, prvenstveno, do uspostavljanja, ekonomskih i socijalnih faktora. Takođe, neophodno ***edukovati potrošače*** u vezi komunikacije, obavljanja kupovina. Kontinuirano ih ***informisati*** o zbivanjima na maloprodajnom tržištu i u maloprodajnim preduzećima.

4. Veoma je važno da maloprodajna preduzeća nastoje da kontinuirano razvijaju, modifikuju i grade ***odnose saradnje sa potrošačima.*** Potrošač treba da *oseća,* ali i da zaista bude, značajan maloprodavcu i da predstavlja *aktivnog učesnika* u komunikaciji i razmeni sa maloprodavcem. To doprinosi stvaranju *satisfakcije* potrošača u procesu maloprodajne razmene, kao i građenju *poverenja* potrošača u maloprodavca.
5. ***Građenje lojalnosti maloprodavca potrošaču*** predstavlja pretpostavku građenja *lojalnosti potrošača dotičnom maloprodavcu*. Veoma je značajno da maloprodajna preduzeća uvode ovu pretpostavku u svoju poslovnu filosofiju i u svoj stav prema potrošačima.

   Odnos prema promenama, briga za potrošače, edukacija maloprodavaca i potrošača, građenje *odnosa saradnje* između maloprodavaca i potrošača, i *građenje lojalnosti maloprodavaca* kao pretpostavke građenju lojalnosti potrošača, predstavljaju "karike koje nedostaju" ili, bar, nedovoljno postoje u domaćoj maloprodaji. Sa druge strane, one predstavljaju okvir za buduće usmeravanje i planski pristup upravljanju promenama u odnosima sa potrošačima u domaćem maloprodajnom poslovanju.

VIII - ISTRAŽIVANJE PROMENA U ODNOSIMA IZMEĐU MALOPRODAVACA I POTROŠAČA

1. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni ciljevi sprovedenog istraživanja, bili su sledeći:

1. **Utvrđivanje značaja postojanja komunikacionih kanala između maloprodavaca i potrošača u procesu građenja poverenja potrošača u maloprodavca, kao pretpostavke uspostavljanja dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem na domaćem tržištu.** Naime, oblici komunikacije i komunikacioni kanali koji se grade u razmeni između maloprodavaca i potrošača, nose određene specifičnosti, i utiču na kvalitet te razmene. Sa tim u vezi, trebalo je utvrditi da li:
   - jasna verbalna komunikacija utiče na građenje odnosa poverenja potrošača prema maloprodavcu;
   - nedostatak neverbalne komunikacije u kontaktu sa predstavnikom maloprodaje može potrošačima predstavljati problem prilikom donošenja odluka o uključivanju u elektronsku maloprodaju, i
   - marketing i maloprodajne aktivnosti vezane za verbalnu komunikaciju i direktan kontakt sa prodajnim osobljem imaju jači uticaj na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, posebno u odnosu na aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem.

2. **Utvrđivanje stavova potrošača prema kupovinama putem Interneta: da li kupovinu putem Interneta, a time i elektronsku trgovinu u pravom smislu, potrošači na domaćem tržištu doživljavaju ne samo kao promenu u načinu obavljanja kupoprodajnih aktivnosti, već i kao promenu u uspostavljanju odnosa sa maloprodavcem.** U tom smislu, bilo je interesantno utvrditi:
   - u kojoj meri obrazovni nivo i stepen životnog standarda potrošača predstavlja faktore koji utiču na spremnost potrošača da prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodavci koji se uključuju u elektronsku maloprodaju;
   - da li je poverenje koje potrošači na domaćem tržištu imaju u određenog maloprodavca, od značaja u procesu uključivanja tih potrošača u elektronsku maloprodaju dotičnog maloprodavca.

3. **Utvrđivanje da li poverenje u marku maloprodavca, kvalitet proizvoda i usluga koje nudi maloprodavac, dobra atmosfera pri obavljanju kupovine i pravovremeno reagovanje maloprodavca na potrebe i zahteve potrošača, predstavljaju faktore koji igraju ključnu ulogu u opredeljivanju domaćih potrošača za građenje dugoročnih odnosa sa maloprodavcima na domaćem tržištu, kao pretpostavkom građenja lojalnosti prema tim maloprodavcima.** Naime, pomenuti faktori predstavljaju parametre poslovanja maloprodavaca koje potrošači, u uspostavljanju kontakata sa njima, mogu veoma lako uočiti, najčešće uočavaju, i na koje najčešće i u najvećoj meri i reaguju.

4. **Utvrđivanje osećanja koje domaći potrošači nose o sebi kao učesnicima u maloprodajnoj razmeni, kao i da li imaju osećaj da se maloprodavci, generalno, brinu o njihovim individualnim potrebama i zahtevima.** Pomenuti faktori predstavljaju veoma dobre pokazatelje kvaliteta odnosa koji se uspostavljaju između maloprodavaca i potrošača, pa, u tom smislu zaključci vezani za iste, pružaju dobre smernice procesima upravljanja odnosima i procesima upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima u budućnosti.

Rezultati istraživanja treba da pruže sliku i odgovore na pitanja vezana za građenje odnosa sa potrošačima na domaćem tržištu, kako sa stanovišta potrošača, tako i sa stanovišta maloprodavaca. Samo paralelnim posmatranjem i analiziranjem rezultata dobijenih sa obe strane, može se doći do validnih zaključaka vezanih za stavove učesnika u razmeni, ali i do generičke slike tokova upravljanja odnosima u malopoprodajnoj razmeni.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Izbor uzorka

Podaci su prikupljani u dva smera, odnosno paralelno kroz dva uzorka:

1) Uzorak potrošača, i
2) Uzorak maloprodajnih preduzeća.

1) **Uzorak potrošača** sastojao se od 503 slučajno izabrane odrasle osobe, i to svrstane u dve starosne grupe: (a) mlađi, od 18 do 25 godina, i (b) stariji, od 25 godina pa naviše. Uzorak je prikupljan na teritoriji Srbije.

2) **Uzorak maloprodajnih preduzeća** sastojao se od predstavnika maloprodajnih preduzeća, prisutnih na domaćem tržištu, koji direktno komuniciraju sa potrošačima, tradicionalnim i/ili elektronskim kanalima. Sa spiska Privredne komore Srbije izabrano je, na slučajan način, 80 maloprodajnih preduzeća, od kojih je, metodom terenskog intervjuisanja, uspešno anketirano 50 preduzeća.

2.2. Izbor instrumenata

U toku istraživanju, od instrumenata su istovremeno korišćene dve vrste upitnika, koje su popunjavali sami ispitanici. Primerci upitnika nalaze se u Aneksu 1 ovoga rada (Aneks 1– Upitnici). Jedan upitnik bio je namenjen potrošačima, dok je drug upitnik bio namenjen maloprodavcima na domaćem tržištu.

- ***Upitnik namenjen potrošačima*** sastojao se od dve grupe pitanja:
  - I *Demografski podaci o ispitaniku – potrošaču* – Ova grupa se sastojala od 7 pitanja, kojima su prikupljani demografski podaci o ispitanicima. Uz pitanja su ponuđeni odgovori, a na jednom mestu je ostavljena mogućnost da sami daju odgovor.
  - II *Podaci o kupovinama i odnosima sa maloprodavcima* – Ova grupa se sastojala od 25 pitanja, kojima su prikupljani podaci o obeležjima kupovina anketiranih potrošača, kao i podaci o odnosima i stavovima potrošača prema poslovanju maloprodajnih preduzeća. Uz pitanja su

ponuđeni odgovori, ali je, takođe, i ostavljena mogućnost da ispitanici daju slobodne odgovore ili ocene, koje su upisivali u, za to predviđene, praznine.

- ***Upitnik namenjen maloprodajnim preduzećima*** sastojao se, takođe, od dve grupe pitanja:
  - I *Opšti podaci o ispitaniku – maloprodavcu* – Ova grupa sastojala se od 4 pitanja vezana za opšte podatke o ispitaniku. Uz pitanja su ponuđeni odgovori, ali i mogućnost da predstavnici maloprodaje daju slobodne odgovore koje upisuju.
  - II *Podaci o maloprodajnom poslovanju i odnosima prema potrošačima* – Ova grupa se sastojala od 19 pitanja, putem kojih su prikupljani podaci vezani za karakteristike poslovanja maloprodajnih preduzeća, kao i njihovih stavova i odnosa prema potrošačima sa kojima obavljaju maloprodajnu razmenu

Upitnici namenjeni maloprodavcima, sa jedne strane, i upitnici namenjeni potrošačima, sa druge strane, omogućili su dobijanje podataka obe strane učesnika u uspostavljanju i usmeravanju poslovnih odnosa u maloprodajnom poslovanju. Namera je bila da upitnici budu međusobno kompatibilni, što je podrazumevalo da se iz dobijenih odgovora ispitanika mogu prikupiti i porediti podaci, koji će istraživaču pomoći da sagleda problematiku upravljanja odnosima sa potrošačima kako sa stanovišta potrošača, tako i sa stanovišta maloprodavaca, budući da je u pitanju proces usmeravan sa obe strane učesnika u razmeni. Samim tim, podaci dobijeni sa obe strane, korišćeni su u testiranju hipoteza, njihovom tumačenju i analizi.

2.3. Statistička obrada i analiza podataka

Podaci, prikupljeni tokom sprovođenja anketa, podvrgnuti su statističkoj obradi. Priroda prikupljenih podataka bila je, gotovo u potpunosti, numeričkog karaktera, i u veoma maloj meri atributivnog karaktera, što je uslovilo primenu adekvatnih statističkih metoda.

U obradi podataka korišćen je softverski program SPSS – Statistical Package for Social Sciences u verziji 13, koji pored same obrade podataka prikupljenih na terenu, pruža mogućnosti dobijanja dodatnih informacija tabelarnim prikazivanjem i ukrštanjem varijabli (cross tabulation) i, na osnovu toga, omogućava donošenje zaključaka. Tabele sa rezultatima nalaze se u Aneksu 2 (Tabele *Potrošači*) i Aneksu 3 (Tabele *Maloprodavci*) ovoga rada.

Analiza podataka uzoraka, dobijenih anketiranjem, obavljena je na dva načina, putem dve grupe metoda:

a) Metodama deskriptivne statistike
b) Metodama statistike zaključivanja

a) **Metode deskriptivne statistike** imale su za cilj prikupljanje podataka putem anketiranja, njihovo prezentovanje tabelama i grafikonima, kao i njihovo analiziranje i interpretiranje pomoću tzv. deskriptivnih mera (srednje vrednosti, mere disperzije i mere oblika rasporeda).

b) **Metode statistike zaključivanja** (metode ocenjivanja i metode testiranja hipoteza) imale su za cilj donošenje zaključaka o nepoznatim parametrima skupa (prosek, varijansa, učešće i dr.), na osnovu uzoraka. Testiranje varijabli vršeno je pomoću " χ^2 testa", kao statističke tehnike kojom se proverava da li postoje statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika.

Pored prikupljanja podataka putem ankete i statističke obrade prikupljenih podataka, sprovođen je i **metod komparativne analize**. On je sprovođen:

- ✓ Tokom čitavog rada, kroz primere i ilustracije iz prakse maloprodajnih preduzeća na domaćem i svetskom tržištu. Vršena je komparacija poslovanja:
  - (a) tradicionalnih preduzeća,
  - (b) pretežno tradicionalnih i pretežno elektronskih maloprodajnih preduzeća, i
  - (c) preduzeća u različitim ekonomijama.
- ✓ U delu rada koji se bavi analizom i diskusijom obrađenih podataka i argumentacijom hipoteza – podaci dobijeni kroz dve vrste upitnika korišćeni su u testiranju hipoteza, u njihovom tumačenju i analizi. Na taj način su sagledavane karakteristike upravljanja odnosima sa potrošačima sa strane potrošača i sa strane maloprodavaca, ti su se podaci međusobno upoređivali i, na osnovu toga, donosili određeni zaključci.

Metod komparativne analize omogućio je paralelno posmatranje i praćenje ponašanja obe strane u maloprodajnoj razmeni u toku sprovođenja ankete. Omogućio je donošenje zaključaka vezanih za njihove međusobne načine komunikacije i saradnje učesnika u maloprodaji. Takođe, izvršeno je i poređenje obrađenih podataka dobijenih putem paralelnih anketa, što je omogućilo otkrivanje karakteristika i specifičnosti procesa građenja odnosa između maloprodavaca i potrošača, na domaćem tržištu.

3. DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA

Istraživanje, sprovedeno na domaćem maloprodajnom tržištu, u okviru izrade ove doktorske disertacije, pomoglo je u identifikovanju nekih ključnih karakteristika poslovanja maloprodajnih preduzeća, koje je potrebno otkloniti, nedostataka koje je neophodno prevazići, ali i kvaliteta koje bi trebalo dalje unapređivati, kako bi bilo moguće *prilagođavati se promenama*, i *uvoditi promene* u budućem upravljanju odnosima sa potrošačima.

Statistički značajna većina potrošača na domaćem tržištu ***ima osećaj da predstavlja aktivne učesnike u razmeni*** sa maloprodajnim preduzećima. U pitanju je karakteristika odnosa između maloprodavaca i potrošača na domaćem tržištu, koju bi trebalo nadalje održavati, unapređivati i produbljivati. U tom smislu, maloprodajnim preduzećima na raspolaganju stoje raznovrsne poslovne aktivnosti uključivanja potrošača u komunikaciju, prikupljanje i razmenu informacija vezanih za promene u stavovima, potrebama i zahtevima potrošača. Pre svega, neophodno je da maloprodavci kontinuirano unapređuju veštine interpersonalne komunikacije sa potrošačima, zatim aktivnosti prodaje, posebno lične prodaje i prodaje i komunikacije putem Interneta, koja za većinu domaćih potrošača predstavlja veliku nepoznanicu. Izuzetno je važno podsticati potrošače na saopštavanje njihovih ideja i stavova po pitanju obavljanja maloprodajne razmene, percipiranja maloprodajne marke i imidža maloprodavaca, kvaliteta proizvoda i usluga, atmosfere u maloprodajnim objektima i pravovremenog

reagovanja maloprodavca na njihove želje i zahteve. Takođe, važno je i prihvatanje iznetih ideja i stavova potrošača, što utiče na građenje ***poverenja*** potrošača u maloprodavce, ali i na podizanje kvaliteta poslovanja maloprodavca, sa druge strane.

Iako statistički značajna većina potrošača ***ima osećaj aktivnog učestvovanja*** u maloprodajnoj razmeni i komunikaciji, ***potrošači na domaćem tržištu nemaju osećaj da njih i njihove potrebe i zahteve maloprodavci individualno posmatraju, niti da se dovoljno brinu o zadovoljenju njihovih individualnih potreba i zahteva***. U domaćim maloprodajnim preduzećima, uglavnom, nema službe koja se brine o potrošačima (Customer Service). Sa druge strane, trebalo bi da individualno posmatranje i tretiranje, probudi u potrošačima osećanje "važnosti" za maloprodavca, jedinstvenosti njihovih potreba, i potpunije usmerenosti maloprodavca na njihovo opsluživanje.

U statistički značajnom broju maloprodajnih preduzeća na domaćem tržištu, ***ne postoje odeljenja koja se bave odnosima sa potrošačima***, što predstavlja prepreku i problem u kreiranju i koncipiranju buduće strategije tržišnog komuniciranja sa potrošačima. Ima osnova za tvrdnju da je ***nedovoljan broj maloprodajnih preduzeća organizovao i uspostavio odeljenje koje se bavi odnosima sa potrošačima, a samim tim se i aktivno bavi odnosima sa potrošačima.*** Takođe, u statistički značajnom broju anketiranih maloprodajnih preduzeća, ***prodavci nisu prošli trening odnosa sa potrošačim***a, koji podrazumeva savlađivanje veština komunikacije sa potrošačima, prodajnih tehnika, pregovaranja, kao ključnim za uspostavljanje kontakata i građenje dobrih odnosa u maloprodaji.

Veliki nedostatak i izraženu karakteristiku domaćeg maloprodajnog poslovanja, predstavlja ***loša komunikacija***. Maloprodajna preduzeća na domaćem tržištu posvećuju malo pažnje interpersonalnoj komunikaciji, kako unutar samih organizacija, tako i sa potrošačima. Komunikacija predstavlja osnov bilo kakvog međuljudskog odnosa, pa tako i poslovnog. Zbog toga, savlađivanje veština dobre komunikacije, treba da predstavlja imperativ savremenog maloprodajnog poslovanja. Uspostavljanje dobre komunikacije, predstavlja osnov uvođenja svih ostalih promena u maloprodajno poslovanje i građenje dobrih odnosa sa potrošačima na domaćem tržištu.

Može se zaključiti, na osnovu dobijenih podataka i testiranja hipoteza, da je u velikom broju maloprodajnih preduzeća još uvek ***prisutna filosofija da je "prodavac kralj"***, što je bilo karakteristično za sve "ponudom-vođene" ekonomije (supply-led economies). U pitanju je potpuno prevaziđen, i potpuno neprihvatljiv pristup komunikaciji i poslovanju sa potrošačima, čak i u slabije razvijenim ekonomijama. Pored toga što ne dopušta razvijanje dobrih odnosa, niti građenje zadovoljstva i poverenja potrošača, njegov krajnji efekat je potpuno napuštanje maloprodavca od strane potrošača, i to na veoma dugi rok. Ova zastarela poslovna filosofija, predstavlja potpunu suprotnost onome što savremeni potrošači očekuju od svojih maloprodavaca. A to je, što potpunije i što kvalitetnije zadovoljenje njihovih individualnih potreba i zahteva, uz stvaranje što boljeg iskustva u obavljanju maloprodajne razmene.

Takođe, ***na domaćem maloprodajnom tržištu još uvek je slabo razvijena, ali i za mnoge potrošače nedostupna, upotreba elektronske komunikacije i elektronske maloprodaje***. Naime, istraživanje je pokazalo da veoma mali procenat potrošača uopšte ima iskustvo kupovine putem Interneta, kao i da je izuzetno mali procenat preduzeća uveo elektronsku maloprodaju i komunikaciju u svoje poslovanje. Razlog tome, velikim delom leži u činjenici da u statistički značajnom broju maloprodajnih

preduzeća ***ne funkcioniše elektronska maloprodaja***. Zbog toga su, na domaćem tržištu, samo delimično uspostavljeni uslovi za koncipiranje i primenu IDIC modela, kao bazične podrške sprovođenju strategije CRM maloprodajnih preduzeća.

Može se primetiti, a na osnovu testiranja i analize postavljenih hipoteza, da na domaćem maloprodajnom tržištu ***nije dovoljno razvijeno prilagođavanje usluživanja individualnim potrebama potrošača*** (customized treatment). U savremenim uslovima razvijenosti kako maloprodajne ponude, tako i zahteva i potreba potrošača, to predstavlja veliki nedostatak i veliku prepreku maloprodavcima u procesima upravljanja promenama u odnosima sa njihovim potrošačima.

Pomenute karakteristike i nedostaci u domaćem maloprodajnom poslovanju, podstiču nastanak brojnih problema u uspostavljanju i građenju dobrih odnosa sa potrošačima. Zbog toga je veoma važno, čak neophodno, da maloprodajna preduzeća preispitaju svoju komunikaciju i stavove prema potrošačima. Potrebno je da uoče i identifikuju greške i nedostatke, koristeći iskustva uspešnijih preduzeća, i preduzmu korake u cilju uklanjanja identifikovanih nedostataka, i uspostavljanja baze za uspešno sprovođenje koncepta CRM u svom poslovanju.

ZAKLJUČAK

Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima, predstavlja veoma važan, čak neophodan, upravljački i poslovni koncept maloprodajnih organizacija, koje u savremenom tržišnom okruženju nameravaju da ostvaruju poslovni uspeh. Promene, sa druge strane, predstavljaju sastavni deo toga okruženja. Pravovremeno i efikasno upravljanje promenama, predstavlja aktivnost koju maloprodajna preduzeća treba kontinuirano da se sprovode. Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima, podrazumeva neophodnost kontinuirane komunikacije maloprodavaca sa njihovim postojećim i potencijalnim potrošačima, kako bi se istražile karakteristike vezane za njihove želje, potrebe i zahteve.

U cilju uspešnog sprovođenja pojedinih faza procesa upravljanja promenama u odnosima sa potrošačima, o kojima je bilo reči tokom ovoga rada, neophodno je da savremeni maloprodavci identifikuju i istraže karakteristike svoga poslovanja, u prvom redu, a zatim i karakteristike maloprodajnog tržišta na kojem obavljaju i/ili nameravaju da obavljaju svoje poslovanje.

Maloprodajna preduzeća treba da imaju u vidu da im se potrošači obaraćaju iz sledećih razloga: (1) zato što imaju određeni problem koji bi želeli da reše, (2) kako bi potražili adekvatnu "pomoć" u rešavanju problema, i (3) da bi dobili rešenje za svoj problem. Takođe, potrošači se obraćaju maloprodavcima i onda kada nemaju određeni "problem", pa čak i onda kada nisu ni svesni da problem uopšte postoji. Ono što je, pak, zajedničko svim pomenutim razlozima, jeste namera potrošača da *zadovolji određenu potrebu*. Zadovoljenje potrebe trebalo bi da dovede do kognitivnog ekvilibrijuma ili disekvilibrijuma, od čega će zavisiti buduće razvijanje uspostavljenih poslovnih odnosa između maloprodavaca i potrošača. U procesu iniciranja i usmeravanja toga razvoja, najvažniju ulogu igra *proces komunikacije*, tačnije kvalitet toga procesa.

Istraživanje, sprovedeno u okviru ove doktorske disertacije, pokazalo je da je, na domaćem tržištu, komunikacija između maloprodavaca i potrošača nedovoljno razvijena. Neophodno je ulagati velike napore, naročito od strane maloprodajnih preduzeća, kako u uspostavljanje njenih tokova prema potrošačima, tako i u podizanje samog kvaliteta komunikacionog procesa. Iako se može zaključiti da jasna verbalna komunikacija predstavlja važan faktor od uticaja na građenja poverenja potrošača, uticaj nekih drugih oblika komunikacije, kao što su neverbalna i elektronska, na građenje odnosa i poverenja između maloprodavaca i potrošača, na domaćem tržištu se ne može identifikovati.

U procesu građenja odnosa poverenja prema maloprodavcima, potrošačima je veoma važno da osete da su maloprodavci zainteresovanih za njih, da imaju nameru da ih zadrže i aktivno ih uključe u proces maloprodajne razmene. Istraživanje je pokazalo da, na domaćem tržištu, potrošači zaista imaju osećaj da predstavlja aktivne učesnike procesa razmene sa maloprodajnim preduzećima. Međutim, sa druge strane, potrošači nemaju osećaj da se maloprodavci interesuju za njihove potrebe, niti da su iskreni prema njima, a samim tim ni da se potrebe potrošača individualno tretiraju. Takođe, ne može se tvrditi da se maloprodavci dovoljno brinu o individualnim potrebama i zahtevima potrošača, niti da potrošači imaju uopšte takav osećaj. Na osnovu dobijenih informacija, može se zaključiti da domaći maloprodavci nastoje da privuku potrošače. Međutim, nedovoljno sprovode aktivnosti zadržavanja potrošača, istraživanja njihovih

potreba, prilagođavanja (personalizacije) ponude individualnim karakteristikama potrošača, niti aktivnosti kontinuirane komunikacije sa potrošačima. Sa tim u vezi, neophodno je da domaći maloprodavci ubuduće razvijaju aktivnosti kvalitetnog usluživanja potrošača, kontinuirano kroz epizode u komunikaciji i razmeni. To će voditi razvijanju profitabilnosti, a zatim i zadovoljstva i poverenja potrošača.

Istraživanje je pokazalo da određene karakteristike i parametri kvaliteta usluživanja potrošača, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Kvalitet proizvoda i usluga maloprodavca, dobra atmosfera pri kupovini i pravovremeno reagovanje maloprodavca na zahteve potrošača, kao faktori poverenja, predstavljaju faktore od ključnog značaja u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa maloprodavcem, i to u pretežno tradicionalnoj maloprodajnoj razmeni. Sa druge strane, marka maloprodavca i poverenje u nju, za neke potrošače, može predstavljati jedan od potencijalnih faktora gde će oni obavljati svoje kupovine, ali ne nužno i faktor od ključnog značaja u opredeljivanju domaćeg potrošača za građenje dugoročnih poslovnih odnosa sa tim maloprodavcem.

Takođe, rezultati istraživanja su pokazali da je na domaćem tržištu nedovoljno razvijena elektronska maloprodaja. Pokazano je da razvijenost poverenja u tradicionalnog maloprodavca predstavlja značajan faktor spremnosti potrošača na uključivanje u elektronsku maloprodaju kod dotičnog maloprodavca. Takođe je pokazano da elektronska maloprodaja predstavlja za potrošače nešto potpuno novo, i da bi uključivanje u nju predstavljalo za njih veliku promenu u načinu obavljanja kupoprodajne razmene, komuniciranja i uspostavljanja odnosa sa maloprodavcem. Međutim, statistički značajan broj maloprodavaca nije uključen u aktivnosti elektronske maloprodaje, dok statistički značajan broj potrošača nikada nije imao iskustvo elektronske maloprodaje. Takođe se ne može tvrditi da li marketing aktivnosti koje se sprovode elektronskim putem, imaju uticaja na građenje poverenja potrošača u maloprodavca, na domaćem tržištu. Takođe se ne može tvrditi ni da li određeni parametri poslovanja maloprodavca (marka maloprodavca, kvalitet proizvoda i usluga, dobra atmosfera pri kupovini, pravovremeno reagovanje na zahteve potrošača) uopšte predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje dugoročnih odnosa sa potrošačima. Na osnovu svega iznetog, može se zaključiti da nedovoljna uključenost maloprodavaca i potrošača u aktivnosti elektronske razmene, predstavlja potencijalno veliki problem pri uključivanju domaćeg maloprodajnog poslovanja u svetske tokove.

Interesantno je, takođe, da obrazovni nivo potrošača, iskazan školskom spremom, utiče na spremnost potrošača da prihvataju promene, koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju. Sa druge strane, nema osnova za tvrdnju da stepen životnog standarda, meren visinom mesečnih primanja potrošača, utiče na prihvatanje promena koje u svoje poslovanje uvode maloprodajna preduzeća koja se uključuju u elektronsku maloprodaju. Na osnovu toga se može zaključiti da, na domaćem tržištu, potrošači nižeg stepena obrazovanja teže prihvataju promene koje u svoje poslovanje uvode maloprodavci koji se uključuju u elektronsku maloprodaju. Za razliku od njih, potrošači višeg stepena obrazovanja lakše prihvataju pomenute promene.

Domaće maloprodajno poslovanje, neminovno očekuje uključivanje u tokove na svetskom tržištu. Pored usklađivanja parametara, kao što su stepen obrazovanja i

životni standard, kao baze za uključivanje u sve aktivnosti maloprodajne razmene, za potrošače je značajno da počnu u većoj meri da se navikavaju na promene, i da ih prihvataju kao sastavni deo maloprodajne razmene. Za maloprodajna preduzeća, uključivanje u svetsku maloprodajnu razmenu podrazumevaće usvajanje adekvatne tehničko-tehnološke podrške za neometano obavljanje kupoprodajne razmene, sa jedne strane, kao i razvijanje adekvatnih poslovnih koncepata, i sprovođenje aktivnosti kvalitetne, kontinuirane komunikacije i građenja odnosa saradanje sa potrošačima, sa druge strane. Domaći maloprodavci moraće da posvete više pažnje procesu građenja vrednosti potrošača, i to stavljanjem akcenta na kontinuirano sprovođenje aktivnosti marketinga i komunikacije. Takođe, biće veoma važno uspostaviti i načine kontinuiranog praćenja i merenja stepena zadovoljstva potrošača obavljenom maloprodajnom razmenom, kao što je, na primer, utvrđivanje indeksa zadovoljstva potrošača.

PRILOG

Primer br. 1 – *Amazon.com* – sinonim za e-tailing

Pre jedanaest godina, tačnije 1995. godine, američki preduzetnik i vizionar Jeff Bezos, osnovao je startup kompaniju *Amazon.com*, pionira u svetskoj elektronskoj maloprodaji, nudeći kupcima knjige putem elektronskog kataloga na web site-u svoje novoosnovane kompanije. Bezos je sagledao veliki potencijal koji, u prodaji knjiga, nudi Internet. Takođe, smatrao je da je upravo prodaja knjiga najlogičnija i potencijalno najunosnija u oblasti elektronske maloprodaje.

Tokom protekle dekade, kompanija *Amazon.com* uspela je da ostvari veliki broj svojih ciljeva: da proširi asortiman svojih proizvoda i usluga, da podigne kvalitet iskustva potrošača u procesu online kupovine, kao i da formira alijanse sa tradicionalnim maloprodavcima, koje su ovoj kompaniji pomogle u poslovanju (saradnja sa maloprodavcima *Wal Mart* i *Toys"R"US*). Takođe, *Amazon.com* je investirao stotine miliona dolara u svoju distributivnu mrežu, u građenje fizičkih skladišta, specijalno dizajniranih za isporučivanje malih paketa stotinama hiljada kupaca širom sveta. Izazov za kompaniju *Amazon.com*, bilo je i istalo, ostvariti uspeh tamo gde mnoge druge kompanije nisu uspele: upotpuniti online prodaju proizvoda potrošačima širom sveta, ostvariti profit i prihvatljivu stopu prinosa na svoje velike investicije[285].

Amazon.com je proširio svoje poslovanje u različitim pravcima. Danas ova kompanija poseduje, pored prodaje knjiga kao osnovnih proizvoda, i specijalizovane online prodavnice, profesionalne i tehničke prodavnice. Svoju ponudu knjiga, ova kompanija je proširila ulaskom u partnerstva sa ekspertima u različitim oblastima, zatim uvodeći u svoj asotiman polovne knjige, kao i one koje nisu prihvaćene za štampu. Takođe, ova kompanija je svoju ponudu proširila i na druge proizvode. U junu 2002. godine, *Amazon.com* je postao autorizovani diler za online prodaju proizvoda kompanije *Sony Corp*[286]. Zatim, ova kompanija pruža savete i ideje kupcima vezane za pravljenje poklona, a u "E-Cards" odeljku kupci mogu besplatno birati i slati animirane elektronske čestitke porodici i prijateljima.

Ključne karakteristike poslovanja kompanije *Amazon.com*, po kojima je ona poznata na elektronskom tržištu, i koje su od ove kompanije stvorili sinonim za e-tailing, podrazumevaju: jednostavno pretraživanje web site-a i poručivanje proizvoda, zanimljiv i pregledan web site, pružanje korisnih informacija, preporučivanje proizvoda i usluga kupcima, personalizacija asortimana, niske cene (nije uključen porez), bezbedan sistem plaćanja, i tačna i efikasna isporuka proizvoda.

Primer br. 2 – Kupovina *Burberry* mantila

Jesen je doba godine, u kojem mantili za kišu i kišobrani stiču veliku "popularnost", a tražnja za njima raste. Sa druge strane, postoji li zemlja na svetu, u

[285] Turban, E. et. al., (2006.,), *Electronic Commerce 2006: A Managerial Perspective*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 82.
[286] Ibid., str. 82.

kojoj su mantili toliko važan i tražen proizvod, kao što je to Engleska? Ima li boljeg mesta na svetu za kupovinu mantila, od Engleske?

Burberry proizvodna i trgovinska marka, predstavlja sinonim kvaliteta i elegancije u celom svetu. Maloprodajni objekti ovog čuvenog "trend settera" klasične mode, smešteni su u najprometnijim i najskupljim ulicama svih svetskih metropola: na Petoj aveniji u Njujorku, na Rodeo Drive-u u Los Anđelesu, na Bahnhoff Strasse u Cirihu. Jedan od *Burberry* butika, smašten je i u Regent Street-u u Londonu.

Proizvodi, koji nose ovu čuvenu marku, spadaju u luksuznu robu, koja se pažljivo bira i kupuje, i koja, zbog svog visokog kvaliteta, predstavlja trajan, vanvremenski proizvod. Upravo zbog pomenutih karakteristika proizvoda, *Burberry* usmerava veliku pažnju na trening i edukaciju maloprodajnog osoblja, naročito u oblasti komunikacije sa kupcima, kao i kreiranja dobre atmosfere u maloprodajnim objektima. Prodavci u *Burberry* buticima su vaspitani, komunikativni i nenametljivi, poseduju adekvatno obrazovanje, i prolaze sve neophodne poslovne i komunikacione treninge. Njihov veoma važan zadatak predstavlja takvo vođenje kupoprodajnog procesa, koje će kupca učiniti potpuno zadovoljnim, i to kako samim proizvodom, tako i ukupnim maloprodajnim servisom. I što je najvažnije, treba pružiti kupcima jedinstveno iskustvo kupovine, koje će oni dugo i rado pamtiti.

Beograd kraja 80-tih, nije mogao da se pohvali raznovrsnošću maloprodajnih objekata, koji bi potrošačima ponudili veliki izbor kvalitetnih, kako domaćih, tako i inostranih proizvoda. Nedostatak raznovrsnosti i alternativa pri kupovini proizvoda, kao i ograničena ponuda inostranih proizvoda, koji bi pružali garanciju kvaliteta i dobrog ukusa, predstavljali su naročito veliki problem mladim poslovnim ljudima, kojima su dobar stil i dobar imidž veoma značajni u profesijama kojima se bave.

Sa druge strane, Beograd sa kraja 80-tih, karakteriše i nedostatak dobre kulture poslovanja u maloprodaji. Maloprodajni objekti nisu odavali utisak mesta na kojem potencijalni potrošači mogu da reše svoje kupoprodajne probleme i zadovolje svoje potrebe. Krutost i neljubaznost maloprodajnog osoblja, potpuni nedostatak empatije prema potrošaču, kao i gotovo potpuno odsustvo komunikacije između predstavnika maloprodaje, menadžera, zaposlenih i kupaca, predstavljaju faktore koji su mnoge potencijalne kupce naterali da svoje kupovine obavljaju na nakim drugim tržištima.

U jesen 1989. godine, dr Zoran Stanković boravio je u Londonu. U *Burberry* radnji, na Regent Street-u u Londonu, dr Zoran je rešio da sebi ispuni veliku želju i kupi tradicionalni, kišni *Burberry* mantil. Ispostavilo se da je, i po kvalitetu kupljenog proivoda i po kvalitetu primljenog maloprodajnog servisa, njegova odluka bila prvoklasna.

Nakon izbora klasičnog, sivog mantila za kišu, započinje proces servisiranja kupca. Prodavac je pristupačan, diskretan, komunikativan i odaje utisak pouzdane osobe kojoj se može verovati. Štaviše, način na koji uslužuje kupca, to i dokazuje. Kako *Burberry* mantil, po rečima prodavca, ne predstavlja običan proizvod već simbol kvaliteta i elegancije, neophodno je i da se sam kupac u to uveri.

Dr Zoran je u dilemi da li mu odgovara širina mantila. Prodavac postavlja pitanje da li će mantil biti nošen preko sakoa ili džempera. Dr Zoran je u to vreme uglavnom nosio odela i sakoe, te mu prodavac sugeriše da svoj mantil proba preko jednog od *Burberry*-jevih klasičnih sakoa. Prodavac pronalazi odgovarajući štofani

klasični sako, dr Zoran preko sakoa oblači mantil i uverava se da mu mantil stoji "kao saliven".

Sledeća dilema dr Zorana, predstavljala je dužina mantila. Naime, jedna od važnih karakteristika *Burberry* mantila, nije bilo kakva dužina, već *prava* dužina mantila. Prodavac je ponovo tu da pomogne. Savetuje dr Zoranu da sedne na stolicu, uz objašnjenje da je dužina mantila odgovarajuća ukoliko, pri sedenju npr. u podzemnoj železnici, mantil ne dodiruje pod. Takođe, to je garancija da dotična dužina onemogućava da se kraj mantila zakači tokom transpota eskalatorom, pri ulasku ili izlasku iz podzemne železnice.

Jedno od najčešćih pitanja koje kupac postavlja prilikom kupovine mantila, jeste i pitanje da li je dužina rukava odgovarajuća. Prodavac je i ovoga puta ponudio veoma dobro rešenje. Savetuje dr Zoranu da savije lakat pod pravim uglom, budući da je to najčešći položaj ruke pri držanju kišobrana. Naime, *Burberry* mantil i kišobran, predstavljaju dva komplementarna proizvoda. Dužina je zaista odgovarajuća, rukav se završava na zglobu palca.

Nakon probanja mantila, prodavac pruža dr Zoranu neophodne informacije vezane za održavanje mantila. Najbolji način je hemijsko čišćenje, i to po mogućstvu isključivo u Engleskoj. Kako nije baš najzgodnije, niti moguće odlaziti u London zbog čišćenja mantila, prodavac objašnjava dr Zoranu da je moguće poslati mantil na čišćenje u njihovoj radnji, te da će mu mantil, očišćen i adekvatno upakovan, veoma brzo biti vraćen na kućnu adresu.

Dotadašnji kupoprodajni proces ostavlja na dr Zorana snažan utisak zainteresovanosti prodavca za njegove potrebe, utisak solidnog, profesionalnog kupoprodajnog servisa, koji nosi jasan pečat imidža ove kompanije. Prodavac je neprestano odavao utisak odmerenog, nenametljivog *savetnika*, koji je, pri tome, veoma objektivan i ne nudi svome kupci bilo kakav proizvod, već samo onaj koji mu savršeno pristaje. Dr Zoran je već doneo odluku o kupovini. Bolje rečeno, *odluka je došla sama*.

Na kraju, kao malo iznenađenje, sledi nenametljivi komentar prodavca, koji, zapravo, u sebi nosi jasnu i veoma važnu poruku. Prodavac saopštava dr Zoranu da mantil koji je odabrao ima - samo jednu manu! Upozorava ga da treba da bude veoma obazriv gde ostavlja mantil na prijemima, sastancima, u pozorištu i sličnim mestima. To ilustruje pričom da su njegovom ocu pre mesec dana, na jednom skupu penzionera, ukrali *Burberry* mantil koji je kupio pre 17 godina! Zbog toga bi bilo veoma dobro da se i on pazi sličnih situacija i dobro čuva svoj *Burberry* mantil. Poruka: "Ovo je vanvremenska roba; kupite je i bićete zadovoljni. Ali je i čuvajte, jer ona nikada ne gubi na svojoj vrednosti i atraktivnosti".

Od kupovine mantila prošlo je sedamnaest godina. Dr Zoran i dalje ima svoj mantil, koji izgleda kao da je kupljen juče. Ali pored atraktivnosti i elegancije mantila, ono što opstaje već skoro dve decenije, jeste zadovoljstvo koje dr Zoran oseća pri samoj pomisli na njegovu kupovinu. Opstalo je osećanje da je prodavac iz Regent Streeta zaista brinuo o njegovim potrebama, i da mu je bilo iskreno stalo da mu pomogne u njihovom servisiranju. Profesionalan odnos se, pre svega ogledao u dobrim manirima i nenametljivosti u komunikaciji, a veliku ulogu su imali i signali neverbalne komunikacije, koji su se ogledali kroz proces probanja proizvoda i saopštavanja važnih informacija o proizvodu. Neverbalna komunikacija, koja je sve vreme pratila tok

razgovora, bila je u potpunosti uklađena sa verbalnom, što je ukupan utisak činilo istinski iskrenim i pouzdanim.

Primer br. 3 – "Miles & More" nagrađuje putnike za pređene milje

Star Alliance je strateška poslovna alijansa, sklopljena između avio-prevoznika *Lufthansa*, *SWISS*, *Adria Airways*, *Air Dolomiti*, *Air One*, *the Austrian Airlines Group*, *Croatia Airlines*, *LOT Polish Airlines*, *Luxair* i drugih, manjih avio-prevoznika, *Star Alliance* partnera. Alijansa je sklopljena prvenstveno sa ciljem da veliki avio-prevoznici *Lufthansa* i *SWISS* konsoliduju svoje poslovanje, budući da su obe kompanije, krajem 2000. godine, zbog velikih troškova i problema u poslovanju pretrpele restrukturiranje svoga poslovanja. Pridruživanje i drugih evropskih avio-prevoznika, kao i manjih kompanija-partnera iz drugih delova sveta, omogućilo je alijansi podizanje kvaliteta poslovanja, ali i kvaliteta poslovne komunikacije sa korisnicima njihovih usluga – putnicima. "Miles & More" program je sjajan primer dobrog upravljanja odnosima sa potrošačima, zadovoljenja potrošača i građenja njihove lojalnosti.

Program "Miles & More"[287] omogućava putnicima da, putujući avionima ovih avio-kompanija, sakupljaju pređene milje i da, skupljajući te "nagradne" milje, budu vredno nagrađeni. Pored toga, putem ovog programa, putnici koji često putuju imaju mogućnost da sakupljaju i takozvane "statusne" milje, koje obezbeđuju tim putnicima prelazak iz kategorije "običnih" putnika u višu kategoriju "Frequent Traveller" ili još višu, takozvanu "Senator" kategoriju.

Status "Frequent Traveller" obuhvata putnike koji, putujući napred pomenutim avio-kompanijama, tokom jedne kalendarske godine sakupe 35 000 "statusnih" milja. Status je validan dve godine, a da bi se produžio potrebno je da putnik sakupi novih 35000 milja tokom naredne dve godine. Ovaj status obezbeđuje svojim nosiocima mnoge beneficije, među kojima su: pristup business lounge-u, checking na šalteru business klase, prioritet na listi čekanja za prebukirane letove, dozvolu za težinu prtljaga do 40 kilograma. Status "Senator" odnosi se na putnike koji tokom jedne kalendarske godine pređu najmanje 100 000 "statusnih" milja. Među privilegijama koje nosi ovaj status su: pristup Senator Lufthansa lounge-u, kao i Star Gold lounge-u, checking na šalterima prve klase, veći prioritet na listi čekanja, garanciju rezervacije karata unapred do 48 sati, 50% miljažne redukcije i olakšica za dobijanje nagrada itd.

Putnici koji putuju kompanijama *Star Alliance* partnera, svoje milje ne sakupljaju samo putujući. Milje se sakupljaju i rentiranjem automobila kod naznačenih rent-a-car preduzeća (*AVIA*, *Hertz*, *Europcar*) ili, pak, odsedanjem u hotelima, među kojima su *Hilton*, *Intercontinental*, *Hyatt*, *Ramada*, *Marriott*, kao i putem telekomikacija, ukoliko putnici koriste usluge partnerskih operatera, kao što je *Vodafone*. Takođe, milje se mogu sakupljati i prilikom kupovine u *Lufthansa WorldShop* prodavnicama ili u drugim partnerskim maloprodajnim objektima, kao što su *Douglas* parfimerije, a milje se mogu sakupljati i štednjom u partnerskim bankama, među kojima je na primer *Deutsche Bank*.

Putnici i korisnici usluga kompanija *Star Alliance* imaju mogućnost da dobiju uvid u svoj status, odnosno svoje sakupljene milje, putem Interneta, budući da svaki putnik prijavljen u "Miles & More" program ima svoj miljažni račun na stranici

[287] www.miles-and-more.com

www.miles-and-more.com/mileageaccount, kao i putem pošte i na šalterima za čekiranje na aerodromima. Sakupljanje milja podrazumeva, prilikom čekinga, podnošenje miljažne kartice zajedno sa avio-kartom. Među nagrade koje putnici, sakupljanjem pređenih milja, mogu dobiti, nalaze se besplatni letovi po Evropi u okviru ekonomske klase, mogućnost putovanja u višoj klasi ukoliko se ukaže slobodno mesto, odsedanje u luksuznom hotelu itd.

Primer br. 4 – *Norwich Union* i poslovanje sa potrošačima

Norwich Union je poznati maloprodajni provajder finansijskih usluga iz Velike Britanije. Ova kompanija se bavi prodajom finanskijskih proizvoda i usluga potrošačima, i to na dva načina: direktno finalnim potrošačima i preko nezavisnih finansijskih savetodavaca (independent financial advisers – IFAs) [288].

U svom poslovanju, ova kompanija kombinuje tradicionalne i elektronske kanale i medije komuniciranja sa potrošačima. Naime, kao mediji za direktnu prodaju i pružanje usluga koriste se Internet i call centri, dok se sva pravna dokumenta šalju na tradicionalan način fizičkim putem, odnosno poštom. Interesantno je da, iako nezavisni finansijski savetodavci direktnim putem, face-to-face, komuniciraju sa postojećim i potencijalnim potrošačima, kompanija *Norwich Union* i tada sva pravna dokumenta šalje poštom.

Kompanija *Norwich Union* razvila je i primenjuje dve operativne politike kanala prodaje[289]: direktno i preko IFA. Direktnim kanalima se obezbeđuje online podrška i podrška putem call centara, dok se sa nezavisnim finansijskim predstavnicima ulazi u partnerske odnose, na obostranu korist.

Primer br. 5 – Kako je maloprodavac *House of Fraser* rešio probleme predviđanja prodaje

Kompanija *House of Fraser* je vodeći britanski maloprodavac odeće, firmiranih robnih marki[290]. Elegantnih maloprodajnih objekata, smeštenih u centrima velikih gradova širom Velike Britanije, ima ukupno 50, među kojima su "Army and Navy", "Frasers", "Kendals" i "Dicking and Jones". Međutim, iako uspešna i cenjena na maloprodajnom tržištu, ova maloprodajna kompanija nije bila zadovoljna procesom planiranja i predviđanja prodaje u svojim maloprodajnim objektima. Naime, analizom nabavnih i prodajnih aktivnosti, došlo se do zaključka da sistem upravljanja informacijama nije bio usklađen među delovima organizacije, i nije pratio promene koje su se odigravale u različitim delovima kompanije. Zbog toga je kompanija rešila da uvede novi kompjuterski program za praćenje i merenje ostvarene prodaje, kako bi se prevazišli problemi planiranja i poboljšalo predviđanje prodaje[291].

[288] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 144.
[289] Ibid., str. 144.
[290] www.houseoffraser.co.uk
[291] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 32.

Ranije, proces upravljanja informacijama bio je organizovan na nivou prodajnih objekata o prodajnih odeljenja, što je značajno otežavalo objedinjavanje informacija i formiranje tačnih poslovnih planova. Kompanija je odlučila da instalira skladište podataka, u kojem bi se prikupljal i čuvale informacije o prodaji, a na vrhu svega toga bi bio softver za analizu informacija. Informacije o dnevnoj prodaji proizvoda smeštali bi se u ovaj sistem, sa POS terminala u prodajnim objektima, na različitim lokacijama. Na osnovu toga, kompanija bi mogla lako da utvrdi koji su to proizvodi koji se trenutno prodaju i pokreću poslovanje, a koji ne.

Novousvojena tehnologija omogućava višim menadžerima, menadžerima srednjeg nivoa, da momentalno utvrde da li promotivne aktivnosti koje su planirane od strane top menadžmenta, imaju ili nemaju rezultata, i shodno tome izvrše uticaj na prodajne objekte i odelenja. Takođe, oni veoma lako mogu napraviti poređenje sa prodajom iz prethodnih godina, brzo identifikovati proizvode koji se slabo prodaju, i sprovoditi plan akcije. Ne samo što je moguće tačno znati ukupan broj prodatih proizvoda određenih robnih marki na kraju fiskalne godine, već je moguće utvrditi i pratiti prodaju određenih robnih marki u pojedinim prodajnim objektima, i to po njihovim atributima, kao što su boja, broj stil i drugi.

Primer br. 6 - Proces analize potrošača u *Nordstrom*-u

Uvođenje procesa analize potrošača u poslovni sistem, omogućava preduzeću posmatranje svoga poslovanja iz perspektive potrošača. Robna kuća *Nordstrom* iz SAD, kombinuje znanje stečeno direktnom komunikacijom sa potrošačima i znanj iz data mining tehnika "Personal Touch" programa, u svrhe kontinuiranog praćenja zadovoljstva svojih potrošača i građenja dugoročnih poslovnih odnosa sa potrošačima.

Program "Personal Touch" podrazumeva angažovanje potrošača, specijalno treniranih i edukovanih od strane kompanije *Nordstrom*, koji su, zapravo, modni konsultanti ostalim potrošačima. Oni su upoznati sa tekućim modnim trendovima, bojama i dezenima proizvoda, i edukovani su kako da usklade proizvide koje nudi ova robna kuća, sa izgledom, ukusima i životnim stilovima potrošača. Potpomognuti najnovijom elektronskom tehnologijom, "Peronal Touch" potrošači-konsultanti trude se da ostalim potrošačima prodaju kombinovane i usklađene proizvode, i to upotrebom dva sistema prikupljanja informacija i znanja o potrošačima.

Prvi sistem predstavlja bazu podataka personalnih karakteristika potrošača, među kojima su podaci o onome što vole, ne vole da nose, podaci o ukusu, životnom stilu, garderobi koju nose. Ovi podaci prikupljeni su kroz procese interakcije sa potrošačima. Drugi sistem predstavlja bazu podataka u kojij su smešteni podaci o istoriji obavljenih kupovina potrošača, kako bi pomogli potrošačima-konsultantima da ostalim potrošačima sugerišu kupovinu određene robe, koja bi bila komplementarna prethodno obavljenoj kupovini[292].

[292] Harris, J., (2002.), "Crouching Customer, Hidden Insight", Montgomery Research white paper, June, na web site-u: www.mriadmin.com.

LITERATURA

Stručne knjige:

1. Bennett, P.D., ed., (1995.), *Dictionary of Marketing Terms*, 2nd ed., American Marketing Association, Chicago IL.
2. Bjelić, P., (2000.), *Elektronsko poslovanje*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
3. Boddy, D., (2005.), *Management: An Introduction*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
4. Burnes, B., (2004.), *Managing Change*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
5. Burnett, P.D., ed., (1988.), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago.
6. Buttle, F.B., (1996.), *Relationship Marketing Theory and Practice*, Paul Chapman, London.
7. Carnall, C.A., (2003.), *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
8. Chaffey, D., (2002.), *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England, 2002.
9. Champy, J., (1997.), *Reengineering Management – The Mandate for New Leadership*, Harper Collins Publishers Inc., New York NY, 1997.
10. Chase, R.B., Aquilano, N.J., Jacobs, F.R., (2001.), *Operations Management for Comepetitive Advantage*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY.
11. Collins, J.C., Porras, J.I., (1997.), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, a division of Harper-Collins Publishers, New York NY, 1997.
12. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., (1991.), *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, London.
13. Dalrymple, D.J., Cron, W.L., DeCarlo, T.E., (2004.), *Sales Management*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken NJ.
14. David, F.R., (2005.), Strategic *Management – Concepts and Cases*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
15. Drucker, P.F., (1999.), *Management Challenges for the 21th Century*, Harper Business, New York NY.
16. Dunn, S.W., Barban, A.M., (1974.), *Advertising, Its Role in Modern Marketing"*, third ed., The Dryden Press, Ilinois.
17. Đurić, M.D., (1992.), *Public relations - ključ uspešnog nastupa na tržištu*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
18. Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R., Scheuing, E.E. (eds), (1996.), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, New York: ISQA.
19. Egan, J., (2004.), *Relationship Marketing*, Pearson Education Limited, Essex England.
20. Elliot, S. (editor), (2002.), *Electronic Commerce (B2C Strategies and Models)*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.

21. Freeland J., (2003.), *The Ultimate CRM Handbook: Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*, McGraw-Hill, New York NY.
22. Gilbert, D., (2003.), *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
23. Gordon, I.H., (1998.), *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons, Etobicoke, Ontario.
24. Gouillart, F.J., Kelly, J.N., (1995.), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill Inc., New York NY.
25. Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, (1988.), *Culture and Interpersonal Communication*, Sage, Newbury Park, CA.
26. Gummesson, E., (1999.), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth Heinemann, Oxford.
27. Hammer, M., Champy, J., (1997.), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins Publishers Inc., New York NY.
28. Harris, D., Walters, D., (1992.), *Retail Operations Management: A Strategic Approach*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs NJ.
29. Hoque, F., (2000.), *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY.
30. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2005.), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
31. Johnston, M.W., Marshall, G.W., (2005.), *Relationship Selling and Sales Management*, McGraw-Hill Inc., New York NY.
32. Jones, G.R., (2004.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
33. Jones, G.R., George, J.M., (2007.), *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY.
34. Kalakota, R., Robinson, M., (1999.), *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA.
35. Kerin, R.A., Peterson, R.A., (2004.), *Strategic Marketing Problems – Cases and Comments*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
36. Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.), Customer Relationship Management, Butterworth-Heinemann, Oxford.
37. Korper, S., Ellis, J., (2000.), *The E-Commerce Book: Building the E-Empire", Academic Press*, San Diego CA.
38. Koter, Dž.P., (1997.), Vođenje Promene, Želnid, Beograd.
39. Kotler, F., (1989.), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
40. Kotler, P., (1988.), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.
41. Kotler, P., (2003.), *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
42. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wing, V., (1999.), *Principles of Marketing*, 2nd European edition, Prentice Hall, New York.
43. Kotler, P., Keller, K., (2006.), Marketing Management, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.
44. Lewin, G.W. (ed), (1948.), *Resolving Social Conflict*, Harper & Row, London.
45. Lovreta, S., (1995.), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.

46. Lovreta, S., Petković, G., (2002.), *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd.
47. Lovreta, S., Radunović, D., Kalinić, V., (1991.), *Marketing u trgovini*, Ekonomski fakultet, Beograd.
48. Mašić, B., (1998.), *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", BK Institut, Beograd
49. Milisavljević, M., (1980.), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
50. Milisavljević, M., Todorović, J., (1995.), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
51. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S., (2003.), *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
52. Newell, F., Godin, S. (Foreword), (2003.), *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship, Bloomberg Press*, Princeton NJ.
53. Patel, K., McCarthy M.P., (2000.), *Digital Transformation*, McGraw-Hill, New York NY.
54. Payne, A., (2006.), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.
55. Payne, A.F.T. (ed.), (1995.), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London.
56. Pelton, L.E., Strutton, D., Lumpkin, J.R., (2002.), *Marketing Channels*, McGraw-Hill/Irwin, New York NY.
57. Peppers, D., Rogers, M., (1997.), *Enterprise One to One (Tools for Competing in the Interactive Age)*, Currency & Doubleday, New York NY.
58. Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
59. Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., (1999.), *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program*, Currency Doubleday, New York NY.
60. Petković, G., (1995.), *Pozicioniranje trgovinskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd.
61. Peter, J.P., Olson, J.C., (2005.), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw-Hill Inc., New York NY.
62. Pine, II, B.J.,(1999.), *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston MA.
63. Prahalad, C.K., Ramaswami, P.B., Katzenbach, J.R., Lederer, C., Hill S., (2001.), *Harward Business Review on Customer Relationship Management.*, Harward Business School Publishing, Boston MA.
64. Prahalad, C.K., (1997.), *The Work of New Age Managers in the Emerging Competitive Landscape, The Organization of the Future*, The Drucker Foundation, New York NY.
65. Rajput, W.E., (2000.), *E-Commerce Systems Architecture and Applications*, Norwood MA.
66. Reynolds, J., (2002.), *Practical Guide to CRM*, CMP Books, New York NY.
67. Robbins, S.P., Coulter, M., (2003.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

68. Scheuing, E.E., (1989.), *Purchasing Management*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs NJ.
69. Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (eds), (2000.), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA:Sage.
70. Sheth, J., Parvatiyar, A., Shainesh, G. (eds.), (2001.), *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
71. Smith P.R., (1998.), *Marketing Communications; An Integrated Approach*, 2nd edn., Kogan Page, London.
72. Stankić, R., (1999.), *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd.
73. Stanković, J., (2002.), *Reinženjering poslovanja u elektronskoj maloprodaji*, magistarksa teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
74. Stoner, J.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R., (1997.), *Menadžment*, Želnid, Beograd.
75. Treece, M., (1986.), *An Overview of Communication Within Organizations*, Allyn and Bacon, Inc., Newton, MA.
76. Turban, E. et. al., (2006.), *Electronic Commerce 2006: A Managerial Perspective*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
77. Vajić, I. (gl. urednik), (2004.), *Preduzetnički menadžment – Biznis plan i biznis programi*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća d.o.o. Beograd i Centar za investicije d.o.o. Zagreb.
78. Vračar, D., (1996.), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti "Europublic" d.o.o., Beograd, 1996.
79. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., (2004.), *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River New Jersey.

Stručni članci:

80. Appel D., (1972.), "The supermarket: early development of an instutional innovation", Journal of Retailing, 48.
81. Barnes, J.G., Howlett, D.M., (1998.), "Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers", International Journal of Bank Marketing, 16 (1).
82. Benjamin R., Wigand R., (1995.), "Electronic markets and virtual value chains on the information highway", Sloan Management Review, winter 1995.
83. Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., (1990.), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", Journal of Marketing, 54.
84. Brion, J.M., (1965.), "Marketing through the Wholesaler-Distributor Channel", Marketing for Executives Series #10, American Marketing Association, Chicago IL.
85. Brown, S., (1987.), "Institutional change in retailing: a review and synthesis", European Journal of Marketing, 21 (6).
86. Clark, M., (2000.), "Customer service, people and processes", rad u Cranfield School of Management *"Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective"*, Macmillan, Basingstoke.
87. Cummings, E.M., Haas, T., (2000.), "Seeing Green", Darwin, June/July, vol. 1, No. 1.

88. Czepiel, J., (1990.), "Managing relationships with customers: a differentiating philosophy of marketing", rad u Bowen, D., Chase, R., Cummings, T. (eds), *Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organisation and Human Resources*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
89. Czepiel, J., (1990.), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", Journal of Business Research 20.
90. Davenport, T.H., Harris, J.G., Kohli, A.K., (2001.), "How do they know their customers so well?", MIT Sloan Management Review.
91. Dawson, J., (1994.), "Applications of European management in European retailing", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4 (2).
92. Dawson, J., (2001.), "Is there a new commerce in Europe?", International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 11 (3).
93. Deck, S., (2001.), "The ABCs of CRM", CIO, May 1.
94. Democker, D., (2000.), "Killer spin-offs" (Industry Trend or Event), Info World, Sept 18, vol. 22 issue 38.
95. Dunphy, D.D., Stace, D.A., (1993.), "The strategic management of corporate change", Human Relations, 46(8).
96. Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S., (1987.), "Developing buyer-seller relationship", Journal of Marketing, 51.
97. Gilsdorf, J. (2002.), "Standard Englishers and World Englishers: Living with Polymorph Business Language", The Journal of Business Communication, 39(3).
98. Glazer, R., (2004.), "Role of smart markets in managing relationships with customers", rad u Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
99. Grossman, J., (1998.), "We've Got to Stop Meeting Like This", Inc., April.
100. Grönroos C., (1994.), "From marketing mix to relational marketing: towards a paradigm shift in marketing", Management Decisions, 32 (2).
101. Håkansson, H., Johanson, J., (2001.), "Business network learning: basic considerations", rad u Håkansson, H. and Johanson, J. (eds) *Business Network Learning*, Elsevier Science, Amsterdam.
102. Johnson, M.D., (2001.), "Customer Relationship Management Questions", Darwin, April 30.
103. Kirsner, S., (2000.), "Sneaker Attack", Darwin, June/July, vol. 1, No.1
104. Kirsner, S., (2000.), "Scaredy Pants", Darwin, August/September, vol. 1, No. 2.
105. Kursh, C.O., (1971.), "The Benefits of Poor Communication", Psychoanalytic Reviw, Summer-Fall.
106. Lovreta, S., Petković, G., (1998.), "Izazovi trgovinskom menadžmentu u globalnom okruženju", Zbornik radova *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet, Beograd.
107. Miglautsch, J.R., (2000.), "Thoughts on RFM Scoring", The Journal of Database Marketing, Palgrave Macmillan, Volume 8, Number 1, August 1.
108. Milliken, C., (2001.), "A CRM Success Story", CIO, November 1.
109. Mitchell, A., (2001.), "It's a matter of trust", Marketing Business, April.
110. Mittal, B., Lassar, W.M., (1998.), "Why does customer switch?The dynamics of satisfaction versus loyalty", Journal of Services Marketing, 12 (3).

111. Möller, K., Halinen, A., (2000.), "Relationship marketing theory; its roots and direction", Journal of Marketing Management, 16.
112. Myers, H., Alexander, N., (2007.), "The role of retail internationalisation in the establishment of a European retail strauctur e", Inaternational Journal of Retail and Distribution Management, vol. 35, no.1.
113. Palić, S., (2007.), "U Srbiji raste informatičko-tehnička pismenost. Računar obavezna alatka", Blic, 9. april.
114. Parvatiyar, A., Sheth, J., (2001.), "Conceptual framework of customer relationship management", rad u Sheth, J., Parvatiyar, A., Shainesh, G. (eds.), *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
115. Payne, A.F.T., Frow, P., (1990.), "Developing a segmented service strategy: improving measurement in relationship marketing", Journal of Marketing Management.
116. Peppers, D., Rogers, M., (2000.), "Build a one-to-one learning relationship with your customers", Interactive Marketing 1 (3).
117. Pine, II B.J., Peppers, D., Rogers, M., (1995.), "Do You Want to Keep Your Customer Forever?", Harvard Business Review, March-April.
118. Powell, T.C., Dent-Micallef, A., (1997.), "Information technology as competitive advantage: thee role of human, business, and technology resources", Strategic Management Journal, 18 (5).
119. Reichheld, F.F., Sasser, W.E.Jr, (1990.), "Zero defections: quality comes to services", Harvard Business Review, September-October.
120. Rubin, M., (1997.), "Creating customer-oriented companies", Prism, Arthur D. Little, fourth quarter.
121. Sawhney, M., (2003.), "New Value, Same Customers", CIO, January 15.
122. Sanders, A ., (1989.), "Libertad and justice for all", Time, May 29.
123. Selnes, F., Sallis, J., (2003.), "Promoting relationship learning", Journal of Marketing, 67 (3).
124. Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (1999.), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science 23, no. 4.
125. Sheth, J.N., Sisodia, R.S., (1999.), "Revisiting marketing's lawlike generalizations", Journal of the Academy of Marketing Sciences, 17 (1).
126. Standvik, T., Storbacka, K., (1996.), "Managing relationship quality", rad u Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R., Scheuing, E.E. (eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, New York: ISQA.
127. Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M., (1996.), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management", Long Range Planning, Vol. 29, No. 5.
128. Storbacka, K., Standvik, T., Grönroos, C., (1994.), "Managing customer relations for profit: the dynamics of relationship quality", International Journal of Service Industry Management, 5.
129. Thompson, J., (2000.), "Transformation is job one", NYSE magazine, New York Stock Exchange, issue two, fall.

130. Tošić, D., Pocajt, V., Kužić, R., (2000.) "Trendovi elektronskog poslovanja i preduzetništva u svetu i mogućnosti uključenja naše zemlje", Zbornik radova sa VII međunarodnog simpozijuma *Menadžment promena* - SymOrg 2000 (Zlatibor), FON, Beograd.
131. Traxler, J., (2000.), "Preparing retail for the wireless twenty-first century", Retail Strategy International, Sterling Publications Ltd.
132. Treacy, M., Wiersema, F., (1993.), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, January-February.
133. Vidas-Bubanja, M., (1995.), "EDI i nova organizaciona struktura preduzeća", Zbornik radova sa III. YUEDI konferencije *Elektronska razmena podataka i elektronska trgovina u svetu i Jugoslaviji,* Beograd, 12-12/13.
134. Weitz, B.A., Jap, S.D., (2000.), "Relationship marketing and distribution channels", rad u Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA:Sage.
135. West, P., (2000.), "What Makes a Successful Retailer?",Retail Strategy International, Sterling Publications Ltd., London.
136. Windham, L, (2000.), "Don't Expect A Merry E-Christmas: Online Buyers expect freebies, lack loyalty, and purchase on price, says an e-commerce pro. Shopping sites need to retrain them. Fast." (e-Company)(Interview)(Industry Overview, Fortune, October 2, v142 i7.

Adrese na Internetu:

- http://crm.ittoolbox.com/documents/
- http://guide.darwinmag.com/technology/enterprise/crm/
- http://news.bbc.co.uk.
- www.alladvantage.com
- www.crm-toolkit.com/CustomerRelationshipManagementUnitedParcelService.html
- www.faktorplus.co.yu/vesti.php
- www.forrester.com/Research/Document/
- www.houseoffraser.co.uk
- www.managingchange.com
- www.miles-and-more.com
- www.mriadmin.com.
- www.serviceplus.co.yu.
- www.thebigworld.com/Fortune500MultilingualWebsites.aspx.
- www.wswg.org,

ANEKS 1 - Upitnici

Upinik namenjen potrošačima:
Poštovani(-a),

Upitnik, koji je pred Vama, deo je istraživanja koje sprovodim u okviru izrade svoje doktorske disertacije, pod nazivom "Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju", na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, kod mentora prof. dr Gorana Petkovića. Bila bih Vam zahvalna, ako biste odvojili malo svog vremena i popunili ovaj upitnik (zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora, odnosno popunjavanjem praznina). Unapred hvala!

S poštovanjem,

mr Jelena Stanković, asistent
Fakultet za menadžment "Braća Karić", Beograd

Demografski podaci o ispitaniku – potrošaču:

D1. Pol:
- muški - ženski

D2. Godine starosti: _____

D3. Bračno stanje:
- oženjen/udata - razveden/razvedena
- neoženjen/neudata - udovac/udovica
- život u vanbračnoj zajednici

D4. Deca:
- Imam decu - Nemam decu

D5. Zaposlenje:
- zaposlen(a) - nezaposlen(a) - student
- penzioner

D6. Školska sprema:
- osnovna škola - zanat - srednja škola/gimnazija
- viša škola - fakultet

D7. Mesečna zarada:
- do 10 000din - 10 001 - 20 000din - 20 001 – 30 000din
- 30 001 – 40 000din - preko 40 000din - bez primanja
- bez odgovora

Podaci o kupovinama:

1) Sklonost ka kupovinama:
   1. rado kupujem 2. nerado kupujem 3. ravnodušan sam

2) Navedite koliko puta (dnevno, nedeljno, mesečno, godišnje) obavljate kupovine sledećih proizvoda:

- Prehrambeni proizvodi

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Odeća i/ili obuća

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Tehnički proizvodi

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- "Accessoire" (nakit, tašne, kaiševi i sl.)

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Nameštaj i oprema za stanovanje

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Knjige (u knjižarama)

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Kancelarijski materijal

dnevno	nedeljno	mesečno	godišnje

- Luksuzni proizvodi (automobili, luksuzni nakit, luksuzna oprema za kuću…)

nedeljno	mesečno	godišnje	jednom u više godina

3) Da li Vas ime maloprodavca (na primer *Mercator, C market, Zara, Morgan*) opredeljuje gde ćete da kupujete?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

4) Da li ime maloprodavca (na primer *Mercator, Vero, Maxi, C market*), predstavlja jedan od ključnih faktora opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

5) Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pruža određeni maloprodavac, predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenja dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

6) Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu (prijatan enterijer i muzika, uslužni i nenametljivi prodavci), predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenja dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

7) Da li prepoznavanje Vaših potreba i udovoljavanje Vašim zahtevima, predstavlja značajne faktore Vašeg opredeljivanja za građenja dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

8) Da li imate osećaj da, kao kupac (potrošač), predstavljate aktivnog učesnika u kupovini?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

9) Da li imate osećaj da se prodavci i maloprodajna preduzeća interesuju za Vaše potrebe?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

10) Da li imate osećaj da su prodavci iskreni prema Vama?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

11) Da li ste ikada kupovali putem Interneta?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

12) Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web site-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

13) Ukoliko ste ikada kupovali putem Interneta, da li su te kupovine bile obavljane kod onih maloprodavaca u koje ste već imali poverenja, stečenog kupovinom u njihovim prodavnicama?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

14) Ukoliko niste kupovali putem Interneta, da li biste se uključili u te aktivnosti kod onog maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali i, pri tome, imate poverenja u njega?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

15) Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, ali nemate poverenja u njega?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

16) Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije maloprodajne objekte nikada niste posetili, niti ste ikada čuli za njega?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

17) Da li, prilikom obavljanja kupovina, bilo u prodavnicama ili putem Interneta, obraćate pažnju na proces komunikacije?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

18) Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja za Vas važan faktor građenja poverenja u maloprodavca?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

19) Da li mislite da verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje Vašeg poverenja u tog prodavca?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

20) Da li možete reći da, prilikom donošenja odluke o kupovini, na Vas utiču neverbalne poruke prodavca? Na primer, mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled.

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

21) Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca:
- ✓ Raznovrsnost prodajnog asortimana ___
- ✓ Kvalitet proizvoda ___
- ✓ Kvalitet pružanja usluga u prodavnici ___
- ✓ Cene proizvoda i usluga ___
- ✓ Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda ___
- ✓ Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.) ___
- ✓ Imidž maloprodavca ___

1 – nevažno
2 – najmanje važno
3 – skoro važno
4 – važno
5 – vrlo važno

22) Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca:
- ✓ Raznovrsnost prodajnog asortimana ___
- ✓ Kvalitet proizvoda ___
- ✓ Kvalitet pružanja usluga (isporuka u predviđenom vremenskom periodu, kvalitetno pakovanje, odsustvo grešaka, informisanje o toku isporuke i sl.) ___
- ✓ Cene proizvoda i usluga ___
- ✓ Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda ___
- ✓ Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.) ___
- ✓ Imidž maloprodavca ___

1 – nevažno
2 – najmanje važno
3 – skoro važno
4 – važno
5 – vrlo važno

23) Da li Vam, prilikom kupovine putem Interneta, nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

24) Da li Vam odsustvo ličnog kontakta stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

25) Da li, nakon obavljenih kupovina, imate osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosili prema Vama?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

Upitnik namenjen maloprodavcima:
Poštovani(-a),

Upitnik, koji je pred Vama, deo je istraživanja koje sprovodim u okviru izrade svoje doktorske disertacije, pod nazivom "Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju", na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, kod mentora prof. dr Gorana Petkovića. Bila bih Vam zahvalna, ako biste odvojili malo svog vremena i popunili ovaj upitnik (zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora, odnosno popunjavanjem praznina).
Ukoliko imate neko pitanje, možete me kontaktirati na broj 063 831 95 74. Unapred hvala!

S poštovanjem,

mr Jelena Stanković, asistent
Fakultet za menadžment "Braća Karić", Beograd

Opšti podaci o ispitaniku – maloprodavcu:

D1. Naziv i sedište maloprodajnog preduzeća:_____

D2. Vrsta maloprodajnog preduzeća:
- ✓ Prehrambeno
  - STR - supermarket - hipermarket
- ✓ odeća i/ili obuća
- ✓ tehnički proizvodi
- ✓ kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija
- ✓ "accessoire" (nakit, tašne, kaiševi i sl.)
- ✓ nameštaj i oprema za stanovanje
- ✓ knjižara
- ✓ kancelarijski materijal
- ✓ luksuzni proizvodi (automobili, luksuzni nakit, luksuzna oprema za kuću…)
- ✓ mešovita roba

D3. Veličina preduzeća:
- ✓ malo
- ✓ srednje
- ✓ veliko

D4. Postojanje odeljenja koje se bavi odnosima sa potrošačima:

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

1) Da li bi uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima, po Vašem mišljenju, poboljšalo odnose prodavac - potrošač?

   1. U velikoj meri
   2. Donekle
   3. Ne
   4. Ne znam

2) Da li su prodavci u Vašem preduzeću prošli trening za odnose sa potrošačima?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

3) Da li ime Vašeg preduzeća (na primer *Mercator, Vero, Maxi, C market*), predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

4) Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pružate, predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

5) Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu (prijatan enterijer i muzika, uslužni i nenametljivi prodavci), predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

6) Da li prepoznavanje potreba i udovoljavanje zahtevima potrošača, predstavlja značajne faktore kojima nastojite da gradite dugoročne odnose sa potrošačima?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

7) Da li vaše preduzeće nastoji da aktivno uključuje potrošače u prikupljanju informacija, koje se odnose na: potrebe potrošača, promene vezane za asortiman proizvoda i usluga, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled web site-a i sl?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

8) Da li u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta?

   1. Da 2. Ne 3. Ne znam

9) Ukoliko u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta, da li Vam se čini da vaši potrošači nedovoljno koriste mogućnosti elektronske kupovine i komunikacije?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

10) Ukoliko su vam potrošači upućivali komentare vezane za Internet kupovinu i komunikaciju, molimo Vas da navedete one najčešće, koji su se ponavljali:
_____

11) Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web site-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

12) Da li, prilikom obavljanja maloprodajnih aktivnosti sa potrošačem, bilo u prodavnicama ili putem Interneta, obraćate pažnju na proces komunikacije?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

13) Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u poslovanje sa vama?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

14) Da li mislite da su verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, ključni faktori od značaja za građenje poverenja potrošača?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

15) Da li neverbalne poruke prodavca (mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled), utiču na odluku potrošača o kupovini?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

16) Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća:
- ✓ Raznovrsnost prodajnog asortimana ___
- ✓ Kvalitet proizvoda ___
- ✓ Kvalitet pružanja usluga u prodavnici ___
- ✓ Cene proizvoda i usluga ___

- ✓ Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda ___
- ✓ Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.) ___
- ✓ Imidž maloprodavca ___

1 – nevažno
2 – najmanje važno
3 – skoro važno
4 – važno
5 – vrlo važno

17) Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća:
- ✓ Raznovrsnost prodajnog asortimana ___
- ✓ Kvalitet proizvoda ___
- ✓ Kvalitet pružanja usluga (isporuka u predviđenom vremenskom periodu, kvalitetno pakovanje, odsustvo grešaka, informisanje o toku isporuke i sl.) ___
- ✓ Cene proizvoda i usluga ___
- ✓ Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda ___
- ✓ Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.) ___
- ✓ Imidž maloprodavca ___

1 – nevažno
2 – najmanje važno
3 – skoro važno
4 – važno
5 – vrlo važno

18) Prema Vašem iskustvu, da li odsustvo kontakta "licem u lice" između prodavca i kupca, predstavlja manu?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

19) Prema Vašem iskustvu, da li u kupovini putem Interneta, potrošačima nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodavcem?

1. Da 2. Ne 3. Ne znam

ANEKS 2 - Tabele *Potrošači*

Rezultati ankete

Tabela 1: Pol ispitanika

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Muški	211	41.9	42.0	42.0
	Zenški	291	57.9	58.0	100.0
	Ukupno	502	99.8	100.0	
	Bez odgovora	1	.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 2: Godine starosti

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
18	2	.4	.4	.4
19	17	3.4	3.4	3.8
20	29	5.8	5.8	9.5
21	15	3.0	3.0	12.5
22	21	4.2	4.2	16.7
23	12	2.4	2.4	19.1
24	8	1.6	1.6	20.7
25	9	1.8	1.8	22.5
26	9	1.8	1.8	24.3
27	11	2.2	2.2	26.4
28	10	2.0	2.0	28.4
29	19	3.8	3.8	32.2
30	13	2.6	2.6	34.8
31	10	2.0	2.0	36.8
32	15	3.0	3.0	39.8
33	16	3.2	3.2	42.9
34	7	1.4	1.4	44.3
35	16	3.2	3.2	47.5
36	13	2.6	2.6	50.1
37	7	1.4	1.4	51.5
38	14	2.8	2.8	54.3
39	9	1.8	1.8	56.1
40	9	1.8	1.8	57.9
41	8	1.6	1.6	59.4
42	17	3.4	3.4	62.8
43	9	1.8	1.8	64.6
44	8	1.6	1.6	66.2
45	9	1.8	1.8	68.0
46	12	2.4	2.4	70.4
47	11	2.2	2.2	72.6

48	11	2.2	2.2	74.8
49	11	2.2	2.2	76.9
50	20	4.0	4.0	80.9
51	8	1.6	1.6	82.5
52	11	2.2	2.2	84.7
53	8	1.6	1.6	86.3
54	9	1.8	1.8	88.1
55	10	2.0	2.0	90.1
56	7	1.4	1.4	91.5
57	10	2.0	2.0	93.4
58ž	5	1.0	1.0	94.4
59	5	1.0	1.0	95.4
60	4	.8	.8	96.2
61	1	.2	.2	96.4
62	2	.4	.4	96.8
63	4	.8	.8	97.6
64	1	.2	.2	97.8
65	1	.2	.2	98.0
66	3	.6	.6	98.6
68	1	.2	.2	98.8
70	2	.4	.4	99.2
71	1	.2	.2	99.4
82	2	.4	.4	99.8
83	1	.2	.2	100.0
Ukupno	503	100.0	100.0	

Tabela 3: Bračno stanje

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Oženjen/udata	235	46.7	46.7	46.7
Razveden/razvedena	28	5.6	5.6	52.3
Neoženjen/neudata	202	40.2	40.2	92.4
Udovac/udovica	15	3.0	3.0	95.4
Život u vanbračnoj zajednici	23	4.6	4.6	100.0
Ukupno	503	100.0	100.0	

Tabela 4: Deca

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Imam decu	253	50.3	50.3	50.3
Nemam decu	250	49.7	49.7	100.0
Ukupno	503	100.0	100.0	

Tabela 5: Zaposlenje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Zaposlen(a)	370	73.6	74.0	74.0
	Nezaposlen(a)	29	5.8	5.8	79.8
	Student	89	17.7	17.8	97.6
	Penzioner/ka	12	2.4	2.4	100.0
	Ukupno	500	99.4	100.0	
	Bez odgovora	3	.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 6: Školska sprema

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Osnovna škola	4	.8	.8	.8
	Zanat	3	.6	.6	1.4
	Srednja škola/gimnazija	215	42.7	42.8	44.2
	Viša škola	69	13.7	13.7	58.0
	Fakultet	211	41.9	42.0	100.0
	Ukupno	502	99.8	100.0	
	Bez odgovora	1	.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 7: Mesečna zarada

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Mesečna zarada	do 10000 din	7	1.4	1.4	1.4
	10001-20000 din	50	9.9	9.9	11.3
	20001-30000 din	109	21.7	21.7	33.0
	30001-40000 din	68	13.5	13.5	46.5
	preko 40000 din	122	24.3	24.3	70.8
	bez prihoda	85	16.9	16.9	87.7
	bez odgovora	62	12.3	12.3	100.0
	Ukupno	503	100.0	100.0	

Tabela 8: Sklonost ka kupovinama

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Rado kupujem	351	69.8	71.1	71.1
	Nerado kupujem	41	8.2	8.3	79.4
	Ravnodušan sam	101	20.1	20.4	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	494	98.2	100.0	
	Bez odgovora	9	1.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 9: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - dnevno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	327	65.0	90.1	90.1
	2.00	24	4.8	6.6	96.7
	3.00	9	1.8	2.5	99.2
	4.00	2	.4	.6	99.7
	7.00	1	.2	.3	100.0
	Ukupno	363	72.2	100.0	
	Bez odgovora	140	27.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 10: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	84	16.7	50.0	50.0
	2.00	23	4.6	13.7	63.7
	3.00	16	3.2	9.5	73.2
	4.00	4	.8	2.4	75.6
	5.00	8	1.6	4.8	80.4
	6.00	4	.8	2.4	82.7
	7.00	20	4.0	11.9	94.6
	10.00	2	.4	1.2	95.8
	11.00	1	.2	.6	96.4
	14.00	1	.2	.6	97.0
	15.00	2	.4	1.2	98.2
	17.00	1	.2	.6	98.8
	20.00	2	.4	1.2	100.0
	Ukupno	168	33.4	100.0	
	Bez odgovora	335	66.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 11: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	18	3.6	24.0	24.0
	2.00	12	2.4	16.0	40.0
	3.00	2	.4	2.7	42.7
	4.00	1	.2	1.3	44.0
	5.00	2	.4	2.7	46.7
	6.00	2	.4	2.7	49.3
	12.00	1	.2	1.3	50.7
	13.00	1	.2	1.3	52.0
	15.00	1	.2	1.3	53.3
	16.00	1	.2	1.3	54.7
	20.00	7	1.4	9.3	64.0
	25.00	1	.2	1.3	65.3
	26.00	1	.2	1.3	66.7
	28.00	2	.4	2.7	69.3
	30.00	14	2.8	18.7	88.0
	31.00	1	.2	1.3	89.3
	40.00	1	.2	1.3	90.7
	50.00	2	.4	2.7	93.3
	60.00	4	.8	5.3	98.7
	68.00	1	.2	1.3	100.0
	Ukupno	75	14.9	100.0	
	Bez odgovora	428	85.1		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 12: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambenproizvodi - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	4	.8	9.8	9.8
	15.00	1	.2	2.4	12.2
	24.00	1	.2	2.4	14.6
	60.00	1	.2	2.4	17.1
	130.00	1	.2	2.4	19.5
	144.00	1	.2	2.4	22.0
	156.00	1	.2	2.4	24.4
	180.00	1	.2	2.4	26.8
	200.00	3	.6	7.3	34.1
	216.00	1	.2	2.4	36.6
	240.00	1	.2	2.4	39.0
	250.00	1	.2	2.4	41.5
	300.00	5	1.0	12.2	53.7
	360.00	1	.2	2.4	56.1
	365.00	12	2.4	29.3	85.4
	400.00	2	.4	4.9	90.2
	650.00	1	.2	2.4	92.7
	720.00	1	.2	2.4	95.1
	730.00	1	.2	2.4	97.6
	800.00	1	.2	2.4	100.0
	Ukupno	41	8.2	100.0	
	Bez odgovora	462	91.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 13: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - dnevno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	2	.4	100.0	100.0
	Bez odgovora	501	99.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 14: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	23	4.6	95.8	95.8
	2.00	1	.2	4.2	100.0
	Ukupno	24	4.8	100.0	
	Bez odgovora	479	95.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 15: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	226	44.9	79.9	79.9
	2.00	33	6.6	11.7	91.5
	3.00	16	3.2	5.7	97.2
	4.00	4	.8	1.4	98.6
	5.00	1	.2	.4	98.9
	6.00	2	.4	.7	99.6
	11.00	1	.2	.4	100.0
	Ukupno	283	56.3	100.0	
	Bez odgovora	220	43.7		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 16: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	130	25.8	60.5	60.5
	2.00	16	3.2	7.4	67.9
	3.00	22	4.4	10.2	78.1
	4.00	10	2.0	4.7	82.8
	5.00	9	1.8	4.2	87.0
	6.00	3	.6	1.4	88.4
	9.00	1	.2	.5	88.8
	10.00	7	1.4	3.3	92.1
	15.00	4	.8	1.9	94.0
	16.00	2	.4	.9	94.9
	20.00	2	.4	.9	95.8
	24.00	4	.8	1.9	97.7
	36.00	3	.6	1.4	99.1
	48.00	1	.2	.5	99.5
	50.00	1	.2	.5	100.0
	Ukupno	215	42.7	100.0	
	Bez odgovora	288	57.3		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 17: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnički proizvodi - dnevno

		Bez odgovora	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	3.00	1	.2	100.0	100.0
	Bez odgovora	502	99.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 18: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnički proizvodi - nedeljno

	Bez odgovora	Procenat
Bez odgovora	503	100.0

Tabela 19: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnicki proizvodi - mesecno

	Bez odgovora	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1.00	42	8.3	95.5	95.5
2.00	2	.4	4.5	100.0
Ukupno	44	8.7	100.0	
Bez odgovora	459	91.3		
Ukupno	503	100.0		

Tabela 20: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnički proizvodi - godišnje

	Bez odgovora	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1.00	340	67.6	77.6	77.6
2.00	54	10.7	12.3	90.0
3.00	15	3.0	3.4	93.4
4.00	9	1.8	2.1	95.4
5.00	11	2.2	2.5	97.9
6.00	3	.6	.7	98.6
8.00	2	.4	.5	99.1
10.00	2	.4	.5	99.5
12.00	1	.2	.2	99.8
24.00	1	.2	.2	100.0
Ukupno	438	87.1	100.0	
Bez odgovora	65	12.9		
Ukupno	503	100.0		

Tabela 21: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - dnevno

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1.00	10	2.0	76.9	76.9
2.00	2	.4	15.4	92.3
40.00	1	.2	7.7	100.0
Ukupno	13	2.6	100.0	
Bez odgovora	490	97.4		
Ukupno	503	100.0		

Tabela 22: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	144	28.6	86.2	86.2
	2.00	16	3.2	9.6	95.8
	3.00	6	1.2	3.6	99.4
	5.00	1	.2	.6	100.0
	Ukupno	167	33.2	100.0	
	Bez odgovora	336	66.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 23: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	234	46.5	77.7	77.7
	2.00	39	7.8	13.0	90.7
	3.00	9	1.8	3.0	93.7
	4.00	13	2.6	4.3	98.0
	5.00	3	.6	1.0	99.0
	10.00	1	.2	.3	99.3
	12.00	1	.2	.3	99.7
	20.00	1	.2	.3	100.0
	Ukupno	301	59.8	100.0	
	Bez odgovora	202	40.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 24: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	19	3.8	34.5	34.5
	2.00	2	.4	3.6	38.2
	4.00	2	.4	3.6	41.8
	5.00	2	.4	3.6	45.5
	6.00	1	.2	1.8	47.3
	7.00	1	.2	1.8	49.1
	8.00	1	.2	1.8	50.9
	10.00	3	.6	5.5	56.4
	11.00	1	.2	1.8	58.2
	12.00	3	.6	5.5	63.6
	20.00	1	.2	1.8	65.5
	24.00	2	.4	3.6	69.1
	30.00	3	.6	5.5	74.5
	48.00	4	.8	7.3	81.8
	50.00	3	.6	5.5	87.3
	60.00	4	.8	7.3	94.5
	120.00	1	.2	1.8	96.4
	144.00	1	.2	1.8	98.2
	260.00	1	.2	1.8	100.0
	Ukupno	55	10.9	100.0	
	Bez odgovora	448	89.1		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 25: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - dnevno

		Broj ispitanika	Procenat
	Bez odgovora	503	100.0

Tabela 26: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	12	2.4	100.0	100.0
	Bez odgovora	491	97.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 27: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	119	23.7	80.4	80.4
	2.00	25	5.0	16.9	97.3
	3.00	2	.4	1.4	98.6
	4.00	1	.2	.7	99.3
	8.00	1	.2	.7	100.0
	Ukupno	148	29.4	100.0	
	Bez odgovora	355	70.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 28: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	254	50.5	81.7	81.7
	2.00	25	5.0	8.0	89.7
	3.00	10	2.0	3.2	92.9
	4.00	6	1.2	1.9	94.9
	5.00	6	1.2	1.9	96.8
	6.00	1	.2	.3	97.1
	8.00	1	.2	.3	97.4
	10.00	2	.4	.6	98.1
	12.00	4	.8	1.3	99.4
	24.00	2	.4	.6	100.0
	Total	311	61.8	100.0	
	Bez odgovora	192	38.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 29: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Nameštaj i oprema za stanovanje - dnevno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	2	.4	100.0	100.0
	Bez odgovora	501	99.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 30: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Nameštaj i oprema za stanovanje - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat
	Bez odgovora	503	100.0

Tabela 31: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Nameštaj i oprema za stanovanje - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	23	4.6	88.5	88.5
	2.00	3	.6	11.5	100.0
	Ukupno	26	5.2	100.0	
	Bez odgovora	477	94.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 32: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Nameštaj i oprema za stanovanje - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	368	73.2	90.2	90.2
	2.00	20	4.0	4.9	95.1
	3.00	9	1.8	2.2	97.3
	4.00	3	.6	.7	98.0
	5.00	3	.6	.7	98.8
	7.00	1	.2	.2	99.0
	12.00	2	.4	.5	99.5
	16.00	1	.2	.2	99.8
	20.00	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	408	81.1	100.0	
	Bez odgovora	95	18.9		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 33: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - dnevno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	1	.2	100.0	100.0
	Bez odgovora	502	99.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 34: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	15	3.0	88.2	88.2
	2.00	1	.2	5.9	94.1
	7.00	1	.2	5.9	100.0
	Ukupno	17	3.4	100.0	
	Bez odgovora	486	96.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 35: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	221	43.9	89.5	89.5
	2.00	22	4.4	8.9	98.4
	3.00	2	.4	.8	99.2
	4.00	1	.2	.4	99.6
	48.00	1	.2	.4	100.0
	Ukupno	247	49.1	100.0	
	Bez odgovora	256	50.9		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 36: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	148	29.4	67.6	67.6
	2.00	16	3.2	7.3	74.9
	3.00	15	3.0	6.8	81.7
	4.00	7	1.4	3.2	84.9
	5.00	9	1.8	4.1	89.0
	6.00	5	1.0	2.3	91.3
	7.00	1	.2	.5	91.8
	10.00	5	1.0	2.3	94.1
	11.00	1	.2	.5	94.5
	12.00	6	1.2	2.7	97.3
	15.00	1	.2	.5	97.7
	20.00	1	.2	.5	98.2
	24.00	1	.2	.5	98.6
	25.00	1	.2	.5	99.1
	35.00	1	.2	.5	99.5
	300.00	1	.2	.5	100.0
	Ukupno	219	43.5	100.0	
	Bez odgovora	284	56.5		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 37: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- dnevno

		Broj ispitanika	Procenat
	Bez odgovora	503	100.0

Tabela 38: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledecih proizvoda - Kancelarijski materijal- nedeljno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	12	2.4	85.7	85.7
	2.00	2	.4	14.3	100.0
	Ukupno	14	2.8	100.0	
	Bez odgovora	489	97.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 39: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- mesečno

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	133	26.4	91.1	91.1
	2.00	8	1.6	5.5	96.6
	3.00	1	.2	.7	97.3
	4.00	2	.4	1.4	98.6
	8.00	1	.2	.7	99.3
	9.00	1	.2	.7	100.0
	Ukupno	146	29.0	100.0	
	Bez odgovora	357	71.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 40: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	147	29.2	80.8	80.8
	2.00	14	2.8	7.7	88.5
	3.00	6	1.2	3.3	91.8
	4.00	4	.8	2.2	94.0
	5.00	2	.4	1.1	95.1
	6.00	1	.2	.5	95.6
	10.00	2	.4	1.1	96.7
	12.00	2	.4	1.1	97.8
	25.00	1	.2	.5	98.4
	48.00	2	.4	1.1	99.5
	52.00	1	.2	.5	100.0
	Ukupno	182	36.2	100.0	
	Bez odgovora	321	63.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 41: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - nedeljno

	Broj ispitanika	Procenat
Bez odgovora	503	100.0

Tabela 42: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - mesečno

	Broj ispitanika	Procenat
Bez odgovora	503	100.0

Tabela 43: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - godišnje

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	31	6.2	88.6	88.6
	2.00	4	.8	11.4	100.0
	Ukupno	35	7.0	100.0	
	Bez odgovora	468	93.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 44: Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - jednom u više godina

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	1.00	374	74.4	98.9	98.9
	2.00	3	.6	.8	99.7
	10.00	1	.2	.3	100.0
	Ukupno	378	75.1	100.0	
	Bez odgovora	125	24.9		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 45: Da li Vas ime (na primer *Mercator, C market, Zara, Morgan*) maloprodavca opredeljuje gde ćete da kupujete?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	252	50.1	50.3	50.3
	Ne	223	44.3	44.5	94.8
	Ne znam	25	5.0	5.0	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	501	99.6	100.0	
	Bez odgovora	2	.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 46: Da li ime maloprodavca (na primer *Mercator, Vero, Maxi, C market)*, predstavlja jedan od ključnih faktora opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	153	30.4	30.5	30.5
	Ne	309	61.4	61.7	92.2
	Ne znam	39	7.8	7.8	100.0
	Ukupno	501	99.6	100.0	
	Bez odgovora	2	.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 47: Da li kvalitet proizvoda i usluga koje koje pruža određeni maloprodavac, predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	445	88.5	89.0	89.0
	Ne	41	8.2	8.2	97.2
	Ne znam	14	2.8	2.8	100.0
	Ukupno	500	99.4	100.0	
	Bez odgovora	3	.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 48: Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu, predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	409	81.3	81.6	81.6
	Ne	68	13.5	13.6	95.2
	Ne znam	24	4.8	4.8	100.0
	Ukupno	501	99.6	100.0	
	Bez odgovora	2	.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 49: Da li prepoznavanje Vaših potreba i udovoljavanje Vašim zahtevima, predstavlja značajne faktore Vašeg opredeljivnja za građenja dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	365	72.6	74.5	74.5
	Ne	86	17.1	17.6	92.0
	Ne znam	39	7.8	8.0	100.0
	Ukupno	490	97.4	100.0	
	Bez odgovora	13	2.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 50: Da li imate osećaj da, kao kupac(potrošač), predstavljate aktivnog učesnika u kupovini?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	323	64.2	65.3	65.3
	Ne	101	20.1	20.4	85.7
	Ne znam	70	13.9	14.1	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	495	98.4	100.0	
	Bez odgovora	8	1.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 51: Da li imate osećaj da se prodavci i maloprodajna preduzeća interesuju za Vaše potrebe?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	150	29.8	30.6	30.6
	Ne	229	45.5	46.7	77.3
	Ne znam	111	22.1	22.7	100.0
	Ukupno	490	97.4	100.0	
	Bez odgovora	13	2.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 52: Da li imate osećaj da su prodavci iskreni prema Vama?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	76	15.1	15.3	15.3
	Ne	269	53.5	54.1	69.4
	Ne znam	151	30.0	30.4	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	497	98.8	100.0	
	Bez odgovora	6	1.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 53: Da li ste ikada kupovali putem Inerneta?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	102	20.3	20.5	20.5
	Ne	387	76.9	77.9	98.4
	Ne znam	8	1.6	1.6	100.0
	Ukupno	497	98.8	100.0	
	Bez odgovora	6	1.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 54: Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web sete-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	226	44.9	46.9	46.9
	Ne	142	28.2	29.5	76.3
	Ne znam	114	22.7	23.7	100.0
	Ukupno	482	95.8	100.0	
	Bez odgovora	21	4.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 55: Ukoliko ste ikada kupovali putem Interneta, da li su te kupovine bile obavljane kod onih maloprodavaca u koje ste već imali poverenja, stečenog kupovinom u njihovim prodavnicama?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	56	11.1	16.8	16.8
	Ne	168	33.4	50.5	67.3
	Ne znam	109	21.7	32.7	100.0
	Ukupno	333	66.2	100.0	
	Bez odgovora	170	33.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 56: Ukoliko niste kupovali putem Interneta, da li biste se uključili u te aktivnosti kod onog maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, i pri tome, imate poverenja u njega?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	298	59.2	65.2	65.2
	Ne	86	17.1	18.8	84.0
	Ne znam	73	14.5	16.0	100.0
	Ukupno	457	90.9	100.0	
	Bez odgovora	46	9.1		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 57: Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, ali nemate poverenja u njega?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	28	5.6	5.7	5.7
	Ne	400	79.5	81.8	87.5
	Ne znam	60	11.9	12.3	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	489	97.2	100.0	
	Bez odgovora	14	2.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 58: Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije maloprodajne objekte nikada niste posetili, niti ste ikad čuli za njega?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	78	15.5	16.0	16.0
	Ne	290	57.7	59.4	75.4
	Ne znam	119	23.7	24.4	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	488	97.0	100.0	
	Bez odgovora	15	3.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 59: Da li, prilikom obavljanja kupovina, bilo u prodavnicama ili putem Interneta, obraćate pažnju na proces komunikacije?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	404	80.3	82.3	82.3
	Ne	65	12.9	13.2	95.5
	Ne znam	22	4.4	4.5	100.0
	Ukupno	491	97.6	100.0	
	Bez odgovora	12	2.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 60: Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja za vas važan faktor građenja poverenja u maloprodavca?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	429	85.3	86.7	86.7
	Ne	32	6.4	6.5	93.1
	Ne znam	34	6.8	6.9	100.0
	Ukupno	495	98.4	100.0	
	Bez odgovora	8	1.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 61: Da li mislite da verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od ključnog značaja za građenje Vašeg poverenja u tog prodavca?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	344	68.4	69.5	69.5
	Ne	106	21.1	21.4	90.9
	Ne znam	44	8.7	8.9	99.8
	Neispravan unos	1	.2	.2	100.0
	Ukupno	495	98.4	100.0	
	Bez odgovora	8	1.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 62: Da li možete reci da, prilikom donošenja odluke o kupovini, na Vas utiču neverbalne poruke prodavca? Na primer, mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	325	64.6	65.7	65.7
	Ne	131	26.0	26.5	92.1
	Ne znam	36	7.2	7.3	99.4
	Neispravan unos	3	.6	.6	100.0
	Ukupno	495	98.4	100.0	
	Bez odgovora	8	1.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 63: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raznovrsnost prodajnog asortimana

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	11	2.2	2.3	2.3
	Najmanje važno	11	2.2	2.3	4.5
	Skoro važno	47	9.3	9.7	14.2
	Važno	149	29.6	30.7	44.9
	Vrlo važno	268	53.3	55.1	100.0
	Ukupno	486	96.6	100.0	
	Bez odgovora	17	3.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 64: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Kvalitet proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	8	1.6	1.6	1.6
	Najmanje važno	4	.8	.8	2.4
	Skoro važno	17	3.4	3.4	5.9
	Važno	59	11.7	12.0	17.8
	Vrlo važno	405	80.5	82.2	100.0
	Ukupno	493	98.0	100.0	
	Bez odgovora	10	2.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 65: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet pružanja usluga

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	5	1.0	1.0	1.0
	Najmanje važno	23	4.6	4.7	5.8
	Skoro važno	61	12.1	12.6	18.3
	Važno	135	26.8	27.8	46.1
	Vrlo važno	262	52.1	53.9	100.0
	Ukupno	486	96.6	100.0	
	Bez odgovora	17	3.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 66: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Cene proizvoda i usluga

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	7	1.4	1.4	1.4
	Najmanje važno	9	1.8	1.8	3.3
	Skoro važno	95	18.9	19.3	22.6
	Važno	150	29.8	30.5	53.2
	Vrlo važno	230	45.7	46.8	100.0
	Ukupno	491	97.6	100.0	
	Bez odgovora	12	2.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 67: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	19	3.8	4.0	4.0
	Najmanje važno	26	5.2	5.4	9.4
	Skoro vano	85	16.9	17.7	27.1
	Važno	161	32.0	33.5	60.6
	Vrlo važno	189	37.6	39.4	100.0
	Ukupno	480	95.4	100.0	
	Bez odgovora	23	4.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 68: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	12	2.4	2.5	2.5
	Najmanje važno	20	4.0	4.2	6.8
	Skoro važno	91	18.1	19.3	26.1
	Važno	153	30.4	32.5	58.6
	Vrlo važno	195	38.8	41.4	100.0
	Ukupno	471	93.6	100.0	
	Bez odgovora	32	6.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 69: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	42	8.3	9.0	9.0
	Najmanje važno	59	11.7	12.6	21.6
	Skoro važno	101	20.1	21.6	43.3
	Važno	153	30.4	32.8	76.0
	Vrlo važno	112	22.3	24.0	100.0
	Ukupno	467	92.8	100.0	
	Bez odgovora	36	7.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 70: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raznovrsnost prodajnog asortimana

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	8	1.6	4.8	4.8
	Najmanje važno	6	1.2	3.6	8.4
	Skoro važno	18	3.6	10.8	19.2
	Važno	55	10.9	32.9	52.1
	Vrlo važno	80	15.9	47.9	100.0
	Ukupno	167	33.2	100.0	
	Bez odgovora	336	66.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 71: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet prozivoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	4	.8	2.4	2.4
	Najmanje važno	4	.8	2.4	4.8
	Skoro važno	5	1.0	3.0	7.7
	Važno	32	6.4	19.0	26.8
	Vrlo važno	123	24.5	73.2	100.0
	Ukupno	168	33.4	100.0	
	Bez odgovora	335	66.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 72: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet pružanja usluga

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	3	.6	1.8	1.8
	Najmanje važno	4	.8	2.4	4.2
	Skoro važno	12	2.4	7.2	11.4
	Važno	43	8.5	25.7	37.1
	Vrlo važno	105	20.9	62.9	100.0
	Ukupno	167	33.2	100.0	
	Bez odgovora	336	66.8		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 73: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Cene proizvoda i usluga

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	7	1.4	4.1	4.1
	Najmanje važno	6	1.2	3.6	7.7
	Skoro važno	25	5.0	14.8	22.5
	Važno	53	10.5	31.4	53.8
	Vrlo važno	78	15.5	46.2	100.0
	Ukupno	169	33.6	100.0	
	Bez odgovora	334	66.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 74: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	3	.6	1.8	1.8
	Najmanje važno	6	1.2	3.7	5.5
	Skoro važno	15	3.0	9.1	14.6
	Važno	48	9.5	29.3	43.9
	Vrlo važno	92	18.3	56.1	100.0
	Ukupno	164	32.6	100.0	
	Bez odgovora	339	67.4		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 75: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	9	1.8	5.4	5.4
	Najmanje važno	6	1.2	3.6	8.9
	Skoro važno	12	2.4	7.1	16.1
	Važno	55	10.9	32.7	48.8
	Vrlo važno	86	17.1	51.2	100.0
	Ukupno	168	33.4	100.0	
	Bez odgovora	335	66.6		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 76: Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	14	2.8	8.5	8.5
	Najmanje važno	10	2.0	6.1	14.5
	Skoro važno	33	6.6	20.0	34.5
	Važno	60	11.9	36.4	70.9
	Vrlo važno	48	9.5	29.1	100.0
	Ukupno	165	32.8	100.0	
	Bez odgovora	338	67.2		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 77: Da li Vam, prilikom kupovine putem Interneta, nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	134	26.6	37.0	37.0
	Ne	159	31.6	43.9	80.9
	Ne znam	69	13.7	19.1	100.0
	Ukupno	362	72.0	100.0	
	Bez odgovora	141	28.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 78: Da li Vam odsustvo ličnog kontakta stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	118	23.5	29.0	29.0
	Ne	214	42.5	52.6	81.6
	Ne znam	75	14.9	18.4	100.0
	Ukupno	407	80.9	100.0	
	Bez odgovora	96	19.1		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 79: Da li, nakon obavljanih kupovina, imate osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosili prema Vama?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	333	66.2	71.2	71.2
	Ne	56	11.1	12.0	83.1
	Ne znam	79	15.7	16.9	100.0
	Ukupno	468	93.0	100.0	
	Bez odgovora	35	7.0		
Ukupno		503	100.0		

Tabela 80: Školska sprema / Iskustvo kupovine putem Interneta

		Da li ste ikada kupovali putem Inerneta			
		Da	Ne	Ne znam	Ukupno
Školska sprema	Osnovna škola	0	4	0	4
	Zanat	0	3	0	3
	Srednja škola/gimnazija	38	167	5	210
	Viša škola	15	52	2	69
	Fakultet	49	160	1	210
Ukupno		102	386	8	496

Tabela 81: Mesečna zarada / Iskustvo kupovine putem Interneta

		Da li ste ikada kupovali putem Inerneta			
		Da	Ne	Ne znam	Ukupno
Mesečna zarada	do 10000 din	1	5	0	6
	10001-20000 din	9	38	2	49
	20001-30000 dn	20	84	2	106
	30001-40000 din	14	54	0	68
	preko 40000 din	31	90	1	122
	bez prihoda	17	68	0	85
	bez odgovora	10	48	3	61
Ukupno		102	387	8	497

Tabela 82: Rezultati χ^2 testa - Potrošači

	χ^2	df	p
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - dnevno	1118.970	4	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - nedeljno	478.286	12	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - mesečno	127.400	19	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - prehrambeni proizvodi - godišnje	62.902	19	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - nedeljno	20.167	1	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - mesečno	1014.177	6	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - odeća i/ili obuća - godišnje	1036.000	14	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnički proizvodi - mesečno	36.364	1	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Tehnički proizvodi - godišnje	2278.027	9	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - dnevno	11.231	2	.004
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - nedeljno	336.689	3	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - mesečno	1201.698	7	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećh proizvoda - Kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija - godišnje	101.491	18	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - mesečno	351.730	4	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - "Accessoire" - godišnje	1789.932	9	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Namestaj i oprema za stanovanje - mesečno	15.385	1	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Nameštaj i oprema za stanovanje – godišnje	2590.456	8	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - nedeljno	23.059	2	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - mesečno	751.603	4	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Knjige (u knjižarama) - godišnje	1432.799	15	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- nedeljno	7.143	1	.008
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- mesečno	583.863	5	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Kancelarijski materijal- godišnje	1140.176	10	.000

Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - godišnje	20.829	1	.000
Navedite koliko puta obavljate kupovine sledećih proizvoda - Luksuzni proizvodi - jednom u više godina	732.206	2	.000
Da li Vas ime maloprodavca (na primer Mercator, C market, Zara, Morgan) opredeljuje gde ćete da kupujete	408.054	3	.000
Da li ime maloprodavca (na primer Mercator, Vero, Maxi, C market), predstavlja jedan od ključnih faktora opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem	220.024	2	.000
Da li kvalitet proizvoda i usluga koja koje pruža određeni maloprodavac, predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem	699.412	2	.000
Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu predstavlja jedan od ključnih faktora Vašeg opredeljivanja za građenje dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem	531.820	2	.000
Da li prepoznavanje Vaših potreba i udovoljavanje Vašim zahtevima, predstavlja značajne faktore Vašeg opredeljenja za građenja dugoročnih odnosa sa tim maloprodavcem	380.257	2	.000
Da li imate osećaj da, kao kupac (potrošač) predstavljate aktivnog učesnika u kupovini	470.099	3	.000
Da li imate osećaj da se prodavci i maloprodajna preduzeća interesuju za Vaše potrebe	44.257	2	.000
Da li imate osećaj da su prodavci iskreni prema Vama	315.386	3	.000
Da li ste ikada kupovali putem Inerneta	470.225	2	.000
Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovode putem Interneta od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće	42.290	2	.000
Ukoliko ste ikad kupovali putem Interneta da li su kupovine bile obavljene kod onih maloprodavaca u koje ste već imali poverenja, stečenog kupovinom u njihovim prodavnicama	56.559	2	.000
Ukoliko niste kupovali putem Interneta, da li biste se uključili u te aktivnosti kod onog maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, i pri tome imate poverenja u njega	209.492	2	.000
Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije ste maloprodajne objekte posećivali, ali nemate poverenja u njega	855.663	3	.000
Da li biste se uključili u aktivnosti kupovine putem Interneta, kod maloprodavca čije maloprodajne objekte nikad niste posetili, niti ste ikad čuli za njega	367.295	3	.000
Da li, prilikom obavljanja kupovine, bilo u prodavnicama ili putem Interneta, obraćate pažnju na proces komuniciranja	535.018	2	.000
Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja za vas važan faktor građenja poverenja u maloprodavca	633.612	2	.000
Da li mislite da verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, predstavljaju faktore od	567.699	3	.000

ključnog značaja za građenje Vašeg poverenja u tog prodavca			
Da li možete reci da prilikom donošenja odluke o kupovini, na Vas utiču neverbalne poruke prodavca	758.404	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raznovrsnost prodajnog asortimana	506.551	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet prizvoda	1209.586	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet pružanja usluga u prodavnici	451.695	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Cena proizvoda i usluga	370.049	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca – Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda	248.167	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem	274.849	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca	83.310	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raznovrsnost prodajnog asortimana	127.880	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet prozivoda	314.440	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet pružanja usluga	223.509	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Cena proizvoda i usluga	115.112	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda	172.524	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Kvalitet komunikacije	149.917	4	.000
Ukoliko imate iskustvo elektronske kupovine,	55.879	4	.000

ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1-5, po važnosti za građenje Vašeg poverenja u maloprodavca - Imidž maloprodavca			
Da li Vam prilikom kupovine putem Interneta, nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodajnim osobljem	35.773	2	.000
Da li Vam odsustvo ličnog kontakta stvara problem u donošenju odluke o uključivanju u elektronsku kupovinu	74.658	2	.000
Da li, nakon obavljanih kupovina, imate osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva načinom na koji su se prodavci odnosi li prema Vama	302.936	2	.000
grad	1291.523	4	.000

Tabela 83: χ^2 test: Školska sprema/Iskustvo kupovine putem Interneta

	χ^2	df	p
Školska sprema/Iskustvo kupovine putem Interneta	6,808	8	.048

Tabela 84: χ^2 test: Mesečna zarada/ Iskustvo kupovine putem Interneta

	χ^2	df	p
Mesečna zarada/Iskustvo kupovine putem Interneta	11,713	12	.887

ANEKS 3 - Tabele *Maloprodavci*

Rezultati ankete

Tabela 1: Naziv i sedište maloprodajnog preduzeća

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Apoteka Dento-pharm Vojvode Živojina Mišića 6 Bežanijska Kosa,BGD	1	2.0	2.0	2.0
Apoteka Hatra Beograd	1	2.0	2.0	4.0
ASY d.o.o.(Jockey) Zmaj Jovina 18 BGD	1	2.0	2.0	6.0
Ateks A.D. Beograd	1	2.0	2.0	8.0
Auto Excalibur	1	2.0	2.0	10.0
Autosrbija A.D.-Knjišara,Beograd	1	2.0	2.0	12.0
B.B.L.G. d.o.o. Žarkovo	1	2.0	2.0	14.0
BUBcamiceria(Beograd) Vrnjačka Banja	1	2.0	2.0	16.0
C Market Labudovo Brdo	1	2.0	2.0	18.0
C market,Novi Sad	1	2.0	2.0	20.0
C market,Subotica	1	2.0	2.0	22.0
CT Retail,Com Trade Group,Beograd	1	2.0	2.0	24.0
De Niro,Trg Nikole Pašića 1,Beograd	1	2.0	2.0	26.0
DESK Beograd	1	2.0	2.0	28.0
Diman Žarkovo	1	2.0	2.0	30.0
Diva Parfimerija Mekenzijeva 57 BGD	1	2.0	2.0	32.0
Fabiani d.o.o. Knez Mihailova 24a	1	2.0	2.0	34.0
Frizer d.o.o.	1	2.0	2.0	36.0
GEOX,TC Milenijum,Bgd	1	2.0	2.0	38.0
Global Press,Beograd	1	2.0	2.0	40.0
Grand Motors d.o.o. BGD	1	2.0	2.0	42.0
HIDRONOVA PLUS d.o.o.,Bgd	1	2.0	2.0	44.0
Informatika A.D. Beograd	1	2.0	2.0	46.0
Jasmin Beograd	1	2.0	2.0	48.0
Lipa Banovo Brdo	1	2.0	2.0	50.0
Nordvik d.o.o. BGD	1	2.0	2.0	52.0
Orašac d.o.o.	1	2.0	2.0	54.0
Pekara Centar	1	2.0	2.0	56.0
Plato music store Bgd	1	2.0	2.0	58.0
Plava Ruža Knez Mihailova Beograd	1	2.0	2.0	60.0

Pollino d.o.o. Šika Ljubina 11 BGD	1	2.0	2.0	62.0
SCREAM Beograd	1	2.0	2.0	64.0
Snavel(Srbijateks International d.o.o.),Terazije 32,Bgd	1	2.0	2.0	66.0
Štampa sistem d.o.o,Niš	1	2.0	2.0	68.0
Štampa sistem d.o.o.,Beograd	1	2.0	2.0	70.0
Štampa sistem d.o.o.,Novi Sad	1	2.0	2.0	72.0
Štampa sistem d.o.o.,Subotica	1	2.0	2.0	74.0
STR Milja i Neša Vidikovac	1	2.0	2.0	76.0
STR Ognjanovic Žarkovo	1	2.0	2.0	78.0
Strelac Čukarica	1	2.0	2.0	80.0
SWATCH Store(Knez Mihailova 28),Luka Food d.o.o. Umčari	1	2.0	2.0	82.0
SZMTR Makili Knez Danilova 49	1	2.0	2.0	84.0
SZR Čokolada Bgd	1	2.0	2.0	86.0
Tim.S d.o.o.	1	2.0	2.0	88.0
TK Savremena Knez Mihailova 21	1	2.0	2.0	90.0
Venera Bike d.o.o.,Subotica	1	2.0	2.0	92.0
Z.L.I. d.o.o. Knez Mihailova 21a lok32	1	2.0	2.0	94.0
Zibom 02 Čika Ljubina 6 Beograd	1	2.0	2.0	96.0
Zig market 29.Novembra 108 BGD	1	2.0	2.0	98.0
ZU Apoteka Dijafarm BGD	1	2.0	2.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 2: Vrsta maloprodajnog preduzeća

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	prehrambeno-STR	14	28.0	28.6	28.6
	prehrambeno - hipermarket	1	2.0	2.0	30.6
	Odeća i/ili obuća	12	24.0	24.5	55.1
	tehnički proizvodi	4	8.0	8.2	63.3
	kozmetika, farmaceutski proizvodi, kućna hemija	5	10.0	10.2	73.5
	Accessoire	2	4.0	4.1	77.6
	knjižara	4	8.0	8.2	85.7
	luksuzni proizvodi	3	6.0	6.1	91.8
	mešovita roba	4	8.0	8.2	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 3: Veličina preduzeća

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	malo	21	42.0	42.9	42.9
	srednje	14	28.0	28.6	71.4
	veliko	14	28.0	28.6	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 4: Postojanje odeljenja koje se bavi odnosima sa potrošačima

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	6	12.0	12.2	12.2
	Ne	39	78.0	79.6	91.8
	Ne znam	4	8.0	8.2	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 5: Da li bi uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima, po Vašem mišljenju, poboljšalo odnose prodavac-potrošač?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	U velikoj meri	16	32.0	34.8	34.8
	Donekle	15	30.0	32.6	67.4
	Ne	8	16.0	17.4	84.8
	Ne znam	7	14.0	15.2	100.0
	Ukupno	46	92.0	100.0	
	Bez odgovora	4	8.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 6: Da li su prodavci u Vašem preduzeću prošli trening za odnose sa potrošačima?

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	17	34.0	34.0	34.0
Ne	32	64.0	64.0	98.0
Ne znam	1	2.0	2.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 7: Da li ime Vašeg preduzeća (na primer *Mercator*, *Vero*, *Maxi*, *C market*), predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	32	64.0	64.0	64.0
Ne	9	18.0	18.0	82.0
Ne znam	9	18.0	18.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 8: Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pružate, predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	44	88.0	89.8	89.8
	Ne	4	8.0	8.2	98.0
	Ne znam	1	2.0	2.0	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 9: Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu (prijatan enterijer i muzika, uslužni i nenametljivi prodavci), predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	45	90.0	91.8	91.8
	Ne	4	8.0	8.2	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 10: Da li prepoznavanje potreba i udvoljavanje zahtevima potrošača, predstavlja značajne faktore kojima nastojite da gradite dugoročne odnose sa potrošačima?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	41	82.0	83.7	83.7
	Ne	5	10.0	10.2	93.9
	Ne znam	3	6.0	6.1	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 11: Da li Vaše preduzeće nastoji da aktivno uključuje potrošače u prikupljanju informacija, koje se odnose na: potrebe potrošača, promene vezane za asortiman proizvoda i usluga, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled Web site-a i sl?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	da	38	76.0	77.6	77.6
	ne	10	20.0	20.4	98.0
	Ne znam	1	2.0	2.0	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 12: Da li u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	4	8.0	8.2	8.2
	Ne	42	84.0	85.7	93.9
	Ne znam	3	6.0	6.1	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 13: Ukoliko u Vašem preduzecu funkcionise maloprodaja putem Interneta, da li Vam se čini da vaši potrošači nedovoljno koriste mogućnosti elektronske kupovine i komunikacije?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	3	6.0	23.1	23.1
	Ne	4	8.0	30.8	53.8
	Ne znam	6	12.0	46.2	100.0
	Ukupno	13	26.0	100.0	
	Bez odgovora	37	74.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 14: Ukoliko su Vam potrošači upućivali komentare vezane za Internet kupovinu i komunikaciju, molimo Vas da navedete one najčešće, koji su se ponavljali

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	47	94.0	94.0	94.0
Inače,mislim da me niko nikada nije pitao za Internet kupovinu...	1	2.0	2.0	96.0
Ne posedujemo	1	2.0	2.0	98.0
Nisu upućivali komentare	1	2.0	2.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 15: Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovede putem Interneta (e-mail poruke potrošačima, poseta web site-u maloprodavca, elektronske reklame, online poručivanje proizvoda), od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	18	36.0	45.0	45.0
	Ne	10	20.0	25.0	70.0
	Ne znam	12	24.0	30.0	100.0
	Ukupno	40	80.0	100.0	
	Bez odgovora	10	20.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 16: Da li, prilikom obavljanja maloprodajnih aktivnosti sa potrošačem, bilo u prodavnicama ili putem Interneta, obraćate pažnju na proces komunikacije?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	46	92.0	100.0	100.0
	Bez odgovora	4	8.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 17: Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u poslovanje sa vama?

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	45	90.0	90.0	90.0
Ne	1	2.0	2.0	92.0
Ne znam	4	8.0	8.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 18: Da li mislite da su verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, ključni faktori od značaja za građenje poverenja potrošača?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	44	88.0	89.8	89.8
	Ne	4	8.0	8.2	98.0
	Ne znam	1	2.0	2.0	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 19: Da li neverbalne poruke prodavca (mimika lica, govor tela, zainteresovanost, nezainteresovanost prodavca, odeća koju nosi, spoljni izgled), utiču na odluku potrošača o kupovini?

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	46	92.0	92.0	92.0
Ne	1	2.0	2.0	94.0
Ne znam	3	6.0	6.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 20: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Raznovrsnost prodajnog asortimana

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	2	4.0	4.1	4.1
	Najmanje važno	1	2.0	2.0	6.1
	Skoro važno	1	2.0	2.0	8.2
	Važno	15	30.0	30.6	38.8
	Vrlo važno	30	60.0	61.2	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 21: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet proizvoda

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Skoro važno	1	2.0	2.0	2.0
Važno	4	8.0	8.0	10.0
Vrlo važno	45	90.0	90.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 22: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet pružanja usluga u prodavnici

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Skoro važno	5	10.0	10.0	10.0
Važno	14	28.0	28.0	38.0
Vrlo važno	31	62.0	62.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 23: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Cene proizvoda i usluga

	Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nevažno	1	2.0	2.0	2.0
Najmanje važno	1	2.0	2.0	4.0
Skoro važno	5	10.0	10.0	14.0
Važno	28	56.0	56.0	70.0
Vrlo važno	15	30.0	30.0	100.0
Ukupno	50	100.0	100.0	

Tabela 24: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Nevažno	1	2.0	2.0	2.0
	Skoro važno	2	4.0	4.1	6.1
	Važno	22	44.0	44.9	51.0
	Vrlo važno	24	48.0	49.0	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 25: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem (jasna verbalna komunikacija, usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka prodavca, pravovremene informacije i sl.)

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Najmanje važno	1	2.0	2.1	2.1
	Skoro važno	1	2.0	2.1	4.2
	Važno	20	40.0	41.7	45.8
	Vrlo važno	26	52.0	54.2	100.0
	Ukupno	48	96.0	100.0	
	Bez odgovora	2	4.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 26: Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Imidž maloprodavca

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Najmanje važno	1	2.0	2.0	2.0
	Skoro važno	6	12.0	12.2	14.3
	Važno	24	48.0	49.0	63.3
	Vrlo važno	18	36.0	36.7	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 27: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Raznovrsnost prodajnog asortimana

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Važno	1	2.0	33.3	33.3
	Vrlo važno	2	4.0	66.7	100.0
	Ukupno	3	6.0	100.0	
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 28: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Skoro važno	1	2.0	33.3	33.3
	Vrlo važno	2	4.0	66.7	100.0
	Ukupno	3	6.0	100.0	
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 29: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet pružanja usluga (isporuka u predviđenom vremenskom periodu, kvalitetno pakovanje, odsustvo grešaka, informisanje o toku isporuke i sl.)

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Vrlo važno	3	6.0	100.0	100.0
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 30: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Cena proizvoda i usluga

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Važno	3	6.0	100.0	100.0
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 31: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Raspoloživost informacija o karakteristikama proizvoda

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Vrlo važno	3	6.0	100.0	100.0
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 32: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije (jasnoća poruka, pravovremenost stizanja, brzina kretanja poruka i sl.)

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Vrlo važno	3	6.0	100.0	100.0
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 33: Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenom od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Imidž maloprodavca

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Valid	Skoro važno	1	2.0	33.3	33.3
	Vrlo važno	2	4.0	66.7	100.0
	Ukupno	3	6.0	100.0	
	Bez odgovora	47	94.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 34: Prema Vašem iskustvu, da li odsustvo kontakta "licem u lice" izmedju prodavca i kupca, predstavlja manu?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	34	68.0	69.4	69.4
	Ne	9	18.0	18.4	87.8
	Ne znam	6	12.0	12.2	100.0
	Ukupno	49	98.0	100.0	
	Bez odgovora	1	2.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 35: Prema Vašem iskustvu, da li u kupovini putem Interneta, potrošačima nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodavcem?

		Broj ispitanika	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
	Da	15	30.0	42.9	42.9
	Ne	7	14.0	20.0	62.9
	Ne znam	13	26.0	37.1	100.0
	Ukupno	35	70.0	100.0	
	Bez odgovora	15	30.0		
Ukupno		50	100.0		

Tabela 36: Rezultati χ^2 testa - Maloprodavci

	χ^2	df	p
Vrsta maloprodajnog preduzeća	29.429	8	.000
Veličina preduzeća	2.000	2	.368
Postojanje odeljenja koje se bavi odnosima sa potrošačima	47.306	2	.000
Da li bi uvođenje odeljenja za odnose sa potrošačima, po Vašem mišljenju, poboljšalo odnose prodavac-potrošač	5.652	3	.130
Da li su prodavci u Vašem preduzeću prošli trening za odnose sa potrošačima	28.840	2	.000
0a li ime Vašeg preduzeća (npr. Mercator, Vero, Maxi, C market) predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima	21.160	2	.000
Da li kvalitet proizvoda i usluga koje pružate , predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima	70.571	2	.000
Da li dobra atmosfera u maloprodajnom objektu predstavlja jedan od ključnih faktora kojim nastojite da gradite dugoročne odnose sa svojim potrošačima	34.306	1	.000
Da li prepoznavanje potreba i udvoljavanje zahtevima potrošača, predstavlja znacajne faktore kojima nastojite da gradite dugoročne odnose sa potrošačima	56.000	2	.000
Da li Vaše preduzeće nastoji da aktivno uključuje potrošače u prikupljanju informacija, koje se odnose na: promene vezane za asortiman proizvoda i usluge, atmosferu u maloprodajnim objektima, uređenost maloprodajnih objekata, izgled Web site-a i sl.	45.592	2	.000
Da li u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta	60.531	2	.000
Ukoliko u Vašem preduzeću funkcioniše maloprodaja putem Interneta, da li Vam se čini da Vaši potrošači nedovoljno koriste mogucnost elektronske kupovine i komunikacije	1.077	2	.584
Da li mislite da su maloprodajne aktivnosti koje se sprovede putem Interneta od značaja za građenje poverenja u maloprodajno preduzeće	2.600	2	.273
Da li jasnoća u komunikaciji predstavlja važan faktor građenja poverenja potrošača u poslovanje sa Vama	72.520	2	.000
Da li mislite da su verbalna komunikacija i direktan kontakt sa prodavcem, ključni faktori od značaja za građenje poverenja potrošača	70.571	2	.000
Da li neverbalne poruke prodavca utiču na odluku potrošača o kupovini	77.560	2	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Raznovrsnost prodajnog asortimana	66.408	4	.000

Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet proizvoda	72.520	2	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet pružanja usluga u prodavnici	20.920	2	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Cena proizvoda i usluga	53.600	4	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Obaveštenost prodavca o karakteristikama proizvoda	37.939	3	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Kvalitet komunikacije sa prodajnim osobljem	41.833	3	.000
Ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeća - Imidž maloprodavca	27.490	3	.000
Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeca - Raznovrsnost prodajnog asortimana	.333	1	.564
Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeca - Kvalitet proizvoda	.333	1	.564
Ukoliko sprovodite aktivnosti Internet maloprodaje, ocenite svaki od navedenih faktora ocenama od 1 do 5, po važnosti za građenje poverenja potrošača u poslovanje Vašeg preduzeca - Imidž maloprodavca	.333	1	.564
Prema Vašem iskustvu, da li odsustvo kontakta "licem u lice" između prodavca i kupca, predstavlja manu	28.939	2	.000
Prema Vašem iskustvu, da li u kupovini putem Interneta, potrošačima nedostaje direktna komunikacija "licem u lice" sa prodavcem	2.971	2	.226