

**UNIVERZITET SINGIDUNUM Departman za posleddiplomske studije
MARKETING I TRGOVINA Master studijski program**

**ELEKTRONSKA VS KLASIČNA TRGOVINA - STUDIJA
SLUČAJA KOMPANIJE „WALMART“**

- Master rad -

Mentor:

prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat:

**Uroš Grbić
Br. Indeksa 415997/2012**

Beograd, 2015.

Sadržaj

Uvod.....	4
1. Teorijsko metodološke osnove.....	6
1.1. Predmet rada.....	6
1.2. Ciljevi rada	6
1.3. Metodologija i hipotetički okvir	6
1.4. Struktura rada	7
2. Trgovina kao privredna delatnost.....	9
2.1. Trgovina – definicija i podela	9
2.2. Faktori koji utiču na razvoj i strukturu trgovine.....	12
3. Marketing menadžment i ponašanje potrošača	14
3.1. Promene u marketing menadžmentu	16
3.2. Ponašanje potrošača.....	20
3.3. Marketing istraživanja	22
3.4. Faktori koji utiču na ponašanje potrošača	22
3.5. Ponašanje potrošača u kupovini	24
3.6. Kupac kao centar interesovanja	27
3.7. Merenje zadovoljstva potrošača	29
4. Klasična trgovina – pojam i razvoj.....	34
4.1. Karakteristike klasične trgovine.....	35
4.2. Klasifikacija maloprodajnih organizacija	37
4.3. Objekti koji čine maloprodajnu mrežu u klasičnoj trgovini	38
4.4. Robne kuće kao trgovinski objekti.....	41
4.5. Trgovinska revolucija	42
5. Elektronska trgovina.....	46
5.1. Razvoj elektronske trgovine.....	48
5.2. Osnovni tipovi elektronske trgovine.....	49
5.3. Faktori koji utiču na razvoj elektronske prodaje.....	51
5.4. Osnovni modeli elektronske trgovine.....	52

6. Elektronska VS klasična trgovina	57
6.1. Širi ekonomski značaj elektronske trgovine	59
6.2. Statistički podaci o rastu elektronske trgovine.....	61
7. Studija slučaja „Walmart“	70
7.1. Kompanija Walmart	71
7.2. Osnivač Sam Walton	73
7.3. Razvoj kompanije	74
7.4. Prodor na međunarodno tržište.....	75
7.5. Razvoj i unapređenje poslovanja u poslednjih deset godina.....	77
7.6. Operativni segmenti Walmarta	80
7.6.1. Walmart US	80
7.6.2. Walmart International	81
7.6.3. Sam's Club	83
7.6.4. Walmart elektronska trgovina	83
8. Biznis strategija Walmarta.....	86
8.1. Karakteristike uspešnosti poslovanja Walmart kompanije	87
8.1.1. Korporativna kultura	87
8.1.2. Distinktivne kompetencije kompanije Walmart.....	88
8.1.3. Deset pravila Sama Waltona za uspešno poslovanje.....	89
8.1.4. Cross-docking i stratezijske investicije.....	92
8.2. Kritike na račun Walmarta i odgovori	93
9. Finansijski pokazatelji Walmarta i planiranje razvoja e-trgovine	98
9.1. Plan za 2016. godinu.....	100
Zaključak.....	104
Literatura	106

Uvod

Analizirajući uzlaznu razvojnu liniju tehničkog i tehnološkog napretka, uočava se njena ekspanzija u prethodnih par decenija. Globalni razvoj i tehnološka dostignuća nametnuli su potpuno drugačiji pogled na svet, uvođenje novog sistema vrednosti, savremeni užurbani stil života. Današnje generacije se rađaju sa kompjuterima, tabletima i pametnim telefonima, čini se da pre nego počnu da čitaju i pišu, igraju komplikovane video igrice i pristupaju Internetu. Svedoci smo ovog novog pristupa i pogleda na privatni i društveni život, na posao i poslovno okruženje, koje je prisutno na globalnom nivou, izuzev nekih zemalja takozvanog trećeg sveta, koje zaostaju za ekonomski i privredno razvijenim zemljama sa visoko tehnološkim znanjima i dostignućima. Ovaj fenomen je prisutan u svim sferama ljudskog života, u privredi i vanprivrednim delatnostima, pa se nesumnjivo uveliko odražava i na trgovinu uopšte, kao jednu od najvažnijih privrednih grana, koja je i predmet ovog rada.

Trgovina pod uticajem ubrzanog procesa tehnološkog razvoja i globalizacije nije menjala svoju suštinu, već svoj oblik i karakteristike, a sa pojavom elektronske trgovine, s pravom se može konstatovati da je trgovina prerasla u jednu od najznačajnijih svetskih privrednih grana.

Odavno je prepoznat značaj odvajanja trgovine u zasebnu delatnost od proizvodnje, kao i porast efikasnosti u ukupnim ekonomskim procesima, čija je posledica trgovinski profit, kao legitimni oblik stvaranja vrednosti. Konkurentno ponašanje između proizvođača, veleprodaje i maloprodaje dovelo je do značajnog skraćivanja perioda potrebnog da se obavi jedan reproduktivni ciklus.

Svoj interes u poslovanju sa trgovinom pronašle su i finansijske institucije, koje danas zajedno sa trgovinom čine nerazdvojivu vezu. Bankarski kapital je najviše zainteresovan za likvidnost, sigurnost i profit, što trgovinska aktivnost svakako pruža, stoga je jasno značajno učešće banaka u kreditiranju potrošnje, kao i sve veći broj partnerstava između banaka i trgovinskih lanaca, sa ciljem da se poveća obim poslovanja kroz povećanje prometa novca i dobara.

Globalizacija tržišta i ekonomska regionalizacija uz upotrebu informacione tehnologije, dovode do promena u efikasnosti rada između privrednih subjekata. Kretanje novca i kapitala postaje sve značajniji faktor privrednog rasta. Upotreba kompjuterskih mreža i Interneta je dovela do bržeg i jednostavnijeg poslovanja, prevazilaženja jezičke barijere, vremenske i geografske udaljenosti, otvara mogućnost direktnog plaćanja, dostupnost i redovno ažuriranje dokumenata, smanjenje troškova poslovanja.

Danas je nezamislivo uspešno poslovanje bez *elektronskog poslovanja*, u čijem sastavu je *elektronska trgovina*. Između elektronskog poslovanja i elektronske trgovine se ne stavlja znak jednakosti. Elektronska trgovina je opisana kao “trgovinske transakcije između organizacija i pojedinaca, zasnovane na digitalnoj tehnologiji¹“, dakle elektronska trgovina predstavlja kupovinu, prodaju i transakcije proizvoda, usluga i informacija putem digitalne tehnologije.

Ovako definišući elektronsku trgovinu možemo posmatrati iz dva ugla. “Širi aspekt podrazumeva razmenu poslovnih informacija, održavanje poslovnih odnosa i vođenje poslovnih transakcija sredstvima telekomunikacionih mreža. Uži aspekt elektronske trgovine obuhvata kupovinu i prodaju robe i usluga i informacija putem kompjuterskih mreža²”.

Elektronska trgovina se ne odnosi samo na Internet, pa je *internet trgovina* samo jedan njen deo. Internet trgovina ili *on-line* trgovina je jednostavan i brz način kupovine, neprekidno je dostupna svima, nema prostornog ograničenja, ima niske troškove jer osim početnih ulaganja u tehničku opremljenost i otvaranje veb-sajta nema dodatnih troškova oko ulaganja u infrastrukturu, objekte, zaposlene, sredstva za rad i drugo. S druge strane, ima ograničenja koja se pre svega odnose na to da mnogi potencijalni kupci još nemaju Internet ili imaju probleme u vezi sa konekcijom ili brzinom pretraga, a posebno se odnose na sigurnost ovakve kupovine, obzirom na otvorenost Internet mreže, pa se rešenje problema bezbednosti mora konstantno unapređivati. Svakako da elektronska trgovina ima velike perspektive za dalji ubrzan razvoj i da će u budućnosti biti nezamenljiv segment u procesu trgovine.

¹ Milosavljević, M., Mišković, V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.15

² Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str.44

1. Teorijsko metodološke osnove

1.1. Predmet rada

Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na analizu klasične i elektronske trgovine, na njihovu međusobnu povezanost, sličnosti i razlike u funkcionisanju, na njihove pojedinačne prednosti odnosno nedostatke, a oslonjeno na činjenicu da je trgovina jedna od najvažnijih privrednih grana, koja doprinosi ekonomskom razvoju društva u celini.

1.2. Ciljevi rada

Postavljeni ciljevi rada su naučni i praktični.

Naučni - sa ciljem da se analizom značaja klasične i elektronske trgovine pronikne u detalje, razume njihova međusobna uslovljenost, ali i posebnost, kao i efekti do kojih dovode jedan i drugi način trgovine.

Praktični - sa ciljem da se ukaže na rastući značaj trgovine kao delatnosti na ekonomiju u celini (sa njenog makroekonomskog aspekta), kao i njen značaj za pojedinca, sa posebnim osvrtom na elektronsku trgovinu, koja korišćenjem modernih tehnologija, treba da omogući stvaranje potpuno novog vida vrednosti za potrošače, a to je osim materijalne vrednosti i nematerijalna vrednost koju elektronska trgovina donosi.

Kod postavljenih ciljeva, važno je ukazati na moguće pravce budućeg razvoja ove delatnosti. Polazeći od nastanka, potom pionirskih pokušaja automatizacije procesa trgovine, poželjno je ustanoviti kakvi bi standardi kvaliteta usluge mogli da se očekuju u budućnosti u okviru ove privredne grane.

1.3. Metodologija i hipotetički okvir

Metodologija koja je primenjena u proučavanju sličnosti i razlika između klasične i elektronske trgovine je pre svega:

- Induktivna metoda, primenjena prilikom sagledavanja svakog pojedinačnog segmenta u kojem se trgovina razvija, na osnovu čega se izvlače opšti zaključci i stavovi o trgovini, koja se razvijala kroz vreme ne napustajući svoje osnovne karakteristike koje je čine posebnom.

- Deduktivna metoda, korišćena u analizi globalnog tržišta i trgovine uopšte, jer je trgovina, iako geografski disperzovana, ipak integrisana i koja se bez obzira na globalizaciju nije menjala suštinski već operativno.
- Istorijska metoda, korišćena prilikom analize kretanja i razvojnog puta trgovine od nastanka do pojave multinacionlnih kompanija.
- Empirijska metoda, primenjena u praktičnom delu rada pri analizi konkretne kompanije *Walmart* i definisanja njenih strategija u obavljanju delatnosti trgovine na klasičan i elektronski način.

Pored naznačenog metodološkog pristupa u ovom radu, utvrđene su i hipoteze, koje je neophodno ispitati kroz kombinovanje različitih teoretskih znanja, kao i praksom potvrđenih nalaza i stavova.

- Generalna hipoteza: Klasična trgovina je dominantan oblik prodaje u savremenim tržišnim uslovima.
- Posebna hipoteza 1: Elektronska trgovina sve više dobija na značaju sa porastom tržišta, uslozljavanjem transakcija i rastućim potrebama potrošača.
- Posebna hipoteza 2: Elektronska trgovina pruža osnov za brži ekonomski napredak.

Tehnike koje su korišćene u ovom radu su prikupljanje podataka iz literature koja se odnosi na klasičnu i elektronsku trgovinu, marketing, literaturu koja se odnosi na postojeće studije slučaja, zatim časopisi i Internet izvori.

1.4. Struktura rada

Postavljeni ciljevi, sistem hipoteza, kao i metodologija korišćena u ovom radu opredelili su i njegovu strukturu.

U prvom delu rada predstavljen je predmet istraživanja, njegova opravdanost, ciljevi i primenjena metodologija, kao i hipoteze od kojih se polazi u istraživanje.

Drugi deo rada odnosi se na teorijska objašnjenja, definicije i analiziranje trgovine kao privredne delatnosti, njen istorijat i glavne karakteristike.

Treći deo rada daje opis i analizu marketing menadžmenta u trgovinskom procesu i analizu ponašanja potrošača u kupovini, sa aspekta koncepcije trgovinskih organizacija na usmerenost ka potrošaču kao centru interesovanja.

Četvrti deo rada je posvećen analizi klasične trgovine kao privredne delatnosti sa kontinuiranim razvojnim predikcijama i njenim karakteristikama i klasifikaciji, kao i trgovinskoj revoluciji u trgovini.

Peti deo rada je posvećen elektronskoj trgovini, njenom definisanju, faktorima koji utiču na njen razvoj, modelima elektronske trgovine, njenoj primeni i značaju.

Šesti deo rada odnosi se na sličnosti i razlike između klasične i elektronske trgovine, na njihove prednosti i nedostatke i naglašava značaj ove privredne delatnosti pre svega, ma u kom obliku se ona odvijala, sa osvrtom na statističke podatke o rastu elektronske trgovine.

U sedmom delu rada predstavljeno je osnivanje, razvoj i prodor na međunarodno tržište najvećeg maloprodajnog lanca na svetu Walmart, koji u svom poslovanju sublimira klasičnu i elektronsku trgovinu, kao i presek operativnih segmenata kompanije.

Osmi deo rada odnosi se na analiziranje glavnih karakteristika poslovne strategije kompanije, njenu uspešnost i poziciju kompanije na globalnom tržištu, sa osvrtom na njihov program o globalnoj odgovornosti.

Deveti deo rada opisuje značaj elektronske trgovine i planove budućeg razvoja generalno i na primeru kompanije Walmart, kao i analizu finansijskih pokazatelja elektronske trgovine, koji demonstriraju praktičnu primenu teorijskih zaključaka.

Poslednji deo rada odnosi se na zaključna razmatranja i proveru postavljenih hipoteza i literaturu koja je korišćena pri izradi rada.

2. Trgovina kao privredna delatnost

Trgovina kao privredna delatnost se konstantno menja, a posebno u poslednjih par decenija pod uticajem globalizacije i formiranja globalnog svetskog tržišta. Kroz ubrzani razvoj, trgovina menja svoj oblik i karakteristike, uključuje u svoj proces sve veći broj elemenata, institucija i relevantnih faktora i tako prerasta u jednu od najznačajnijih privrednih grana.

Od momenta kada se trgovina odvojila od proizvodnje u zasebnu delatnost i pojavom trgovinskog profita, trgovina je do danas postala visoko specijalizovana grana privrede koja ne može bez primene najnovijih tehnologija i koja preko globalnog svetskog ekonomskog tržišta povezuje specifične nacionalne ekonomije i privredne delatnosti zemalja širom sveta. Trgovina se posmatra kao jedan od najznačajnijih faktora privrednog rasta.

Pored svih promena kroz koje je prošla, a jedna od poslednjih u nizu je da kupac više ne mora da odlazi u prodavnicu da bi kupovao, kao i pored promena i unapređenja koja slede, cilj trgovine kao procesa je bio i ostao isti, da pronade najlakši, najefikasniji i najjeftiniji način da dopremi robu od proizvođača do potrošača.

2.1. Trgovina – definicija i podela

Najopštija definicija trgovine je da je trgovina posebna grana privrede koja se bavi prometom robe i usluga. Da ne bi došlo do poistovećivanja trgovine i prometa, mora se konstatovati da trgovina nije jedini nosilac robnog prometa, jer se pored trgovine prometom bave i proizvođači i organizovani potrošači. Funkcija trgovine je njena posrednička delatnost u razmeni roba i usluga, a „zadatak da posredovanjem u prometu organizuje razmenu između proizvodje i potrošnje“³. Savremena trgovina obavlja tri funkcije:

- Interpersonalna funkcija trgovine je posredovanje između fizičkih i pravnih lica u prometu i sastoji se u nabavci robe od proizvođača i slanju robe potrošaču.

- Interlokalna funkcija trgovine je oblik međumesnog posredovanja i čija neophodnost proizilazi iz regionalnih razlika u proizvodnji i potrošnji.

- Intertemporalna funkcija trgovine je proizilašla iz vremenske neusklađenosti između proizvodnje i potrošnje.⁴

³ Unković, M. (2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.4

⁴ Stanković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.2

Trgovina se može posmatrati kao trgovina na veliko i trgovina na malo. Veletrgovina ima važnu funkciju u kanalima marketinga u povezivanju između proizvođača i trgovaca na malo. Proizvođači imaju mogućnost da se usredsrede na proizvodni proces, a maloprodaja je daleko efikasnija u obraćanju krajnjem kupcu i realizaciji njihovih potreba. Njena uloga je najizraženija u trgovini robom široke potrošnje, a mnogo manje u trgovini opremom i repromaterijalima.

Trgovina na veliko se odnosi na kupovinu robe u velikim količinama radi dalje prodaje maloprodajnim objektima ili trgovcima na malo, zatim industrijskim, trgovačkim i profesionalnim korisnicima ili drugim trgovcima na veliko, a takođe obuhvata i posrednike u kupovini ili prodaji robe. Glavni učesnici koji su u ovom procesu obuhvaćeni su trgovci na veliko, odnosno veletrgovci ili grosisti koji prodaju robu u svoje ime i za svoj račun, trgovački posrednici ili preprodavci, distributeri industrijskih proizvoda, izvoznici, uvoznici. Osim njih, obuhvaćeni su i prodajni lanci i poslovnice, izuzev prodajnih objekata na malo. Objedinjavanjem njihovih potreba, trgovina na veliko nabavlja robu u velikim količinama i uglavnom neposredno od proizvođača ili uvoznika. Da bi odgovorila na svoje zadatke trgovina na veliko treba da drži velike zalihe, dobro strukturirane robe iz čega proizilazi potreba za skladištima, odnosno magacinskim prostorom. U smislu organizacije trgovina na veliko mora biti specijalizovana, pri čemu specijalizacija može da se odnosi na određeni proizvod ili grupu srodnih proizvoda. Prodaja na veliko podrazumeva i druge postupke koji su povezani s trgovinom, kao što su sortiranje, razvrstavanje robe, mešanje robe, pakovanje, deljenje na manje količine radi distribucije, prepakivanje i skladištenje⁵.

Promene koje su se desile tokom trgovinske revolucije, a koje se pre svega odnose na tehničko tehnološki razvoj, kao i promene u zahtevima kupaca, doprinele su izmenama i u veletrgovini, čime je ona pored opisanih dobila i dodatne funkcije. Kotler ih opisuje kao promene od izuzetne važnosti:⁶

- Prva se odnosi na *promociju i prodaju* radi poboljšanja prodaje, na mrežni marketing i negovanje dobrih odnosa sa maloprodajnim preduzećima.
- Druga funkcija veleprodaje se odnosi na *preizimanje rizika* u poslovanju, odnosno postizanje uspeha ili neuspeha u trgovini.
- Treća se tiče informisanja partnera u trgovinskoj razmeni vezano za izmenjene uslove poslovanja ili promene na tržištu, ili promene i potrebe za različitim asortimanom.
- S tim u vezi je i nova funkcija veletrgovine koja se odnosi na usluge *davanja saveta* partnerima.
- Na kraju, funkcija koja je vezana za *finansiranje* proizvođača i davanje garancija u poslovanju.

⁵ www.paragraf.rs (dostupno 15.05.2015)

⁶ Staković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.108

Trgovina na malo kao posrednik u prometu obuhvata maloprodajnu funkciju. Ona nabavlja robu od veletrgovaca ili neposredno od proizvođača, a prodaje uglavnom krajnjim kupcima. Tako je osnovni oblik maloprodaje prodaja u malim količinama, pa je i asortiman robe koja je u ponudi prilagođen potrebama krajnjih kupaca. Naglasak treba staviti na funkciju prodaje koja se ponavlja "Maloprodaja je ponavljana prodaja robe u malim količinama"⁷.

Trgovina na malo je prodaja robe kupcima radi lične potrošnje ili potrošnje u domaćinstvu i to u prodavnicama, robnim kućama, na tezgama, preko pošte ili interneta, posredstvom prodavaca koji dolaze kupcima na vrata, uličnih prodavaca, potrošačkih zadruge, aukcijskih kuća i slično. Većina trgovaca na malo prodaje robu u svoje ime i radi sopstvene dobiti, ali pojedini rade i kao zastupnici i prodaju robu na konsignacijskoj ili na komisionoj osnovi⁸.

Trgovina se može posmatrati u okvirima domaće i međunarodne delatnosti. Domaća trgovina odvija se unutar granica jedne zemlje i pod okriljem zakona koji za tu zemlju važe, odnosno ekonomskog i političkog okvira i opredeljenja vlade određene države i državnog vrha. Time su uslovljeni politika uvoza i izvoza koja se donosi radi zaštite domaće proizvodnje, kao što su propisane carine i porezi i ostala regulativa. U okviru zemalja pripadnica Evropske unije odvija se slobodna trgovina. Zajednička spoljnotrgovinska politika EU je nadnacionalnog karaktera podrazumeva uniformnost tako da se sva pitanja rešavaju na nivou EU, a ne zemalja članica.⁹

Srbija je pristupila sporazumu o slobodnoj trgovini na Balkanu CEFTA (Central European Free Trade Association) koji su u Bukureštu 2006. godine potpisale Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Rumunija, Crna Gora, Srbija i Privremena administrativna misija Ujedinjenih nacija na Kosovu¹⁰. Do kraja 2007. godine ovaj sporazum je stupio na snagu u svim zemljama potpisnicama. U međuvremenu su Rumunija, Bugarska i Hrvatska pristupile Evropskoj uniji. Dodatni protokol je potpisan 2011. godine koji predviđa da se ukinu sve carine na uvoz i sve uvozne dažbine fiskalne prirode u međusobnoj trgovini za sve proizvode, osim za proizvode koji su predmet bilateralnih koncesija¹¹. Sve zemlje su ga ozakonile i potpisale i primenjuje se i danas.

Prednosti koje nudi ovaj sporazum odnose se na proširenje tržišta za proizvođače koji mogu da posluju pod istim uslovima, a takođe pruža mogućnost za povećanje obima i modernizaciju slobodne trgovine. Takođe se otvara mogućnost obimnijeg privlačenja investicija u zemlje potpisnice i pruža se šansa za izlazak na evropsko tržište pod

⁷ Golijanin, D.(2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.2

⁸ www.overa.rs/uredba-o-klasifikaciji-delatnosti.html (dostupno 19.05.2015.)

⁹ <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat12327.pdf>, Lidija Madžar, *Poslovanje sa Evropskom unijom*, str.4

¹⁰ www.kombeg.org.rs/Komora/udruzenja/UdruzenjeTrgovine.aspx?veza (dostupno 19.05.2015.)

¹¹ Ibid, (dostupno 19.05.2015.)

povlašćenim uslovima. Srbija se pristupanjem CEFTA-i opredelila za ekonomski i privredni razvoj, sa željom da vodi zajedničku ekonomsku politiku sa zemljama regiona i time naglašava svoju želju za pridruživanjem Evropskoj uniji.

Međunarodna trgovina, kao razmena robe i usluga u većini zemalja predstavlja značajan deo BDP-a (bruto domaćeg proizvoda). Pored toga njen značaj se ogleda i u nacionalnom dohotku i broju zaposlenih. Prema podacima Privredne komore, trgovina kao privredna grana zapošljava preko 17% radnika u svetu i učestvuje sa oko 20% u stvaranju svetskog BDP-a.¹² Iz tog razloga često se izjednačava sa pojmom *globalizacije*. Iz primera različitih zemalja može se zaključiti koliki značaj za ukupni i privredni razvoj pojedinih zemalja ima međunarodna trgovina, odnosno opredeljenje neke države i njena izvozna orijentacija. Daleko veće ekonomske efekte su do sada imale države koje su opredeljene za široku izvoznu politiku, nego zemlje sa zatvorenim tržištem. Ovo se takođe može potvrditi i na primeru lošeg privrednog rasta i ekonomske stagnacije ili regresije u zemljama koje se nalaze pod embargom i nemaju trgovinsku razmenu sa ostatkom sveta.

2.2. Faktori koji utiču na razvoj i strukturu trgovine

Savremeni analitičari primenjuju PEST analizu (politika, ekonomija, socijale i tehnologija) pri proučavanju faktora koji utiču na razvoj trgovine, a ti faktori se detaljnije mogu podvesti pod sledeće¹³:

- ekonomski razvoj, agregatna proizvodnja i dohodak, lični i društveni standard
- naučna dostignuća i tehničko-tehnološki progres
- demografsko socijalna kretanja
- tržište i konkurencija, uključujući uvoz i izvoz
- ponašanje potrošača
- promene u društveno-ekonomskom sistemu i ekonomskoj politici

Dakle, brojni su faktori koji opredeljuju karakter trgovinske delatnosti, a pre svega to su politički faktori, privredni sistem i pravni sistem određene zemlje, a ne manje važni su i sociološki, kulturološki, tehnološki, a u poslednje vreme sve prisutniji i ekološki faktori.

¹² Unković, M. (2010), *Trgovina I*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.12

¹³ Ibid, str.14

“Osnovni faktori razvoja trgovine su masovna proizvodnja, broj stanovnika i njihov dohodak, te savremene komunikacije i transport“.¹⁴

Ubrzan razvoj tercijalnog sektora u koji se pored trgovine ubraja i saobraćaj, turizam, ugostiteljstvo, bankarstvo, komunalna privreda, s jedne strane, a sa druge strane značajne promene u sferi marketinga imale su veliki uticaj na razvoj trgovine i porast njenog značaja u društvenoj reprodukciji.

Za razvoj trgovine takođe je važna konkurencija između proizvodnje, veleprodaje i maloprodaje.

Imajući ovo u vidu može se reći da se uzroci, odnosno faktori koji su doveli do ubranog razvoja trgovine uopšteno mogu podvesti pod sledeće kategorije:

Prva grupa faktora su globalni ekonomski i tehničko-tehnološki razvoj, oni su neodvojivi i odvijali su se uporedo, između njih postoji uzročno posledična međuzavisnost, a nije zanemarljiva činjenica njihovog neravnomernog razvoja u razvijenim i nerazvijenim delovima sveta. Njihov uticaj je moguće posmatrati u dva pravca:

- a) U odnosu na uspostavljanje i funkcionisanje procesa distribucije i logistike.
- b) U odnosu na obim i kvalitet kupovine od strane potrošača, odnosno obim i strukturu potražnje na tržištu.

Druga grupa faktora odnosi se na socio-kulturni razvoj koji dovodi do specifičnih potreba tržišta u odnosu na profil potrošača i promena u njihovoj strukturi.

¹⁴ Unković, M. (2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.43

3. Marketing menadžment i ponašanje potrošača

Turbulentne promene izazvane globalizacijom, razvojem napredne informacione tehnologije, trgovinskom revolucijom, imale su veliki uticaj na promene u marketing menadžmentu i pristupu potrošačima. Marketing je zauzeo važnu i nezaobilaznu poziciju u preduzećima koja imaju tendenciju rasta i sopstvenog razvoja, pozicioniranja na tržištu sa ciljem ostvarivanja većeg profita. Mesto na tržištu ispred konkurencije “može se postići strateškim marketinškim planom koji će odrediti ciljeve i mere (...) mora da se usredsredi na klijente i njihove potrebe i poteze ključnih konkurenata.”¹⁵

Sredinom pedesetih godina prošlog veka marketing koncept je bio u povoju, sa idejom da se fokus sa proizvodnje i prodaje prenese na kupce, a kompanije koje su bile inovativne i vremenom ga prihvatile, pokazale su mnogo veću uspešnost od drugih. Veća uspešnost kompanije od konkurenata postiže se “pružanjem veće vrednosti za potrošače na odabranim ciljnim tržištima.”¹⁶ Uz brojne probleme na koje su kompanije nailazile kao što su otpori zaposlenih u pojedinim organizacionim jedinicama, do sporog učenja i zaboravljanja, ovaj koncept se razvijao i omogućavao koncentrisanost na kupca i zadovoljavanje njegovih potreba.

Potrošači moraju zadovoljiti osnovne egzistencijalne potrebe, a potom i emocionalne potrebe i u tom procesu se konstantno nalaze između potreba i mogućnosti.

Uloga marketinga se sastoji od odluka na koji način i kako će odgovoriti zadovoljenju postojećih *potreba* potrošača. Kao posledica zadovoljenja potreba kod potrošača se javlja *želja*, koje često ljudi nisu svesni dok nisu podstaknuti marketinškim porukama. U trenutku kada je želja potkrepljena kupovnom moći nastaje *tražnja*. Dakle, marketing ne kreira potrebe kod kupaca, već utiče na njihove želje.

Zadatak marketinga je da segmentira tržište, tako što ispitujući razlike između potrošača, selektuju grupe kupaca koji žele određene miksove proizvoda i usluga. Tada se donosi odluka o tome koji segment tržišta za kompaniju ima najveći značaj, odnosno određuje se njihovo ciljno tržište. Za svaki segment tržišta kompanije iznose ponudu. Iz ovoga proizilazi još jedan zadatak marketinga da svoje aktivnosti pripremi shodno ponudi nekog proizvoda ili usluge. “Neopipljiva vrednost postaje fizička kroz ponudu, koja može biti kombinacija proizvoda, usluga, informacija i iskustava.”¹⁷ Ponuda koju kupac prepoznaje je *brend*, a to je cilj svake kompanije, da je prepoznatljiva.

¹⁵ <http://www.researchgate.net/publication/273000353>, Stanković, J., Đorđević-Boljanović, J. *Povezivanje ideja menadžmenta znanja i menadžmenta odnosa sa klijentima kao činilac razvoja preduzetništva*, 2012

¹⁶ Kotler, Ph., Keller, L.K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.16

¹⁷ Ibid, str.25

Centralni marketing koncept je vrednost, a vrednost podrazumeva kvalitet, dobru uslugu i dobru cenu. “Marketing predstavlja identifikaciju, stvaranje, komuniciranje, isporuku i praćenje vrednosti za kupca.”¹⁸

U skorije vreme primenjuje se koncept *holističkog*¹⁹ marketinga koji u sebi sadrži sinergiju marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i društveno-odgovorni marketing.

- *Marketing odnosa* služi za izgradnju dobrih odnosa sa klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim poslovnim partnerima. “Marketing mora da realizuje ne samo menadžment odnosa sa kupcima CRM, već i menadžment odnosa sa partnerima PRM, jer glavni sastavni delovi marketinga jesu kupci, zaposleni, marketing partneri (kanali, dobavljači, distributeri, dileri, agencije) i delovi javnosti zainteresovani za finansije (akcionari, investitori, analitičari).”²⁰ Da bi se ovi odnosi uspostavili na zadovoljavajuć način kompanije prikupljaju podatke i informacije i grade svoju bazu podataka koja je dragocena za unapređenje poslovanja, a razume se uz primenu unapređenih informacionih tehnologija.
- *Integrisani marketing* podrazumeva da se niz različitih marketinških aktivnosti koje preduzima kompanija planiraju i sprovode imajući na umu sve druge, zapravo te aktivnosti moraju da se dopunjavaju i nadograđuju u cilju isporuke veće vrednosti potrošačima. Dakle propagandne poruke preko različitih vrsta medija, ili sa veb-sajta ili bilo kog drugog vida komunikacije trebalo bi da se upotpunjuju u cilju boljeg pozicioniranja kod potrošača.
- *Interni marketing* se odnosi na regrutovanje, obuku i motivaciju kadrova posebno menadžera, koji koordiniraju marketing aktivnosti unutar kompanije. Ovaj način razmišljanja i sprovođenja marketing aktivnosti mora da obuhvati sve organizacione jedinice u kompaniji u cilju uspešnog sprovođenja propagandne kampanje.
- *Društveno-odgovorni marketing* kao sastavni deo holističkog marketinga odnosi se na etičke principe, odgovornost prema životnoj sredini i poštovanje pravnih regulativa. Cilj je da se u okvirima zadovoljenja želja i potreba kupaca nađe prava mera u zaštiti pomenutih vrednosti. U tom pravcu dosta kompanija primenjuje *marketing sa povodom*, u cilju dobrog pozicioniranja i uspeha u privlačenju kupaca.

¹⁸ Kotler, Ph., Keller, L.K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.25

¹⁹ Ibid, str.17

²⁰ Ibid, str.18



Slika 1. Koncept holističkog marketinga²¹

3.1.Promene u marketing menadžmentu

U skladu sa konceptom holističkog marketinga bitno je napomenuti da kompanije radi svoje uspešnosti moraju biti spremne na neprekidne promene koje se odvijaju na tržištu i u tom smislu na kontinuirano usklađivanje sa tim promenama.

Sa istim ciljem marketing menadžment je doživeo niz promena koje navode Kotler i Keler²²:

1. Marketing je zadatak svih zaposlenih.

Da bi ostvarile uspešnost u poslovanju, sa stanovišta da je marketing delatnost koju obavlja samo odeljenje marketinga, kompanije sve više prelaze na koncepciju da je marketing zadatak svih zaposlenih i da se ogleda u koordinisanom timskom radu. Neophodan je dobar menadžment primarnih procesa preduzeća, pri čemu su sve organizacione jedinice u kompaniji odgovorne za stvaranje i isporuku vrednosti za potrošače.

²¹ www.marketinginfo.org, izvor slike

²² Kotler, Ph., Keller, L.K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.27-29

2. Pažnja usmerena na proizvod prelazi na kupca.
Fokus sa usmerenja na proizvod, menadžeri proizvoda i pojedinih proizvodnih odeljenja sve više prebacuju na segmente kupaca. Nakon analize segmenata kupaca često se dešava da se uoči potreba i razviju novi proizvodi kojima se podiže proizvodnja ili poboljšava usluga, a time i ostvaruje veći profit.
3. Baziranje na osnovnu delatnost i angažovanje drugih firmi za sporedne delatnosti.
Konceptiju za zaokruživanjem svih delatnosti koje su neophodne u poslovanju, sve više kompanija napušta i prevladava ideja da je ekonomičnije i brže, a time i produktivnije da se baziraju na primarnu delatnost, a sporedne da prepuste preduzećima koja se bave tim poslovima i sa njima sklope ugovore (čišćenje, održavanje, servisiranje opreme, kurirska služba, transport i sl.)
4. Jačanje partnerskih odnosa sa ključnim dobavljačima i distributerima.
Kompanije uviđaju višestruke koristi od produbljivanja partnerskih odnosa sa strateškim dobavljačima i sužavanjem velikog broja dobavljača. Ovakva čvršća saradnja u isporuci vrednosti potrošačima doprinosi preciznosti, uhodanosti, smanjuju se greške, lakše je planiranje, snižavaju se troškovi i sl.
5. Otkrivanje novih tržišnih pozicija.
Kompanije moraju kontinuirano da prate potrebe potrošača i u okviru zapaženih promena neprekidno rade na inovaciji proizvoda radi ostvarivanja konkurentne prednosti.
6. Prelazak sa vidljive imovine na vrednost nevidljive imovine.
Kompanije uviđaju veliku vrednost intelektualnog kapitala, vrednost sopstvenog brenda, baze podataka o potrošačima, vrednost koja dolazi od zaposlenih, od poslovnih partnera i stoga ulažu napore u njen dalji razvoj.
7. Primena integrisane komunikacije u održanju brenda prema kupcima.
Menadžeri napuštaju koncept propagiranja brenda jednim instrumentom i pri formiranju ili održanju vrednosti brenda prema kupcima nastupaju sa integrisanim komunikacijama, odnosno sa nizom različitih marketinških aktivnosti koje se dopunjavaju, podržavaju i pojačavaju dejstvo na potrošača.
8. Elektronska trgovina
Kompanije uviđaju sve veći značaj i porast elektronske trgovine, njenu vrednost za potrošača, pa pored klasičnog načina trgovine uvode i ovaj oblik, kojim idu u susret potrebama kupaca sa povoljnim cenama i dobrim uslovima i lakoćom kupovine i plaćanja.

9. Ciljni marketing preko informacionih sistema.
Kompanije putem napredne informacione tehnologije pribavljaju baze podataka o potrošačima. Ove informacije im pružaju podatke o načinu i obimu kupovine, učestalosti kupovine, o socio-ekonomskim, kulturnim i drugim karakteristikama, o tržištu i profitabilnosti, pa u skladu sa tim saznanjima sprovode uspešniji ciljni marketing.
10. Fokus na zadržavanje kupaca, umesto na privlačenje novih.
Privlačenje novih kupaca za kompaniju je daleko veći trošak od zadržavanja starih kupaca, pa se fokus prebacuje na profitabilne kupce, kanale i proizvode, jer ponovljenom kupovinom ostvaruju dobit. „Kompanije ovo postižu na dva načina i to isporučivanjem superiorne vrednosti potrošačima i partnerskim odnosom sa potrošačima.“²³
11. Povećanje ličnog učešća kompanije u prodaji.
Kompanije sve više težište sa tržišnog učešća prebacuju na učešće u prodaji bez posrednika. U tom cilju usmeravaju svoje aktivnosti na obučavanje svojih zaposlenih prodajnim veštinama i omogućavaju kupcima širok asortiman i bolje cene.
12. Inicijativa preduzetništva na lokalnom nivou uz zadržavanje globalnih smernica.
Kompanije uz pokretanje različitih vidova marketinških akcija sve više podstiču preduzetnike na lokalnom nivou, radi racionalizacije troškova i poslovanja i podizanja nivoa privrednog rasta, a uz zadržavanje smernica za poslovanje na globalnom nivou.
13. Menadžment se ne bavi samo analizom profita, već razume važnost analize marketinških rezultata koji doprinose finansijskom osnaživanju. Težište se prebacuje na analizu marketing rezultata u cilju dobijanja pokazatelja kakav je udeo kompanije na tržištu, kakav je i koliki kvalitet proizvoda ili usluga, procenjuje se zadovoljstvo kupaca i broj izgubljenih i novih kupaca i drugi parametri radi poboljšanja svoje delatnosti.
14. Fokus menadžmenta na ključne poslovne partnere i razvijanje strategija usmerenih na njihovo zadovoljstvo u poslovanju sa kompanijom radi obostrane koristi.

²³Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.210.

Navedene promene marketing menadžmenta omogućile su daleko veću uspešnost u ispunjavanju osnovnih zadataka, a koji se mogu podvesti pod planiranje i marketing strategiju, kontakte sa potrošačima, kreiranje brendova, tržišnih ponuda, isporuku i komuniciranje vrednosti, praćenje marketinga i njegovih rezultata, planiranje rasta i razvoja.

Uspešne kompanije formiraju i isporučuju svoju ponudu dobro definisanim tržištima. Za razliku od tradicionalnog pristupa marketingu, kod savremenih kompanija, marketing se nalazi *na početku* planiranja i ove kompanije svoje poslovanje posmatraju kao deo procesa isporuke vrednosti.

Kreiranje i isporuka vrednosti počinje pre nastanka proizvoda, traje tokom njegovog razvoja i produkcije i nastavlja se trajanje i kada proizvod bude gotov. Kreiranje vrednosti se sastoji iz tri faze, a to su izbor vrednosti, stvaranje vrednosti i komunikacija vrednosti²⁴:

Prvu fazu *izbora vrednosti* menadžeri započinju pre bilo kakvog proizvoda. U ovoj fazi bave se segmentacijom kupaca, zatim biraju ciljno tržište i pozicioniraju vrednost ponude.

Druga faza *stvaranja vrednosti* za marketing predstavlja određivanje karakteristika proizvoda, cene i distribuciju proizvoda.

Treća faza *komunikacija vrednosti* je uvođenje prodajne sile, propagande, unapređenje prodaje i ostale vrste promovisanja proizvoda.

Važna uloga menadžmenta odnosi se svakako na *strateško planiranje* koje omogućava kompaniji da na promenljivom i osetljivom tržištu uskladi svoje potencijale, resurse i ostvari rast i profit. Strateško planiranje sadrži pre svega cilj poslovanja, potom analize prednosti ili ograničenja tržišta i spoljnih uticaja, ali isto tako i analizu unutrašnjih prednosti i ograničenja, uspostavljanje i realizaciju programa, analizu feedback-a i kontrolu.

Strateško ili strategijsko planiranje se odvija na nivou kompanije uspostavljanjem korporativne strategije. Korporativna strategija se dalje prenosi na organizaciona i poslovna odeljenja, kao i na sam proizvod koji se iznosi na tržište. Osnovni instrument za ostvarivanje postavljenih ciljeva je formiranje marketing plana, na svim nivoima.

²⁴ Kotler, Ph., Keller, L.K. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.37-38

3.2. Ponašanje potrošača

Trenutak kada je došlo do stavljanja potrošača u centar marketinškog istraživanja preduzeća je onaj trenutak, kada se sa pitanja koliko se može prodati, došlo do pitanja šta potrošači žele. Ovo premeštanje fokusa marketinga doprinelo je da se ponašanje potrošača razvije u naučnu disciplinu. U poslednje dve decenije došlo se do značajnog napretka u istraživanju, ali ima još dosta nepoznanica obzirom da se radi o dinamičnom procesu. Krajnji cilj ispitivanja ponašanja potrošača je da preduzeće implementira marketing strategiju koja će mu obezbediti zadovoljenje potreba potrošača, a samim tim veći poslovni uspeh i profit.

Ponašanje potrošača može se definisati kao "studija procesa uključenih kada individue ili grupe biraju, kupuju, koriste ili raspolazu proizvodima, uslugama, idejama ili iskustvima da bi zadovoljili potrebe i želje."²⁵

Ovo je dokaz bliske povezanosti dveju naučnih disciplina ponašanja potrošača sa markeringom "koji naglašavaju značaj procesa razmene i satisfakcije potrošača za kontinuirano odvijanje poslovnih aktivnosti i rast životnog standarda stanovništva (...), a sadržinski uključuje istraživanja šta ljudi kupuju, zašto, kako i gde, kada i kako često i stavove koje formiraju posle kupovine."²⁶ Od ovih stavova i iskustava "u korišćenju i konzumiranju proizvoda koje može biti pozitivno ili negativno u najvećoj meri zavisi da li će se oni ponovo opredeliti za kupovinu iste marke proizvoda"²⁷.

U osnovi svakog inteligentnog ponašanja je sposobnost prilagođavanja novim uslovima i promenama. Imajući ovo u vidu, u centru interesovanja svakog trgovinskog preduzeća koje želi uspešno da posluje mora biti kupac i zadovoljenje i prilagođavanje njegovim potrebama i zahtevima. Marketing usluga se bavi upravo kupcima i prodavcima koji na najuspešniji način treba da pristupe svakom kupcu ponaosob.

Uporedo sa razvojem privrede i ekonomskih procesa, sa globalizacijom trgovinskog procesa i širenjem tržišta, sa pojavom jake konkurencije između trgovinskih kuća dešavale su se i promene kod potrošača. Ove promene se ogledaju ne samo u promenjenoj kupovnoj moći i ekonomskom standardu, već i u njihovoj potrebi za boljom i kvalitetnijom robom i uslugama. U današnjoj eri potrošačkog društva vlada jaka konkurencija na tržištu koja trgovinskim preduzećima nameće neophodnost praćenja različitih potreba kupaca u odnosu na širinu asortimana, promene u vrsti asortimana kao i u potrebnim količinama robe, jer ukoliko se brzo odgovori na zahteve podrazumeva se da je prodaja veća, a samim tim i ostvarivanje profita.

²⁵ Solomon, M. R. (2011) *Consumer Behavior-Buying, Having and Being*, Pearson/Prentice Hall, Boston, str.33.

²⁶ Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.41-42

²⁷ Maričić, B. (2011) *Ponašanje potrošača*, str.14

Kupac može biti stvarni i potencijalni, a jedan od zadataka marketinga je da zadrži stvarne i da motiviše potencijalne kupce.

Nivo angažovanosti potrošača, koji se odnosi na ceo proces kupovine, zavisi od sledećih faktora:

- Važnosti proizvoda za potrošača
- Stepenu rizika kupovine
- Simboličke vrednosti proizvoda
- Hedonističke (emocionalne) vrednosti proizvoda u potrošnji²⁸

Od same angažovanosti i procene značaja kupovine ona će biti ili svakodnevna, rutinska ili kupovina od posebnog produženog značaja i procesa odlučivanja. U zavisnosti od stepena angažovanosti potrošača preduzeća formiraju marketing strategiju koja se odnosi na nivo informisanja potrošača o proizvodu, kao i za oblik propagandnih poruka.

Takođe je neophodno poznavati faze kroz koje prolazi kupac pri odlučivanju o kupovini, a one su prepoznate kao anticipativna faza pre same kupovine, aktuelna faza tokom same kupovine i retrospektivna faza nakon kupovine, koja je veoma važna za buduću kupovinu i sticanje lojalnosti kod potrošača.²⁹ Analogno ovim fazama pojedini autori prepoznaju sledeće faze u odlučivanju u kupovini, a to su spoznaja potrebe, traženje informacije, procena alternativa, odluka o kupovini i ponašanje posle kupovine.³⁰

Analize ponašanja potrošača odvijaju se na različitim nivoima:

- Analizom potrošača kao *pojedince* bavi se socijalna i klinička psihologija i eksperti koji se bave istraživanjem ponašanja i motivacije.
- Analizom na nivou *mikrookruženja* utvrđuju se uticaji sredine, porodice, prijatelja i marketinga na ponašanje potrošača,
- Analizom na nivou *makrookruženja* se utvrđuje uticaj društveno-ekonomskih uslova, kulture, zakonskih regulativa i dr.

Sa aspekta potrošačkog ponašanja, a u tesnoj vezi sa ekonomskim statusom i stepenom razvijenosti zemlje, kupce na svakom tržištu možemo svrstati u nekoliko kategorija:

- Poslovno orijentisani, to su pragmatični i promišljeni kupci
- Cenovno orijentisani, kupci kojima je cena odlučujući faktor pri kupovini
- Brendovski orijentisani, koji su privrženi nekom omiljenom brendu

²⁸ Maričić, B. (2011) *Ponašanje potrošača*, str.25-27

²⁹ Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.50

³⁰ Ibid, str.111

- Inovativni, koji dosledno prate modu i time pomažu proizvođačima i trgovini³¹

3.3. Marketing istraživanja

“Osnovna razlika između današnjih u poređenju sa nekadašnjim potrošačima su stalni rast kupovne moći, velika raznolikost raspoloživih proizvoda i usluga, dobra informisanost praktično o svemu, lakoća naručivanja i pribavljanja proizvoda i usluga, sposobnost primećivanja i poređenja oznaka na proizvodima i uslugama i pojačani uticaj usmene komunikacije na poznanike i javno okruženje.”³²

U proučavanju ponašanja potrošača, koje je veoma kompleksno pitanje, učestvuje nekoliko naučnih disciplina “psihologija, socijalna psihologija, sociologija, kulturna antropologija, demografija, ekonomske nauke”³³.

Za dobijanje relevantnih podataka o potrošačima, o njihovim potrebama, navikama, zadovoljstvu kupovinom, sprovode se marketing istraživanja. Dobijeni rezultati koriste preduzećima pri donošenju ključnih poslovnih odluka. U sprovođenju istraživanja važnu ulogu imaju menadžeri koji bi trebalo da artikulišu prava pitanja, kako bi utvrdili potrebe potrošača na tržištu i ponudu konkurencije. Posredstvom istraživanja dobijaju podatke o perspektivama i rizicima u poslovanju i na osnovu dobijenih podataka menadžeri kreiraju svoju marketing strategiju i donose odluke o plasiranju i razvijanju svoje ponude. Današnja istraživanja pod uticajem globalizacije i tehnoloških dostignuća i Interneta karakterišu velika količina podataka, sakupljenih u kratkom roku sa velikom brzinom obrade.

Pored nacionalnih vrše se međunarodna marketinška istraživanja ponašanja potrošača radi utvrđivanja sličnosti i razlika između potrošača na različitim tržištima. Cilj ovih istraživanja je da se dobiju informacije koje se odnose na specifičnosti datog tržišta i uslove poslovanja, na konkurenciju koja vlada na tržištu, spoljno trgovinsku razmenu i pravnu regulativu specifičnog tržišta.

3.4. Faktori koji utiču na ponašanje potrošača

Da bi trgovinski proces bio uspešan neophodno je doći do informacija o navikama i stavovima potrošača, a na njihove odluke o kupovini utiče mnoštvo faktora, kao što su fizičko okruženje, društveno okruženje, trenutni dnevni status, vreme kupovine. Takođe su prisutni brojni spoljni faktori, standard i kupovna moć, zatim kulturološki faktori sa svojim

³¹ Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.70-71

³² Kotler, Ph., Keller, L.K. *Marketing menadžment*, str 56-57.

³³ Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39

karakteristikama, pripadnost određenoj društvenoj klasi ili opredeljenje ka određenom životnom stilu, potom pol kupaca, strukturu porodice i još mnogo drugih faktora.

Osnovna podela faktora koji utiču na ponašanje potrošača je podela na interne i eksterne faktore.

Interni se odnose na osobine ličnosti i psihološki profil pojedinca odnosno njegove stavove, sistem vrednosti, mišljenje, motive, nije ih lako predvideti, a u njihovom prepoznavanju pomažu analize pojedinaca i motivaciona istraživanja.

Eksterni ili spoljni faktori koji spadaju u *opšte* su geografski, demografski, privredno ekonomski, kulturni, politički, a *specifični* se odnose na uticaje okruženja i društvenih grupa, uticaj komunikacije između potrošača, propagandne poruke i dr.

Geografski faktori odnose se pre svega na sličnosti u potrošačkim potrebama na jednoj lokaciji, potom na gustinu naseljenosti, na različite potrebe seoskog i gradskog stanovništva, ali se odnose i na pretpostavke ekološkog prilagođavanja.

Demografski faktori mogu se podvesti pod broj stanovnika, uzrast, odnosno starosnu dob, stopu nataliteta, pol, bračno stanje odnosno strukturu porodice i samska domaćinstva, obrazovni status. Ovi podaci ponekad se moraju uzeti sa rezervom zbog recimo zastarelosti, ali svakako bitno utiču na uspostavljanje marketing strategije i pozicioniranje preduzeća.

Faktori *ekonomskog* okruženja bitno utiču na ponašanje potrošača. Neophodna je analiza veličine i strukture tržišta i potražnje koja zavisi od konjunktornog ciklusa, kupovne moći i dohotka, životnog standarda i potrošačkih navika i cena.³⁴

- Nije svejedno da li se zemlja nalazi u recesiji ili u privrednom usponu, a od stepena ekonomske razvijenosti zavisi i kupovna moć stanovništva. Podaci o kupovnoj moći i raspoređivanju dohotka dobijaju se analizom nacionalnog dohotka po stanovniku i veoma su važni pri postavkama poslovne strategije. Obzirom da je teško objektivno sagledati diskrecioni dohodak koji je presudan za odluke o kupovini, on se posmatra usko povezano sa satisfakcijom potrošača.

- Životni standard je važan faktor koji najuže podrazumeva imovinski status, uslove stanovanja, posao, dostupnost zdravstvenog i obrazovnog sistema i dr. Može se upoređivati geografski, nije isti Švajcarskoj i u Kongu, ili vremenski, poređenje sadašnjeg standarda u odnosu na standard sa početka dvadesetog veka.

- Potrošačke navike direktno su uslovljene visinom dohotka. Od velike je važnosti za marketing preduzeća da prati promene o kretanju troškova života preko CPI (Consumer Price Index) indeksa potrošačkih cena i BPI (Baying Power Index) indeksa kupovne moći

³⁴ Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.83

(...) CPI pokazuje tačne procene relativnih cena između različitih geografskih područja u vremenu i omogućuje upoređivanja sa zvaničnim poracima o prihodima i platama³⁵

Tehničko-tehnološka revolucija menja svet poslednjih decenija dramatično brzo i isto tako utiče na ponašanje potrošača. Marketing službe moraju pratiti inovacije koje ona sa sobom donosi, ići u korak sa promenama, ali i pravovremeno reagovati ukoliko one nisu korisne za kupce.

Socio-kulturni faktori sublimiraju kulturu i podkulturu, društveni sloj kome ljudi pripadaju, njihov status u društvu, društvene grupe kojima pripadaju, liderstvo i usmenu propagandu, porodicu i blisko okruženje, kao i životni stil.

- Kultura sa svojim osobenostima određuje način života i ima snažan uticaj na potrošače u različitim sredinama, sa različitim stavovima, navikama, običajima, zakonima.
- Referentne grupe koje utiču na ponašanje, verovanje i delanje ljudi su pored porodice i prijatelja i promenljive radne, šoping ili virtuelne grupe ljudi. Ovakve referentne grupe služe za poređenje pojedinaca, a pored bliskog okruženja noviji pogledi su u referentne grupe uvrstili i medijski eksponirane osobe, koje vrše snažan uticaj na potrošačke odluke.
- Uticaj liderstva i usmene propagande na različite referentne grupe je ogroman i veoma važan za marketing. Lideri su osobe koje se razumeju u neki proizvod, propagiraju ga i njima se veruje. Često uticaj liderstva prevazilazi marketinške akcije koje preduzeće preduzima.
- Životni stil pojedinca gradi se od detinjstva i oblikuje i njegove potrošačke želje i potrebe. On je veoma važan za marketing stručnjake i meri se različitim psihografskim tehnikama zasnovanim na anketama ljudi i analizi dobijenih podataka. Marketing istraživanja su usmerena na stalne promene koje se dešavaju na socio-kulturnom nivou.

3.5. Ponašanje potrošača u kupovini

U marketing ispitivanjima posebnu ulogu zauzima psihologija, koja daje odgovore na to kako na individualno ponašanje potrošača utiču psihološki faktori kao što su: ličnost, motivacija, percepcija, učenje i stavovi.

- Upravo prema osobinama *ličnosti* potrošači se u marketingu mogu podeliti u posebne grupe, koje određuju stil kupovine.
- *Motivacija* nastaje kada nije zadovoljena potreba potrošača i ona vodi do konkretne kupovine. Ljudi poseduju različite motive koji se kreću od

³⁵ Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.87

fizioloških, preko bezbedonosnih, motiva pripadnosti, statusnih do motiva samopotvrđivanja. Psiholozi iz marketing agencija za otkrivanje skrivenih emocija i stavova koriste različite psihološke tehnike asocijacija, Roršahove mrlje, inetpretacijske testove, kao i otvorene pristupe pri ispitivanju motivacije.

- *Percepcija* utiče na doživljaj dobijene informacije, pa tako marketing pokušava da aktivira sva ljudska čula pri primanju informacija. Pri tom se služe vizuelnim elementima i zvučnim efektima u reklamama kako bi dotakli prag na stimulans kod potrošača. Tada nastaje faza pažnje, odnosno fokusiranje na stimulans. Usredsređenost na stimulans zavistan je od faktora kao što su prethodno iskustvo i znanje o proizvodu, trenutna motivisanost i dr. Razumevanje primljene poruke, njeno prihvatanje ili neprihvatanje i na kraju pamćenje kao završna faza percepcije.
- Proces *učenja* kod potrošača se stalno menja, a u marketingu se koristi u svrhu stalnog ponavljanja kod reklamiranja, mada se mora voditi računa o prezasićenju kod potrošača i reagovati raznim malim izmenama radi pobuđivanja stimulansa. Cilj učenja je strvaranje uverenja, a ako se stvore “pogrešna uverenja koja sprečavaju kupovinu, lansira se kampanja kako bi se korigovala stečena uverenja.”³⁶
- *Stavovi* potrošača su odraz celokupne ličnosti i formiraju se pod uticajem sopstvenog ili tuđeg iskustva. Stav je stečena prilično trajna emocija, ali na promenu stava je ipak moguće delovati. “Stepen u kojem stav utiče na ponašanje u najvećoj meri zavisi od načina na koji je formiran.”³⁷ Takođe je lakše delovati na izmenu stavova kod ekstravertnih osoba koje su otvorenije i spremne na komunikaciju, nego kod inravertnih osoba.

Stavovi imaju tri dimenzije. *Kognitivna* ili saznavna dimenzija se odnosi na uverenje o poznatim osobinama nekog proizvoda. *Afektivna* ili emocionalna dimenzija predstavlja osećanje koje neki proizvod u njemu izaziva. *Konativna* dimenzija stavova se odnosi na spremnost ili nameru kupovine. Ispitivanje stavova obavlja se različitim tehnikama kao što su ankete, skale, intervjui, projekтивne tehnike, opservacija i sl.

Marketing strategije u cilju *pojačavanja pozitivnih stavova*, radi veće prodaje, se odvijaju putem podsećanja, marketing odnosa i direktnog marketinga i to u tri pravca:

- pojačanje pozitivnog stava kod postojećih potrošača
- privlačenje novih potrošača za postojeću marku proizvoda/usluga

³⁶ Maričić, B. (2011) *Ponašanje potrošača*, str.413-415

³⁷ Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.124

- privlačenje novih potrošača za novu marku proizvoda/usluga.³⁸

S druge strane, daleko je teže sprovesti marketing akcije prema nezainteresovanim i ravnodušnim potrošačima, čiji stavovi mogu da se izmene samo pod uslovom promene strategije koja nosi čvrste garancije o kvalitetu proizvoda, potom dobrom cenom i raspoloživošću u svakom trenutku. Takođe postoje određene šanse za promenu stavova pri sprovođenju persuazivne propagande, odnosno stalnog ubeđivanja, ponavljanja, pri tom u strukturi propagandne poruke naglasak bi trebalo da bude na njenom kraju jer tada izaziva najjači efekat. Suština poruke mora posedovati *racionalan* apel koji podvlači kvalitet proizvoda, potom *emocionalni* apel koji izaziva emocije i *moralni* apel koji se odnosi na društveno korisne elemente. Pri prenošenju poruke potrošačima važan je način na koji se prezentuje. Važan je odabir reči pri ubeđivanju, zatim neverbalna komunikacija osmeh, prisnost, opuštenost, kao i boja i visina glasa. Mora se naglasiti razlika između informativne persuazije i agresivne kampanje.

Danas je prihvaćen koncept *IMK integrisane marketing komunikacije*, u čijem fokusu se nalazi kupac i njegove želje. IMK se definiše kao “koncept planiranja marketing komunikacija koji uvažava dodatnu vrednost sveobuhvatnog plana u kojem su adekvatno vrednovane strateške uloge različitih komunikativnih disciplina (propagande, direktnog marketinga, unapređenja prodaje i PR-a)...i kombinuje te discipline na način da se postigne jasnoća, konzistentnost i maksimalni komunikativni uticaj.”³⁹ IMK ima ciljani pristup i želju za dvosmernom komunikacijom. Precizno se bira ciljna grupa i sakupljaju informacije u bazu podataka. Ovaj koncept pretpostavlja više promotivnih programa i potrebu za njihovim usaglašavanjem, da se ne bi dešavalo da jedno preduzeće šalje različite poruke kupcima putem reklama, putem promocija cena i putem veb-sajta. Ovaj model planira promotivni miks preduzeća i predstavlja kombinaciju različitih oblika promocije:

- 1) Privredna propaganda – reklame, video kasete, leci, brošure, bilbordi, poster.
- 2) Unapređenje prodaje – takmičenja, pokloni, lutrija, uzorci, sajmovi.
- 3) Odnosi sa javnošću i publicitet – promotivni materijal, govori, seminari, godišnji izveštaji, lobiranje, izgradnja identiteta.
- 4) Lična prodaja – prezentacije, prodajni sastanci, sajmovi, privredne izložbe.
- 5) Direktni marketing – katalozi, slanje pošte.
- 6) Događaji i iskustva – zabava, festivali, sport, muzeji, posete.⁴⁰

³⁸ Asaael, H., *Consumer behavior and Marketing Action*, str.330-334

³⁹ Kotler, F., *Upravljanje marketingom*, str.630

⁴⁰ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., *Principi marketinga*, str.728-730

Svako preduzeće neguje svoj promotivni miks i za njega određuje odgovarajući budžet, ali u kombinaciji više različitih oblika promocije mora da ostvari koordinaciju.

3.6. Kupac kao centar interesovanja

Orijentacija na potrošače je, pored orijentacije na konkurenciju i interfunkcionalne koordinacije, ključni aspekt marketing koncepta. Opređeljivanje za marketing koncept označava veliki zaokret u shvatanju misije preduzeća, koja ne retko rezultira u promeni definicije proizvoda. "Preduzeća koja su usvojila marketing koncept dizajniraju i prodaju proizvode i usluge koji su namenjeni zadovoljavanju potreba i želja potrošača. Orijentacija na potrošače podrazumeva fokusiranje (usredsređenje) svih izvora preduzeća da bi se izašlo u susret potrebama i željama potrošača."⁴¹

Customer Relationship Marketing, menadžment odnosa sa kupcima, skraćeno CRM je marketing koncept okrenut ka potrošačima i predstavlja jedan od ključnih preduslova za uspešnost u poslu. Definiše se kao "usmeravanje marketing aktivnosti preduzeća ka uspostavljanju, građenju i održavanju dobrih poslovnih odnosa sa odabranim segmentima potrošača, u dugom roku, zasnovano na upotrebi elektronske tehnologije."⁴²

Ovakav odnos sa kupcima maloprodajna preduzeća grade da bi:⁴³

- privukli nove kupce
- zadržali postojeće kupce
- produbili poslovne odnose sa najprofitabilnijim kupcima.

Uspešnost marketing odnosa sa potrošačima direktno zavisi od optimizacije stope osvajanja i stope zadržavanja potrošača. Preduzeće strateški mora da odreaguje na promene u ponašanju potrošača, a njihova uspešnost zavisi od informacija o značaju i ponašanju kupaca u fazi njihovog osvajanja, zadržavanja i ponovnog osvajanja nezadovoljnih potrošača.⁴⁴

Privlačenje novih kupaca za kompanije sa stanovišta troškova je nekoliko puta veće od troškova koji se izdvajaju za zadržavanje postojećih. Ukoliko se posmatra samo prva godina poslovanja sa potrošačem rezultati analiza to ne pokazuju, međutim dugoročno se pokazalo da je za kompanije mnogo isplativije zadržavanje postojećih potrošača.

⁴¹ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorić, M. (2011) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.38.

⁴² Stanković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.85

⁴³ Ibid, str.85

⁴⁴ Stanković, Lj. (2003) *Usmerenost na klijente – osnova za usklađivanje strategije u uslovima globalizacije*, Ekonomske teme, god.XLI, br.5, str.25-35

Kompanije ovo postižu na dva načina i to isporučivanjem superiorne vrednosti potrošačima i partnerskim odnosom sa potrošačima.⁴⁵

Često su aktivnosti preduzeća ka zadovoljstvu potrošača usmerene na najprofitabilnije potrošače. Oni zaslužuju najbolji tretman i definišu se kao “osoba, domaćinstvo ili preduzeće koji tokom vremena obezbeđuje tok prihoda koji premašuje prihvatljiv iznos troškova koje preduzeće ima u privlačenju, prodaji i usluživanju potrošača”.⁴⁶

Ipak ne treba zaboraviti na masovnost kupovine potrošača koji su izvan područja najprofitabilnijih kupaca koji kupuju po nižim cenama i imaju druge povlastice. Ovi brojni potrošači pri svakoj kupovini plaćaju punu cenu i značajno doprinose profitu trgovinskog preduzeća.

Ubrzan razvoj tehnoloških procesa, koji je doveo do ekspanzije Interneta i pojave elektronske kupovine uticao je na brojne promene u marketinškom ophođenju, omogućilo dobijanje povratnih informacija i samim tim inovativno ponašanje trgovaca. Mnoga istraživanja su pokazala da je neophodno uvažavanje njihovih zahteva, potreba i očekivanja. U tom smislu trgovinska preduzeća ukoliko žele da ostanu konkurentna moraju da pružaju raznorodan i širok asortiman odnosno da uče od potrošača kako bi unapredili prodaju i učvrstili njihovu lojalnost.

S druge strane, trgovinskim preduzećima unapređen odnos sa lojalnim potrošačima pruža mogućnost uticanja na njihov izbor u procesu kupovine, odnosno pruža mogućnost u kreiranju vrednosti potrošačima. Potrošači kreiraju svoj stav prema nekoj robi putem sopstvenog iskustva, preko informacija koje dobijaju od drugih ili pod uticajem propagandnih poruka. Stoga se marketing akcije usmeravaju ili na potvrđivanje ili na promenu tih stavova, različitim metodama, ponavljanjem, podsećanjem, direktnim marketingom, ubeđivanjem, organizovanjem promocija, poklonima, u vidu obezbeđenja pružanja dodatnih usluga i različitim promotivnim miksom.

Dakle privlačenje i zadržavanje kupaca može se sprovoditi na različite načine u klasičnoj maloprodaji, a u online prodaji putem veb-sajta i direktnog e-maila u okviru interaktivnog marketinga. Mora se napomenuti da danas kompanijama nije dovoljan samo veb-sajt da bi postigli dobre rezultate u elektronskoj trgovini. Očigledno je da će dobrim trgovačkim markama i kvalitetom osvajati potrošače u tržišnoj utakmici. Pored toga, prednosti se postižu u konstantnom poboljšavanju pretrage sajta, putem personalizacije, boljom dostavom potrošačima, funkcionisanjem u realnom vremenu. Budućnost je u praćenju tehnoloških inovacija, koje pomažu unapređenje i ugađanje sve zahtevnijim potrošačima, recimo govorna pretraga sajta i narudžbina robe, koja je daleko brža i ugodnija od tipkanja na tastaturi.

⁴⁵Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.210.

⁴⁶Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2011) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 67-68

Interaktivni marketing, ili kako ga neki autori nazivaju internet marketing, dakle podrazumeva interakciju kompanija i potrošača, u tržišnom procesu uz primenu informacione tehnologije. Kompanije su u mogućnosti da putem interaktivnog marketinga analiziraju potrebe, zahteve i ponašanje potrošača. Interaktivni marketing kompanijama pruža mogućnost obraćanja kupcu, shvatanje njegove motivacije i potreba, a zatim ponovo obraćanje potrošaču na način koji pokazuje da se razume njegova poruka. Za trgovinsko preduzeće je važna pravilna procena u kojoj fazi kanala marketinga treba uključiti kupca radi dobijanja neophodnog *feedbacka*, a sve u cilju unapređenja trgovine i zadovoljnog kupca.

U digitalnoj eri u kojoj živimo, s druge strane, kompanije bi trebalo da nađu pravu meru, te da tehnološkim dostignućima ne uguše do kraja tradicionalnu notu, dobar dizajn i estetiku.

3.7. Merenje zadovoljstva potrošača

Cilj svakog preduzeća je satisfakcija kupaca radi zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača. Satisfakcija potrošača se oslikava u razlici u njihovom očekivanju pre kupovine i doživljaja nakon korišćenja proizvoda posle kupovine. Njihov odgovor, odnosno *feedback* direktno uslovljava uspeh preduzeća. Kupac ima doživljaj satisfakcije ako je kupovinom proizvoda zadovoljio svoja očekivanja ili ako je premašio svoja očekivanja. “Ako prestacija (isporučen proizvod ili pružena isporuka) dostigne očekivanja potrošač je zadovoljan, a ako prestacija prevaziđe očekivanja, potrošač je oduševljen.”⁴⁷

Dakle, pored vrednosti koju sa sobom nosi neki proizvod u novom marketinškom konceptu od presudne je važnosti na koji način kupac vrednuje proizvod, a vrednovanje nastaje kao posledica njegovog doživljaja prilikom upotrebe tog predmeta. Kao što je pomenuto pored osnovnog cilja, a to je zadržavanje kupaca, cilj svake prodajne organizacije je i privlačenje novih kupaca. U skladu sa ovim konceptom vodi se računa o različitim aspektima kupoprodajnog procesa, od toga da se pridaje pažnja ambijentu i atmosferi u prodavnicama, vodi računa o asortimanu i cenama, preko dobre komunikacije sa potrošačima, pa sve do konstantnog praćenja konkurencije i njihovih poteza.

Radi unapređenja efikasnosti u trgovinskoj delatnosti, boljih procena, predviđanja potrošnje, kreiranja tržišta, trgovinska preduzeća uz pomoć napredne informacione tehnologije formiraju baze podataka potrošača i pri tom koriste različite izvore:

⁴⁷Kotler, F. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str.8

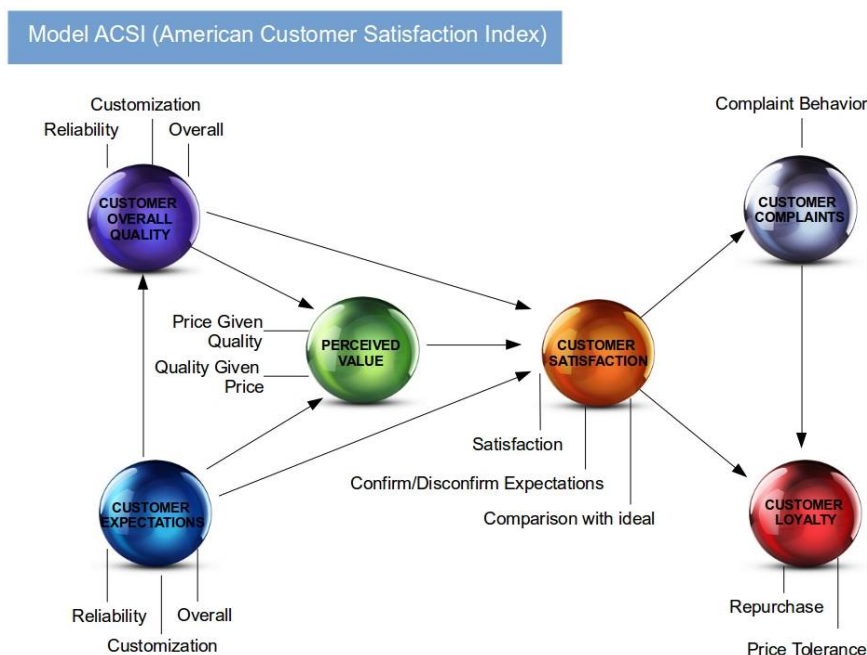
1. evidencije kontakata kupaca sa kompanijom putem telefona, e-maila, faksa, veb-sajta
2. reakcije na unapređenje prodaje
3. garantne listove
4. ponude uzoraka pri čemu kupci daju svoje lične podatke
5. upiti
6. razmena podataka sa drugim kompanijama
7. formulari za prijavu (razne kartice za popuste)
8. žalbe
9. reakcije na prethodne aktivnosti direktnog marketinga
10. organizovani događaji, razne degustacije i sl.⁴⁸

Ovo upravljanje tehnologijama koje su usmerene na sakupljanje podataka o potrebama i željama klijenata predstavlja deo koncepta *Marketing menadžment znanja*.⁴⁹ Znanje koje jedno preduzeće poseduje spada u njegove najvažnije vrednosti. Prikupljanje informacija počinje od samog nastanka novog proizvoda ili unapređenja već postojećih, a znanja koja se dobijaju i pohranjuju u bazu podataka omogućavaju sticanje konkurentne prednosti.

Jedan od najprisutnijih modela za praćenje zadovoljstva kupaca je *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), slika 2, a po uzoru na njega razvili su se i evropski indeks (ECSI), kao i švedski, norveški, švajcarski i drugih zemalja. Kupac ima doživljaj satisfakcije ako je kupovinom proizvoda zadovoljio svoja očekivanja ili ako je premašio svoja očekivanja. Indeks merenja satisfakcije kupaca se sastoji od pitanja koja se odnose na očekivanja kupaca, na njihovu procenu ukupnog kvaliteta, procenu vrednosti proizvoda. Vrednost i kvalitet proizvoda dovode do zadovoljstva kupaca koja u krajnjoj meri utiče na njihovu lojalnost. Pritužbe kupaca se posmatraju kao posebno pitanje. Veći stepen zadovoljstva potrošača je u korelaciji sa pritužbama, a svaka pozitivno rešena pritužba povećava njihovu lojalnost.

⁴⁸ Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.95

⁴⁹ <http://www.researchgate.net/publication/273000353>, Stanković, J., Đorđević-Boljanović, J. *Povezivanje ideja menadžmenta znanja i menadžmenta odnosa sa klijentima kao činilac razvoja preduzetništva*, 2012



Slika 2. Model ACSI⁵⁰

Indeks ACSI se sastoji od 17 pitanja o korisnikovoj percepciji usluga, kvaliteta, vrednosti, karakteristika proizvoda u poređenju sa očekivanjima, odnosom proizvoda sa idealnim proizvodom i spremnosti korisnika da plate više za proizvod. Odgovori oko 65.000 korisnika skupljaju se telefonskim putem. Proizvod svake kompanije koja je uključena u izveštaj ocenjuje se skoro 250 puta. Veličina uzorka ekonomskog sektora je od 2.500 do 18.000 ispitanika, a rezultati za različite ekonomske sektore rotiraju se na tri meseca.

Imajući u vidu informacije o satisfakciji potrošača kompanije bi trebalo da pronađu područja u procesima poslovanja koja mogu da unaprede, radi opšteg poboljšanja kvaliteta poslovanja, proizvoda i usluga, a i sam način na koji se kupac sveobuhvatno opslužuje dovodi trgovinsko preduzeće do konkurentske prednosti.

⁵⁰ www.cqm.rs, izvor slike (dostupno 02.06.2015.)

“Produblјivanje i jačanje odnosa sa potrošačima, sastoji se u podizanju nivoa kvaliteta usluživanja sugerisanjem komplementarnih i proizvoda višeg kvaliteta”⁵¹.

S druge strane neophodno je podvući da se uporedo sa razvijanjem marketing koncepta usmerenog na kupca i sa eksplozivnim razvojem tehnologije, u samim maloprodajnim organizacijama dešavaju i druge brojne promene.

Karakteristika savremenog poslovanja, pa samim tim i trgovine, su konstantne promene. Kakva će biti reakcija na promene i da li će se odvijati u adekvatnom vremenu i formatu, u direktnoj je zavisnosti od menadžera koji su nosioci posla u ovom procesu.

Pored odgovarajućeg obrazovnog nivoa, menadžeri moraju posedovati brojne sposobnosti i veštine, sistematičnost, brzinu, kreativnost, otvorenost u komunikaciji i širinu u pristupu rešavanja problema. Menadžeri, kao osobe koje donose odluke, su ključni u praćenju i usklađivanju sa tokom promena koje se konstantno odvijaju.

Pored menadžera koji imaju ključnu ulogu u uvođenju promena u preduzeće i u praćenju njihovih efekata i neprekidnom prolagođavanju poslovanja, u ove procese su uključeni i ostali zaposleni, a postoji i mogućnost uvođenja spoljnih konsultanata.

Često se javljaju otpori prema uvođenju promena u sistem funkcionisanja preduzeća, a koji na žalost dovode do stagnacije ili nazadovanja u poslovnom uspehu. Otpori se javljaju kao posledica sukoba interesa unutar zaposlenih, zbog razlika u razumevanju, zbog vladavine zastarelih vrednosti, uvreženih navika, nedostatka motivacije.⁵² Takođe su prisutni neizvesnost i zabrinutost zbog upostavljanja drugačijih normi i pravila ponašanja, gubitka statusa ili novčanih benefita.

Robins i Kolter navode aktivnosti koje menadžeri mogu da sprovode radi smanjenja otpora zaposlenih prema promenama:

1. obuka i komunikacija, informisanost
2. učestvovanje i uključivanje u proces donošenja odluka
3. pružanje podrške u razvijanju novih veština i savetovanja
4. pregovaranje ukoliko je otpor veoma jak
5. manipulisanje i kooptiranje koje u savremenim firmama ne daje rezultate
6. prisila koja nije preporučljiva jer podstiče agresiju⁵³

⁵¹ Ibid, str.89

⁵² Stanković, J. (2008) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, str.75

⁵³ Robbins, S. P., Coulter, M. (2003) *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, str.347

Da bi smanjili otpore koji su sastavni deo svakog uvođenja inovacija, a u maloprodaji se naviše odnose na informativne tehnologije, menadžeri moraju da sprovode efikasno informisanje i edukaciju zaposlenih i da im pruže u ovom procesu različite vrste podrške.

4. Klasična trgovina – pojam i razvoj

Trgovina predstavlja jednu od najstarijih privrednih delatnosti. Trgovina se pojavila uporedo sa nastankom ljudske zajednice. Prvi dokazi o trampu vulkanskog stakla potiču još iz kamenog doba, potom iz Starog Egipta 3000 g. pre nove ere, preko Sumera iz Mesopotamije, do Feničana i dalje preko grčke i rimske civilizacije, kada je cvetala trgovina sa Dalekog istoka i Kine u Evropu.

Trgovina se u početku odvijala u obliku robne razmene, u naturalnom obliku, kada su plemena među sobom razmenjivala različite proizvode, hranu i oruđe, kao rezultat primitivnog načina života u ljudskoj zajednici. Kako se društvo razvijalo i napredovalo, došlo je do druge društvene podele rada, zanatstva i pojave viška proizvoda. U tom smislu se trgovina od početne trampe postupno razvijala do oblika trgovine između plemena i zajednica. Trgovina, kako je danas posmatramo nastaje mnogo kasnije sa pojavom novca kao platežnog sredstva, u tom procesu pojavljuje se trgovac koji kupuje robu za novac i prodaje za novac.

Prvi primeri novca su bili predmeti koji su imali sopstvenu vrednost i nazivaju se robni novac. Valuta je uvedena kao standardizovan novac koji olakšava razmenu roba i usluga⁵⁴. U prvom stadijumu razvoja novca korišćen je metal za predstavljanje vrednosti, a sačuvani su primeri novčića iz najranijih civilizacija.

Treća velika podela rada karakteriše se pojavom masovne proizvodnje i potrošnje, radi čega se trgovina izdvojila u samostalnu delatnost. U prvim fazama razvoja trgovinom su se uglavnom bavile zanatlije, koji su prodajom svojih proizvoda dobijali novac i potom tim novcem kupovali robu. Kako se trgovina postepeno izdvajala u posebnu delatnost, u ulozi trgovaca prvo su se pojavljivali viđeniji ljudi, da bi se potom, vremenom ova delatnost prenela na specijalizovane trgovce. Kako se širilo tržište ono je uticalo na proširenje i razvoj gradova, a razvojem saobraćaja uloga trgovine postaje sve veća u povezivanju različitih gradova, a potom zemalja i kontinenata.

U dvadesetom veku trgovina je doživela ozbiljne promene. Grade se robne kuće, kao posledica nastanka srednje klase, pa se ovaj period posmatra kao prva revolucija u trgovini. One su zbog svoje masovnosti postavile temelj modernom načinu trgovine.

Pedesete godine dvadesetog veka posmatraju se kao druga revolucija u trgovini, kada se kao rezultat ekonomskog prosperiteta i boljeg statusa većeg dela stanovništva ubrzano grade veliki supermarketi i hipermarketi koji su nudili veliki izbor robe po principu samousluživanja.

Treća trgovinska revolucija nastala je sedamdesetih godina dvadesetog veka kada se grade veliki trgovački centri ili šoping mol-ovi, koji predstavljaju skup veleprodaje,

⁵⁴ www.kako-zaraditi.com/ (dostupno 15.05.2015.)

maloprodaje i pratećih delatnosti na jednom mestu. U okviru jednog centra može da posluje veliki broj prodavnica različitih namena, samousluga, ili super i hiper market, zatim uslužni, ugostiteljski, sportski, kulturni i zabavni objekti. Veliki trgovinski centri obično se grade po obodima gradova na hiljadama kvadratnih metara, što omogućava zaista ogromnu koncentraciju prometa na jednom mestu.

Tokom treće trgovinske revolucije kada su se formirali ovi novi trgovački formati, može se pratiti i razvoj pomeranja fokusa marketinga u trgovinskim organizacijama⁵⁵.

- Tokom sedamdesetih godina fokus u marketingu se odnosio na pravo mesto i pravu cenu.
- Tokom osamdesetih godina fokus je bio na dizajnu prodavnica, brendiranju i usluzi.
- Tokom devedesetih godina okretali su se ka lojalnosti i odnosu sa kupcima.
- Tokom dvehiljaditih pažnja je bila usmerena na *trade marketing* i promociju proizvoda na mestu prodaje.
- Danas se insistira na CRM (*Customer Relationship Marketing*), marketing konceptu okrenutom ka potrošačima.

4.1. Karakteristike klasične trgovine

Najrasprostranjeni oblik maloprodaje je klasična trgovina, odnosno, klasična prodaja. Primarna uloga maloprodaje je svakako snabdevanje potrošača. Međutim u velikoj konkurenciji, maloprodaja pored svoje primarne funkcije ima i sekundarnu ulogu, da opslužuje i dobavljače i veleprodaju.

Osnovni elementi koji utiču na maloprodajno okruženje su tražnja, nivo tehničko tehnološkog razvoja, promene u troškovima i postojeći institucionalni uslovi.

Trgovina putem maloprodaje obavlja tri funkcije⁵⁶:

- maloprodajni objekti obezbeđuju potrošaču lični, primarni kontakt
- maloprodajni objekti su mnogo više od ekonomske transakcije zadovoljenja potrošača
- maloprodajni objekti projektuju neku vrstu imidža ili personalnosti za potrošače

⁵⁵ Golijanin, D.(2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.37

⁵⁶ Knežević, R.(2001) *Marketing*, Vpš, Beograd, str.56

Prodavci najbolje prepoznaju potrebe potrošača, prate njihove promenljive ukuse i želje. Danas je neophodno da kupcima ponude nešto više od same trgovine, zato u kreiranju svog posebnog imidža i utiska koji ostavljaju na kupce, maloprodajni formati veliku pažnju poklanjaju atmosferi, načinu na koji izlažu robu, demonstracijama i promocijama robe.

Ovaj model prodaje se zasniva na direktnom kontaktu kupca i prodavca, odlikuje ga prisnost, pa samim tim ima socijalnu i psihološku dimenziju. Pored ove karakteristike klasične maloprodaje, koje je izdvajaju i razlikuju od ostalih modela prodaje, treba još jednom podvući značaj ličnosti prodavca za ishod kupovine, kao i pogodnost za kupca da se roba preuzima odmah nakon plaćanja.

Dakle, osobenost klasične trgovne je direktna veza prodavca i kupca. Kupac u bilo kom maloprodajnom objektu može da razgleda robu, analizira, upoređuje je sa robom u drugim prodavnicama, u mogućnosti je da dobije potrebne informacije od prodavca i preuzima robu u samoj prodavnici. Kupcu je pružena mogućnost da se u samom maloprodajnom objektu upozna sa robom i na licu mesta uveri u njen kvalitet i ispravnost. Tu je uloga prodavca nesporna, posebno u manjim prodajnim objektima gde od njegovog stava, pristupa, ponašanja i sposobnosti da prezentira robu i ubedi kupca da je ta roba upravo za njega, umnogome zavisi i sama odluka o kupovini.

Klasična trgovina podrazumeva sve tradicionalne oblike i modele prodaje, koji imaju veliku primenu u savremenim privrednim sistemima. Dakle, pod klasičnom trgovinom se ne podrazumeva samo mali maloprodajni objekat u kome prodavac stoji iza pulta i prodaje robu kupcima, već i prodaja u savremenim trgovinskim lancima na principu samousluživanja, odnosno u svim maloprodajnim objektima.

Stoga, klasičnu trgovinu sa jedne strane možemo posmatrati kao trgovinu koja je usmerena na maloprodajne objekte sa tradicionalnim metodima prodaje, a sa druge strane kao savremenu klasičnu trgovinu baziranu na nizu inovacija u domenu prodaje i isporuke robe kupcu.

Napomenuto je da klasična trgovina ne podrazumeva samo prodaju u malim trgovinskim objektima, danas su takvi objekti prava retkost, čak i ruralnim sredinama u kojima nema velikih marketa, prodavnice su organizovane tako da kupac sam može da razgleda robu i samouslužuje se.

4.2.Klasifikacija maloprodajnih organizacija

Maloprodajne organizacije mogu se klasifikovati na nekoliko načina⁵⁷.

I Klasifikacija prema *tipu kupaca* kojima prodaju robu:

- potrošač
- industrijski kupac
- preprodaja

Potrošači kupuju za svoje potrebe i potrebe svoje porodice, kupuju u malim količinama. Uglavnom je ovo tržište najrasprostranjenije i naziva se *consumer market*, a na njemu se može naći roba široke potrošnje i trajna roba, kao što je bela tehnika. Za ovu vrstu prodaje neobično je važna lokacija i konstantno osluškivanje potreba kupaca i prilagođavanje tražnji.

Industrijski kupci se snabdevaju za potrebe svoje delatnosti ili vrše nabavku potrošne robe, direktno od proizvođača ili od maloprodavaca, kada im obezbeđuju bolju cenu. Često se maloprodavci specijalizuju za neki tip robe koji prodaju, pa zavise posredno od poslovnog uspeha svojih kupaca. U ovom prometu poseban akcenat se stavlja na cenu, kvalitet i pouzdanost.

Preprodaja podrazumeva prodaju robe u malim samostalnim radnjama, na tezgama i kioscima, gde se roba nabavlja od veleprodavaca i prodaje krajnjem korisniku.

II Klasifikacija maloprodajnih organizacije može se odrediti prema *tipu prostora*:

- fizička, nepokretna prodavnica
- pokretna prodavnica
- prodaja bez prodavnice⁵⁸

Fizička prodavnica je dominantan oblik maloprodajnih objekata, ima mnogo prednosti, pre svega što kupci znaju lokaciju, dobro poznaju raspored u prodavnici, što mogu da proveriti kvalitet robe, da kupuju brzo, ili pak da polako razgledaju, nedostatak je jedino u tome da mora do nje i fizički da se dođe.

Pokretna prodavnica je uobičajeno prodaja iz različitih kamioneta, obično se prodaje brza hrana.

Prodaja bez prodavnice obuhvata prodaju na tezgama, putem kataloške narudžbine, putem pošte, prodaju od vrata do vrata i najsavremeniji tip prodaje preko Interneta.

⁵⁷ Golijanin, D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.38

⁵⁸ Ibid, str.38

Takođe postoji još niz klasifikacija maloprodajnih organizacija koje se odnose na sledeće kategorije:⁵⁹

- klasifikacija prema obimu robe na velike i male
- prema širini i dubini asortimana na opštu maloprodaju i ograničene linije proizvoda
- prema cenovnom pozicioniranju
- prema tipu i nivou usluge koja je dostupna

Klasifikacija prema obliku vlasništva odnosi se na nezavisne maloprodavce, asocijacije nezavisnih maloprodavaca i na korporativne lance maloprodaje⁶⁰.

Nezavisni maloprodavci mogu da se udruže sa drugim maloprodavcima, ili sa proizvođačima ili sa veleprodajom putem ugovorne obaveze, odnosno franšizinga. To su aranžmani u kojima franšizer daje pravo na prodaju proizvoda ili usluga drugom licu pod sopstvenim uslovima.

Korporativni lanci imaju u svom vlasništvu više objekata pod centralnom upravom, prodaju uglavnom iste linije proizvoda, obezbeđuju niže cene i bolje uslove za prodaju, imaju manje rizike i razne druge pogodnosti.

4.3. Objekti koji čine maloprodajnu mrežu u klasičnoj trgovini

Maloprodaja po sistemu direktnog usluživanja kupaca primenjuje se u takozvanoj ambulatnoj prodaji i maloprodaji u prodavnicama klasičnog tipa. *Ambulatna maloprodaja* se može svrstati u najstarije oblike maloprodaje, a u njenoj strukturi se mogu izdvojiti kiosci i pokretni objekti, poput kombija koji je opremljen ručnim kompjuterom sa štampačem i nesumnjivo je u velikoj prednosti pred konvencionalnim dostavljačem i to zbog brže, preciznije i pre svega, fleksibilnije usluge. Unos podataka i sama papirologija na licu mesta je pojednostavljen i brži, tako da prodavci na terenu mogu više vremena da posvete potrebama klijenta. Ovakva brža i jednostavnija procedura isporuke otvara prostor za širenje, bez dodatnih ulaganja i uz smanjanje troškova vezanih za planiranje troškova goriva.

Objekti koji čine maloprodajnu mrežu po načinu usluživanja mogu se grupisati kao:

- Prodavnice sa klasičnim usluživanjem
- Prodavnice sa samoizborom
- Prodavnice sa samousluživanjem⁶¹

⁵⁹ Golijanin, D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39

⁶⁰ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.49

⁶¹ Ibid, str.38

Klasične prodavnice predstavljaju oblik maloprodaje, koji je nasledio način trgovine iz prošlih vremena i koje su vremenom formirale svoj oblik, a izgled koji je sličan sadašnjem je uspostavljen krajem devetnaestog veka. Već je napominjano da su to manje prodavnice čija organizacija i tehnologija počiva na direktnom usluživanju kupaca.

Klasične prodavnice zauzimaju značajno mesto u strukturi maloprodajne mreže u većini zemalja sveta. I danas postoji niz zemalja u kojima su klasične prodavnice odraz tradicije, pa su one uglavnom ograničene kao porodične trgovine, zasnivaju se na svim aktivnostima počev od početnog pozdrava do isparaćanja iz prodavnice.

Klasične prodavnice imaju svoje prednosti trajnog karaktera, jer zahtevaju manja početna ulaganja i pokrivaju tržišna područja koja nisu ekonomski isplativa za velike prodavnice poput robnih kuća ili šoping molova. Međutim, danas na tržištu postoje brojni drugi oblici maloprodaje, koji u odnosu na klasične imaju prednosti u smislu pružanja boljih uslova potrošačima prilikom kupovine. Naime, i klasične prodavnice reaguju na tehničko tehnološki razvoj i informacione tehnologije, pa se rekonstrukcijom njihovog radnog prostora i procesa rada može doći do kombinovanja sa konceptom samousluživanja. Mesto koje zauzimaju u tržišnoj utakmici zavisno je od nivoa usluga koje pružaju, od strukture i obima asortimana i ekonomskim efektima koje ostvaruju.

Savremeni tipovi klasičnih prodavnica se razvijaju kao posledica razvoja društva u celini, delovanja marketinga i stalnih promena u potrebama potrošača. Iz ovog razloga se ove prodavnice posmatraju kao prodavnice koje pružaju dodatnu vrednost.

Poželjno je pomenuti još nekoliko karakterističnih maloprodajnih formata, koji se odnose na specijalizovane prodavnice opredeljene za još uži deo asortimana i unutar njih je moguće razlikovati nekoliko podtipova:

- Prodavnice *brendirane* robe su specijalizovane za prodaju robe određene marke i obično se otvaraju na osnovu franšize ili koncesije.
- Prodavnice poznate kao *niše* su specijalizovane samo za jedan artikal, a mogu nuditi robu jednog ili više proizvođača.
- *Uslužne prodavnice* su objekti u kojima se uz osnovni proizvod prodaje i kompletna usluga vezana za taj proizvod. Najveći razvoj ovog oblika trgovine je zabeležen u domenu prodaje računara, foto opreme, mobilnih telefona i sl.
- Prodavnice *određenog životnog stila* su nastale kao izraz otpora potrošača i trgovaca masovnoj trgovini, pojedini savremeni potrošači ne žele da budu deo neprepoznatljive gomile, ali im s druge strane smeta i potpuna individualnost i teže da pripadaju određenoj referentnoj grupi koja gaji određeni životni stil. Veliki trgovinski lanci takođe traže način da se uključe u razvoj ovih prodavnica namenjenih različitim stilovima života kupaca.

Prodavnice mešovite robe nastaju kao posledica širenja asortimana robe i podrazumevaju uvođenje različitih, nepovezanih robnih grupa. Tradicionalne prodavnice *mešovite robe* koje su nastale u seoskim područjima, sa ciljem snabdevanja potrošača raznovrsnom robom, razlikuju se od savremenih prodavnica, koje dodaju nove robne grupe, a najčešće se na osnovni asrtiman dodaje i dopunski asortiman.

Trgovci *desortiranom* robom prodaju robu poznatih kreatora po nižim, pristupačnijim cenama. Snabdevaju se iz desortiranih zaliha robnih kuća i specijalizovanih prodavnica na kraju sezone (popularni *outlet*).

Fabričke prodavnice predstavljaju deo maloprodajne mreže koju poznati proizvođači koriste da bi rešili probleme koji se odnose na realizaciju viškova robe, vraćene isporuke ili otkazane porudžbine.

Samousluživanje je oblik prodaje gde samu realizaciju prodaje vrše zaposleni na kasi na izlasku iz objekta. Ovakav način prodaje je zaslužan za progres u maloprodaji. Na razvoj ovakvih samouslužnih modela prodaje su uticali brojni faktori:

- Promene u ponašanju i navikama potrošača i njihovoj kupovnoj moći
- Tehnološka dostignuća sa svim neophodnim informacijama o robi koja se kupuje, označenom markom, informacijama o karakteristikama i upotrebi proizvoda
- Razvoj opreme u samim prodajnim objektima koja odgovara samousluživanju
- Modernizacija distribucije u cilju redovnog snabdevanja supermarketa
- Ekonomski faktori i tržišna konkurencija

Samousluživanje se može posmatrati kao kontinuiran proces u modernizaciji maloprodaje, ovaj oblik kupovine odnosi se na prehrambenu i drugu robu široke potrošnje, dok samoizbor pokriva područje industrijske robe.

4.4. Robne kuće kao trgovinski objekti

Robne kuće su danas jedan od najprisutnijih oblika maloprodajnih objekata u kojima se primenjuje koncept samousluživanja, a mogu se posmatrati kao začetnici modernih sistema maloprodaje. Ovaj oblik prodaje je inicirao nova rešenja u oblikovanju i izgradnji prodajnog prostora u razvijenim gradskim sredinama.

Nekoliko je faktora uticalo na nastanak i razvoj ovakvog oblika prodaje, a to je pre svega razvoj industrijske proizvodnje, ekonomsko osnaživanje, pojačana urbanizacija, kao i stanje maloprodajne mreže⁶².

U organizaciono-tehničkom smislu one ne predstavljaju poseban sistem maloprodaje. Robne kuće su zapravo velike prodavnice, koje sadrže funkcionalno povezan prodajni prostor i izuzetno široku ponudu asortimana robe. Strukturno su podeljene po odeljenjima sa različitim tipovima robe. Za razliku od klasičnih prodavnica, prodajni prostor robnih kuća se ne nalazi samo u prizemlju, a samo proširenje prodajnog prostora na spratove omogućava veću količinu i asortiman ponuđene robe. Uglavnom se grade na atraktivnim lokacijama.

Osnovni tipovi robnih kuća su *univerzalne* kod kojih je zastupljen asortiman po širini i *specijalizovane*, po dubini, a oba tipa u obavljanju svoje delatnosti primenjuju sistem samoizbora. Takođe se javlja podela na *diskontne* i *luksuzne* robne kuće.

Robne kuće svoj imidž zasnivaju na niskim i jedinstvenim cenama, pa su u odnosu na taj kriterijum bile začetnici novog talasa konkurentске borbe. Niske cene postižu zahvaljujući pomenutom unapređenom prodajnom prostoru, smanjivanju potrebnih trgovinskih usluga, a posebno strogom selekcijom asortimana.

Daleko veći maloprodajni objekti od robnih kuća su *supermarketi*, po pojedinim procenama to je najbrojniji tip samouslužnih prodavnica. Prodajne površine objekata se kreću u intervalu od 400 do 2000 kvadratnih metara i imaju srazmerno površini veliki broj prodavaca i izuzetno širok asortiman robe. Supermarketi zamenjuju veći broj prodavnica klasičnog tipa.

Hipermarketi su maloprodajni objekti samouslužnog tipa koji su se najkasnije pojavili. Prodajna površina prevazilazi površinu supermarketa i iznosi preko 2000 metara kvadratnih, a asortiman robe se kreće do 25.000 artikala. Oni su zbog velikog prodajnog

⁶²Staković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.132

prostora, uglavnom smešteni u područja izvan većih gradova ili na njihovim obodima. Hipermarketi privlače potrošače sa niskim cenama proizvoda u ponudi, jer imaju niže troškove koji im to omogućavaju.

Samouslužne prodavnice su polovinom dvadesetog veka bile osnov na koji su se ugledale, a potom i unapredile ovakav način rada, *trgovinske kompanije* u usponu kao što su *METRO*, *TESCO* i druge. Nakon toga usledila je pojava trgovaca sa još širim asortimanom i još nižim cenama čiji je glavni predstavnik u Sjedinjenim Državama bio *Sears* i razume se *Walmart*. Danas samouslužne prodavnice imaju veliki konkurentski pritisak od nove kategorije maloprodajnih objekata, a to su diskontno orijentisane trgovne. Ugledajući se na praksu diskontnih kuća mnoge velike kompanije su unapređivale strategiju maloprodaje po nižim cenama.

4.5. Trgovinska revolucija

Proizvod druge polovine dvadesetog veka svakako je savremena globalizacija, kao rezultat slobodne privredne saradnje na svetskom tržištu i podrazumeva slobodno poslovanje u celom svetu. Njen uticaj na sve aspekte života je ogroman i lako uočljiv, “Globalizacija ima političku, ekonomsku, kulturnu, socijalnu, vojnu, ekološku dimenziju i utiče na bogatstvo ljudi”⁶³.

Najveće promene u kanalima marketinga pod uticajem procesa globalizacije su se odigrale u oblasti trgovinske delatnosti i to i strukturalne i funkcionalne promene.

“*Kanali marketinga* podrazumevaju ukupne tokove robe, novca i informacija koji se odigravaju između institucija u sistemu marketinga uspostavljajući veze među njima. Funkcije razmene, fizičkog snabdevanja i usluživanja, svojstvene su sistemu marketinga i trgovine”⁶⁴. Dakle u kanalima marketinga svoju ulogu imaju proizvođači, trgovinska preduzeća kao nosioci prometa i potrošači, odnosno, to je niz subjekata i institucija koje putem svojih aktivnosti povezuju proizvođače i potrošače.

Tako se danas u savremenom svetu prodaja ostvaruje kroz masovan promet robe, usluga i informacija, a najviše kroz velike trgovinske sisteme i karakteriše je eksplozivan rast tehnologije i pojava novih informativnih formata.

Stipe Lovreta kao najbitniju promenu koja se dogodila u trgovini u okviru trgovinske revolucije navodi “pomeranje od tržišno vođene trgovine do trgovine koja upravlja

⁶³ Unković, M. (2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.59

⁶⁴ Lovreta, S. i ostali (1991) *Marketing u trgovini*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.218

tržištem“⁶⁵. U skladu sa ovom tržišnom promenom, navodi putanju kojom je išao razvoj svetske trgovine:

- Od fragmentarne do integralne trgovine
- Od lokalne do globalne trgovine
- Od nezavisne i slabe do sistemski vođenih trgovinskih lanaca
- Od fizički determinisane do prostorno neograničene
- Od klasične trgovine sa markom proizvođača do trgovine sa privatnom trgovinskom markom
- Od tehnološki neopremljene do elektronske trgovine
- Od trgovačkih putnika do savremenog marketinga i propagande⁶⁶

1. Dominacija malih trgovaca se menja i dolazi do koncentracije trgovine, posebno u razvijenijim zemljama.
2. Put razvoja od lokalne do globalne trgovine ogleda se u promenama u domenu internacionalizacije maloprodaje. Maloprodaja gubi lokalna obeležja, a procesi globalizacije podstiču nastajanje novih kompanija sa standardizovanim metodima prodaje. Procesima globalizacije maloprodaje doprinose mnogi faktori, koji istovremeno doprinose procesima globalizacije tržišta i stvaranju brojnih internacionalnih regionalnih integracija. Internacionalizacija maloprodaje direktno je uticala na globalizaciju menadžmenta i stvaranje globalne strukture potrošnje. Ulazak na strana tržišta krupne maloprodajne kompanije vrše na različite načine i to putem licenci, franšizinga, integracija, zajedničkih ulaganja, preko različitih oblika kooperacije. Ulazak na strana tržišta može biti na samostalan način, koji daje mogućnost maksimalne kontrole, ali ujedno podrazumeva i najviše troškove poslovanja.
3. Globalna strategija za ulazak na internacionalno tržište podrazumeva dugotrajno istraživanje i kampanju, kao i pronalaženje načina da se kompanija strateški pozicionira na tom tržištu. Poslovni uspeh kompanije zavisi od razvijenosti lokalnih tržišta, kupovne moći i navika stanovništva i niza drugih uslova. Takođe kompanija mora da preuzme globalnu odgovornost i uskladi se sa ekološkim uslovima koji se odnose na očuvanje životne sredine, a ovi zahtevi mogu da unaprede poslovanje i smanje troškove, te da umesto troška predstavljaju konkurentsku prednost kompanije. Kompanije koje su označene kao lideri internacionalnog poslovanja su *Walmart, Mc Donalds, Ikea, Tesco* i druge koje posluju širom sveta.

⁶⁵ Lovreta, S. i ostali, (2005) *Međunarodna ekonomija*, Beograd, str.462

⁶⁶ Ibid, str. 462

Promene u strukturi kanala marketinga i trgovine ispoljavaju se u najvećoj meri u samoj trgovinskoj mreži. U trgovinskim tokovima evidentno je skraćivanje i redukovanje pojedinih postupaka i procedura, a konkurentska struktura maloprodajnog tržišta postaje sve bogatija sa stalnim pojavljivanjem i razvojem novih lanaca maloprodaje.

Razvijenu strukturu maloprodajne mreže čine kompanije sa različitim strategijama plasmana robe i usluga, a među njima se posebno izdvajaju dva trenda. Prvi se ispoljava u porastu prosečne veličine prodajnog prostora i povećanjem broja objekata, a drugi se manifestuje u sve većoj ulozi konkurencije u cenama proizvoda.

4. Razvoj trgovine vezuje se za oblike trgovine koje nemaju fiksnu lokaciju. U pitanju su sistemi i metodi prodaje putem kataloga, pošte, telefona i institucija za različite oblike ambulantne prodaje.

Promene u načinu funkcionisanja trgovine u tesnoj su vezi sa pojavom i razvojem Interneta. Internet predstavlja potpuno otvorenu, svetski rasprostranjenu kompjutersku mrežu. Interaktivnom komunikacijom putem kompjutera omogućena je komunikacija između kupaca i privrednih subjekata, prikupljanje neophodnih podataka od strane kupaca i davanje obaveštenja o ukupnoj ponudi proizvoda. Danas najveći broj maloprodajnih objekata ima svoje veb-sajtove, čime im je omogućena prisutnost na globalnom svetskom tržištu 24h svakog dana u godini i komunikacija sa potencijalnim kupcima širom sveta, sa smanjenim troškovima poslovanja, što jasno ukazuje da su potencijali Interneta u vezi sa funkcionisanjem moderne trgovine ogromni.

5. Klasična trgovina koja je poslovala sa proizvodima koji nose marku proizvođača polako gubi trku u odnosu na trgovinu sa privatnom trgovinskom markom. Veliki maloprodajni lanci pribegavaju ovakavom vidu poslovanja jer im omogućava niže cene proizvoda i bolji plasman a time i veći profit, bolju saradnju sa potrošačima i jača njihovu poziciju u odnosu na proizvođače.
6. Trgovina je naglo napredovala uvođenjem informatičkog sistema u svoju delatnost. Korišćenjem POS terminala, intraneta i drugih informacionih dostignuća omogućeno je praćenje proizvoda u svim fazama distribucije, zatim informacije u vezi sa količinama prodatih proizvoda, vremenu i mestu prodaje, o tipu potrošača. Ove informacije su osnov za pravljenje baze podataka, koje su nezaobilazne pri pravljenju planova za nabavku u količinama i vrsti proizvoda koje tržište nameće, a sa druge strane i u samom oblikovanju tržišta od strane maloprodajnih lanaca. Stoga se s pravom može reći da današnje maloprodajne kompanije, sa svojim širokim i dubokim asortimanom proizvoda i znanjima koje poseduju i putem marketinga i propagande, kreiraju potrošački mentalitet i direktno utiču na tržište.

Dakle, može se konstatovati da pored globalizacije i internacionalizacije, karakteristike trgovine na razvijenim tržištima su takođe i koncentracija i ukupljavanje maloprodajnih preduzeća, zatim potpuna primena informacione tehnologije i na kraju razvoj e-trgovine.

Iz trgovinske revolucije izašle su današnje internacionalne kompanije koje imaju ogromnu snagu. “One nastoje da imaju zaokružen lanac proizvodnje, tržište, robe, finansija, radne snage, informacija, nauke i tehnologije”.⁶⁷

Masovna prodaja na bazi savremenih naučno tehničkih dostignuća utiče na racionalizaciju i smanjenje troškova, a izlazak na internacionalno tržište kompanijama omogućava stvaranje viška vrednosti. Kompanije su sposobne da pod svojom kontrolom drže ponudu i tražnju i da formiraju cene proizvodima. Njihov ogroman kapital im daje veliku moć u pregovaranju. Kompanije biraju tržišta na kojima su manji troškovi, gde je jeftinija radna snaga i niski porezi, gde vladaju liberalniji ekološki propisi, a takođe im odgovara da u zemljama u kojima posluju vlada politička stabilnost i stabilnost deviznog kursa. Pored ostalih tržišta, u novije vreme u trendu su Kina, Indija i Rusija.

7. Promene u marketing menadžmentu i pomeranje fokusa na ponašanje potrošača i zadovoljenje potreba potrošača putem isporuke vrednosti.

⁶⁷ Unković, M.(2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Sigidunum, Beograd, str.79

5. Elektronska trgovina

Elektronska trgovina “primarno se sastoji od distribuiranja, kupovine, prodaje, marketinga i servisiranja proizvoda i usluga putem elektronskih sistema kao što je Internet i druge kompjuterske mreže. Takođe uključuje i elektronski transfer novca, upravljanjem lanca snabdevanja, e-marketing, elektronsku razmenu podataka i automatske sisteme za sakupljanje podataka (...) koristi internet, extranet, elektronsku poštu, e-knjige, baze podataka i mobilne telefone”⁶⁸.

Elektronska trgovina, ili e-trgovina (*E-commerce*) može se definisati i na sledeći način „predstavlja kupovinu i prodaju dobara ili usluga putem Interneta kao i prihode od reklame, elektronsku razmenu dokumenata koji prate robu, novac i usluge, poslovanje putem elektronskih sredstava.”⁶⁹

„Elektronska trgovina takođe uključuje i automatske sisteme za sakupljanje podataka. Pored Interneta koristi i druge elektronske komunikacione tehnologije kao, ekstranet, elektronsku poštu, e-knjige, baze podataka i mobilne telefone”⁷⁰.

Od navedenih funkcija koje podrazumeva elektronska trgovina, najraširenije je određenje da je elektronska trgovina kupoprodaja putem Interneta, a i analize vezane za elektronsko poslovanje pokazuju da se najveći obim elektronske trgovine obavlja upravo preko Interneta.

Posrednička uloga elektronskog tržišta u transakcijama između kupca i prodavca, za razliku od klasičnog, predstavlja mesto u sajber prostoru na kome kupci i prodavci vrše razmenu roba i usluga, putem Interneta i online transakcija. Njegova karakteristika je mogućnost pretraživanja veb-sajtova i dobijanja informacija o proizvodima i tražnji.

Proizvod, proces i učesnici su tri komponente elektronske trgovine. Svaka od ovih komponenti ima fizičku i digitalnu dimenziju, koje su prikazane na slici br.3.

Uočljiva je razlika između fizičkog i digitalnog proizvoda, kao prve komponente. ”Sve što se može poslati i primiti preko interneta je digitalni proizvod. Učesnici su prodavci, kupci, posrednici i predstavnici treće strane, recimo države.”⁷¹

⁶⁸ Golijanin, D.(2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.143

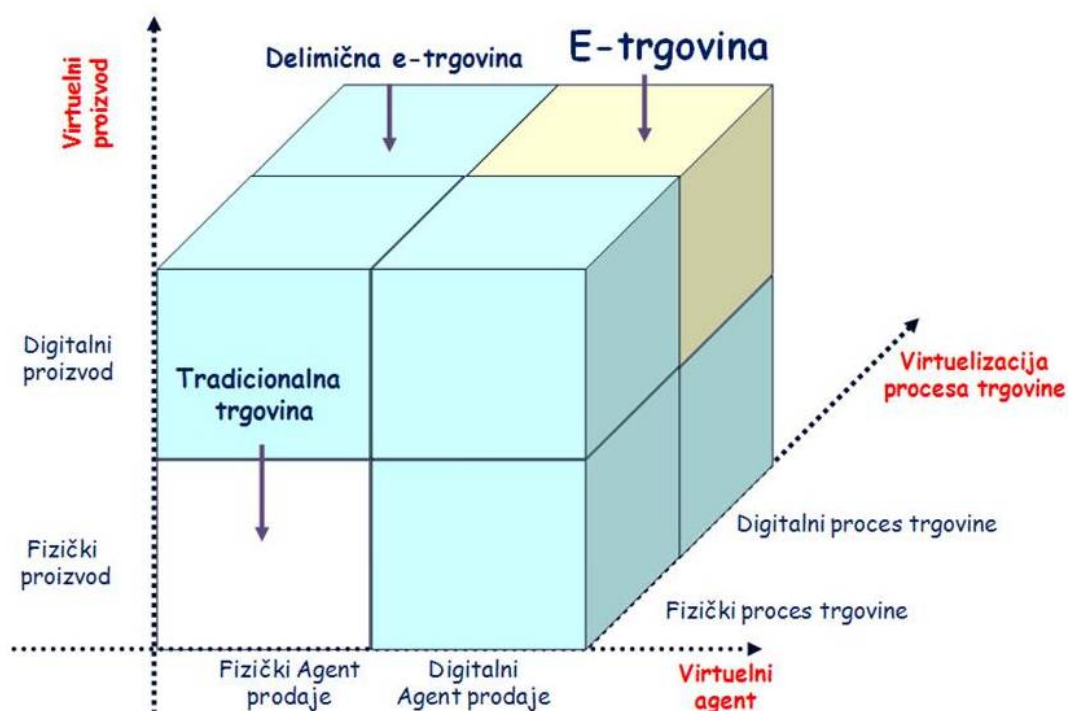
⁶⁹ Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str.44

⁷⁰ Ibid, str.44

⁷¹ Ibid, str.45

Druga komponenta se odnosi na učesnike, gde su razume se fizički učesnici dostupni, dok je sa digitalnim učesnicima moguća komunikacija putem elektronske mreže.

Razlika između procesa je predstavljena trećom osom, fizički proces predstavlja odlazak u prodavnicu, a digitalni je pretraživanje i kupovina na vebu.



Slika 3. Dimenzije elektronske trgovine⁷²

⁷² Radenković, B.i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str.45

5.1. Razvoj elektronske trgovine

Elektronska trgovina je tokom osamdesetih godina dvadesetog veka nastala pre svega u velikim poslovnim sistemima. Kompanije su na objektivan način sagledale ogroman potencijal koji sa sobom nosi razvitak elektronike i komunikacija, kao osnov za njihovu ekspanziju i mogućnost širenja sopstvenog glavnog proizvoda.

Primena elektronike i kompjutera su se u trgovini kretala u dva pravca:

1. Tehničko-tehnološka dostignuća su našla primenu u klasičnim trgovinskim institucijama.
2. Razvoj kompjuterske tehnologije je omogućio nastanak inovativnog modela trgovine, elektronske trgovine.

Primena kompjuterske tehnologije u tradicionalnim trgovinskim institucijama je doprinela njihovom razvoju i postakla konkurentnu borbu. „Inovacije vezane za upotrebu bar kodova, elektronskog transfera sredstava, korišćenje kartica kao sredstva plaćanja, donele su značajne uštede u operativnim troškovima i u veleprodajnim i maloprodajnim organizacijama”⁷³.

Razvoj kompjuterskih skener kasa je doneo preokret u modernizaciji robnih kuća, supermarketa i ostalih kasičnih prodavnica. Na početku POS oprema (Point Of Sale - Terminal koji omogućava plaćanje robe i usluga) je korišćena u cilju automatizacije operativnih aktivnosti, pa je njena primarna uloga u podizanju vrednosti ponude veća nego u snižavanju troškova. Pored POS terminala značajno je bilo uvođenje tehnologije elektronskog plaćanja koja omogućava momentalni prenos sredstava sa računa kupca na račun prodavca. Ovakav postupak plaćanja osigurava prodavce od nenaplativih potraživanja. Pored toga što je potraživanje svedeno na najmanju moguću meru, ubrzan je protok novca. S druge strane, povećava se kupovina jer su u opticaju platne kartice, a takođe je omogućena kupovina na mesečne rate putem kreditnih kartica.

Poseban značaj za veleprodaju je povezivanje različitih informacionih sistema preduzeća. Uvođenje elektronske razmene podataka podrazumeva usvajanje standarda koji ponekad ne odgovaraju tradicionalnim načinima poslovanja preduzeća. EDI (Electronic Data Interchange) je standard za komunikaciju između informacionih sistema. Kao što e-mail omogućava razmenu informacija među ljudima, tako EDI prenosi informacije koje razumeju informacioni sistemi, ako jedna firma u svom sistemu kreira porudžbinu za drugu firmu, ta porudžbina će se pojaviti u sistemu druge firme⁷⁴. Usvajanje EDI standarda je

⁷³ Milosavljević, M., Mišković, V.(2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.143

⁷⁴ www.8bit.rs/edi/edi-ukratko (dostupno 15.05.2015.)

omogućilo nastanak naprednih veleprodajnih tehnika, kao što je otvoreni sistem za non-stop prijem porudžbina. Prednost ovakvog sistema prodaje na veliko je da omogućava velike operativne i strateške prednosti zainteresovanim klijentima, a koje se pre svega odnose na mogućnost uvida u lager listu snabdevača, potom omogućeno je planiranje i distribucija porudžbina non-stop, takođe zbog smanjenja administrativnih troškova omogućeni su niži troškovi transakcija i poboljšana je njihova brzina.

U isto vreme tehnološki razvoj nalazi svoju primenu u inovativnom modelu trgovine, u elektronskoj trgovini, koja od skromnih početaka u osamdesetim godinama prošlog veka, danas predstavlja ozbiljan potencijal u savremenim uslovima trgovine.

5.2.Osnovni tipovi elektronske maloprodaje

Do danas su se razvili mnogobrojni načini pristupa trgovaca krajnjim kupcima. Zbog raznovrsnosti oblika prodaje različiti autori na različite načine definišu pojam elektronske trgovine. U tom smislu neki autori uzimaju u obzir samo interaktivne TV aparate i prodaju preko kompjutera, dok neki pod elektronskom trgovinom podrazumevaju pre svega, sisteme prodaje u samom maloprodajnom objektu, najčešće smeštenom u posebno izdvojenom prostoru, gde ulogu prezentacije i prodaje od zaposlenih preuzima elektronika.

Ova vrsta trgovine se svrstava u širu grupu prodajnih tehnika direktnog marketinga, odnosno ineraktivnu trgovinu, pa pojedini autori podrazumevaju pod tim i prodaju putem pošte, preko kataloga, telefona i preko računara.

Trgovina preko TV programa ima jednostavan način funkcionisanja. Prikazuju se spotovi u kojima su predstavljeni proizvodi koji se nude, njihove karakteristike i cena. Kupcima je prikazan broj telefona za naudžbinu proizvoda. Ukoliko prezentaciju vrši prodavac koji ima raznovrsnu ponudu proizvoda broj telefona je neprekidno na ekranu da bi uticali na kupce.

Emisije u okviru ekonomsko propagandnog programa traju do dva sata i posvećene su prezentaciji proizvoda ili usluga. Ineraktivna televizijska prodaja je pre svega skup vid trgovine.

Stari sistem prodaje preko računara bio je baziran na centralnom računaru i nije doveo do zapaženih uspeha. Ovi sistemi su bili pokušaji da se korisnicima omogući da dobiju korisne informacije, ili da rezervišu mesto u hotelu ili u prevozu ili da obavljaju bankarske transakcije.

Danas najviši stepen u razvoju elektronske trgovine predstavlja interaktivni server za elektronsku trgovinu postavljen na svetsku mrežu. Internet prodaja funkcioniše tako što korisnik pretražuje sadržaj na Internetu, bira ponudu za koju je zainteresovan, ostavlja podatke potrebne za isporuku proizvoda, vrši plaćanje i na kraju preuzima proizvod.

Veliki broj preduzetnika pokazuje interesovanje za elektronsku prodaju, pri čemu moraju zadovoljiti tehničko-tehnološke preduslove, pa se kao prodavci u ovom sistemu prodaje javljaju:

- firme sa jednim ili dva zaposlena
- velike firme koje razvijaju elektronsku trgovinu kao sporednu delatnost
- proizvođači koji vrše prodaju preko Interneta kao sporednu delatnost, ali i kao poseban vid propagande
- proizvođači softera koji kreiraju distributivni kanal za svoje proizvode.

Trgovci na Internetu pre svega moraju da na zapaženo mesto postave oznake koji će potencijalnog kupca dovesti na njihovu adresu preko odgovarajućeg pretraživača. U tom smislu neophodno je da prodavac prepozna koji pretraživač pruža najbolju uslugu. Iz ovih razloga vodeće kompanije uvode i koriste softere za praćenje saobraćaja na adresu kupaca. Takođe za prodavca je važno da na adekvatan način predstavi svoju ponudu, a jedan od načina za postizanje ovog cilja je da koristi sisteme za klasifikaciju asortimana. Najčešće se asortiman predstavlja preko robnih grupa, takođe postoji i razvrstavanje prema markama proizvoda i drugi sistemi.

5.3. Faktori koji utiču na razvoj elektronske prodaje

Brojni su *faktori* koji utiču na prodaju u elektronskoj trgovini, a među najvidljivije spadaju:

- Pogodnost
- Fleksibilnost
- Povoljna cena i mogućnost komparativne kupovine
- Operaciona i finansijska korist za trgovca
- Prošireni obuhvat potrošača – veće tržište
- Lako se podešava individualnim potrebama i navikama kupaca
- Razvoj tehnologije neprekidno poboljšava poslovanje⁷⁵

Sa druge strane neophodno je pomenuti i faktore koji negativno utiču na elektronsku prodaju:

- problemi koji mogu da nastupe sa isporukom robe
- skriveni troškovi za trgovca
- nedostatak živog kontakta sa kupcem
- nedostaje fizički kontakt kupca i robe
- teško je stimulisati razgledanje robe i impulsivnu kupovinu
- problemi sa plaćanjem
- ograničena sposobnost trgovca da utiče na kupce⁷⁶

Internet trgovina je samo jedan deo elektronske trgovine, koji je u usponu pre svega zahvaljujući sledećim razlozima:

- Niski troškovi početnog ulaganja
- Brzi povraćaj investicionih ulaganja
- Zaštita investicije kroz otvorene mreže i standarde
- Povezanost i komunikacija
- Ispunjavanje informacionih potreba
- Izgradnje kritične mase korisnika i provajdera i tehnološki vođenog virtouznog inovacionog ciklusa koji kreira konstantne mogućnosti zahvaljujući rapidnom progresu tehnologija elektronske trgovine⁷⁷

⁷⁵ Golijanin, D. (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.145

⁷⁶ Ibid, str.145

⁷⁷ Končar, J. (2003) *Elektronska trgovina*, Ekonomski fakultet, Subotica

5.4. Osnovni modeli elektronske trgovine

Uspešna trgovina preko Interneta zahteva formiranje poslovnih modela elektronske trgovine. Svaki od modela elektronske trgovine koristi naprednu tehnologiju u cilju ostvarivanja dugoročnih partnerstava, dobrih odnosa sa okruženjem i privlačenja lojalnih kupaca. Komunikacija se postiže uz korišćenje standarda HTML, HTTP (*Hyper Text Markup Language* koji ne predstavlja programski jezik, već semantički opisuje strukturu veb-sajta).

Sveobuhvatni model elektronske trgovine je kombinovan od više elemenata kao što su opisi potencijalnih kupaca, opisi svih proizvoda i usluga, opisi zahtevanih poslovnih procesa, zahtevanih resursa, lanca snadbevanja, kao i očekivane prihode.

Postoje četiri osnovna modela elektronske trgovine :

1. Business-to-Business (B2B)
2. Business-to- Consumer (B2C)
3. Consumer-to-Consumer (C2C) je trgovina i razmena između individualnih klijenata, najčešće eBay
4. Consumer-to-Busines (C2B) pojedinci koji prodaju proizvode ili usluge organizacijama, vremenski ograničene aukcije i sl.

Business-to-Business i Business-to-Consumer su dva modela e-trgovine koji su se posebno izdvojili po značaju, a njihova razlika u elektronskoj trgovini odnosi se na to da li se komunikacija uz pomoć Interneta obavlja između organizacija ili između organizacije sa pojedinačnim potrošačem.

Business to Business obuhvata organizacije poput prodajnih kompanija, nabavnih kompanija, elektronske posrednike, isporučioce, mrežne platforme, protokole i komunikacije, prateće informacione sisteme.

Ovakav vid trgovine omogućava:

1. Smanjenje troškova
2. Povećanje produktivnosti
3. Bolje predviđanje

Business to Consumer podrazumeva sve poslovne interakcije privrednika i potrošača i usmeren je na marketing prodaju proizvoda i usluga. U ovom modelu najzastupljenija je elektronska kupovina i prodaja, ali podrazumeva i razmenu informacija, i sadržaje zabavnog karaktera. B2C model omogućava *interfejs* (interfejs predstavlja vezu između podsistema, odnosno hardversku komponentu koja povezuje dva uređaja, odnosno vezu između kompjutera i osobe koja radi na njemu⁷⁸) između preduzeća i kupca i značajno se povećao sa razvojem veba. Najbolji rezultati se postižu sa proizvodima koji imaju sledeće karakteristike:

- proizvodi s poznatim robnim markama;
- proizvodi koji mogu da se prevedu u softversku verziju (knjige, muzika i video);
- proizvodi za koje garanciju daju visoko pouzdani ponuđači;
- relativno jeftini proizvodi;
- proizvodi koji se stalno kupuju;
- proizvodi sa standardnom specifikacijom;
- proizvodi čije operativne procedure mogu bolje da se prikažu pomoću videa;
- proizvodi koji su kupcu dobro poznati i koji ne mogu da se otvaraju pre kupovine ni u klasičnim prodavnicama⁷⁹

Ne predviđa se ravnomeran razvoj svih oblika elektronske trgovine, tako je danas B2C model zastupljeniji i razvijeniji od B2B modela. Očekuje se da će i u budućnosti online B2C prodaja rasti duplo brže. Razlozi se prvenstveno odnose na značajno uvećanje broja stanovništva koji koriste Internet, a zatim i na donošenje novih regulativa i stalno usavršavanje tehnoloških performansi koje se odnose na sigurnost i zaštitu podataka pri transakcijama.

Veb sajtovi velikih e-trgovaca uobičajeno se nazivalu *Portali*, koji imaju ozbiljne mogućnosti za pretraživanje. Portali nude različite sadržaje i usluge kao što su vesti, e-mail, mnogobrojni audio i video materijali i drugo. Među najpoznatijim je recimo *yahoo.com*. Portali se ne bave direktnom prodajom, a prihode ostvaruju na različite načine, od reklama, od provizija, ili od naplata za usluge transakcija. Dakle portal čini: “pretraživač veba (npr. po ključnim rečima), katalog sadržaja, korisnički interfejs, Internet trgovina, e-mail, chat, servisne informacije, ažurne vesti, oglašavanja”⁸⁰.

⁷⁸ www.ftn.kg.ac.rs (dostupno 20.06.2015.)

⁷⁹ Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str.64

⁸⁰ Ibid, str.65

Portali mogu biti:

- 1 Vertikalni – specijalizovani za određene oblasti
- 2 Horizontalni – nude široki asortiman
- 3 Privredni - razmena transakcija u određenoj privrednoj grani
- 4 Korporacijski - zamenjuju Intranet

Elektronska maloprodaja, kao online verzija tradicionalnih maloprodavaca, obuhvata sledeće forme:

- virtuelne trgovce
 - *click and mortar* trgovce
 - kataloške prodavce
 - online molove
 - proizvođače⁸¹
-
- Virtuelni trgovci kao što su *eBay* i *Amazon* prodaju isključivo online. Njihov najveći izazov je u formiranju sopstvene konkurentne robne marke koja će privući kupce, jer je to njihov jedini način da ostvare profit. Ovakvi trgovci nemaju troškove koji se odnose na izgradnju prodajnih objekata, njihovi troškovi se odnose na formiranje i održavanje atraktivnih veb-sajtova i na marketing.
 - *Click and mortar* trgovci su kompanije koje pored svojih maloprodajnih objekata koriste i online prodaju. Oni pored fizičkih objekata poseduju već razrađen sistem logistike i distribucije, zaposlene, imaju stabilnu bazu potrošača, pa se u delu koji se bavi online prodajom suočavaju sa problemima vezanim za razvijanje dobrog veb sajta, usklađivanja cena iz oba vida trgovine i sa zapošljavanjem novih radnika koji će opsluživati online prodaju.
 - Kataloški trgovci pored svoje regularne kataloške prodaje sve više prelaze na online katalošku prodaju, koja je za njih mnogo rentabilnija. Pored toga što već imaju razrađenu logistiku, smanjuju im se troškovi oko štampe kataloga, a njihovo prilagođavanje se odnosi na formiranje veb sajta, usklađivanje prihoda od ova dva oblika prodaje i zapošljavanje osoblja zaduženog za tehničku podršku.
 - Online molovi su zapravo virtualni trgovinski centri, koji nude veoma širok asortiman i prihoduju od pojedinačnih prodavaca koji nude robu na njihovom veb sajtu. Pored visokih troškova koje imaju za održavanje sajta, iskustvo je pokazalo da je dobro da izgrade sopstvenu robnu marku zbog konkurencije.

⁸¹ Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str. 66

Njihova prednost je što nemaju zalihe robe i druge troškove koje imaju klasični maloprodavci. Preduslov za uspeh online molova je da pored spiska prodavnica pruže i dodatne usluge, mogućnost poređenja cena, promociju nekih proizvoda, organizuju akcije, zabavu.

- Direktni proizvođači bez posrednika prodaju svoje proizvode online. Oni imaju ogromne prednosti nad maloprodajnim lancima koji prodaju njihovu robu, pre svega zato što ne plaćaju posrednike, nemaju zalihe, nemaju troškove oko fizičkih prodavnica, zaposlenih, imaju prepoznatljivu robnu marku i uglavnom prodaju po narudžbini. S druge strane suočavaju se sa problemima oko marketinga i privlačenja kupaca, usklađivanja porudžbina za oba vida prodaje, kao i brzom odgovoru na online porudžbine.

U okviru e-prodaje nalaze se i sledeći ponuđači koji koriste prednosti Interneta:

- Ponuđači sadržaja (*Content Provider*) to su informacione kompanije i kompanije iz oblasti zabave, koje nude digitalne sadržaje preko weba. Oni uz poštovanje intelektualne svojine distribuiraju vesti, novinski sadržaj, muziku, filmove, igrice i naplaćuju svoju uslugu pri preuzimanju sadržaja, atakođe prihoduju od reklama i pretplata. Prema analizama “više korisnika Interneta preuzima neke sadržaje nego da bi ostvarilo kupovinu (70% prema 53%)”⁸².
- Transakcioni brokeri (*Transaction Broker*) preko sajta obavljaju za kupca različite transakcije, bilo finansijske ili putne, u vezi trgovina akcijama i za tu uslugu naplaćuju nadoknadu. Prednost je svakako ušteda vremena i novca jer oni imaju nižu proviziju, ali prisutna je bojazan u vezi zaštite podataka.
- Kreatori tržišta (*Market creator*) formiraju virtuelno okruženje u kojem se kupci i prodavci mogu naći, izložiti svoje proizvode, tražiti proizvode i ugovoriti cenu i transakciju. Prihoduju od naplate taksi i moraju ulagati u marketing radi privlačenja klijenata.
- Ponuđači usluga (*Service provider*) nude online usluge i za to naplaćuju proviziju ili koriste reklame kao izvor prihoda, a svojim potrošačima omogućavaju jeftiniju uslugu, uz uštedu vremena i pogodnost.
- Kreatori komune (*Community provider*) su sajtovi koji formiraju online zajednicu istomišljenika, sličnih interesa i afiniteta koji tu mogu da razmenjuju informacije, komuniciraju, obavljaju transakcije (kupuju i prodaju robu). Preduslov za uspeh je širina koji sajt nudi svojim klijentima, a naplaćuje se od usluga, reklama i pretplata

⁸² Radenković, B.i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str.68

U današnje vreme neverovatne ekspanzije i usavršavanja mobilnih telefona i nastankom i razvojem pametnih telefona, neophodno je pomenuti *M-trgovinu*. Ovaj vid trgovine poprima značajan obim koji nije upitan imajući u vidu činjenicu da je broj telefona premašio broj korisnika mobilne telefonije i da savremeni način života podrazumeva da svako ima mobilni, koji korisnicima služi kao produžena ruka i neophodnost.

Poslednjih nekoliko godina mobilni telefon ima primat u pristupanju Internetu, pa je i razumljivo da M-kupovina putem mobilnih telefona raste i dobija na značaju. Pored online kupovine robe preko veb-sajtova, primetna je i kupovina usluga, odnosno dobara nematerijalne prirode. Tu pre svega spada rezervacija putnih karata, turističkih putovanja, kupovina zabavnih sadržaja, muzike, igrice, filmova. Zapažen je i trend bankarskih sistema koji vrše transakcije preko aplikacija na mobilnim telefonima, takođe i menjačnice. Prednost ovog vida e-trgovine je svakako u mobilnosti i dostupnosti u svakom trenutku, mobilni telefon staje u džep, a nedostaci se odnose na pitanje sigurnosti. Ipak se ovom vidu online kupovine predviđa da u budućnosti prestigne druge oblike online kupovine.

6. Elektronska vs klasična trgovina

Svaki posrednički posao je trgovina, a u fokusu trgovačke delatnosti, bila ona u elektronskom ili klasičnom obliku, nalazi se predmet trgovine, tehnologija, vreme i razume se profitabilnost. Elektronska i klasična trgovina odvijaju se paralelno na klasičnom i virtualnom maloprodajnom tržištu.

Kako su princip trgovine i svi ključni elementi jednaki i u klasičnoj i u elektronskoj trgovini, ova dva oblika trgovine mogu se razlikovati po sredstvima rada.⁸³

-Proizvod ili usluga kao osnovni element trgovine isti je i u klasičnoj i elektronskoj trgovini. Posmatrajući način na koji se plasira i prodaje, elektronsku trgovinu možemo posmatrati kao savremeniji oblik od klasične trgovine.

-Mesto prodaje je element trgovine po kome se razlikuju elektronska i klasična trgovina. Elektronska trgovina ima za cilj da dovede prodavnicu do klijenta. Kod klasične trgovine mesto prodaje je prodavnica ili veći trgovinski lanac, a u slučaju elektronske trgovine mesto prodaje je websajt, virtuelni prostor u kome se nalaze ponuda sa jedne strane i tražnja sa druge strane i koja radi neprekidno svakog dana u godini. Podrazumeva se da dostupnost *e prodavnice* zahteva odgovarajuću tehnološku infrastrukturu.

-Marketing se u slučaju klasične trgovine koristi sa ciljem da se potrošači upoznaju sa asortimanom i vrstama proizvoda, kvalitetom i cenama, a u elektronskoj trgovini marketing je usmeren ka tome da što veći broj kupaca sazna Internet adresu prodavca. Marketing je neophodan i u slučaju klasične i u slučaju elektronske prodavnice, pri čemu obema stoje na raspolaganju i elektronski (web) i klasični načini marketinga.

-Prijem porudžbina je takođe element po kome se elektronska i klasična trgovina razlikuju. Kod klasične trgovine prodavci imaju aktivnu ulogu u prijemu porudžbina, dok u slučaju elektronske trgovine kupac sam sastavlja porudžbinu prema sopstvenim kriterijumima, jednim klikom na „dodaj u korpu”, a potom bira link koji ga vodi do plaćanja. Prednost ovakve kupovine se ogleda u tome da može iz svoje kuće da obavlja kupovinu, ali takođe ima mogućnost da se predomisli i poništi nalog pre kupovine. S druge strane u klasičnoj prodavnici bi na njega mogao da utiče prodavac da se odluči na kupovinu ili da ga ponese, već pomenuta, impulsivna želja za kupovinom.

-Način plaćanja je element koji se može razlikovati ukoliko je u pitanju plaćanje gotovinom. U slučaju klasične trgovine roba se plaća u gotovini ili uz upotrebu debitnih i kreditnih kartica ili čekovima, a u slučaju elektronske trgovine, transakcije se obavljaju

⁸³ Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd, str.50

samo prenosom sredstava sa računa kupca na račun prodavca, uz posredstvo banke koja pruža uslugu. Ovde je prisutan već pomenut sigurnosni problem, zbog otvorenosti mreže koji je često glavna smetnja za e-kupovinu.

-*Isporuka* se kod elektronske trgovine prepušta specijalizovanim firmama kao što je brza pošta, dok u klasičnoj trgovini nema čekanja na isporuku proizvoda jer se odmah preuzima u prodavnici.

-*Distribucija* kod oba vida trgovine, ima isti cilj da se dostavi pravi proizvod, pravom kupcu u pravo vreme, i oba posluju iz istih skladišta koja su obično locirana pored glavnih transportnih puteva, to su im sličnosti. Međutim, poznavanje razlika u distribuciji može sprečiti gubitak hiljada potrošača kompanijama koje pokušavaju da pokrenu online posao.⁸⁴ Tradicionalni prodavci rukuju sa paketima ili paletama robe, dok u e-trgovini postoji ogroman broj porudžbina dnevno, pa njihovi distributivni centri koštaju mnogo više, takođe imaju veliki asortiman robe i veću mogućnost za grešku i zaostale porudžbine koje kupci u velikom procentu vraćaju. Stoga u e-trgovini jednu od ključnih uloga nose distributivni centri.

Nesporno je da oba oblika trgovine imaju svoje prednosti i nedostatke. Klasična trgovina ima prednosti u smislu momentalne dostupnosti proizvoda, neposrednog kontakta sa prodavcem, pri preuzimanju proizvoda može se proveriti njegova ispravnost. Nedostaci se odnose na daleko veća početna ulaganja, više cene proizvoda, ograničeno radno vreme prodavnica, težu preglednost ukupnog asortimana koji je u ponudi, fizičku udaljenost prodavnice.

Sa druge strane prednosti elektronske trgovine su što ima niska početna ulaganja, omogućava brz pristup informacijama i time veću dostupnost proizvoda ili usluge, veću mogućnost analize proizvoda, niže cene i veću konkurentnost, razvijanje novih poslovnih aktivnosti. U nedostatke elektronske trgovine se mogu svrstati izostanak socijalnog aspekta kupovine, dodira sa prodavcem i robom koja se kupuje, čekanje na isporuku, kao i zloupotreba podataka i narušavanje privatnosti klijenta. Oslonjena je na internet koji je svima dostupan, pa je u tom smislu neophodno poboljšati mere zaštite koje se odnose na zaštitu tajnosti informacija, integritet i autentičnost informacija.⁸⁵

Kako je jedan od najvećih ograničenja razvoja prodaje preko Interneta strah od zloupotrebe podataka, kompanije koje se bave ovim oblikom trgovine već dugo se bave istraživanjem u vezi uspostavljanja sistema koji će omogućiti tajnost podataka koji su neophodni za obavljanje transakcija i samu zaštitu privatnosti. Nauka koja se bavi problemom očuvanja tajnosti informacija se zove *kriptografija*, a njeni osnovni elementi su

⁸⁴ Golijanin, D.(2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.146

⁸⁵ Ibid, str.147

šifrovanje i dešifrovanje, pri čemu se koristi tajni i javni ključ za šifrovanje. U istu svrhu obezbeđenja autentičnosti informacija odnosno proveru identiteta pošiljaoca koristi se digitalni potpis i digitalni sertifikat. Svrha digitalnog potpisa je da potvrdi autentičnost sadržaja poruke (dokaz da poruka nije promenjena na putu od pošiljaoca do primaoca), kao i da obezbedi garantovanje identiteta pošiljaoca poruke. Osnovu digitalnog potpisa čini sadržaj same poruke. Pošiljalac primenom kriptografskih algoritama prvo od svoje poruke koja je određene dužine stvara zapis fiksne dužine koji u potpunosti oslikava sadržaj poruke. To praktično znači da svaka promena u sadržaju poruke dovodi do promene potpisa.

I pored ovih zaštita još uvek postoji bojazan od zloupotreba koji je neophodno unaprediti na putu razvoja elektronske trgovine.

6.1 Širi ekonomski značaj elektronske trgovine

Elektronska trgovina je sa sobom donela značajne novine u trgovinski proces i ima svoje zasluge u ekonomskom razvoju. Ovaj inovativan način trgovine ima snažnu podršku u bankarskom sektoru, novac se elektronskim putem transferiše pa banke ne gube fizički kontakt sa novcem i ovim putem ostvaruju profit u transakcijama.

Značaj elektronske trgovine navise dolazi do izražaja u zemljama gde je trgovina veoma razvijena, kao što su Sjedinjene Države, Australija, Kina i razvijene zemlje zapadne Evrope. Naravno, mora se istaći da se elektronska trgovina najpre počela razvijati u segmentu veleprodaje koja ima snažnu logistiku i veći obim trgovine pa je lakše mogla kompenzovati izdatke za stvaranje kompleksnog informacionog sistema koji prati elektronsku trgovinu. Intenziviranje upotrebe elektronske trgovine u veleprodaji i činjenicom da je ovaj sistem postao standard u veletrgovini, elektronska trgovina je uz istovetnu infrastrukturu počela da se primenjuje u umaloprodaji, pa se uz koncept B2B sve više uvodi model poslovanja na bazi B2C.

Kao što je prethodno navedeno, značaj elektronske trgovine i njen doprinos ukupnom ekonomskom razvoju se najbolje može videti u zemljama gde su trgovina i maloprodaja najrazvijeniji. Na primer, u Sjedinjenim Državama, oko dve trećine ekonomije predstavlja maloprodaja, iz razloga što je tržište veoma široko sa milionskim brojem platežno sposobnih potrošača. Značajan doprinos e-trgovine, kao dela maloprodaje vidljiv je kroz činjenicu da se protokom robe, odnosno porastom prometa u maloprodaji povećava proizvodnja i ostvaruje ubrzanje reproduktivnog ciklusa, izbegava se gomilanje zaliha. Što se više prodaje, sve se više dobara realizuje, odnosno povećava se proizvodni potencijal i time se zatvara proizvodni ciklus.

Nije zanemarljiv značaj e-trgovine i u otvaranju prostora za nova radna mesta i zapošljavanje ljudi u ovom lancu.

Uticaj elektronske trgovine je dvosmeran. Neophodno je primetiti da je pojava e-trgovine dovela i do negativnih efekata u pojedinim privrednim sektorima produkcije dobara i usluga, koji su daleko manji od pozitivnih efekata koje e-trgovina donosi. Najuočljiviji problemi nastali su u okviru štamparske industrije. Kao posledica on-line izdanja beleži se ogroman pad tiraža dnevnih novina i časopisa. Prema podacima *World Press Trends* (Svetski trendovi u novinskom izdavaštvu)⁸⁶ kupovina štampanih izdanja na svetskom nivou neprekidno pada, a najviše u zapadnim razvijenijim zemljama. U Americi je zabeležen pad za 15%, a prihodi od oglašavanja za 42%, a u Evropi su prihodi od prodaje štampanih izdanja novina i časopisa pali za četvrtinu, u Francuskoj⁸⁷ se beleži uzastopan pad već šest godina, a prihodi od online verzija još nisu ni blizu da pokriju nastale gubitke. Takođe je primetan pad štampe knjiga i udžbenika zbog sve većeg prisustva online izdanja, uvođenja elektronskog obrazovanja, rada na tabletima u školama. Pilot projekat potpunog izbacivanja udžbenika iz učionica u skandinavskim zemljama međutim se pokazao kao loš za ukupan senzomotorni razvoj mlađih učenika, pa se pribegava kombinovanom načinu učenja. Veliki pad štampane produkcije dalje se negativno odražava na ukupnu industriju proizvodnje štamparskih mašina i opreme, zatim na proizvodnju i prodaju papira, štamparskih boja i drugih repromaterijala, logistiku, špediciju, lanac kioska i ostale prateće segmente ovog privrednog sektora. S druge strane, pokušaj prilagođavanja vladajućim trendovima u vidu digitalne štampe ne otvara mogućnost masovne produkcije, veoma je skupo i nerentabilno i odnosi se na mali segment štamparske proizvodnje.

Vidljiv je ogroman pad proizvodnje nosilaca zvuka i slike zbog digitalog skidanja sadržaja sa Interneta, prisutna je i predviđa se potpuna dominacija digitalnih sadržaja. Stoga su ugrožene sve proizvodne aktivnosti u ovom domenu privredne delatnosti.

Ovakvi primeri su nužna posledica promena koje se dešavaju na globalnom nivou, odnosno posledica tehnološke revolucije, koje dovode do stagnacije, pada ili čak izumiranja određenih privrednih aktivnosti i vode do neophodnog prilagođavanja promenama, do potrebe za prekvalifikacijom radnika ili u krajnjoj liniji njihovog otpuštanja.

⁸⁶ <http://bif.rs/2013/06/pada-na-zapadu-uspinje-se-na-istoku-a-nije-sunce-prodaja-stampe/>

⁸⁷ <http://www.vesti.rs/Pariz/Prodaja-stampe-u-Francuskoj-pada-sestu-godinu-zaredom.html>

6.2. Statistički podaci o rastu elektronske trgovine

Statistički podaci na globalnom nivou govore u prilog razvoja i rasta elektronske trgovine, posebno u poslednjoj deceniji, kao i pretpostavke o nastavku tog trenda u budućnosti, nešto mirnijeg, ali svakako relevantnog za razvoj ove grane privrede.



Statistički podaci o totalnoj e-trgovini u USA za period od 2006-2013 godine porasli su za 57,1 % i iznosili su 5,99 milijardi US dolara.⁸⁸

Prisutni su online šoping, odnosno, business to consumer (B2C), business to business (B2B), consumer to consumer (C2C). Severno američko tržište e-trgovine se konstantno razvija u protekloj deceniji i sa B2C prodajom čini 34,9% globalne prodaje u 2013. godini. Očekuje se međutim da će azijsko tržište, pre svega Kina da postane globalni lider sa oko 38% na svetskom tržištu. U 2014. godini e-trgovina u maloprodaji je iznosila preko 305 milijardi dolara, a očekuje se da do 2019. godine naraste na 548 milijardi dolara. Iako ove cifre nisu presudne u odnosu na celokupnu potrošnju u Americi, predviđa se da će imati konstantan rast, jer je sve više korisnika koji za online kupovinu pored kompjutera koriste mobilni telefon ili tablet.

Do sada najuspešnija e-prodaja je bila na B2C platformi i to *Amazon.com*, za kojim slede *Walmart* i *Apple*, a potom i web-only kompanije poput *Amway*. Prema statističkim podacima top 500 trgovaca je u online prodaji imala rast od 15,74% u odnosu na prethodnu godinu.



Velika Britanija je imala najveće tržište za e-trgovinu u Evropi u 2013. godini, što iznosi oko 32% prodaje na evropskom tržištu. Imala je zaradu od oko 492 milijarde britanskih funti. U 2012. godini oko 69,8% stanovnika je kupovalo na ovaj način, a do 2014. godine ukupan broj je porastao na 80% korisnika. Internet trgovina u Velikoj Britaniji predstavlja preko 18% udela u ukupnom poslovnom prometu i ima tendenciju rasta. Ipak kako tržište sazreva, rast se može usporiti, pa se očekuje da će do 2017. godine porasti za još 7,3%. Takođe se mora primetiti da nije isti rast u svim segmentima prodaje, zabeležen je najveći porast u maloprodaji tehničkih i mobinih uređaja.

⁸⁸ <http://www.statista.com/statistics/239379/total-e-commerce-volume-in-the-united-states/> (dostupno 15.05.2015.)



Statistički podaci o e-trgovini u Kini pokazuju da kako elektronska ekonomija dobija sve širi značaj, sve veći broj pojedinaca i preduzeća u Kini pribegava korišćenju Interneta. Broj korisnika je porastao na 537 miliona u junu 2012. godine. Beleži se eksplozivan rast kineskog tržišta u elektronskoj trgovini, pa se ove 2015. godine očekuje da se utrostruči i prestigne SAD. Broj online kupaca ove godine je oko 350 miliona, a novčane transakcije u vrednosti od 2,6 trilionu juana. B2B sektor beleži najveći iznos prihoda.



U Srbiji i zemljama bivše Jugoslavije ne postoje jedinstveni registri podataka o elektronskoj trgovini, pa se ne može sa sigurnošću uporediti.

Prema procenama portala *Euractiv* obim elektronske trgovine u Srbiji sada je tri do pet puta manji nego u Hrvatskoj, a prema podacima *Eurostata*, u Hrvatskoj je preko interneta kupovalo oko 36 % korisnika ove globalne mreže.⁸⁹

Prema podacima Zavoda za statistiku Srbije, naša zemlja u velikoj meri zaostaje za svetom i zemljama sa razvijenim ekonomijama i još uvek se nalazi u početnoj fazi. U 2014. godini samo oko 10% stanovništva je koristilo kupovinu preko Interneta, slika 4.⁹⁰

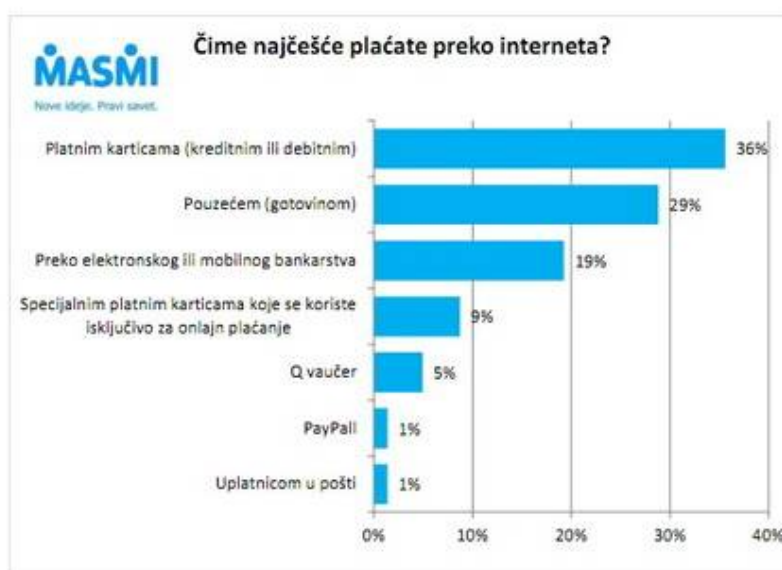
	РЕПУБЛИКА СРБИЈА ¹
	2014
Трговина путем Интернета (e-commerce) - појединци	
Никада није користио/користила	59,5
У последња 3 месеца	21,6
Пре више од 3 месеца (мање од 1 године)	10,2
Пре више од годину дана	8,8
Извор података: Републички завод за статистику	
¹ Од 1999. без података за АП Косово и Метохија	

Slika 4. Elektronska trgovina u Srbiji za 2014. Godinu

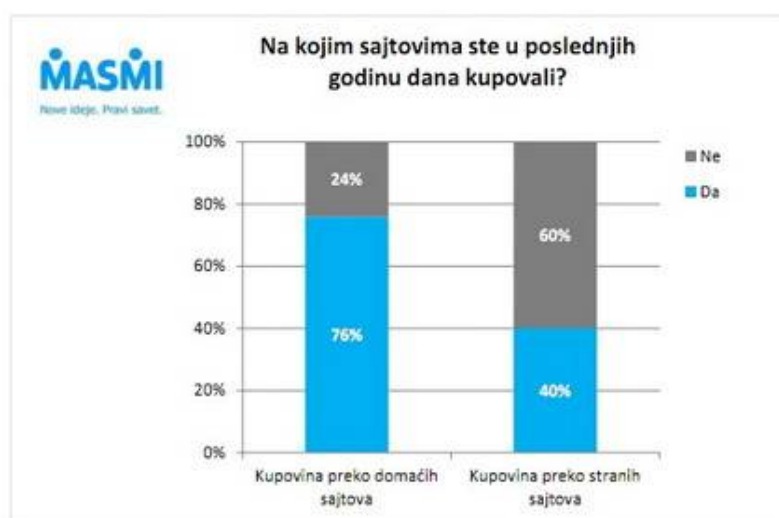
⁸⁹ <http://marketingmreza.rs/elektronska-trgovina-nije-buducnost-vec-sadasnjost> (dostupno 15.05.2015.)

⁹⁰ www.stat.gov.rs/ (dostupno 15.05.2015.)

Prema agenciji *Masimi*⁹¹ iz istraživanja sprovedenog u maju 2014. godine, podaci se malo razlikuju, oko 14% građana Srbije do sada je kupovalo preko Interneta. Više građana kupuje preko domaćih nego preko stranih sajtova, a istraživanje je pokazalo i da je 76% onih koji kupuju preko Interneta obavilo makar jednu kupovinu preko domaćih sajtova u poslednjih godinu dana. U agenciji navode da se preko Interneta najčešće plaća platnim karticama i to kreditnim ili debitnim (36%), pouzećem-gotovinom (29%) i preko elektronskog ili mobilnog bankarstva (19%).



Slika 5. Načini plaćanja e-trgovine u Srbiji u 2014. godini



Slika 6. Odnos kupovine preko domaćih i stranih sajtova

⁹¹ <http://marketingmreza.rs/elektronska-trgovina-nije-buducnost-vec-sadasnjost> (dostupno 15.05.2015.)

Zbog sankcija pod kojima se nalazila, Srbija je deset godina iza zemalja u regionu kada je u pitanju razvoj e-trgovine. Međutim u poslednje tri godine beleži se rast u ovoj oblasti, na godišnjem nivou e-trgovina u Srbiji beleži rast i po prometu tako i po broju transakcija u iznosu od 25% po godini. Jedan od razloga za pojačanu kupovinu na domaćem tržištu je povećan broj sajtova koji nude akcije i popuste pri kupovini odeće, bele tehnike i drugih artikala široke potrošnje. Takođe je znatno povećan broj ponude turističkih aranžmana i prodaja avio karata.

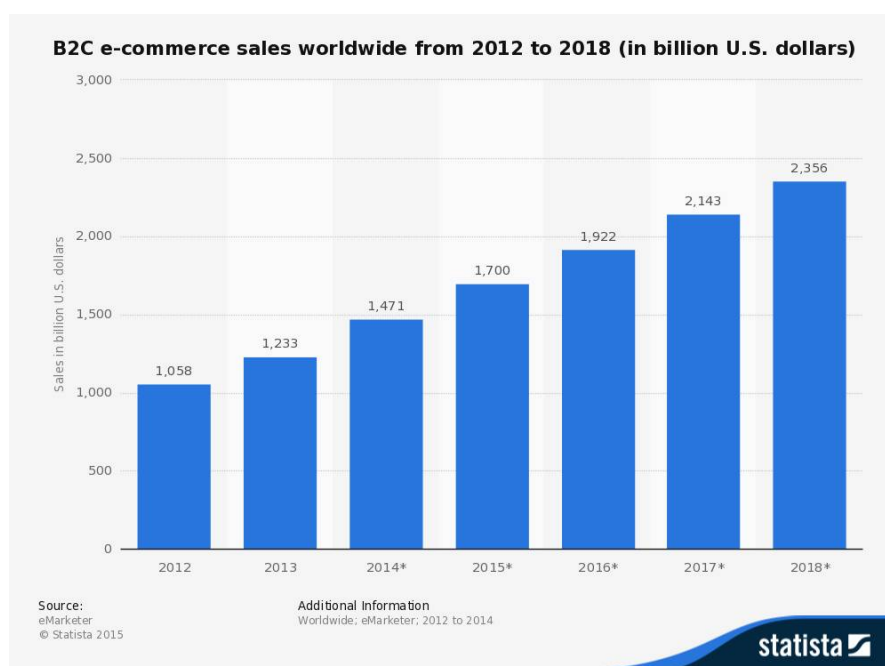
Prema savetniku za IKT politiku i odnose sa internet zajednicom nivo elektronske trgovine u Srbiji i dalje je na niskom nivou, a uvođenje plaćanja preko *PayPala* nije preterano uticalo na razvoj e-trgovine u Srbiji.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Srbije primećuje se porast broja e-kupaca, ali i stagnacija broja e-trgovaca, tako da je jedan broj domaćeg stanovništva koji koristi Internet prinuđen da kupuje u inostranim e-prodavicama.

Iako je elektronska trgovina oblast sa perspektivom i nju bi trebalo ulagati, razlozi za nepovoljnu situaciju na tržištu e-trgovine u Srbiji mogu se pronaći u “slabo konkurentnosti domaćih proizvoda, malom broju stručnjaka koji su u stanju da osmisle i sprovedu uspešnu elektronsku trgovinu, kao i u zastarelim propisima”⁹², što se uklapa u opštu sliku niskog nivoa privrednih aktivnosti i ekonomskog stanja u našoj zemlji.

Statistički podaci koji slede odnose se na ukupan rast globalne e-trgovine za period 2012-2018. godine i prikazuju projekciju rasta od jedne milijarde dolara do skoro dve i po milijarde dolara.

⁹² <http://marketingmreza.rs> (dostupno 15.05.2015.)

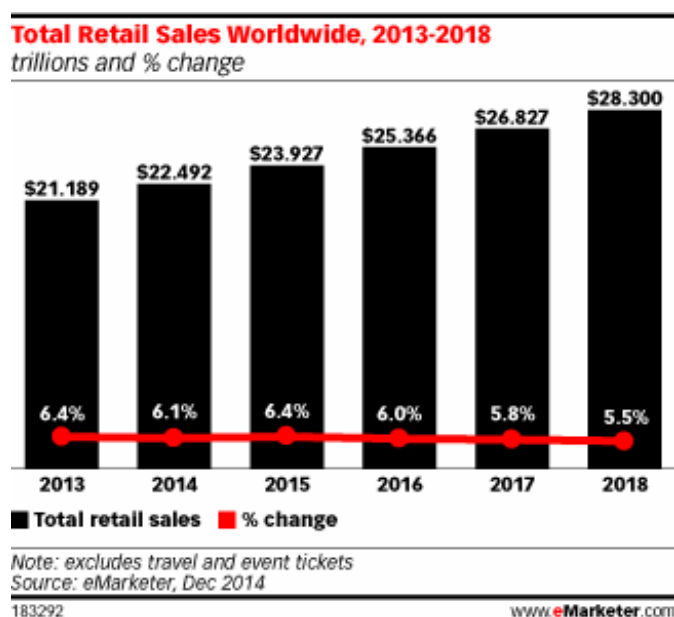


Slika 7. Rast globalne e-trgovine do 2018.godine⁹³

Izneta su istraživanja i prognoze *eMarketer-a*, koje oni baziraju na podacima dobijenim sa svetkog i lokalnog tržišnog statusa u privredi, tehnologiji i stanovništvu. U obzir se uzimaju kompanije, proizvodi, specifičnosti zemalja i demografski status, kao i specifičnosti u ponašanju potrošača. Metodološki analiziraju kvantitativne i kvalitativne podatke dobijene od kompanija koje se bave istraživanjem, od vladinih agencija, medija, periodičnih izveštaja kompanija i drugih izvora. Podaci koji utiču na tržište se neprekidno ažuriraju i kontinuirano se proveravaju iznete pretpostavke.

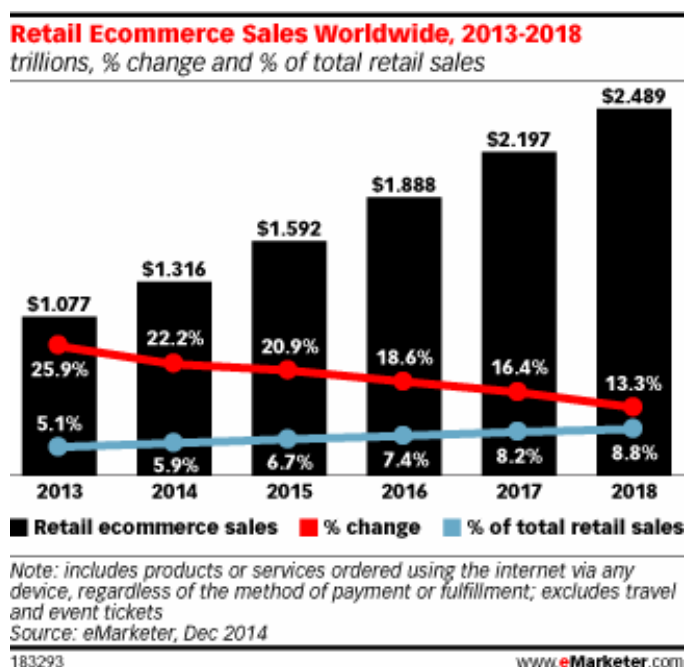
U skladu sa podacima *eMarketer-a* iz decembra 2014. godine, maloprodaja na svetskom nivou uključujući klasičnu i e-trgovinu dostiže ove godine oko 22,5 triliona dolara. Predviđa se rast i narednih godina i očekuje se da će 2018. godine dostići 28,3 triliona dolara, što je rast od 5,5%.

⁹³<http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765#sthash.CZpZynZa.dpuf>



Slika 8. Maloprodaja globalno 2013-2018. godine⁹⁴

Elektronska prodaja 2014. godine iznosi 5,9% od ukupnog svetskog maloprodajnog tržišta ili 1,316 triliona dolara a do 2018. godine očekuje se povećanje na 8,8% odnosno 2,5 triliona dolara, što je mali deo u odnosu na ukupnu maloprodaju.



Slika 9. Svetska e-prodaja 2013-2018⁹⁵.

⁹⁴ Izvor slike: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765#sthash.CZpZynZa.dpuf>

Više od 55% svetske e-trgovine odnosi se na Sjedinjene Države i Kinu, a predviđa se da će Kina do 2018. godine daleko nadmašiti Sjedinjene Države i doći do 40% od ukupnog broja u svetu, sa oko trilion dolara, SAD ostaje na drugom mestu na e-tržištu u iznosu od oko 500 milijardi, a daleko ispod će se nalaziti Velika Britanija sa oko 125 milijardi dolara.

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2013-2018
billions and % change

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China*	\$315.75	\$426.26	\$562.66	\$714.58	\$871.79	\$1,011.28
—% change	47.0%	35.0%	32.0%	27.0%	22.0%	16.0%
2. US**	\$264.28	\$305.65	\$349.06	\$394.43	\$442.55	\$493.89
—% change	16.5%	15.7%	14.2%	13.0%	12.2%	11.6%
3. UK**	\$70.39	\$82.00	\$93.89	\$104.22	\$114.64	\$124.96
—% change	17.0%	16.5%	14.5%	11.0%	10.0%	9.0%
4. Japan	\$62.13	\$70.83	\$79.33	\$88.06	\$96.87	\$106.07
—% change	17.9%	14.0%	12.0%	11.0%	10.0%	9.5%
5. Germany	\$51.91	\$63.38	\$73.46	\$82.93	\$91.97	\$99.33
—% change	21.7%	22.1%	15.9%	12.9%	10.9%	8.0%
6. France	\$34.21	\$38.36	\$42.62	\$46.13	\$49.71	\$53.26
—% change	13.2%	12.1%	11.1%	8.2%	7.8%	7.1%
7. South Korea	\$29.30	\$33.11	\$36.76	\$40.43	\$44.07	\$47.82
—% change	12.6%	13.0%	11.0%	10.0%	9.0%	8.5%
8. Canada	\$20.98	\$24.63	\$28.77	\$33.05	\$37.61	\$42.67
—% change	17.7%	17.4%	16.8%	14.9%	13.8%	13.5%
9. Russia	\$15.06	\$17.47	\$20.30	\$23.40	\$26.88	\$30.91
—% change	27.4%	16.0%	16.2%	15.3%	14.9%	15.0%
10. Brazil	\$13.34	\$16.28	\$18.80	\$21.34	\$23.79	\$26.17
—% change	28.0%	22.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%

*Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; *excludes Hong Kong; **forecast from Sep 2014*
Source: eMarketer, Dec 2014

183295 www.eMarketer.com

Slika 9. Top 10 zemalja svetske e-trgovine⁹⁶

E-trgovina se dosta razlikuje na različitim tržištima. Američki potrošači više vole da kupuju u klasičnim trgovinama. Oko 63% njih kupuje na elektronski način, ali se to u konačnom iznosu svodi na 6,5% od ukupne maloprodaje. Već je napomenuto da se očekuje

⁹⁵ Izvor slike: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765#sthash.CZpZynZa.dpuf>

⁹⁶ Izvor slike: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765#sthash.CZpZynZa.dpuf>

rast na 8,9% do 2018. godine, ali većina stanovništva obavlja kupovinu online u malim iznosima ili veoma retko. U Kini je drugačiji slučaj, stanovništvo obavlja više od 10% kupovine online i mnogo češće od Amerikanaca.

Retail Ecommerce Sales as a Percent of Total Retail Sales in Select Countries, 2013-2018						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UK*	11.6%	13.0%	14.4%	15.6%	16.9%	18.0%
China**	8.3%	10.1%	12.0%	13.8%	15.5%	16.6%
Finland	9.2%	9.8%	10.4%	10.8%	11.2%	11.5%
Norway	8.8%	9.7%	10.7%	11.5%	12.1%	12.7%
South Korea	8.1%	9.0%	9.8%	10.5%	11.3%	12.0%
Denmark	7.7%	8.6%	9.3%	9.9%	10.4%	10.8%
Germany	6.1%	7.3%	8.4%	9.4%	10.4%	11.2%
US*	5.8%	6.5%	7.1%	7.7%	8.3%	8.9%
Canada	4.5%	5.2%	5.9%	6.6%	7.4%	8.2%
Japan	4.4%	4.9%	5.4%	5.8%	6.2%	6.7%
France	4.2%	4.6%	5.1%	5.4%	5.8%	6.2%
Netherlands	3.8%	4.3%	4.6%	4.9%	5.1%	5.3%
Australia	3.6%	4.1%	4.5%	4.9%	5.3%	5.6%
Spain	3.6%	4.1%	4.8%	5.4%	6.0%	6.5%
Brazil	3.4%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%	4.8%
Sweden	3.2%	3.5%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%
Russia	2.0%	2.2%	2.4%	2.6%	2.8%	3.0%
Italy	1.5%	1.7%	1.9%	2.1%	2.2%	2.3%
Argentina	1.3%	1.4%	1.6%	1.9%	2.2%	2.5%
Mexico	1.0%	1.2%	1.5%	1.9%	2.2%	2.6%
India	0.6%	0.7%	0.9%	1.1%	1.3%	1.4%
Indonesia	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	1.2%	1.4%
<i>Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; *forecast from Sep 2014; **excludes Hong Kong</i>						
<i>Source: eMarketer, Dec 2014</i>						
183110	www.eMarketer.com					

Slika 11. E-prodaja u procentima u odnosu na ukupnu maloprodaju⁹⁷

⁹⁷ Izvor slike: <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765#sthash.CZpZynZa.dpuf>

U Velikoj Britaniji, koja se nalazi na trećem mestu iza SAD i Kine, oko 73% stanovništva kupuje online, pa e-trgovina ove godine čini oko 14,4% ukupne maloprodaje, a na gornjoj tabeli se mogu videti podaci koji se odnose na druge zemlje obuhvaćene ovim istraživanjem.

Može se zaključiti da se u narednom periodu do 2018. godine očekuje ukupan rast maloprodaje od oko 5-6%, a rast e-prodaje za oko 13-25%. I pored procentualno većeg rasta elektronske trgovine njen udeo u odnosu na ukupnu maloprodaju je skroman, ali sa pespektivom razvoja. Kada se rezultati pogledaju brojčano (u 2015. godini Velika Britanija 14,4% a Indonezija 0,8%), takođe se potvrđuje da je online kupovina zastupljenija u privredno, ekonomski i visoko tehnološki razvijenim zemljama, sa bogatijim i stanovništvom višeg obrazovnog statusa, spremnim na inovacije i u privatnoj i u poslovnoj sferi.

7. Studija slučaja “WALMART“

Studija slučaja odnosi se na analizu razvoja jednog od najuspešnijih, američkih maloprodajnih lanaca na svetu Walmart (eng. "Walmart"). U inovativne modele prodaje pored klasične se ubraja i e-trgovina, na koju poslednjih godina stavljaju akcenat zbog njene jake razvojne perspektive. Ova studija slučaja se oslanja na zaključke koji se odnose na prethodnu analizu klasične i e-trgovine, o njihovom međusobnom odnosu, povezanosti i perspektivama razvoja u budućnosti.

Neverovatan razvojni put od minorne prodavnice do trgovačkog giganta, na matičnom američkom tržištu, a potom i ekspanziju na međunarodno tržište, ova kompanija je ostvarila zahvaljujući posebnom, sebi svojstvenom modelu trgovinskog procesa koji je kompaniji uvek omogućavao da se izdvoji od mase i bude ispred konkurencije.

Rukovodeći se idejom osnivača kompanije koja se odnosi na to da su potrebe i želje kupaca uvek na prvom mestu, te da uvek iznova treba premašiti njihova očekivanja još boljom ponudom i stalno niskim cenama, konstantno su unapređivali i razvijali svoj posao, sa posebnim osvrtnom na sopstveni model distribucije i logistike, na uvođenje informacionog sistema i brojne druge investicije i preispitivanja.

Prema najnovijem izveštaju „Globalna snaga maloprodaje“, koji je sačinila multinacionalna konsultantska kuća *Diloit*⁹⁸ i objavila u februaru tekuće 2015. godine, najveći trgovački lanac na svetu je američki Walmart (eng. *Walmart*). Pored finansijskih podataka, u izveštaju je analizirana i regionalna prisutnost i aktivnost u oblasti e-trgovine.

Walmart je sa svojom kombinacijom konkurentne prednosti uspeo da postane najprofitabilniji i najveći maloprodajni lanac i iza sebe ostavi najveće konkurente na tržištu Sjedinjenih Američkih Država, a potom se proširio i na međunarodno tržište uključujući Kanadu, Meksiko, Kinu, Indoneziju, Veliku Britaniju, Argentinu i Brazil koristeći svoje informatičke sisteme i jedinstvene modele efikasnosti.

Sa neto zaradom od nešto više od 16 milijardi dolara od ukupnih prihoda koji iznose preko 485 milijardi dolara u 2015. godini, ova kompanija i dalje povećava godišnju stopu porasta prihoda i neto zarade i ostaje važan činilac u ukupnim ekonomskim procesima.

Veliki deo uspeha kompanije može se pripisati njenom fokusiranju na biznis strategiju, odnosno naglašavanje ključnih aktivnosti iz njihovog lanca sistema vrednosti, kao i provereno uspešnoj kombinaciji konkurentskih prednosti.

⁹⁸ <http://www.capital.ba/volmart-najveci-trgovinski-lanac-na-svijetu/> (dostupno 04.06.2015.)

Kompanijska borba sa konkurentima na tržištu vodi se pre svega oko formiranja cena, oko lokacija i logistike. U toj borbi Walmart se nalazi daleko ispred svojih konkurenata, zahvaljujući sopstvenoj diferencijaciji, trajno niskim cenama i širokom asortimanu proizvoda.

Osnivač i vlasnik Walmarta, Sam Walton, je shvatao trgovinski posao kao proces, proširio je njegove granice i u taj proces uključio potrošače i dobavljače. Njegov nov i inovativan pristup trgovini, njegove mnogobrojne sposobnosti i aktivnosti, kao i fleksibilnost i želja za uspehom omogućile su mu da ostvari svoj cilj, da formira i održi na vrhu najuspešniju svetsku kompaniju u maloprodaji. Put koji je zacrtao, sada sledi rukovodstvo i menadžment Walmarta i uspeva da u vremenu nakon svetske ekonomske krize održi razvoj i rast kompanije, doduše nešto usporenijim tempom, kroz kontinuirane analize, preispitivanje i unapređivanje poslovanja.

Konstantno širenje kompanije na nova tržišta, proširivanje asortimana, produkcija linije Walmart proizvoda, kao i stalno niske cene, dovelo je kompaniju do mesta nadmoćnog igrača u industriji maloprodajne trgovine, koja i dalje čuva održivost svoje konkurentske prednosti.

Na tržištu na kome egzistira Walmart, a takođe i na tržištu na koje ima nameru da se proširi, konkurencija mora dobro da analizira i isprojektuje strategiju za svoje poslovanje radi očuvanja svog udela u trgovinskom procesu.

7.1. Kompanija Walmart

Današnji Walmart, osnovan pod imenom *Wal-Mart Stores, Inc.*, je najveća i najvrednija američka korporacija, koja se bavi maloprodajom na domaćem i internacionalnom tržištu.

Sedište kompanije je u Bentonvilu, Arkanzas, u Sjedinjenim Američkim Državama, a osnovao ju je Sam Walton (Sam Walton) 1969. godine. Danas, nakon pet decenija od osnivanja poseduje preko 11.000 prodavnica u 28 zemalja sveta.⁹⁹

Kompanija posluje pod imenom *Walmart* u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi, kao *Walmart de Mexico* i *Centroamerica* u Meksiku, kao *Asda* u Velikoj Britaniji, kao *Seiyu Group* u Japanu, i kao *Best price* u Indiji. Kompanija pored toga poseduje i upravlja maloprodajnim supermarketima „Sams club“, zatim online prodaju Walmart e Commerce i @Walmart Labs.

⁹⁹ www.corporate.walmart.com (dostupno 02.06.2015)

Volmart je najveća kompanija na svetu po prihodu u 2014. godini, po *Fortune Global* 500¹⁰⁰ listi, nalazi se na prvom mestu kao najveći privatni poslodavac na svetu sa 2,2 miliona zaposlenih i najveća je maloprodajna organizacija u svetu. Takođe je jedna od najvrednijih kompanija na svetu.

Volmart je u porodičnom vlasništvu, kao kompanija koju preko Upravnog odbora kontroliše Volton porodica. Naslednici Sema Voltona poseduju preko 50 % Volmarta kroz svoje holding kompanije i Volton preduzeća.

Posluje pod sloganom „Save money. Live Better.”¹⁰¹ (eng. prev. Uštedi novac. Živi bolje.)

U početku je specijalnost ove kompanije bila prodaja odeće i obuće, koja se ubrzo proširila i na prehrambene i druge proizvode, pa se iz današnje perspektive može konstatovati da u njihovim prodajnim objektima potrošači mogu na jednom mestu pronaći sve što ih interesuje. Njihov širok asortiman robe i usluga može se naći u maloprodajnim objektima koji se mogu podvesti pod sledeće kategorije:

- cash and carry (plati i nosi)
- diskont
- diskont klub
- hipermarket
- supercentar
- superstor
- supermarket
- e-trgovina

Na oficijelnom sajtu kompanije *Corporate Website*¹⁰² nalaze se prikazani podaci koji se odnose na fiskalnu 2015. godinu. Finansijski rezultati su imponantni i pored toga što je njihov rast usporeniji u proteklih par godina:

Prihod	485.651 milijardi US\$
Poslovni prihod	27.147 milijardi US\$
Neto prihod.....	16.363 milijardi US\$
Ukupna aktiva.....	203.706 milijardi US\$
Ukupna kapital.....	81.394 milijardi US\$

¹⁰⁰ <http://fortune.com/global500/wal-mart-stores-1/> (dostupno 02.06.2015)

¹⁰¹ www.corporate.walmart.com/our-story (dostupno 02.06.2015)

¹⁰² www.corporate.walmart.com (dostupno 02.06.2015)

7.2.Osnivač Sem Volton

Sem Volton (Sam Walton 1918-1992) je poticao iz siromašne porodice, kao veoma mlad je počeo da radi i materijalno pomaže svoju porodicu. Uz rad je sa velikim zalaganjem i trudom uspeo da stekne diplomu ekonomiste. 1945. godine, po završetku studija sa 26 godina kupio je i vodio svoju prvu prodavnicu. Njegov primarni cilj je bio da prodaje proizvode po niskim cenama, odnosno da proda veće količine robe sa nižim profitom. Pobrinuo se da njegova prodavnica bude snabdevena različitim asortimanom proizvoda. Na samom početku je naišao na prepreke, jer je cena zakupa bila prilično visoka, međutim svojom snalažljivošću uspeo je da pronađe dobavljače koji su poslovali sa nižim troškovima od onih u drugim prodavnicama i na taj način da uštedi i ponudi niže cene proizvoda.

Prodavnica u Bentonvilu je za prvih pet godina rada zabeležila povećanje prometa za više od tri puta. Po isteku zakupa Valton nije mogao da postigne sporazum za obnovu ugovora, tako da je otvorio novu Ben Franklin franšizu i nazvao je *Walton Five and Dime.*, na čijem se mestu sada nalazi Volmart muzej.

Sem Volton je 1962. godine¹⁰³ otvorio prvu *Walmart Discount City*, diskont prodavnicu u Rodžersu u Arkanzasu. U narednih pet godina, kompanija se proširila na 24 prodavnice širom Arkanzasa i dostigao je 12,7 miliona dolara u prodaji, a 1968. godine je otvorio svoju prvu prodavnicu van Arkanzasa.

Za razliku od konkurenata, Volton je otvarao prodavnice u manjim mestima, a ne u velikim gradovima. Po ugledu na novi pristup pojedinih drugih prodavaca njegov cilj je bio da otvara tržne centre u kojima se može pronaći raznolika roba, po principu “kupiti sve na jednom mestu”.

Njegova ideja je bila da prodaje isključivo američke proizvode. Pronašao je američke proizvođače za snabdevanje lanca Volmart prodavnica po nižim cenama od cena stranih dobavljača.

U svom poslovanju rukovodio se idejom da poseban značaj u celom ciklusu ima logistika, odnosno da njegove prodavnice budu dovoljno blizu, ne dalje od jednog dana vožnje od Volmartovog regionalnog skladišta, a robu je distribuirao sopstvenim voznim parkom. Nabavka proizvoda u velikim količinama, dobra logistika i efikasna distribucija omogućili su mu prodaju robe diskontnog tipa.

Osnovni cilj Sema Voltona je bio da smanji troškove u sistemu trgovine, a njegova ciljna grupa bili su potrošači sa niskim primanjima. Kao sposoban biznismen motivisao je svoje zaposlene tako što im je ponudio ulogu ograničenih partnera putem investiranja u novootvorene prodavnice i akcionara kako bi o njima brinuli kao o svom sopstvenom

¹⁰³ www.corporate.walmart.com/our_story (dostupno 02.06.2015)

dobru, jer je porast njihovih prihoda bio zavistan od profita koji ostvare u malporodajnim objektima u kojima su zaposleni. Shvatao je značaj i potencijal informacionih sistema pa je uvođenje kompjutera omogućilo kompaniji da veoma precizno prati šta potrošači i u kojoj količini kupuju i prema tim potrebama vrše porudžbine, odnosno da diktira proizvođačima koje vrste i količine proizvoda su potrebne.

Kao izuzetno uspešan poslovni čovek Sem Volton se našao 1998. godine na *Times* listi 100 najuticajnijih ljudi dvadesetog veka, a na *Forbs* listi Sem Volton je bio najbogatija osoba u Sjedinjenim Državama od 1982. do 1988. godine.

Univerzitet u Arkanzasu svoj Ekonomski fakultet nazvao je po njemu, a 1992. godine postao je član Kuće slavnih američkih privrednika.

7.3. Razvoj kompanije

Kompanija je osnovana 1969. godine kao *Wal-Mart Stores, Inc.*, sa kancelarijom i prvim distributivnim centrom u Bentonvilu, u Arkanzasu. Prema podacima sa veb-sajta korporacije¹⁰⁴, kompanija je tada posedovala 38 prodavnica sa 1.500 zaposlenih i ostvarila prodaju od 44,2 miliona dolara.

WAL-MART

Logo iz 1969. godine

Trgovinu akcijama kao javna kompanija započela je 1970. godine i ubrzo se našla na njujorškoj berzi. Kasnih osamdesetih godina dvadesetog veka kompanija je porasla od regionalnog do nacionalnog giganta, proširila se na Arkansas, Kansas, Luizianu, Misuri, Oklahomu, Tenesi, Kentaki i Misisipi, a od 1975. godine prisutna je i u Teksasu, potom su otvoreni supercentri u Vašingtonu i u Njujorku pa je njegova prisutnost zabeležena na celoj teritoriji Sjedinjenih Država.

Nakon dvadeset pet godina uspešnog rada 1987. godine, kompanija je posedovala 1.198 prodavnica, prodaju od 15,9 milijardi dolara i 200.000 saradnika¹⁰⁵. Ova godina takođe označava investiciju u razvitak mreže kompanije, gde su sve operativne jedinice bile povezane sa kancelarijom u Bentovilu, preko dvosmerne komunikacije i to audio i prenos podataka, kao i jednosmernom video komunikacijom. U to vreme, to je bila najveća privatna satelitska mreža, čime je korporativna kancelarija mogla da prati inventar i prodaju i da komunicira sa prodavnicama.

¹⁰⁴ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 02.06.2015)

¹⁰⁵ Ibid, (dostupno 02.06.2015)

Do kraja osamdesetih godina Walmart je postao najprofitabilniji i najveći trgovački lanac u Americi. 1988. godine Sam Walton se povukao sa mesta izvršnog direktora, kada ga je zamenio David Glass, ali je ostao predsednik Upravnog odbora.



Logo od 1992-2008

7.4. Prodor na međunarodno tržište

Kompanija je proširila svoje poslovanje na internacionalno tržište, prvo u Meksiko 1991. godine i Kanadu 1994. godine. Potom je proširila svoje poslovanje na Novu Englesku, Merilend, Delaver, Havaje, Aljasku i Pacifik Nortvest i Vermont, a 1995. godine na Argentinu i Brazil. Ulazak na evropsko tržište obeleženo je kupovinom *Asada* u Velikoj Britaniji 1999. godine za oko 10 milijardi dolara.

Jedan od razloga za proširivanje na internacionalno tržište bio je, prema njihovim standardima, nedovoljan broj novootvorenih prodavnica, koji se ne uklapa u šemu rasta i konstantnog razvoja, zatim problemi sa tokovima gotovine, kao i želja za povećanjem profita. Svoje ideje i ciljeve za proširenje ostvarili su detaljnim proučavanjem tržišta iz više razloga. Pre svega za unapređivanje posla važno je istražiti regionalnu konkurenciju, mogućnosti za ubrzavanje tempa inovacija i umrežavanje privrede, kao i regionalni odgovor na nove trendove i globalne prilike.

U analizi tržišta¹⁰⁶ važno je analizirati geo-demografske faktore, ekonomsko okruženje, životni standard stanovništva, potrošačke navike i cene, socio-kulturno okruženje. Pored navedenih analiza neophodno je proučiti katakteristike i specifičnosti koje se odnose pre svega na radnu snagu, infrastrukturu i poslovno okruženje.

Svaka kompanija koja ulazi na inostrano tržište mora da istraži potencijale koji se odnose na mogućnost zapošljavanja profesionalne radne snage, potom kvalifikovanih i nekvalifikovanih radnika, da preispita troškove koji se odnose na ovaj domen, kao i celokupnu društvenu klimu u regionu, socijalno i specifično kulturno okruženje.

Od posebne važnosti za funkcionisanje svakog preduzeća je postojeća infrastruktura koja se odnosi na vodosnabdevanje, dopremanje električne energije, potom dostupnost telefonske mreže i Interneta. Takođe je radi uspostavljanja logistike i distribucije važna blizina putne i železničke mreže, odnosno aerotransporta i druge vrste špedicije.

¹⁰⁶ Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 91.

Na tržištu na koje se ulazi poslovno okruženje bi trebalo da ima karakteristike koje se odnose na nesmetanu saradnju sa regionalnim dobavljačima, mogućnost organizovanja različitih poslovnih transakcija. Na poslovanje utiče finansijsko stanje i postojeći ekonomski uslovi i u direktnoj je zavisnosti od politike, vlasti i zakonskih propisa.

Volmart na inostrana tržišta ulazi sa svojom poslovnom strategijom niskih cena i širokog asortimana i na taj način se pozicionira prema lokalnim konkurentima. Njihovo targetiranje, odnosno izbor ciljne grupe, se takođe usmerava na kupce koji spadaju u socijalnu kategoriju sa nižim primanjima i koje svakako privlači snabdevanje u Volmartsu. S druge strane, karakteristika Volmartovih prodavnica je da su čiste, dobro osvetljene, sa urednim i sistematizovanim policama, sa novom robom i velikim asortimanom, tako da njihov oporban način poslovanja daje dobar rezultat i privlači kupce na tržištima van granica Sjedinjenih Država.

Sam međusobni uticaj između Volmarta i lokalne zajednice je dvosmeran. Distributeri i dobavljači zadovoljni su sa saradnjom sa likvidnom kompanijom, povećavaju svoju proizvodnju, reklamiraju se na policama Volmarta, imaju brzu i dobru prodaju. S druge strane ovakvo sigurno poslovanje može da ima lošu stranu po određen brend dugoročno, jer Walmart zahteva od svojih dobavljača da sve redizajniraju, u skladu sa njihovim standardima. Takođe da bi sačuvali stalno nisku cenu, oni unapred svojim snabdevačima saopštavaju koliki su im limiti za plaćanje i od toga ne odustaju. Povećanje proizvodnje tako prati i pad cena.

7.5. Razvoj i unapređenje poslovanja u poslednjih deset godina

Walmart je nastavio da se širi i ubrzano razvija i prema podacima koji se nalaze na korporacijskom veb-sajtu, u 2005. godini prijavio 312,4 milijardi dolara u prodaji, više od 6.200 objekata širom sveta i više od 1,6 miliona saradnika. Njegova pokrivenost je na celoj teritoriji Sjedinjenih Država.

Kako se Walmart kompanija brzo proširila u najveću korporaciju u Americi, mnogi kritičari su ocenjivali njen uticaj na lokalne zajednice, posebno u malim gradovima. Bilo je nekoliko studija o ekonomskom uticaju Volmarta na male gradove i lokalna preduzeća, poslove i poreske obveznike. U pojedinim studijama¹⁰⁷ stručnjaci su navodili da manji gradovi mogu izgubiti skoro polovinu njihove maloprodajne trgovine u roku od deset godina, zbog otvaranja Walmart prodavnica. Međutim, bilo je i studija koje su upoređivale promene sa kojima su male gradske prodavnice već bile suočene u prošlosti, uključujući i razvoj železnice, pojavu *Sears* kataloga (maloprodajni lanac), kao i dolazak drugih tržišnih

¹⁰⁷ Mašić, B.(2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.10

centara i zaključio da vlasnici prodavnica koji se prilagođavaju promenama na tržištu maloprodaje mogu da napreduju i nakon što Walmart otvori svoje prodajne objekte. Kasnije studije u saradnji sa Misisipi državnim Univerzitetom pokazale su da postoje i pozitivni i negativni uticaji na oblasti gde se izgradi novi Walmartov supermarket.

U periodu posle uragana Katrina 2005. godine, Walmart je iskoristio svoju logističku mrežu kako bi organizovao brzu reakciju na katastrofu u pogođenim oblastima. Donirao je 20 miliona dolara u gotovini, 1.500 kamiona robe, hranu za 100.000 obroka i obećao je veće zapošljavanje ugroženim ljudima.¹⁰⁸ Walmart je iskoristio lokalna znanja o lancima snabdevanja, infrastrukturi, i drugim resursima za obezbeđenje hitnih zaliha. I pored toga što je kompanija pohvaljena za pružanje pomoći ugroženom stanovništvu, nekolicina kritičara je minimizirala njihovu pomoć i insistirala na problemima koji se javljaju u radnim odnosima u kompaniji.

Iste godine, Walmart je najavio uvođenje paketa ekoloških mera za povećanje energetske efikasnosti. Primarni ciljevi su bili usmereni na to da se poveća, odnosno, udvostruči efikasnost goriva u voznom parku, smanji emisija štetnih gasova zbog efekta staklene bašte za 20% u narednim godinama, da se smanji korišćenje energije u prodavnicama za 30% i smanji čvrsti otpad u prodavnicama i Sam klubovima za 25% u tri godine.¹⁰⁹ Cilj Wolmarta je da bude usklađen sa ekološkim pravilima u cilju očuvanja životne sredine i da u budućnosti koristi samo obnovljive izvore energije i proizvodi nula otpada. S tim u vezi u kompaniji su dizajnirane tri nove eksperimentalne prodavnice koje rade sa energijom prizvedenom u elektranama koje rade na solarni pogon i pogon vetra, sa biogorivom, frižiderima koji se hlade vodom i dr.

Uprkos kritikama Walmart je nekoliko koraka ispred drugih, kao najveći prodavac organskog mleka i najveći kupac organskog pamuka u svetu i ima vidljive rezultate u smanjivanju troškova pakovanja i proizvodnje otpada. Menadžment Wolmarta je uz angažovanje spoljnih saradnika radio na otkrivanju ukupnog uticaja na životnu sredinu kompanije i na poboljšanju u pojedinim oblastima svog poslovanja. Walmart je nedavno otvorio svoju elektro kompaniju, *Texas Retail energy*, a planira da snabdeva svoje prodavnice sa jeftinom strujom. Kroz ovaj poduhvat, kompanija očekuje da uštedi 15 miliona dolara godišnje i želi da postavi temelje za prodaju struje potrošačima u Teksasu u budućnosti, po veleprodajnim cenama.

U Walmartu je 2006. godine, bilo pokušaja da se privuku kupci koristeći se bogatijim enterijerom. Kompanija je pokrenula novi koncept Supercenter u Teksasu, sa namerom da se takmiči sa konkurencijom koja ima privlačne prodavnice, kao što je *Target*. Nova prodavnica ima drvene podove, šire prolaze, suši bar, kafe, besplatan pristup internetu,

¹⁰⁸ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 02.06.2015)

¹⁰⁹ *Ibid.* (dostupno 02.06.2015)

prodaje skuplja pića, elektroniku i drugu robu. Ova inicijativa se zadržala samo na ovom pilot projektu, jer nije dala očekivane rezultate.

Volmart je iste godine najavio pilot program za prodaju opštih lekova za 4 dolara po receptu, dok je prosečna cena bila 29 dolara, a oko 100 dolara za brendirane lekove. Rukovodstvo je obrazložilo tako niske cene lekova time što koriste iste mehanizme masovne distribucije sa nižim cenama kao i kod drugih proizvoda. Mediji podvlače da su to jeftino uvoženi lekovi iz Indije.

Valmart je 2007. godine, predstavio novi slogan, "*Save money. Live better.*", umesto dotadašnjeg "*Always Low Prices, Always*" (prev.eng."Štedi novac. Živi bolje", umesto "Uvek niske cene, uvek") koji je koristio prethodnih 19 godina.



Danas važeći logotip¹¹⁰ potiče iz 2008. godine sa simbolom koji podseća na cvet ili zvezdu, kao deo evolucije brenda Walmart i koja ujedno simbolički predstavlja kompaniji svojstven rentabilan način distribucije.

Walmart je jedna od najvrednijih kompanija na svetu. Posедуje najveću maloprodaju voća i povrća u Sjedinjenim Državama. Tokom 2009. godine 51% prometa ove kompanije vrednog 258 milijardi dolara ostvaren je od veleprodaje.¹¹¹

Walmart je 2009. godine takođe objavio da je platio 933,6 miliona dolara u bonusima za svakog radnika po satu, kao i 788,8 miliona dolara za penzijski doprinos i na stotine miliona dolara u popustima na robu i doprinos za kupovinu akcija. Dok je privreda na globalnom nivou bila u recesiji, oni su imali dobre finansijske rezultate i porast u prihodima iz redovnog poslovanja za 3%.¹¹²

Walmart je 2010. godine kupio *Vudu, Inc.*, video kompaniju za 100 miliona dolara. To je treći najpopularniji filmski servis, sa tržišnim udelom od 5,3 %.

Takođe su objavili da planiraju razvoj svetski održivog indeksa proizvoda, odnosno da ulaze u krug korporacija koje posluju u skladu sa principima održivog razvoja, u pogledu njihovog ekonomskog, ekološkog i društvenog učinka.

Kompanija je naredne godine najavila program za poboljšanje nutritivne vrednosti svojih prodajnih brendova u narednih pet godina, koji se odnosi na postepeno smanjenje količine soli i šećera u hrani i eliminisanje štetnih trans masti. Walmart je takođe obećao da će imati pregovore sa dobavljačima prehrambenih proizvoda, s tim u vezi obećano je

¹¹⁰ Izvor svih slika logotipa - www.corporate.walmart.com

¹¹¹ www.profitmagazin.com/izdanja/broj_071.523.html (dostupno 02.06.2015.)

¹¹² www.corporate.walmart.com/ (dostupno 02.06.2015)

smanjenje cena hrane kao i dodatno ulaganje napora da se otvaraju prodavnice u oblastima sa stanovnicima sa najnižim prihodima, a gde još uvek nema supermarketa.

Kompanija je objavila da će testirati svoj novi "*Valmart To Go*" kućnu dostavu, sistem gde će korisnici moći da poruče robu koja se nudi na njihovom sajtu. Inicijalni test je bio u Kaliforniji, a kompanija nije objavila da li će se ovaj vid kupovine odvijati širom zemlje.

Pokrenuta je prva e-mail pretplata usluga pod nazivom *Goodies*, mesečna pretplata za kupce u iznosu od 7 dolara za pet do osam dostavljenih uzoraka hrane svakog meseca, tako da mogu isprobati novu hranu.

2013. godine, firma je objavila da je u pregovorima za sticanje većinskog udela u lancu supermarketa *Naivas* u Keniji.

Volmartov vozni park kamiona prelazi milione kilometara svake godine, a kompanija je planirala da udvostruči efikasnost ove mreže do 2015. godine. Petnaest kamiona iz distributivnog centra u Arizoni je prerađeno da radi na biogorivo dobijeno od prerade ulja proizvedenih tokom pripreme hrane u Volmart prodavnicama.

Kompanija se može pohvaliti velikim bojem Volmart brendova, koji su rezultat višedecenijskog poslovanja. Oko 40% proizvoda koji se prodaju u Volmart prodajnim objektima nose njihove oznake i proizvedeni su za kompaniju kroz ugovore sa proizvođačima. Volmart je počeo da prodaje Volmart brendove 1991. godine sa lansiranjem brenda "Samov izbor", linije pića proizvedenih od strane *Cott* pića za Volmart, ubrzo je postao treći najpopularniji brend pića u Sjedinjenim Državama. Zbog dobrih poslovnih rezultata nastavili su sa građanjem Volmart brendova sa markom "Great value" (Odlična vrednost), koja je obuhvatala liniju od oko 350 prehrambenih proizvoda. Pored brenda "Smart price" (pametna cena) u Britaniji i pomenutog "Sams choise" (Semov izbor) izdvajaju se još neki od brendova koje je Volmart lansirao:

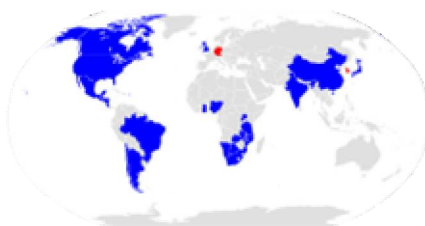
- Equate
- Mainstays
- Ol' Roy
- Special Kitty
- Parent's Choice¹¹³

¹¹³ www.corporate.walmart.com/our_story (dostupno 02.06.2015)

7.6. Operativni segmenti Volmarta

Delatnost kompanije je podeljena na tri operativna maloprodajna segmenta i elektronsku trgovinu:

Walmart US
Walmart International
Sam's Club
Walmart online site, *walmart.com*.



Slika 2. Rasprostranjenost Volmarta u svetu

7.6.1 Walmart US



Volmart US je najveći ogranak i predstavlja oko 60% ukupne prodaje u 2015. godini, organizovan u maloprodajne objekte tipa diskonta, supercentara i prodavnica, uključujući i internet prodaju.

Supercentri zauzimaju ogroman prostor i do 260.000 kvadratnih metara, u kojima pored supermaketa posluju i brojne druge prodavnice kao što su baštenski centar, prodavnica za kućne ljubimce, apoteka, lokalne filijale banaka, prodavnice mobilnih telefona, optičarske radnje, usluge izrade digitalnih fotografija, frizer, saloni lepote, prodavnice brze hrane, veoma često *McDonalds*, a u poslednje vreme umesto njega

Subway, kao i benzinske pumpe. Od uvođenja novog logoa svi supercentri se prepoznatljivo zovu *Walmart*.

Kao varijanta za hispano zajednice otvorene su " *Supermercado de Walmart* ", koje su otvorile vrata za ulazak u Volmarta u latino tržišta.

Walmart Ekspres je lanac manjih diskonta , sa nizom usluga, od prodaje namirnica i odeće, preko usluga unovčavanja čekova i drugih usluga, do benzinske pumpe. Koncept je namenjen malim gradovima koji nisu u mogućnosti da podrže velike prodavnice. Takođe su pokrenuli pilot program za koncept malih samoposluga koja se zove *Marketside* u Arizoni, gde planiraju da ugrade znanja stečena iz koncepta primenjenog u prodavnicama Volmart Ekspres.

7.6.2.Walmart International



Walmart International posluje u 27 zemalja širom sveta i predstavlja oko 28% od ukupne prodaje, u prvom kvartalu tekuće godine. Najveći je u Meksiku gde ima preko 2300 prodavnica, potom u Kanadi.

Nakon što je vlada Meksika odobrila mogućnost stranih investicija od 51%, usledilo je naglo širenje na ovom tržištu, koje je otvorilo vrata korupciji. Naime, Volmart je optužen da je na ime mita vladinim činovnicima dao preko 25 milona dolara u cilju dobijanja dozvola za gradnju na što boljim lokacijama i drugih povlastica. *Njujork tajms*¹¹⁴ navodi da se najveći deo afere zbivao 2004 i 2005. godine i predočava da je vrh kompanije bio blagovremeno upozoren na malverzacije i korupciju koja se događa. Sprovedena je interna istraga, smenjen je određen broj zaposlenih i afera je zatvorena, jer je ekspanzija u Meksiku bila primarni cilj. Mediji su dalje analizirali da li je ponašanje rukovodstva Volmarta drugačije od bilo koje druge američke firme u zemljama gde poslovi mogu da se završavaju samo ako se nešto plati. U medijima se konstatuje da američki biznis u zemljama gde vlada korupcija ima samo dva izbora, ili da se ponaša po lokalnim pravilima ili da ta pravila promeni, što je teško izvodljivo.

Volmart u Kanadi ima preko 100.000 zaposlenih, u ekspanziji je i dalje, otvara kadrovske centre širom zemlje i proširio se kupovinom diskontnog lanca *Zellers*¹¹⁵ koji sada nosi ime *Walmart*.

¹¹⁴ http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2012&mm=04&dd=28&nav_id=604613 (dostupno 02.05.2015.)

¹¹⁵ <http://www.instore.rs/newsarticle/newsarticle/Walmart-Kanada-u-ekspanziji> (dostupno 02.05.2015.)

U Južnoj Americi posluje u Brazilu kao *Supermercados do Brasil*, gde je treći po veličini lanac supermarketa. U Čileu posluje kao *Walmart Chile*, a potom u Gvatemali, El Salvadoru, Hondurasu, Nikaragvi i Kostariki.

U Aziji posluje u Japanu, gde je 100% vlasnik pošto je otkupio maloprodajni lanac *Seiyu Group*. U Indiji posluje sa lancem *Bharti*.

Na kineskom tržištu Volmart ima zajednička ulaganja, a u nekoliko je većinski vlasnik. U kineskoj online prodaji *Iihaodian*, koristi visoku kupovnu moć stanovništva i uveliko širi asortiman proizvoda. Ova on-line prodaja omogućava kupcima da naruče robu preko Interneta sa isporukom u prodavnicama Volmarta.

Kako je objavio *Market watch*¹¹⁶, kompanija je saopštila da planira da poveća broj prodavnica u Kini sa 400 na 480 do 2016. godine. Volmart takođe namerava da ove godine uloži 60 miliona dolara u rekonstrukciju postojećih prodavnica. Kinesko tržište je za Volmart jedno od ključnih i planira da osvoji udeo na tržištu od kineske konkurencije, posebno iz razloga koji navodi *Market watch*, da je prodaja u odnosu na prethodnu godinu pala za 0,7%.

I pored naznaka da je na pojedinim tržištima prisutan trend usporavanja prodaje, Volmart i dalje ostvaruje dobit, delimično i zbog stalnog širenja. Analitičari takođe procenjuju da ni s novim sniženjem cena neće smanjiti dobit, jer će smanjenje cena zapravo podneti dobavljači.

Na afričkom kontinentu je prisutan u Južnoj Africi, sa ugovorom vrednim preko četiri milijarde dolara.

U Evropi Volmart ima različite rezultate. Kompanija je doživela veliki neuspeh i ogromne gubitke, koji se procenjuju na oko 3 milijarde eura, kada je pokušala da prodre na nemačko tržište. Preuzet je lanac *Verhauf* i deo prodavnica *Interspar*, međutim na nemačkom tržištu je već postojala velika konkurencija među kompanijama, koje su koristile sličnu strategiju niskih cena. S druge strane nemački potrošači su drugačijeg profila i nakon javne rasprave u medijima Volmart je stekao lošu reputaciju, prodaja je beležila gubitke, tako da se povukao sa ovog tržišta.

S druge strane, Volmart ima velikog uspeha na tržištu Velike Britanije, gde posluje pod imenom *Asda*,¹¹⁷ gde je pored *Tesco-a* najveći maloprodajni lanac. Njihov slogan “Asda pametne cene” odnosio se prvobitno samo na prehrambene proizvode, ali od proširenja Asda-e i izgradnje hipermarketa, obuhvata skoro sve proizvode koji se mogu naći u prodavnici, uključujući i odeću i nameštaj. Od 2012. godine, Asda je promenila nivo pametnih cena, uključujući, osim cene i nutricionističke podatke s pakovanja, tako da odgovaraju Volmartovim standardima.

¹¹⁶ <http://www.instore.rs/newsarticle/newsarticle/Walmart-siri-mrezu-prodavnica> (dostupno 5.05.2015.)

¹¹⁷ <http://www.thisismoney.co.uk/money/investing/article-2358137/Asda-staff-pocket-15-500-Walmart-share-scheme.html> (dostupno 05.05.2015)



7.6.3.Sam'sClub

Sam's Club je lanac diskontnih klubova koji čini oko 12% ukupne prodaje Volmarta. Prvi klub je otvorio Sem Volton 1983.godine. Sem klub je ubrzano rastao i otvoreno je više od 600 klubova u Sjedinjenim Državama i 100 klubova na međunarodnom tržištu. Sem klub zapošljava oko 110.000 saradnika u Americi, a prosečan klub ima oko 135.000 kvadratnih metara. Oni prodaju robu i namirnice uglavnom na veliko, a većina klubova pruža i druge usluge, kao što su apoteke, optičarske radnje, digitalne foto centre, benzisku pumpu. To su prodavnice gde većina njihovih poslovnih članova kupuje godišnje članarine. Postoji tri vrste članstva *Sam's Plus*, *Sam's Business* i *Sam's Savings*. Svaka vrsta članstva obezbeđuje klijentima razne beneficije i pogodnosti. Oni koji nisu članovi mogu da kupe jednodnevnu karticu ili plaćaju doplatu na osnovnu cenu. Sem klub na tržištu u poslednjih nekoliko godina funkcioniše uglavnom kao dobavljač za mala preduzeća. Njihov stari slogan je bio "Mi smo u poslu za mala preduzeća", a od 2009. godine slogan je "*Jednostavan način štednje*".

Sam klub pokušava da privuče raznoliku bazu članova, pa je kompanija objavila da planira da uđe u poslovanje sa elektronskim medicinskim kartonima, nudeći softverski paket lekarima iz manjih privatnih ordinacija za 25.000 dolara. Volmart je takođe u partnerstvu sa *Dell* i *eClinicalWorks.com* u ovom novom poduhvatu.

Volmart pored američkih poseduje više međunarodnih Sem klubova u Meksiku, Brazilu, Kini, i Portoriku.

7.6.4. Volmart elektronska trgovina



Današnja trgovinska preduzeća su uključena u "elektronsko poslovanje i elektronsko tržište, što im pruža niz prednosti kao što su smanjenje troškova poslovanja, personalizacija prodajnog asortimana, efikasno korišćenje vremena od strane potrošača i

sl.¹¹⁸ Maloprodajna trgovinska e-preduzeća pored svog veb-sajta i aktivnosti koja se odvijaju na virtualnom tržištu, poseduju skladišta i distributivne centre kako bi isporučivali naručenu robu kupcima. Prednost u tom smislu imaju maloprodajni lanci kao što je Volmart, koji već imaju razrađenu klasičnu prodaju, pa paralelno u svojoj elektronskoj prodaji koriste već postojeće resurse i time još više smanjuju troškove.

Volmart elektronska trgovina posluje pod sloganom *“Inovativna rešenja za personalizovano šoping iskustvo”*.¹¹⁹

Volmart kao najveći maloprodajni lanac na svetu je takođe najveća svetska, rastuća i najdinamičnija e-trgovinska organizacija. *Walmart Global eCommerce* vodi sve online i mobilne inovacije za Volmart.

Sedište je u San Francisku. Globalna e-prodaja omogućava on-line prodaju u Volmartu, Sem klubovima, Asda i svim drugim međunarodnim brendovima.

Postoje tri lokacije u Sjedinjenim Američkim Državama, a lokacije izvan Amerike su Šangaj (Kina), Bangalore (Indija) i Sao Paulo (Brazil) sa preko 1500 zaposlenih. Elektronska trgovina ujedinjuje sve njihove prodavnice, logističku mrežu i dobavljače i time doprinosi da imaju sve više kupaca širom sveta. Njihovo rukovodstvo je u ovaj projekat uvrstilo stručnjake iz različitih oblasti kao što su najbolji preduzetnici, tehnolozi, naučnici, najbolji internet profesionalci.¹²⁰ Oni se bave strategijama za prodor u oblastima e-kupovine putem mobilnih pametnih telefona, u oblastima socijalne kupovine, ulažu napore za inovacije i otkrivanje novih platformi i Servisa za buduće generacije (Next Generation Services). Uključujući i @ValmartLabs, omogućavaju kupcima da kupuju u bilo koje vreme i bilo gde na svetu.

Volmart ima najbolju bazu podataka na svetu, koja se koristi za uvid u socijalnu kartu kupaca i omogućava personalizovano iskustvo kupovine.

U kompaniji navode da žele da otkriju ne samo ono što kupci žele i što im treba, već gde to žele i na koji način to žele da iskuse *“understanding not just what customers want and need, but also where they want it and how they want to experience it.”*¹²¹

Mobilni telefoni, pored tableta i kompjutera su promenili dosadašnji odnos prema kupovini i omogućavaju stavljanje moći direktno u ruke kupaca, recimo putem aplikacije za skeniranje cena, momentalno može da se proverí cena iste robe u klasičnoj i online prodavnici.

¹¹⁸ Staković, J., Čavić, B.,(2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.86

¹¹⁹ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 05.06.2015.)

¹²⁰ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 05.06.2015.)

¹²¹ Ibid, (dostupno 05.06.2015.)

Najveći konkurent Volmartu u svetu e-trgovine svakako je *Amazon*, koji drži primat u ovoj oblasti, a njihov plan je da ga stignu i pobede putem planiranih investicija u pomenute inovacije i ubrzan razvoj e-trgovine.

Volmartov globalni sajt *Walmart.com* posećuje preko 45 miliona ljudi mesečno i taj broj raste svake godine. Mobilne aplikacije, kao i aplikacije za isporuku robe kao što su *Home Free*, *Site to Store*, *Pick up Today*, *Ship from Store* i *Same Day Delivery*, omogućavaju im da povezuju iskustava između online i klasičnih prodavnica.

Volmart ima e-prodajne sajtove u 10 zemalja:

- Walmart.com u Sjedinjenim Američkim Državama
- Argentina
- Brazil
- Kanada
- Čile
- Kina
- Japanu
- Meksiko
- Južna Afrika
- Velika Britanija

Volmart koristi svoju globalnu tehnološku platformu za razvoj i najsavremenije sisteme za uticaj širom sveta. S obzirom na veličinu i obim, u stanju su da usluže kupce brzo i efikasno. Volmart je posvećen otvaranju onlajn centara, kao i isporuku iz svojih prodavnica i upotrebu postojećih logističkih resursa da bi ispunio jedinstvene potrebe u elektronskim trgovinskim transakcijama, odnosno da pruži kupcima ono što oni žele, kada oni to žele.

8. Biznis strategija Volmarta

U odnosu na “dve osnovne konkurentske strategije koje kompanija može da odabere, a to su strategija diferencijacije i strategija snižavanja troškova, a koje utiču na profitni potencijal”¹²² Volmart se opredelio za drugi tip, koji mu obezbeđuje konkurentsku prednost.

"Ovo je uzbudljivo vreme za Volmart, jer postoji toliko mnogo novih načina da se kupci usluže. Premašivanje očekivanja kupaca je oduvek bio naš cilj, a mi imamo mogućnosti da radimo još bolje ", rekao je predsednik i izvršni direktor Doug McMillon.¹²³ "Mi ćemo nastaviti da se fokusiramo na liderstvo cena, usluga i širokog asortimana. Daćemo kupcima izbore koje žele i kupovinu na način koji samo Volmart može."

Biznis strategija Volmarta bazira se na njihovom shvatanju maloprodaje: "Mi razumemo ne samo želje i potrebe naših kupaca, već i gde oni to žele i na koji način žele da to iskuse"¹²⁴.

Cena, pristup, asortiman i iskustvo pokreću kupca da se opredeli za određeni prodajni lanac. Volmart je vodeći u ceni i asortimanu. U maloprodaji se pojavljuje sve veća konkurencija, pogotovo sa pojavom e-trgovine. Da bi pobedio konkurenciju, Volmart mora da ima najnižu cenu, da neprekidno investira u različite načine pristupa proizvodima, da bude kompetetivan u asortimanu i da donese prijatno iskustvo kupcu tokom same kupovine.



Slika 12. Biznis strategija

¹²² Knežević, G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.35

¹²³ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 20.06.2015.)

¹²⁴ Ibid, (dostupno 20.06.2015.)

Volmart ima standardne društvene i ekološke zahteve prema dobavljačima. Moraju priložiti sertifikate o bezbednosti hrane ili sertifikate o bezbednosti proizvoda za lepotu i zdravlje i ostali asortiman, potom obavezni broj poreskog obveznika za dobavljače iz Sjedinjenih država, a za strane dobavljače V-8 poreski sertifikat, kao i obavezno osiguranje robe. Bezbednost i usklađenost proizvoda prolazi kroz protokole i programe za identifikaciju.

8.1. Karakteristike uspešnosti poslovanja Volmart kompanije

Uspeh kompanije Volmart i njen rast od male prodavnice mešovite robe do najvećeg svetskog maloprodajnog lanca na svetu nije slučajan. On u sebi sublimira mnoštvo faktora koji su međusobno povezani i zajedno čine danas prepoznatljiv i specifičan model njihovog razvoja, a koji su sebi sadrži sledeće elemente:

Korporativna kultura

Distinktivne kompetencije kompanije Volmart

Deset pravila Sema Voltona za uspešno poslovanje

“Cross-docking” i strategijske investicije

8.1.1. Korporativna kultura

Poslovna filozofija Sema Voltona i korporativna kultura kompanije Volmart zasniva se na četiri osnovna principa:

- izuzetnost na radnom mestu,
- poštovanje pojedinca,
- usluga mušteriji
- stalno niske cene¹²⁵.

¹²⁵ Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.4

Smatrao je da se zadovoljenjem ovih osnovnih principa dolazi do željenog cilja a to je postizanje nivoa korporativne kulture koju je video na sledeći način¹²⁶:

- cilj je potpuno zadovoljstvo potrošača
- zaposleni su posvećeni ciljevima korporacije
- svi razmišljaju kao da su vlasnici kompanije

Voltonova zamisao je bila da svi zaposleni moraju imati ozbiljan pristup svom poslu i da budu u potpunosti okrenuti ka „potpunom zadovoljstvu potrošača“.¹²⁷ Stoga je njegov sistem strategijske kontrole u vidu davanja akcija zaposlenima u kombinaciji sa korporativnom kulturom izmenio dotadašnje mesto zaposlenih dajući im drugačiji značaj u sistemu odlučivanja, a istovremeno od njih zahtevajući posvećenost poslu i veliki učinak na poslu.

I danas rukovodstvo insistira na stvorenoj jedinstvenoj kulturi njihove korporacije, kako bi se u njihovim objektima širom sveta njihovi zaposleni ponašali u tom duhu u cilju zadovoljenja potreba kupaca i pružanja najvišeg nivoa usluga.

8.1.2. Distinktivne kompetencije kompanije Walmart

Nesumnjivo je da je uspehu ove globalno prisutne, gigantske kompanije upravo doprineo inovativan pristup poslu kao procesu koji se zasnivao na sledećim elementima korporativne sposobnosti :

- distributivni sistem sunca
- smanjeni troškovi logistike
- kompjuterski informacioni sistemi
- upravljanje tržištem, brendom i dobavljačkim lancem
- fokusiranje na potrošača
- aktiva
- korporativna kultura

Upravljanje logistikom pre svega podrazumeva upravljanje transportom, skladištenje i distributivni centar, obradu porudžbina i kontrolu zaliha robe, kao i upravljanje lokacijama proizvodnih kapaciteta. Kanali distribucije “podrazumevaju organizovanu mrežu agencija i institucija koje sprovode aktivnosti potrebne za povezivanje proizvođača sa korisnicima”¹²⁸.

¹²⁶ Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.7

¹²⁷ Ibid, str.9

¹²⁸ www.knowledge-banks.org (dostupno 06.06.2015.)

Kako se Walmart kompanija vrlo brzo širila upravo im je njihov jedinstven, inovativni *sistem sunca* distribucije omogućio smanjenje troškova. Ovaj sistem podrazumeva da se skladište robe pozicionira u centru između mnoštva prodavnica koje su na otprilike istoj udaljenosti od njega, te da se u najkraćem roku roba dopremi do svake od njih. Time je značajno smanjen i broj neophodnih skladišta koja sa sobom nose ogromne troškove gradnje ili zakupa i neophodne radne snage. S druge strane, roba je u stalnom pokretu, pa se time smanjuju i nepotrebne zalihe, odnosno troškovi oko lagerovanja. U kombinaciji sa informacionim sistemom koji pruža informacije o trebovanju i potrebama tržišta, ovaj sistem je doprineo većem obrtu i većem profitu.

Pomenuti informacioni sistem, koji je kompanija među prvima uvela omogućili su preciznu evidenciju prodaje. Ove informacije su im pružale dobre osnove u pregovorima sa dobavljačima, a njihova „pregovaračka snaga ogleda u sposobnosti da prisili dobavljače da snize cene“¹²⁹.

Vodeća pozicija Walmart kompanije na internacionalnom maloprodajnom tržištu upravo je rezultat kombinacije „njene korporativne sposobnosti zajedno sa aktivom i jedinstvenim kulturnim atributima“¹³⁰.

8.1.3. Deset pravila Sema Voltona za uspešno poslovanje

U knjizi *Napravljeno u Americi - moja priča* (“Made in America-My story“), koja je izdata 1992. godine, Sam Volton je naveo razloge koji su njegovu kompaniju doveli do mesta najuspešnije u maloprodajnom sektoru. Pored svog načela kojim se naročito ponosio „svakog dana niske cene“ (eng. *every day low prices - EDLP*)¹³¹, sistema distribucije i sopstvenog voznog parka, naveo je svoje autohtone stavove koji su prepoznati kao “Semova pravila za uspešno poslovanje”¹³².

Njegova pravila su objavljivana mnogo puta u literaturi i časopisima kao primer za uspešno poslovanje i dostupna su na korporacijskom sajtu, a današnji menadžment sa ponosom ističe njihov značaj i sledi ih i dalje.

¹²⁹ Knežević, G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.40

¹³⁰ Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.10

¹³¹ www.corporate.walmart.com/ (dostupno 06.06.2015.)

¹³² Ibid, (dostupno 06.06.2015.)

Prvo pravilo se odnosi na posvećenost svojoj firmi¹³³.

Sem Volton je smatrao da ukoliko želite da uspete morate da verujete u svoju firmu više od bilo koga drugog i da je moguće ispraviti svaku svoju manu ukoliko se strasno radi svoj posao. On je takođe navodio da je pored ljubavi prema svom poslu radio svakoga dana ulažući maksimalne napore i na taj način postigao da se svi “zaraze” njegovom strašću, kao virusom.

Drugo pravilo je preporuka da se deli profit sa svojim zaposlenima i saradnicima i da se tretiraju kao partneri.

Sem Volton je smatrao da je ovo put kojim Vas zauzvrat zaposleni i saradnici tretiraju kao partnere i način da zajedno postignete učinak o kakvom niste ni sanjali. (prev.eng.)“Ohrabrite svoje saradnike da postanu akcionari kompanije. Ponudite akcije po sniženoj ceni i garantujte da će dobiti akcije kad odu u penziju. To je najbolja stvar koju smo mi kao kompanija ikada uradili“¹³⁴.

Treće pravilo se odnosi na motivisanje partnera u poslu.

Smatrao je da novac i posedovanje akcija nisu dovoljni, te da je neophodno smišljati nove načine kako da se motivišu partneri i da se stavljaju pred izazove.

Četvrto pravilo je preporuka da o svemu treba pričati sa svojim partnerima.

Kao važnu stvar je navodio neophodnost prenošenja informacija, jer zaposleni sa mnoštvom informacija imaju veća saznanja, bolje razumeju, a time i više brinu za kompaniju.

Peto pravilo je preporuka da treba pokazati da cenite sve što vaši saradnici čine za firmu i posao.

Pored plata i davanja akcija koje garantuju jednu vrstu lojalnosti kod saradnika, smatrao je da je neophodno da im se neprekidno saopštava koliko se ceni njihov rad i zalaganje..

Šesto pravilo je preporuka da slavite svoj uspeh.

Volton je navodio koliko je potrebno svoje neuspehe okrenuti na šalu, opustiti se, da bi se i drugi ljudi opustili, potrebno je uživati i pokazati želju za uspehom.

¹³³ Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, nabrojano 10 pravila, str.11

¹³⁴ <http://corporate.walmart.com/our-story/history/10-rules-for-building-a-business>, prevedeno sa engleskog (dostupno 06.06.2015.)

Sedmo pravilo se odnosi na neophodnost da slušajte svakoga u svojoj kompaniji.

Volton je psihološki tumačio profil ljudi i shvatio da je neophodno prići ljudima, pogotovo saradnicima koju su u neposrednom kontaktu sa kupcima, ali i spoljnim svetom i od njih dobiti sve neophodne informacije o firmi i poslovanju.

Osmo pravilo je njegov cilj da se premaše očekivanja kupaca.

Pravilo koje se odnosi na poštovanje kupaca, jer takav stav podrazumeva da se oni stalno vraćaju. Pružiti kupcima „malo više od onog što oni očekuju, priznati svoje greške i izviniti se“¹³⁵.

Deveto pravilo je preporuka da kontrolišete troškove bolje od konkurenata.

Smatrao je da se u kontroli svojih troškova uvek mogu pronaći izvori konkurentske prednosti, dakle postići najniži nivo troškova prodaje.

Deseto pravilo je njegova preporuka da treba plivati uzvodno.

U ovom pravilu se ogleda nivo njegove inventivnosti i želja za izbegavanjem konvencionalnosti, odnosno pronalaženje novih puteva i pravaca razmišljanja i rada.

Pored toga što je od svojih zaposlenih tražio „agresivno gostoprimstvo“¹³⁶ prema kupcima, u ostvarivanju svoje vizije od njih je zahtevao da se pridržavaju još nekih pravila:

- Pravilo “zalaska sunca”(eng. *The Sundown Rule*) je jednostavno pravilo koje se odnosi na krajnju brigu o kupcima i spremnost da im se uvek izađe u susret, čak i po isteku radnog vremena.
- Pravilo “deset koraka”(eng. *The Ten-Foot Rule*) odnosi se na nalog Sema Voltona koji je insistirao da njegovi zaposleni uvek kada se nađu na razdaljini od tri metra od kupca pogledaju ga u oči, pozdrave i pitaju da li mu mogu pomoći.
- Pravilo politika cena odnosi se na Voltonov čvrstinu po pitanju politike cena od čega nije odustajao ni pod kakvim uslovima.¹³⁷

¹³⁵ <http://corporate.walmart.com/our-story/history/10-rules-for-building-a-business>, prevedeno sa engleskog (dostupno 06.06.2015.)

¹³⁶ Ibid, (dostupno 06.06.2015.)

¹³⁷ Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.12

8.1.4. “Cross-docking” i strategijske investicije

Pored navedenih osnovnih pravila poslovanja koje je uspostavio osnivač i tvorac Volmarta, uspešnost i stalni rast kompanije može se podvesti pod još nekoliko karakteristika :

Najvažnija karakteristika njegove strategije je logistička tehnika *kros-dokinga*, koja podrazumeva da se gotov proizvod preuzet iz proizvodnog pogona direktno isporučuje klijentu sa minimalnim brojem operacija u međuvremenu. Roba se stalno isporučuje u kompanijina skladišta, gde se razvrstava, prepakuje i distribuira do prodavnica, da se ne bi stvarale zalihe. Umesto da roba stoji u magacinima, ona se kreće od mesta utovara do mesta istovara u najkraćem mogućem vremenu. Ovakav postupak omogućava uštedu, jer se izbegavaju uobičajeni magacinski postupci i troškovi obrade, te dovodi do smanjenja troškova prodaje za dva do tri posto u poređenju sa konkurentima. Niži troškovi logistike omogućavaju niže cene u maloprodaji. Potrebno je manje reklamiranja, što takođe doprinosi uštedi. Stabilne cene stvaraju uslove za tačnije predviđanje prodaje i potreba kupaca, što ređe dovodi do toga da je roba rasprodata, da je nema na zalihama ili da se nepotrebno trebue i stvaraju viškovi robe.

Ukoliko u se u prodavnicama ne nailazi na situaciju rasprodane robe, povećava se lojalnost kupaca, a kontrola potreba kupaca omogućava brzu reakciju na promene kod kupaca i u zahtevima tržišta. Svakodnevno niske cene privlače sve veći broj klijenata, što povećava obim prodaje.

Zbog ovih ušteda moguće je angažovanje osoblja koje na ulazu i pozdravlja kupce i angažovanje službenika koji pružaju informacije na dodatnim punktovima.

Volmart poseduje video link koji povezuje sve prodavnice i najsavremeniju informacionu tehnologiju koja ima presudnu ulogu u kontroli svih segmenata njihovog poslovanja. U vezi sa naprednom tehnologijom i drugim potrebama u centrali u Bentonvilu redovno održavaju obuke za usavršavanje zaposlenih.

Kompanija je na ovaj, način kombinujući svoju tehniku kros-dokinga sa mnogobrojnim strategijskim investicijama u sisteme podrške, onemogućila konkurente da ih lako imitiraju ili kopiraju.

8.2. Kritike na račun Volmarta i odgovori

Volmart je kao najveći trgovinski lanac na svetu, sa jedne strane hvaljen da je demokratizovao potrošnju povećavši kupovnu moć širokih masa, a sa druge kritikovan da je uticao na propadanje nekih lokalnih zajednica i malih radnji, da je oborio plate zaposlenih i uskratio im njihova sindikalna prava.

Volmart je predmet kritike različitih grupa i pojedinaca, uključujući i sindikate, razne grupe u lokalnoj zajednici, verske organizacije, ekološke grupe, klijente i zaposlene. Česti su protesti protiv politike kompanije i poslovne prakse, uključujući i optužbe za rasnu i polnu diskriminaciju. Ostale oblasti koje su predmet kritike uključuju strano poreklo proizvoda kompanije, tretman dobavljača, loše uslove rada i lošu zdravstvenu zaštitu zaposlenih, oblast zaštite životne sredine, korišćenje javnih subvencija, bezbednosne politike. Rukovodstvo Volmarta negira kritike upućene na njihov račun, posebno loše uslove rada i tvrdi da su niske cene u maloprodajnim objektima rezultat njihove efikasnosti.

I u medijima ga često nazivaju *uništiteljem radnih mesta* zbog ignorisanja prava zaposlenih i malih plata. Kritike se odnose i na bezbednost radnika u fabrikama, posebno posle rušenja jedne fabrike odeće u Aziji u kojoj je poginulo preko hiljadu ljudi, kao i na korišćenje dečije radne snage u proizvodnji njihovih proizvoda i to samo za nekoliko centi po satu. Takođe ih optužuju da koriste domaće etikete za robu koja se pravi u inostranstvu.

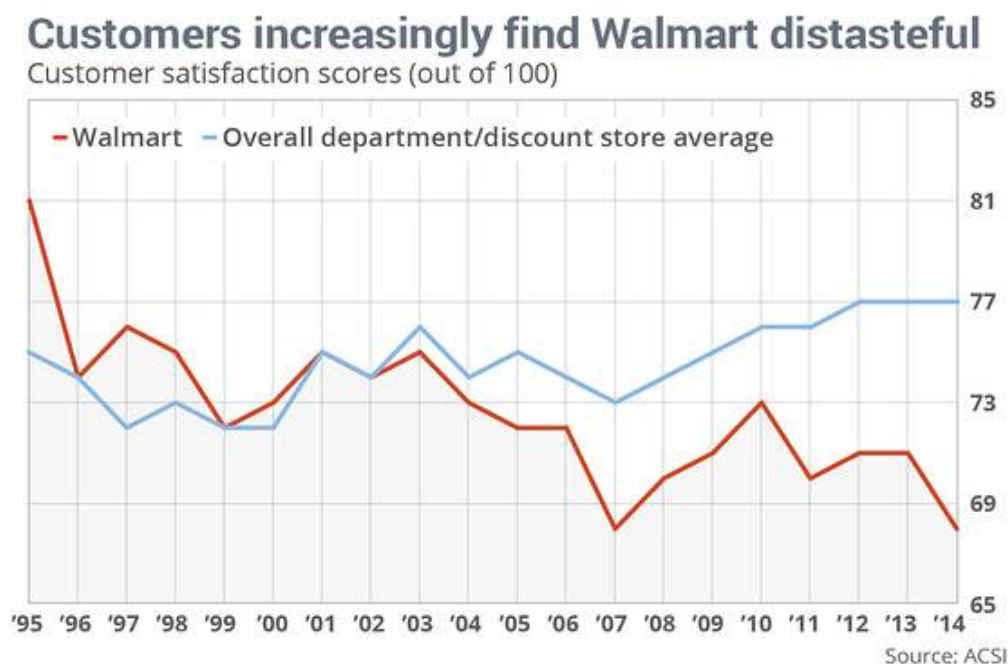
Kritike pojedinih analitičara u medijima ukazuju na to da je Volmart pre dve decenije predvodio seobu industrije iz Amerike u Kinu i druge zemlje u potrazi za najjeftinijom radnom snagom i time izneverio svog osnivača Sema Voltona čija se parola odnosila na kupovinu američke robe. Naime, kako je već napomenuto, Sam Volton je uputio 1985. godine otvoreno pismo proizvođačima u Sjedinjenim Državama sa željom da učestvuju u akciji “Kupujmo američko!”¹³⁸ Kompanija je tada sa domaćim proizvođačima želela da radi na ovom projektu koji nije dao očekivane rezultate jer cene robe nisu bile dovoljno niske za njihove mnogobrojne kupce sa nižim primanjima.

Uprkos njihovom cilju, a to je svakako satisfakcija potrošača radi zadržavanja postojećih i privlačenja novih, u prilog navedenim mnogobrojnim kritikama na račun kompanije, ide i činjenica da se u 2014. godini nalazi na samom dnu lestvice pri ispitivanju zadovoljstva potrošača.

Prema istraživanju više od 8.700 Amerikanaca po ACSI, ukupno zadovoljstvo maloprodajnim objektima je opao za 1,4% u 2014. godini, nakon tri godine stabilnog

¹³⁸ <http://www.alo.rs/vesti/svet/nova-kampanja-u-sad-kupujmo-samo-americko/28639?> (dostupno 25.06.2015)

poboljšanja, jednim delom zbog rasta cena. Walmart je postigao svoj najgori rejting zadovoljstva od 2007. godine i nalazi se na dnu ACSI liste u lošijoj situaciji od drugih maloprodajnih kompanija. Ove godine Walmartu je ovo je najgori rejting u bodovanju prodavnica, što je značajno odstupanje od pre 10 do 15 godina, kada je bio visoko rangiran, grafikon, slika 13.¹³⁹



Slika 13. Grafikon zadovoljstva potrošača Volmartom¹⁴⁰

Volmart ima najniži rejting ne samo među diskontnim prodavnicama, već i među specijalizovanim prodavnicama i internet trgovcima, a nalazi se iznad nekih kompanija za kablovsku televiziju, avio kompanija i kompanija za zdravstveno osiguranje. U vezi sa ovim problemom sa kojim se suočava rukovodstvo Volmarta najavilo je niz koraka u poboljšanju svog odnosa sa potrošačima i u poboljšanju i korekciji nekih delova poslovnih procesa. Ova poboljšanja pre svega se odnose na cenu, asortiman, kvalitet proizvoda, pristup kupcima i korist od njihovih povratnih informacija. Stručnjaci su za *MarketWatch* dali pojašnjenja zbog ovakvog statusa Volmarta, a koji se odnose pre svega na cene i činjenicu da konkurenti takođe često nude proizvode po veoma niskim cenama, da organizuju akcije i da kupci veoma dobro mogu da uporede cene na tržištu.

¹³⁹ <http://www.marketwatch.com/story/4-reasons-walmart-is-the-most-hated-retailer-in-america-2015-02-18> (dostupno 12.07.2015)

¹⁴⁰ Ibid, izvor slike br.13 (dostupno 12.07.2015)

The most liked — and disliked — department and discount stores

Store Name	2014 score (out of 100)
Nordstrom	86
Dillard's	81
Kohl's	80
Target	80
Dollar Tree	79
Macy's	79
Meijer	78
J.C. Penney	77
Dollar General	75
Family Dollar	75
Sears	73
Exchange	68
Walmart	68
Category average	77

Slika 14. Grafikon zadovoljstva potrošača - februar 2015.godina¹⁴¹

U cilju očuvanja ideje SemaVoltona, statusa kompanije i povećanja svog rejtinga rukovodstvo kompanije trenutno vodi kampanju koja može da posluži za jačanje ugleda Volmarta¹⁴² sa obećanjima da se neće zadržati na marketinškoj kampanji, već će analizirati preko hiljadu kategorija proizvoda iz asortimana Volmarta da bi utvrdili šta sve može da se proizvede u Sjedinjenim Državama i time omoguće još niže cene. Volmart kao najveći privatni poslodavac u SAD, koji zapošljava na ukupnom nivou preko 2,2 miliona ljudi je u stanju da utiče na stopu nezaposlenosti, na privredni rast, na kompletno stanje na maloprodajnom tržištu i ima globalnu odgovornost.

¹⁴¹<http://www.marketwatch.com/story/4-reasons-walmart-is-the-most-hated-retailer-in-america-2015-02-18> (pregledano 12.07.2015)

¹⁴² <http://www.ueps.org.rs/sad-nova-kampanja-kupujmo-samo-americko/> (dostupno 25.06.2015.)

Kao odgovor na pomenute kritike, rukovodstvo i direktor Volmarta je početkom ove godine u direktnom obraćanju zaposlenima¹⁴³ najavio izmene u poslovanju, koje podrazumevaju veće plate za zaposlene, bolje zapošljavanje, programe za obuku, promene u strukturi prodavnica. Najavljeno je podizanje početne plate na iznos od 10 dolara po satu i mogućnost rasta plate po učinku, jačanje uloga menadžera i podizanje njihovih plata na 15 dolara po satu početkom iduće godine. Na posebnom mestu naglašava se pružanje mogućnosti za obuku i napredovanje, jer je preko dve trećine njihovih menadžera započelo svoj put u Volmartu na nižim radnim mestima. Pored povećanja plata, obećana je bolja zdravstvena zaštita sa doprinosom od 18,40 dolara mesečno, stomatološki plan i druge povoljnosti, životno i druge vrste osiguranja, penzionu štednju, bonusi i popusti za zaposlene, krediti za studiranje i stipendije preko Walmart fondacije za najbolje zaposlene i članove njihovih porodica.

Na optužbe koje se tiču polne diskriminacije i drugih ljudskih prava, Walmart je odgovorio pokretanjem antidiskriminatorne politike, koja štiti pravo njihovih zaposlenih žena, gej i lezbejsku grupu, Afroamerikance, Hispanoamerikance, Azijate, veterane, osobe sa invaliditetom.



Slika 15. Oglasi za zaposlene¹⁴⁴

¹⁴³ [www.corporate.walmart.com/tomorrow starts today/](http://www.corporate.walmart.com/tomorrow-starts-today/) (dostupno 25.06.2015)

¹⁴⁴ Ibid, (dostupno 25.06.2015)

Volmartov odgovor na kritike odnosi se i na podvlačenje značaja njihove globalne etike koja podrazumeva razvoj i podržavanje politike etičkog ponašanja svih zaposlenih. Posebno se odnosi na obezbeđenje poverljivosti i anonimnosti podataka i u promovisanju integriteta zaposlenih.

U izveštaju o globalnom programu usaglašenosti ¹⁴⁵ iznet je ovaj plan rada Valmarta, koji takođe sadrži i druge teme koje se odnose na njihovu globalnu strategiju društvene odgovornosti. Izneti su odgovori koji se tiču zapošljavanja, ekonomskog osnaživanja žena, ne samo direktno zaposlenih, već i saradnica Valmarta.

U skladu sa njihovim programom o globalnoj odgovornosti, Walmart je zaposlio veliki broj direktora i drugih saradnika za borbu protiv korupcije zaposlenih i u svom globalnom sedištu i u svojim međunarodnim maloprodajnim tržištima. Program se odnosi na obuku za razumevanje relevantnih standarda ponašanja saradnika i agenata koji su u interakciji direktno ili indirektno sa vladinim zvaničnicima u ime kompanije.

Kompanija je takođe formirala timove stručnjaka posvećenih međusobnom pomaganju u rešavanju zajedničkih problema kako bi uskladila program Valmarta u celoj organizaciji. Cilj usklađenosti programa je da pomogne poslovanje u skladu sa zakonima i najboljim praksama koje se odnose na sve aspekte njihovog poslovanja. Iznet je i plan koji se odnosi na bolju finansijsku kontrolu i kontrolu protiv pranja novca.

Ovaj najnoviji izveštaj rukovodstva o usaglašenosti sadrži i plan koji se odnosi na očuvanje životne sredine u skladu sa ekološkim zahtevima, sa ciljevima da do 2020. godine postignu 100% obnovljive energije i nula otpada.

Planirane su brojne donacije za gladnu decu i druge humane akcije koje treba ljudima da omoguće da bolje žive.

¹⁴⁵ <http://stock.valmart.com> (dostuno dana 25.06.2015)

9. Finansijski pokazatelji Volmarta i planiranje razvoja e-trgovine

Povećanje ukupne prodaje u e-trgovini je ozbiljan zadatak. Cilj Volmarta je da uspostavi jedinstveni kanal koji će povezati fizičko i virtualno iskustvo za kupce. Fokus njihovog rada je usmeren na izgradnju globalne tehnološke platforme u kojoj će moći da iskoriste iskustva i stručnost stečenih iz maloprodajne klasične trgovine i lanaca snabdevanja i distribucije.

Izgradili su jedinstvenu poslovnu strategiju, ne žele da kopiraju *Amazon*, koji od njih u e-trgovini prikazuje dvostruko bolje rezultate, već žele da iskoriste svoje snage i prednosti da bi pridobili nove kupce i zadržali postojeće.

Walmart želi da bazira ovaj lanac snabdevanja na zajedničkim distributivnim centrima za fizičke i online prodavnice, koristeći već postojeće resurse, objekte i dostavu. U Walmartu nastavljaju da razvijaju svoj *Pangea* operativni sistem koji se bavi analiziranjem podataka dobijenih od kupaca, operatora i trgovaca. Analizom mobilnih aplikacija utvrđeno je povećanje poseta online prodavnicama, povećanje korišćenja aplikacije skeniranja kojom se kupac osigurava da ima najbolju moguću cenu za neki proizvod, kao i mogućnost prikaza najbližeg inegriranog mesta između dostave i fizičke prodavnice.

Globalna e-trgovina Walmarta ima tendenciju stalnog rasta. Za 2014. godinu iznosila je oko 12,5 milijardi dolara, što je povećanje od 25% u odnosu na prethodnu godinu.¹⁴⁶ Walmart je uložio oko milijardu dolara za unapređenje sistema online centara, povećanje njihovog broja i zapošljavanje za potrebe online centara. Planiraju da ulože još oko 1,5 milijardi dolara u 2015. godini.

U maloprodaji su već *Adchemy* i *Tasty Labs* kao i preko 34.000 artikala tehničke robe, a manje od 2% čini proširena ponuda.

Walmart od investicija koje ulaže u razvoj elektronske trgovine dugoročno od toga očekuje rast profita i to pridobijanjem novih kupaca. Ipak e-trgovina može da se posmatra samo kao mali deo ukupnog maloprodajnog posla, ali sa velikom perspektivom razvoja.

¹⁴⁶ <http://www.zdnet.com/article/wal-marts-e-commerce-sales-to-hit-12-5-billion-as-investment-continues/> (dostupno 25.06.2015)

CAPEX, SQUARE FOOTAGE GROWTH, AND UNIT GROWTH GUIDANCE				
	Capital Expenditure (\$B)			
	2013A	Prior 2014E	Current 2014E	Current 2015E
Walmart US	\$6.4	\$6.4-\$6.9	\$6.6-\$6.8	\$6.1-\$6.6
Walmart International	\$4.4	\$4.0-\$4.5	\$3.8-\$4.1	\$3.7-\$4.2
Sam's Club	\$1.1	~\$1.0	~\$0.9	~\$0.8
Total Segments	\$11.9	~\$11.4-\$12.4	~\$11.3-\$11.8	~\$10.6-\$11.6
Corporate & Support	\$1.2	~\$1.0	~\$1.2	\$1.0-\$1.3
Total Company	\$93,691.2	~\$12.4-\$13.4	~\$12.5-\$13.0	~\$11.6-\$12.9
Physical	\$12.7	~\$11.6-\$12.6	\$11.5-\$12.0	~\$10.4-\$11.4
E-commerce and Digital	\$0.4	~\$0.8	~\$1.0	~\$1.2-\$1.5
Total Company	\$13.1	~\$12.4-\$13.4	~\$12.5-\$13.0	~\$11.6-\$12.9

Source: Company reports and TAG estimates.

Slika 16. Jedinica smernice rasta kapitala

Analizom prikazanih finansijskih rezultata, koji su dostupni na oficijalnom sajtu korporacije uočava se da operativni troškovi kompanije rastu po stopi nešto bržoj od rasta prodaje u ovoj godini. Tako i njihova platforma za dalji razvoj predviđa umereniji rast.

Planirane su investicije u razvoj e-trgovine i digitalne inicijative u iznosu 1,5 milijardi dolara i u 2016. godini. Kompanija planira izgradnju između 26 i 30 miliona kvadratnih metara maloprodajnih objekata širom sveta, što je manje od ranije predviđenih 34 miliona kvadratnih metara, zbog umerenog rasta velikog formata prodavnica i ubrzanog ulaganja u e-trgovinu¹⁴⁷.

Kapitalne investicije planirane su u iznosu od oko 13 milijardi dolara u 2016. godini, što je za oko pola milijarde manje od sume koju su prethodno prevideli, zbog promene u miksu trošenja, naime, veći je rast digitalne prodaje i umeren rast klasične prodaje.

Takođe očekuju rast neto prodaje za 2016. godinu u rasponu između 2% i 4%, što je oko 10 do 20 milijardi dolara neto prodaje. Poslovni rashodi će rasti po stopi brže od rasta prodaje i poslovnih prihoda za koje se očekuje da bude ista ili malo niža, s obzirom na investicije u tehnologiju, infrastrukturu i ostale oblasti za podršku e-prodaje i digitalne inicijative u službi kupaca.

U Volmartu očekuju da 2015. godinu završe sa oko 12,5 milijardi dolara u e-trgovini, takođe očekuju porast globalne e-prodaje od oko 25% u 2016. godini, a u naredne tri godine rast do proseka od 30% do 40%. Investicije u razvoj e-trgovine biće najveće u

¹⁴⁷ <http://news.walmart.com/news-archive> (dostupno 01.07.2015.)

naredne dve godine i posmatraju ih kao trenutni operativni gubitak koji će se dugoročno isplatiti.

Sadašnje rukovodstvo je najavilo da će naredne godine Walmart pored dosadašnjih izgraditi novu mrežu on-line centara u Gruziji i Pensilvaniji, veličine preko milion kvadratnih metara. Ovi centri će biti deo sledeće generacije on-line mreže koja uključuje zajedničke distributivne centre i uvezanu distribuciju kao jednu od najvećih i najefikasnijih u zemlji. Walmart takođe planira pored postojećih i otvaranje novih centara u Brazilu i Kini.

9.1. Plan za 2016. Godinu

Walmart US očekuje da otvori oko 240 prodavnica malog formata u 2015. godini i oko 20 u 2016. godini. Kompanija je analizirala rezultate Walmart Ekspres prodavnica i analiza je pokazala da kupci u ove prodavnice dolaze pored osnovne kupovine iz različitih razloga, uključujući i agencije za putovanja, *last-minute* planove za večeru, snabdevanja u apotekama. Ovakvi modeli prodavnica su veoma slični sa *Neighbourhood Market*, odnosno sa „prodavnicama u komšiluku“, koja je postala prepoznatljiv brend i koji kupci identifikuju kao kvalitetne lokalne prodavnice. Stoga je kompanija donela odluku da preimenuje *Walmart Ekspres* u *Neighbourhood Market* i iskoristi ovaj brend za sve prodavnice malog formata, bez obzira na njihovu kvadraturu.

Kapitalne investicije se u 2016. godini projektuju u rasponu od 6,1 do 6,6 milijardi dolara. Ova projekcija uključuje izgradnju novih prodavnica, remodelovanje postojećih, izmene, selidbe, logistiku, e-commerce i tehnološku infrastrukturu i izgradnju oko 16 miliona kvadratnih metara. Kompanija planira da otvori oko 70 supercentara i oko 220 prodavnica *iz komšiluka*.

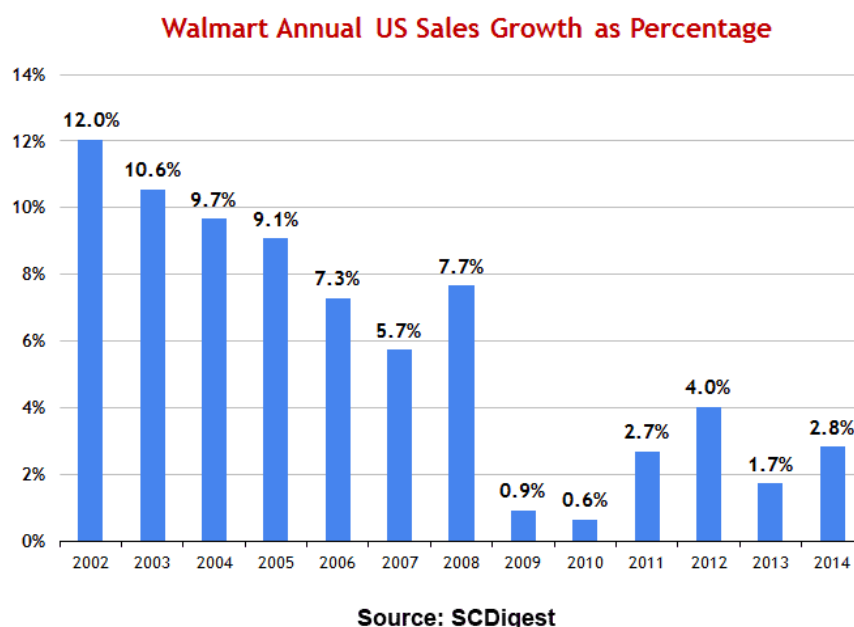
Sam's club će ove godine investirati oko 0,9 milijardi dolara za otvaranje oko 20 klubova, uključujući i selidbe i proširenja i planira se renoviranje oko 60 klubova ove godine.

Sledeće godine, Sam klub će otvoriti do 12 novih klubova, a za adaptaciju je najavljeno 65 klubova. Plan karakteriše smanjenje otvaranja broja novih klubova za narednu godinu zbog ubrzanja tehnoloških inicijativa koje objedinjuju fizičke lokacije sa digitalnim mogućnostima.

Walmart International je planirao kapitalne investicije u rasponu od 4 do 4,5 milijardi dolara i izgradnju između 12 i 14 miliona kvadratnih metara za 2015. godinu. Međutim, zbog tendencije usporavanja rasta, otvarano je manje novih prodavnica, pa je plan revidiran na 3,8 do 4,1 milijardi dolara i izgradnja smanjena na 9 do 10 miliona

kvadratnih metara, a za 2016. godinu planirano je takođe manje investiranje u vrednosti od 3,7 do 4,2 milijarde dolara i izgradnja novih objekata između 10 i 13 miliona kvadratnih metara. Radi se na planiranju nove platforme za održivi rast na najvećim tržištima, kroz inovacije, konkurentsku prednost i e-trgovinsku strategiju.

Imajući u vidu prethodno izneto može se konstatovati da je Walmart kao ogromna multinacionalna kompanija imala neverovatan, ubrzan rast od osnivanja pa sve do 2000-tih. Primećuje se da taj trend rasta potom usporava, a sa pojavom recesije i svetske ekonomske krize krajem 2008. godine, njen realan rast je malo iznad inflacije, dakle skoro ravan. Ovi podaci¹⁴⁸ prikazani su u narednoj tabeli.

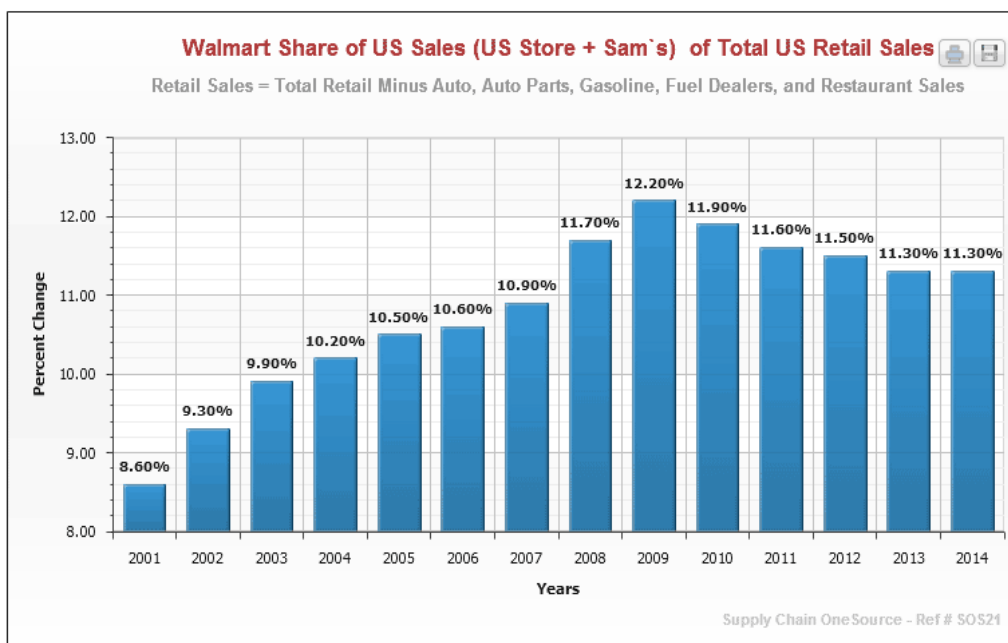


Slika 17. Godišnji rast prodaje Wolmarta u procentima¹⁴⁹

Do pre samo nekoliko godina u javnosti je postojala zabrinutost kako Walmart zauzima veliki deo američkog tržišta, međutim kako je već navedeno, taj rast je u odnosu na 2009. godinu kada je bio u zenitu, opao i sada stagnira na 11,3% prodaje, kako je prikazano na slici 18. Slično se događa i na međunarodnom tržištu.

¹⁴⁸ <http://www.scdigest.com/assets/FIRSTTHOUGHTS/15-03-05.php?cid=9067> (dostupno 01.07.2015.)

¹⁴⁹ Ibid, (dostupno 01.07.2015.)



Slika 18. Udeo prodaje Volmarta od ukupne maloprodaje u Americi¹⁵⁰

Sigurno je da na poslovanje kompanije utiče niz faktora koji se mogu podvesti pod opšte ekonomske uslove, uključujući i ukupni ambijent prodaje, vladajuće poslovne trendove, specifična tržišta na kojima kompanija posluje, inicijative i pritiske drugih konkurentskih trgovaca, iznos inflacije ili deflacije koja se javlja i generalno i u pojedinim kategorijama proizvoda. Tu su razume se i faktori koji se odnose na potrošače, njihova primanja i raspoloživost kredita koji utiče na nivo potrošnje, njihove potrošačke navike i opšte socio-kulturno okruženje.

Susreće se sa problemima sezone kupovne na različitim tržištima na kojima posluje, sa različitom potražnjom za određenu robu, sa geo-političkim uslovima i događajima, vremenskim uslovima i njihovim posledicama, sa vanrednim situacijama, građanskim nemirima i terorističkim napadima. Prisutni su problemi sa maloprodajnim cenama benzina i dizel goriva, problemi sa prekidom lanca snabdevanja Volmart, uključujući transport robe inostranih dobavljača, problemi sa trgovinskom restrikcijom.

Nameću im se mnogobrojna ograničenja u vezi sa pronalaženjem odgovarajućih lokacija za izgradnju, sa zakonima i uredbama, što dovodi do kašnjenja u izgradnji novih objekata. Nailaze na probleme u pronalaženju osoblja sa neophodnim veštinama i sposobnostima koje zadovoljavaju potrebe Volmarta, odnosno dostupnost kvalifikovane radne snage. Postavlja se pitanje izgrađenosti neophodne infrastrukture i mnogo drugih faktora koji utiču na poslovanje.

¹⁵⁰ <http://www.scdigest.com/assets/FIRSTTHOUGHTS/15-03-05.php?cid=9067> (dostupno 01.07.2015.)

Volmart kompanija stoga ulaže napore u neprekidnom usklađivanju sa potrebama kupaca i planiranju novih inicijativa i programa u šta se pored ostalog ubraja i upotreba različitih e-prodajnih sajtova, *Travel* aplikacije za brži pristup povoljnim putovanjima, *Pick-up club* gde se roba naručuje online a uzima u najbližem klubu ili prodavnici, *Cash Back* kreditne kartice i brojne druge pogodnosti za kupce.

ZAKLJUČAK

Trgovina je, kao i sve druge privredne grane, doživela veliku transformaciju pod uticajem globalizacije, ukрупnjavanja i zahvaljujući brzom tehničkom i tehnološkom napretku. Počev od primene tehnoloških inovacija u klasičnim oblicima prodaje, do široke primene kompjuterskih mreža i Interneta i u ovoj sferi privrednog života. Globalizacija dovodi do smanjenja značaja makro i mikro lokacije prodavnice, a primetno jača trgovina koja se obavlja preko Interneta uz vrlo jednostavnu proceduru koja zahteva samo računar i tehnološku opremljenost.

Elektronska trgovina je u svetskim razmerama sveprisutna i nezaobilazna, u okviru ove oblasti se dešava veliki i brz napredak, ona privlači investicije, primenjuje inovacije i utiče na njihov dalji razvoj i konstantno beleži značajne stope rasta.

Elektronska trgovina sve više dobija na značaju zbog jednostavnosti kupovine i većih mogućnosti izbora i poređenja u smislu asortimana i cena robe. Potrošači se prijatnije osećaju, a kupovina je jednostavnija i troškovi niži. Međutim i pored nezaustavljivog trenda razvoja e-trgovine, ogroman je broj potrošača koji su dosledni i lojalni klasičnom modelu trgovine, oni na trgovinu gledaju kao na proces ili mesto uživanja, sigurniju kupovinu i uvek će pre izabrati da odlaze u šoping molove ili supermarkete umesto da od kuće poručuju robu.

Evidentno je da je elektronska trgovina dobila na značaju početkom dvadeset prvog veka i da njen razvoj ide uzlaznom linijom. Njeno mesto u ukupnoj trgovini je sve značajnije, obzirom da potrošačima omogućava međusobnu komunikaciju i nudi brzo pronalaženje najpovoljnijeg ponuđača sa bilo koje destinacije u izuzetno kratkom roku. Klasična trgovina je dominantna u odnosu na elektronsku trgovinu i daleko od izjednačavanja po finansijskim rezultatima. Razlozi za to su brojni i mogu se podvesti pod navike kupaca da redovno odlaze u prodavnice sa fizičkom lokacijom i veću sigurnost kupaca koja se odnosi na nepoverenje u kvalitet robe naručene preko interneta, različite mogućnosti u načinu plaćanja, momentalno preuzimanje robe, ali i na zaštitu ličnih podataka.

Opšta karakteristika savremene trgovine je podizanje standarda kvaliteta i dalji razvoj i klasične i elektronske trgovine, u dva različita, ali kauzalno povezana pravca. Elektronska trgovina kreće se u okvirima prostora klasične trgovine, a klasična trgovina sve češće primenjuje brojna tehničko tehnološka dostignuća, te su mnoge velike kompanije na vreme prihvatile i primenjuju oba vida trgovine, u cilju sopstvenog razvitka i pribavljanja finansijske koristi.

U situaciji velike konkurencije, veći promet ostvaruje onaj ko ima bolji pristup klijentu, odnosno kupcu, onaj koji je bliži kupcu i koji će za isti novac, osim materijalne vrednosti,

kupcu omogućiti i nematerijalnu korist, a to je pre svega ušteda vremena, koja se postiže elektronskom trgovinom. Iz tih razloga, studija slučaja posvećena je analizi jedne od najvećih maloprodajnih kompanija, u SAD i u svetu uopšte i koja u svom poslovanju obuhvata oba vida trgovine, a to je najveći svetski maloprodajni lanac „Walmart“.

Jedinstveni model razvoja Walmarta sastoji se od međusobne povezanosti faktora usmerenih pre svega na potpuno zadovoljstvo kupaca. Ovakva strategija zahteva primenu kompleksnog postupanja u trgovinskom poslu koji se posmatra kao proces i koji je sastavljen od targetiranja i pravilne procene zahteva tržišta, osluškivanju potražnje i profila kupaca, odabiru dobavljača, perfektnoj logistici i uvežbanoj distribuciji, savremenim informativnim sistemima, stalnom širenju i investiranju u nove platforme i inovativne načine prodaje i stalnom traganju za novim tržištima, kao i konkurentskoj borbi putem širokog asortimana i stalno niskih cena.

Ovakva korporacijska strategija pobeđuje već više od pedeset godina, donosi veliku konkurentsku prednost, rast kapitala i neto prihoda. U uslovima nakon svetske ekonomske krize i recesije rast je usporeniji, ali i dalje ima dovoljno prostora za ekspanziju na prostore u kojima je kompanija manje zastupljena i za napredak i ulaganje u nove platforme i svakako investiranje u dalji razvoj i širenje klasične i elektronske trgovine i otkrivanje novih mogućnosti što i jeste osobenost ove korporacije.

Može se konstatovati da je postavljena generalna hipoteza potvrđena, odnosno da je klasična trgovina dominantan oblik prodaje u savremenim tržišnim uslovima, imajući u vidu da elektronska prodaja u 2014. godini iznosi 5,9% od ukupnog svetskog maloprodajnog tržišta, a takođe imajući u vidu da se masovna potrošnja roba i usluga koja je u velikoj većini u odnosu na ostalu prodaju, još uvek dominantno obavlja u klasičnim prodajnim objektima. Ova pretpostavka je potvrđena i na primeru maloprodajnog lanca Walmart, koji je uzet za primer, jer u svom trgovinskom procesu ima zastupljena oba vida trgovine.

Potvrđena je i posebna hipoteza da elektronska trgovina sve više dobija na značaju sa porastom tržišta, uslozljavanjem transakcija i sa rastućim potrebama potrošača. Analizom i uvidom u statističke podatke utvrđena je njena ekspanzija u poslednjoj deceniji, posebno u razvijenim zemljama, rast prihoda prema ekonomskim pokazateljima i pretpostavlja se tendencija njenog daljeg rasta.

Posebna hipoteza da elektronska trgovina pruža osnov za brži ekonomski napredak dokazana je činjenicom da sve veći broj korisnika Interneta pribegava ovakvom načinu kupovine, jer kupcima pruža i dodatnu vrednost u vidu uštede vremena, širi se tržište, povećava ponuđeni asortiman, a time se povećava proizvodnja i ubrzava privredna delatnost, zatim stimuliše zapošljavanje u ovoj grani i stimuliše unapređivanje tehnoloških dostignuća.

Literatura

1. Asaael, H.(1998) *Consumer behavior and Marketing Action*, South-Western Publishing College, Cincinnati, Ohio
2. Avlijaš, R., Avlijaš, G. (2011) *Upravljanje projektom*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Bagozzi, R. (1990) *Principles of marketing management*, New York, Maxwell MacMilan
4. Filipović, V. (2010) *Strategijsko planiranje razvoja informacionih sistema*, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd
5. Filipović, V., Damjanović, V. (2006) *Menadžment prodaje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
6. Golijanin, D.(2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Hanić, H. (2005) *Istraživanje tržišta i marketing informacioni sistemi*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
8. Knežević, G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Knežević, R. (2001) *Marketing*, Viša poslovna škola, Beograd
10. Končar, J. (2003) *Elektronska trgovina*, Ekonomski fakultet, Subotica
11. Kotler, F. (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd,
12. Kotler, F. (2001) *Upravljanje marketingom*, Mate d.o, Zagreb
13. Kotler, Ph., Keller, L.K.(2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
14. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007) *Principi marketinga*, Mate d.o.o., Beograd
15. Kumar, V., Dej Dž. (2008) *Marketinško istraživanje*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
16. Lovreta, S. (2005) *Kanali marketinga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
17. Lovreta, S., Končaj, J., Petković, G.(2009) *Kanali marketinga i ostali kanali trgovine*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
18. Maričić, B. (2011) *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Matović, V. (2012) *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Mašić, B. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2011) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd
22. Milosavljević, M., Mišković, V. (2011) *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd

23. Radenković, B. i dr. (2012) *Elektronsko poslovanje i upravljanje sistemima*, FON Univerzitet u Beogradu, Beograd
24. Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Ekonomski fakultet, Beograd
25. Solomon, M. R. (2011) *Consumer Behavior-Buying, Having and Being*, Pearson/Prentice Hall, Boston
26. Stankić, R. (2003) *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
27. Stanković, Lj., *Usmerenost na klijente – osnova za usklađivanje strategije u uslovima globalizacije*, Ekonomske teme, god.XLI, br.5.
28. Stanković, J., Čavić, B. (2013) *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd
29. Sunje, A.(2010) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Sarajevo
30. Ćosić, D.(2013) *Informacioni sistem malog biznisa*, Univerzitet Union, Fakultet za industrijsko poslovni menadžment, Beograd
31. Unković, M. (2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
32. Živković, R. (2013) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Internet izvori

- <http://marketingmreza.rs>
- <http://www.stat.gov.rs>
- <http://www.vps.ns.ac.rs>
- <http://www.kombeg.org.rs>
- <http://www.corporate.walmart.com>
- <http://www.scdigest.com>
- <http://www.researchgate.net>
- <http://www.fortune.com>
- <http://www.thisismoney.co.uk>
- <http://www.banat.rs>
- <http://www.b92.net>
- <http://www.news.walmart.com>
- <http://www.ueps.org.rs>
- www.knowledge-banks.org
- <http://www.statista.com>
- <http://www.sei.cmu.edu>