



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**ULOGA EVOLUCIJE MARKETING MENADŽMENT KONCEPTA U
GRAĐENJU BRENDIA TRGOVINSKIH ORGANIZACIJA**

Mentor:

Doc. dr Jelena Stanković

Kandidat:

Marko Basta

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD	4
1. Značaj i aktuelnosti istraživanja.....	4
2. Polazišta predmeta istraživanja.....	5
3. Ciljevi istraživanja.....	6
4. Hipoteze istraživanja.....	6
5. Metode istraživanja.....	7
I EVOLUCIJA MARKETING KONCEPTA	7
1.1. Suština marketing koncepta.....	7
1.2. Evolucija marketing koncepta.....	10
1.2.1 Proizvodna orijentacija.....	10
1.2.2. Prodajna era.....	11
1.2.3. Marketing koncepcija.....	11
II MARKETING MENADZMENT KONCEPT	12
2.1. Upravljanje marketingom	12
2.2. Proces upravljanja marketingom.....	14
2.3. Brend menadžment.....	16
2.4. Trade marketing	17
2.5. Merčendajzing.....	17
III KORPORATIVNO BRENDIRANJE.....	18
3.1. Šta je brend	18
3.2. Šta znači brend	18
3.3. Korporativni identitet	19
3.4. Izgradnja korporativnog brenda.....	20
3.4.1. Model izgradnje korporativnog brenda	20
3.4.2. Korporativna kultura	21

IV TRGOVINA I TRGOVINSKA POLITIKA.....	21
4.1. Pojam i sadržaj trgovine	21
4.2. Trgovinska politika.....	23
4.3. Trgovinske organizacije.....	24
4.4. Globalni trendovi u trgovini.....	29
4.5. Nove tendencije u maloprodaji.....	30
4.6. Promene uslova savremene trgovine	34
4.7. Ključni tokovi u trgovini Evropske unije	36
4.8. Perspektive kanala marketinga.....	38
V PERSPEKTIVE RAZVOJA TRGOVINE I TRGOVINSKIH	
ORGANIZACIJA	40
5.1. Stvaranje i razvijanje brenda	41
5.2. Upravljanje brendom u sektoru usluga	43
5.3. Vrednost brenda na berzi.....	46
5.4. Kreiranje lojalnosti potrošača	47
5.5. Perspektive elektronske trgovine	49
5.6. Razvoj odnosa kupac-prodavač.....	52
5.7. Faktori maloprodaje u pozicioniranju brenda.....	55
VI MENADŽMENT MALOPRODAJE.....	57
6.1. Pojam i značaj maloprodaje.....	57
6.2. Mesto i uloga maloprodaje u savremenom poslovanju.....	60
6.3. Perspektive trgovine na malo u Srbiji.....	62
6.4. Upravljanje i rukovođenje maloprodajom.....	64
6.5. Menadžment maloprodaje.....	69
VII PRIMER MENADŽMENT MARKETINGA U KOMPANIJI	
„DELTA HOLDING“	71
7.1. O kompaniji.....	71
7.2. Menadžment marketinga u Delta Holdingu.....	72
7.3. Costa Coffee brend.....	75
7.4. Delta Sport brend.....	76
ZAKLJUČAK.....	77
LITERATURA.....	79

UVOD

Proces globalizacije i liberalizacije stvara uslove za oštru konkurenciju na tržištu, samim tim neizbežno dolazi do procesa integracije i kooperacije. Pozicija nezavisnih i malih trgovinskih subjekata sve više slabi dok jača uloga zavisnih oblika organizovanja prometa. Na scenu stupaju krupna trgovinska preduzeća sa dominirajućom pozicijom u kanalima prometa. Pošto je ceo svet postao jedno tržište, a državne granice sve manje relevantne, potencijal razvoja za organizacije na tržištu se povećava, što predstavlja nove mogućnosti i izazove za menadžere. Velike uspešne organizacije sa talentovanim menadžerima nailaze na izazove u upravljanju u globalnom okruženju. Menadžeri se suočavaju s kulturnim, ekonomskim i političkim razlikama. Zbog kulturnih i političkih razlika može doći do problema neizvesnosti, straha i uznemirenosti. Menadžeri koji ne prate pažljivo promene u globalnom okruženju ili koji ne uzimaju u obzir specifične karakteristike lokacije kada planiraju, organizuju, rukovode i sklapaju ugovore, verovatno će imati ograničen globalni uspeh.

1. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Efikasnost i efektivnost funkcionisanja savremene trgovine sve više zavisi od primene naučnih dostignuća. Posebno treba istaći da informatička revolucija duboko prodiire u domen trgovine i da efekti njene primene najviše dolaze do izražaja, baš u sferi trgovine.

Procesi evolucije organizacije trgovine i trgovinske mreže u razvijenim privredama došli su poslednjih 30 godina do izražaja u sledećim osnovnim trendovima: *smanjivanju broja subjekata u prometu, smanjivanju broja prodajnih i skladišnih objekata, porastu tržišnog učešća većih trgovinskih preduzeća, porastu učešća većih trgovinskih preduzeća u ukupnim investicionim ulaganjima u prometu.*

Promene u strukturi i organizaciji potencirale su potrebu razvoja strategijskog pristupa upravljanju u trgovini na makro i mikro nivou. Makro nivo podrazumeva aktivnu politiku države na razvoj trgovine. Veća uloga trgovine u privrednom razvoju, potencira potrebu svestranog razvoja trgovinske politike i celovite primene dostignuća savremene teorije i prakse menadžmenta u domenu trgovine.

2. Polazišta predmeta istaživanja

Globalizacija od nacionalnih ekonomija zahteva otvaranje prema svetskom tržištu, a otvaranje prema svetskom tržištu podrazumeva da se domaće cene stavljaju u odnos prema svetskim cenama, bez obzira na produktivnost, nisku tehnološku zastupljenost itd. Od monetarnih i fiskalnih vlasti globalizacija zahteva preduzimanje mera na snižavanju inflacije, a od vlade da prava privatnog sektora moraju biti u potpunosti zaštićena, da obavi deregulaciju, pre svega, spoljne trgovine, da budžet ne sme biti opterećen previsokim socijalnim izdacima i slicno.

Ekonomska globalizacija podrazumeva dominaciju finansijskog sistema i investicija na globalnom nivou, snižavanje cena transporta, brzinu transporta, razvoj komunikacija i informacionih tehnologija, razvoj transnacionalnih kompanija naročito konglomerata, smanjenje uloge nacionalnih ekonomija.

Savremenu fazu globalizacije takođe karakterišu neverovatna dostignuća na polju elektronike, informatike, komunikacija, koja je na znatno višem nivou u odnosu na ranu fazu globalizacije.

Uporedo sa procesom globalizacije teče i proces liberalizacije, odnosno, otvorenosti spoljnotrgovinske razmene. Dosadašnja empirijska istraživanja pokazuju da su one zemlje, koje su prve liberalizovale svoje tržište, odnosno, koje su snizile svoje carinske stope, ostvarile veće stope rasta bruto domaćeg proizvoda od zemalja koje to nisu učinile.

Upravljanje marketingom je proces koji se sprovodi sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača, privrede i društva, na dugi rok i uz sticanje dobiti. Definisanje aktivnosti podrazumeva istraživanje i SWOT analizu preduzeća.

Upravljanje marketingom znači upravljanje svakodnevnim aktivnostima koje preduzeće ostvaruje u toku jedne poslovne godine.

Postoje tri nivoa marketing kompetentnosti u upravljanju marketingom: reaktivni, anticipativni i kreativni marketing.

Efikasnost upravljanja marketingom ima za cilj da preduzeće iskoristi svoje sposobnosti, ublaži slabosti, iskoristi mogućnosti i ublaži opasnosti iz sredine. Zadatak upravljanja marketingom je da preduzeće utiče na visinu i sadržaj tražnje na tržištu kako bi moglo da odgovara svojom ponudom na iskrene potrebe potrošača.

3. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj master rada je da prikaže potrebu i interes za izučavanjem oblasti trgovine i oblasti marketing menadžmenta obzirom na sveprisutnu pojavu globalizacije trgovine i široke ponude robe visokog kvaliteta na jedinstvenom svetskom tržištu. Učešće preduzeća zahteva širok angažman marketinških aktivnosti u svim fazama : Proizvodnje, distribucije, plasmana robe. Upravo široka upotreba marketinga u svim segmentima zahteva efikasnu organizaciju upravljanja marketing aktivnostima. Značaj izučavanja oblasti trgovine se posebno potencira brzim promenama u oblasti informatičko-komunikacionih tehnologija. Gde dolazi do primene elektronske trgovine kao najsavremenijeg oblika.

Društveni cilj rada je njegova upotrebna vrednost u ponudi adekvatnih pravaca daljeg razvoja trgovine i marketing menadžmenta .

Naučni cilj rada je deskripcija i analiza svih elemenata savremenih tokova trgovine i marketing menadžmenta.

4. Hipoteze istraživanja

- **Primena marketing menadžment koncepta** utiče na zadovoljstvo potrošača.
- **Brand Name** omogućuje kupcu da lakše izabere određeni proizvod.

5. Metode istraživanja

Osnovna metoda koja je u radu primenjena je analitičko-sintetička. Analizom relevantne literature predmet istraživanja je rasčlanjen na sastavne delove, pojedinačno istražen, a zatim metodom sinteze odnosno objedinjavanja pojedinih delova predmeta istraživanja, izvršena je provera postavljenih hipoteza.

Indukcija i dedukcija su korišćeni za izvođenje zaključaka o vezi i odnosu između pojava. Apstrakcija je korišćena za selekciju suštinski značajnih sadržaja. Generalizacijom je izvršeno uopštavanje posebnih pojmova kako bi se došlo do opštih, po stepenu viših od ostalih pojedinačnih.

I Marketing koncept

Marketing je način poslovnog razmišljanja kompanije usmeren na tržište. To je stav kompanije prema ulozi i mestu na tržištu, u privredi u kojoj egzistira i društvenoj zajednici kojoj pripada. Marketing je usmeren na zadovoljavanje zahteva i potreba potrošača, iskazanom tražnjom na tržištu, sa ciljem ostvarivanja dobiti i opšte dobrobiti privrede i društva.¹

1.1. Suština marketing koncepta

Koncept marketinga pretpostavlja da postizanje ciljeva organizacije zavisi od uočavanja potreba i želja ciljnih tržišta, te o pružanju željenih zadovoljstava na učinkovitiji i delotvorniji način nego što to čini konkurencija.²

U suštini, *marketing je orijentacija preduzeća* da u konkurentskim tržišnim uslovima na profitabilan način zadovoljava potrebe i želje potrošača. U marketingu se, u stvari, radi o tome da se identifikuju, a zatim zadovolje ljudske i društvene potrebe. Marketing orijentacija ili orijentacija koja u fokusu ima potrošače je proces, a ne jednokratna ili povremena poslovna aktivnost.

Marketing orijentacija se potvrdila u praksi što najbolje potvrđuje njenu delotvornost u savremenim uslovima poslovanja. Marketing kreira i isporučuje

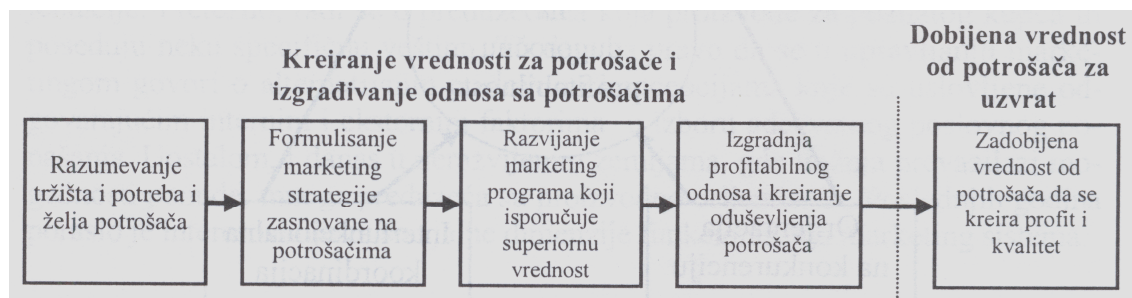
¹ Milanović-Golubović, V., (2003), *Marketing menadžment*, Univerzitet Primenjenih Nauka, Beograd, str. 72

² Kotler, P. i sar., (2007), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str. 16.

vrednosti (koristi) za potrošače i time olakšava razmenu, što je centralni problem u poslovanju svakog tržišnog aktera. A, da bi ispunio ciljeve obe strane u razmeni (prodavci i kupci) marketing preduzeća mora da: (1) otkrije potrebe i želje potencijalnih potrošača, i (2) da ih zadovolji na adekvatan način.³

G.Armstrong i F.Kotler su kroz jednostavan model u pet koraka možda najubedljivije objasnili suštinu marketing koncepta (Slika 1).

Prva četiri koraka obuhvataju kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima, dok peti poslednji korak označava životnu vrednost (profitabilnost) potrošača za preduzeće. Početak je u razumevanju tržišta i istraživanju potreba, želja i zahteva potencijalnih kupaca kako bi se na osnovu tih informacija ponudili proizvodi (i usluge) koji će u najvećoj meri ispuniti očekivanja potrošača. Zatim, formuliše se adekvatna marketing strategija (segmentacija, targetiranje, pozicioniranje). Kreiranje i isporučivanje vrednosti je sigurno najvažniji deo internih sposobnosti preduzeća kojima će se obezbediti što viši nivo satisfakcije potrošača. Poznato je da potrošači kupuju vrednosti (koristi), a ne fizičke stvari (predmete). Vrhunac predstavlja isporučivanje superiorne vrednosti koja preduzeće čini jedinstvenim u očima potrošača. Ako se postupa na taj način za očekivati je da će takvo preduzeće biti na neki način favorizovano od strane potrošača i da će to rezultirati razmenom odnosno transakcijom robe za novac. Zadobijena vrednost od potrošača znači da preduzeće kreira profit i kvalitet. I tu nije kraj, nego početak trajne (dugoročne) saradnje preduzeća i njegovih potrošača kroz izgrađivanje i razvoj partnerskih odnosa (Relationship) koji će obezbediti stabilnost poslovanja.⁴



Slika 1. Jednostavni model marketing procesa

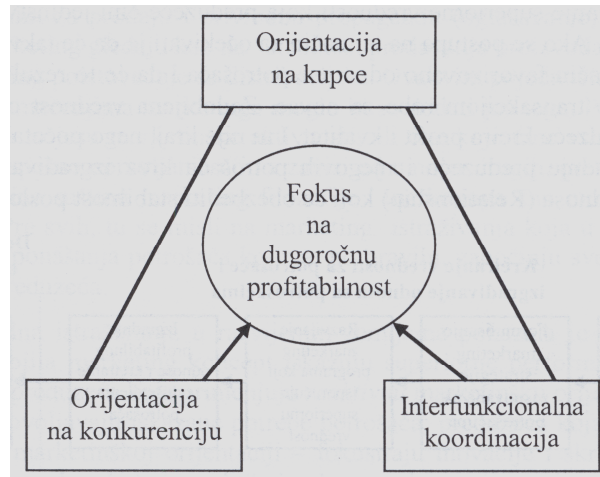
Izvor: Milisavljević, M i sar., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 11

³ Kerin, R., (2004), *Marketing – The Core*, McGraw Hill/IRWIN, New York, str. 8.

⁴ Milisavljević, M i sar., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 11

Marketing koncept uključuje sledeća *tri ključna aspekta*: (1) orijentacija na kupce - potrošače; (2) orijentacija na konkurenciju, i (3) interfunkcionalna koordinacija (Slika 2).

Orijentacija na kupce znači da su potrošači početna tačka svih marketing aktivnosti u preduzeću. Pribavljanje informacija o kupcima je osnova formiranja ponude (marketing miks) preduzeća i kreiranja dodatne vrednosti kojima će se povećati njihova satisfakcija i postići viši stepen kompetitivne prednosti.



Slika 2. Elementi marketing orijentacije preduzeća

Izvor: Milisavljević, M i sar., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 12

Orijentacija na konkurenciju podrazumeva neprekidan proces takmičenja koji se zasniva na analiziranju dobrih i loših strana u strategijama i taktikama aktuelnih i potencijalnih rivala preduzeća. U meri u kojoj potrošači predstavljaju šansu za uspešno poslovanje, konkurencija je opasnost sa kojom se suočavaju preduzeća na tržištu. Balansiranje između šansi i opasnosti daće rezultate jedino u slučaju da je preduzeće tako organizovano da iskoristi svoje prednosti i minimizira svoje slabosti u tržišnom nastupu. Zato preduzeća koja su prihvatila marketing kao poslovnu koncepciju moraju težiti takvom stepenu *interfunkcionalne koordinacije* među poslovnim funkcijama koja će im obezbediti stabilan rast i razvoj na tržištu. Mnogi, ne bez razloga, uveravaju da "duh marketinga" koji je personalizovan organizovanjem marketinga kao poslovne funkcije mora da ima i šire domete i da prožima i druge poslovne funkcije i podstiče internu i eksternu (sa okruženjem) integrisanost preduzeća kao uspešne celine.⁵

⁵ Milisavljević, M i sar., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 12

Koncepcijska filozofija marketinga nastaje u uslovima kada se intenzivnije počinju ispoljavati problemi plasmana proizvoda ili usluga. Klasična proizvodna orijentacija zamenjuje se potrošačkom odnosno marketinški orijentisanom od strane potrošača. Dakle, Marketing koncept je filozofija i praksa planiranja organizovanja i izvršavanja poslovanja zasnovanog na odlučnoj orijentaciji prema potrošačima i konkurentima sa težištem na zajedničke i koordinirane napore čitave organizacije da ostvari odgovarajuću dugoročnu tržišnu poziciju, merenu tržišnim učešćem i ocenjivanu prinosom na investirana sredstva.

Preduzeće koje je usvojilo marketing koncept preokupirano je postojećim i potencijalnim potrošačima i nastoji da čitavu aktivnost tako usmeri da se zadovolje potrebe i želje potrošača i na taj način maksimira profit.

1.2. Evolucija marketing koncepta

Evolucija marketing koncepta je, u stvari, evolucija procesa razmene. Poreklo marketinga je u razmeni. Preciznije, marketing se opisuje kao proces kreiranja i rešavanja odnosa u razmeni. Iako je marketing oduvek imao ulogu u obavljanju razmene i poslovnih aktivnosti, njegov značaj umnogome je varirao tokom vremena.

1.2.1. Proizvodna orijentacija

Proizvodna orijentacija zasnivala se na internim sposobnostima preduzeća. Robe su bile retke tako da su kupci bili spremni da prihvate bilo koji proizvod koji se u to vreme nudio na tržištu po niskim cenama. Sve što je proizvedeno moglo je da se proda. Nezasićena tražnja stvarala je unapred gotova tržišta. Osnovna preokupacija menadžera bila je proizvodnja, a ne marketing. Inače, tokom ove ere termin marketing se još ne koristi. Marketing je imao pasivnu ulogu. Preduzeća su prevashodno brinula o kvalitetu proizvoda, a tek posle o kupcima kojima će ih prodavati. Filozofija ove ere bila je da će se kvalitetan proizvod (definisan u fizičkim merama) prodavati sam sebe. Zadatak prodavaca bio je da se proda proizvedeno po ceni koju su određivali zaposleni u proizvodnji i finansijama. Poslovnu strategiju preduzeća oblikovali su inženjeri i proizvodni radnici. U situaciji izrazito nezadovoljene tražnje nije bio potreban poseban napor da se ljudi "nagovore" da kupe proizvode i usluge po razumnim cenama.⁶

⁶ Milisavljević, M i sar., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 13

1.2.2. Prodajna era

Velika ekonomska kriza u SAD jasno je pokazala da glavni problem ekonomije više nije u proizvodnji ili privrednom rastu, nego kako prodati proizvedeno. Napraviti bolji, kvalitetniji proizvod nije garantovalo tržišni uspeh. Počelo je tako što su mnoga preduzeća uočila da mogu da proizvedu mnogo više proizvoda nego što njihovi stalni potrošači mogu da kupe. Konkurencija je postajala sve zaoštrenija i problemi da se ostvari prodaja na tržištu bivali su složeniji i teži. Vrsta proizvoda koju je preduzeće proizvodilo zavisila je od njegovih proizvodnih sposobnosti. Prihvatljiv način da se ovaj problem reši bilo je zapošljavanje većeg broja prodavaca koji će zatim otkrivati nova tržišta i potrošače. Preduzeća su shvatila da prodaja proizvoda i usluga zahteva i značajan *promotivni napor* u njihovom plasmanu.

1.2.3. Marketing koncepcija

Marketing, ili kako je još nazivaju, nova era u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Vrlo često se koncepcija prodaje i koncepcija marketinga mešaju. Gledište koncepcije prodaje jeste iznutra prema van. Počinje sa fabrikom, usredsređeno je na postojeće proizvode i poziva na žestoku prodaju i promociju kako bi se ostvarila profitabilna prodaja. Usredsređen je na osvajanje kupaca - odnosno ostvarivanje kratkoročne prodaje bez puno brige o tome ko i zašto kupuje. S druge strane, gledište koncepcije marketinga ide izvana prema unutra. Počinje s dobro definisanim tržištem, usredsređeno je na potrebe kupaca, usklađuje sve marketinške aktivnosti koje utiču na kupca te ostvaruje dobit putem stvaranja dugoročnih odnosa s kupcima koji se temelje na vrednosti i zadovoljstva. Kad se radi o koncepciji marketinga, put do prodaje i dobiti vodi preko usredsređenosti na kupca i vrednosti.⁷

Mnoge uspešne i poznate svetske kompanije prihvatile su koncepciju marketinga. Među odane sledbenike ubrajaju se IKEA, Procter & Gamble, Marriott, Nordstrom i Wall-Mart. Vrlo uspešan japanski proizvođač automobila, Toyota, takođe je izvanredan primer organizacije koja je u svom poslovanju usmerena na kupca i marketing. Prihvatanje marketing koncepta značilo je da su menadžeri razlučili da se tu ne radi o dopunskoj aktivnosti koja se preduzima kada se završi proces proizvodnje proizvoda. Marketing mora imati vodeću ulogu u odlučivanju šta i koliko

⁷ Kotler, P. i sar., (2007), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str., 16

proizvoditi polazeći od rezultata istraživanja tržišta odnosno potreba tržišnih segmenata.

II Marketing menadžment koncept

Marketing menadžment kompanije ima važnu ulogu u planiranju i sprovođenju promocijnih aktivnosti. Strategijske odluke o promocijnom miksu su složene zbog međuzavisnosti koja postoji između pojedinih oblika promocije, sinergije među oblicima promocije i kompleksnosti odnosa između promocijnog miksa i marketing miksa kao i zbog uticaja faktora tržišta i teškoća preciznog sagledavanja troškova. Koordinacija aktivnosti u okviru promocije kao i kombinovanje promocije sa ostalim elementima marketing miksa je pod kontrolom marketing menadžmenta tj. savetnika generalnog direktora za marketing i advertajzing menadžera.

2.1. Upravljanje marketingom

Upravljanje marketingom je analiza, planiranje, primena i kontrola programa namenjenih da stvore, izgrade i zadrže korisne razmene i odnose na ciljnim tržištima radi ostvarenja ciljeva organizacije.

Upravljanje marketingom može se pojaviti u nekoj organizaciji u vezi s bilo kojim od njenih tržišta. Istorijski, upravljanje marketingom se poistovećuje sa zadacima i osobljem koje se bavi tržištem kupaca. Potom se marketing počeo primenjivati na sva tržišta (tržište radne snage, tržište sirovina, tržište novca, i dr.).⁸

Marketing na tržištu kupaca vode (odnosno njime upravljaju) direktori prodaje, trgovački predstavnici, direktori ekonomske propagande i unapređenja, marketing-istraživači, direktori službi za pružanje posebnih usluga kupcima, direktori proizvoda, direktori tržišta i top menadžeri zaduženi za marketing u preduzeću odnosno organizaciji.

Poznato je da svako radno mesto ima jasno definisane zadatke i odgovornosti. Mnogi od tih poslova uključuju upravljanje posebnim *sredstvima* za marketing, poput onih za ekonomsku propagandu, prodajno osoblje ili istraživanje marketinga.

S druge strane, direktori proizvoda, direktori tržišta i marketing menadžeri rukovode *programima*. Njihov posao sastoji se iz analize, planiranja i primene

⁸ Milojević, A., (2010), *Osnovi menadžmenta*, EtnoStil, Beograd, str. 232

programa koji će proizvesti željeni nivo i mix transakcija s pobliže označenim ciljnim tržištima.

Zadatak upravljanja marketingom je uticaj na nivo, terminisanje i sastav potražnje na način koji će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

Brojni novi trendovi i silnice izazivaju skup verovanja i u praksi i poslovanju. Marketinški stručnjaci pomno analiziraju postojeće i osmišljavaju nove filozofije, koncepcije i oruđa. Uspješne kompanije će biti one čiji će marketing pratiti promene na njihovim fizičkim (engl. *Market places*) i digitalnim tržištima (engl. *Market spaces*).⁹

Pojednostavljeno, upravljanje marketingom predstavlja upravljanje tražnjom. Organizacija, odnosno preduzeće, kreira neku ideju o željenom nivou transakcija na ciljnom tržištu. S toga se direktori marketinga hvataju u koštac s tim zadacima provodeći istraživanje marketinga, marketing-planiranje, marketing-primenu i marketing-kontrolu.

Dakle, za efikasno upravljanje marketingom potreban je odgovarajući nivo znanja, ne samo za direktore marketinga, marketing menadžere, nego i za pojedine marketare. Sve u cilju delotvornog i blagovremenog delovanja na konkretnom tržištu.

Upravljanje marketingom predmet je povećanog zanimanja u svim veličinama i tipovima organizacija unutar i izvan poslovnog sektora u različitim zemljama, odnosno nivoima privrednog razvoja.

Upravljanje marketingom za preduzeća predstavlja svestan napor da se postignu željeni rezultati razmene sa ciljnim tržištem. Stoga je neophodno permanentno pratiti interese organizacije, kupaca i društva. Međutim, treba imati u vidu da se ti interesi često sukobljavaju. Stoga marketing aktivnosti trebalo bi da vodi dobro osmišljena poslovna filozofija koja za rezultat ima odgovarajući i pouzdan marketing.

⁹ Kotler, F., Keler, K., (2006), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, str. 27

2.2. Proces upravljanja marketingom

Upravljanje marketingom, u okviru svakog posla, mora strateškim planerima pružiti marketing-podatke radi korišćenja te za donošenje i provođenje marketing-planova na osnovi unapred dogovorenih poslovnih ciljeva.

U stvari, proces upravljanja marketingom sastoji se od pet povezanih koraka: analiza tržišnih mogućnosti, istraživanje i selekcionisanje ciljnih tržišta, razvijanje marketing-strategija, planiranje marketing-taktika te primena i kontrola marketing-napora.¹⁰

(1) Analiza tržišnih mogućnosti podrazumeva da osoblje marketinga pažljivo posmatra marketing okolinu i stiče duboko razumevanje o tome kako tržišta potrošača i tržišta organizacija donose svoje odluke o kupovini. Nakon toga pravi se više scenarija o realnim tržišnim mogućnostima preduzeća.

(2) Istraživanje i selekcionisanje ciljnih tržišta zahteva od osoblja marketinga obavljanje osnovnih istraživanja marketinga, prikupljanje podataka, pažljivo merenje veličine tržišta, sagledavanje buduće prodaje i profita, te pomnu segmentaciju tržišta, da bi se mogli odabrati najprivlačniji tržišni segmenti i da bi preduzeće moglo zauzeti odgovarajući položaj na svakom tržišnom segmentu.

(3) Razvijanje marketing strategija zahteva od osoblja marketinga da savlada proces marketing planiranja i proces planiranja razvoja novog proizvoda, te traži od njih da pripreme promenu strategija za trajanje životnog ciklusa proizvoda kao i za slučaj promene tržišnog položaja preduzeća, promene privredne klime, te otvorenih ili zatvorenih svetskih mogućnosti.

Marketing strategija je marketinški način razmišljanja, prema kojem se od svake poslovne jedinice očekuje da postigne svoje marketinške ciljeve. Marketing strategiju čini donošenje odluka o izdacima za marketinške poslove, marketing mix i marketing-alokacije u vezi s očekivanim uslovima okoline i konkurenata.

Marketing mix je kombinacija kontrolisanih marketinških varijabli kojima se koristi preduzeće da bi postiglo traženi nivo prodaje na ciljnom tržištu.

¹⁰ Milojević, A., (2010), *Osnovi menadžmenta*, EtnoStil, Beograd, str. 235

(4) Planiranje marketing taktike zahteva od osoblja marketinga kvalitetno usklađivanje elemenata marketing mixa: proizvoda, cene, distribucije i promocije – tako da s troškovima delotvorno deluju na postizanje marketinških ciljeva.

Osnovna marketing-varijabla je *proizvod/usluga* koja označava materijalizovanu ponudu tržištu, uključujući karakteristike proizvoda, pakovanje, označavanje marke i politike usluga.

Druga važna varijabla je *cena* (iznos novca koji kupci izdvajaju za proizvod/uslugu), koja mora biti primerena sadržaju vrednosti ponude, u suprotnom će se, za izbor proizvoda, kupci obratiti konkurentima.

Distribucija označava različite aktivnosti koje preduzeće preduzima da bi proizvod učinilo dostupnim i korisnim ciljnim potrošačima. Stoga se identifikuju, ojačavaju i povezuju različiti posrednici i marketing-promoteri, da bi se proizvodima/uslugama uspešno snabdelo ciljno tržište. Preduzeće se mora dobro razumeti u različite tipove firmi za maloprodaju, veleprodaju i fizičku distribuciju te način na koji one donose svoje odluke.

Promocija označava različite aktivnosti koje preduzima kompanija da saopšti odlike svojih proizvoda/usluga i navede ciljne kupce za kupovinom. Stoga se obavlja ekonomska propaganda, organizuje unapređenje prodaje, stvara publicitet i upućuje se prodajno osoblje na promociju svojih proizvoda.

(5) Primena i kontrola marketing napora zahteva razvijanje marketing organizacije, kadrovsku popunjenost, određivanje odgovornosti za primenu svih aktivnosti u okviru plana, praćenje sprovođenja plana na tržištu i pokretanje korektivnih akcija kada za to nalaže situacija. Celokupni plan marketing poduhvata treba povremeno ispitati instrumentom poznatim kao marketing provera.

Marketinški stručnjaci su vešti u upravljanju potražnjom: oni žele uticati na stepen, odabir trenutka (entl. Timing) i sastav ponude. Marketinški stručnjaci deluju na četiri različita tržišta: tržišta krajnje potrošnje, tržištu poslovne potrošnje, globalnom i neprofitnom tržištu.¹¹

¹¹ Kotler, F., Keler, K., (2006), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, str. 31

2.3. Brend menadžment

Brend menadžment je primena marketinškog upravljanja određenim proizvodom linijom proizvoda ili brendom. Cilj je da se kupcu ukaže na primetnu vrednost proizvoda, čime se uvećava kvalitet franšize brenda i valjanost brenda. Istraživači tržišta vide brend kao dato obećanje koje podrazumeva da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti očekivanja kupaca kada je isti brend u pitanju, kako bi oni i ubuduće nastavili da kupuju iste proizvode. Ovo može da omogući povoljniju prodaju u poređenju sa konkurentnim proizvodima. Takođe, svest o vrednosti brenda može da omogući proizvođaču/trgovcu da više naplati svoj proizvod. Vrednost brenda je određena iznosom profita koji ostvaruje proizvođač. Ovo može da se postigne kombinacijom povedane prodaje, povećanjem cene i/ili smanjenim ili efikasnijim marketinškim ulaganjem. Sva ova povećanja mogu da poboljšaju profitabilnost brenda i stoga, često brend menadžeri snose direktnu (linijsku) odgovornost za brendov dobitak/gubitak kad je reč o profitabilnosti, za razliku od uloge marketing menadžera, kojima su "odozgo" stavljeni na raspolaganje budžeti da njima upravljaju i izvršavaju svoje obaveze. U tom smislu u samim organizacijama, brend menadžment je često viđen da ima širu i višu stratešku ulogu nego što to ima sam marketing. Istraživanja pokazuju da visoko kotirani brendovi ostvaruju veći prihod akcionarima nego što to čine oni slabiji, uži brendovi.¹²

Private label proizvodi ili usluge su one koje proizvodi ili obavlja jedna kompanija pod brendom druge kompanije. Opseg proizvoda i usluga je veoma širok, od hrane i kozmetike do odeće i webhostinga. Iako se PL najčešće pozicioniraju kao jeftinija alternativa regionalnim, nacionalnim ili internacionalnim brendovima, vlasnici nekih PL su pozicionirali svoje brendove kao "premium" brendove koji se takmiče sa postojećim „name brendovima“.

PL brendovi u Srbiji su tek u povoju, sa Deltom kao liderom, dok Hrvatska ima prilično razvijenu Konzumovu K-liniju.

Da sumiramo, vrednost brenda ozbiljno utiče na vrednost akcija, tj. vrednost kompanije.

¹² Golijanin, D., (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 56

2.4. Trade marketing

Trade marketing je disciplina u okviru marketinga čiji cilj je da poveća potražnju (prodaju) na nivou veleprodavca, maloprodavca ili distributera, umesto na nivou potrošača. Trade marketing je dakle B2B kategorija, *business-to-business*. Trade marketing se dešava na mestu prodaje (POS -*Point of Sale*), Radi boljeg razumevanja, aktivnosti predstavljaju podskup trade marketinga. Brend menadžment i dalje ima pojačani zadatak da održi i poveća tražnju kod kupca, kao oblik 'C, *business-to-consumer* aktivnosti.

Potrošač je taj koji identifikuje željeni proizvod i vrši kupovinu maloprodavca. A da bi proizvođač ili distributer bio siguran da maloprodavac promoviše njegov proizvod, a ne konkurentski, ovde dobavljač mora da marketuje svoj proizvod kod maloprodavca. Trade marketing takođe uključuje ponudu različitih materijalnih i nematerijalnih pogodnosti za maloprodavca i kombinuje discipline marketinga i prodaje kako bi se ostvario profit.

2.5. Merčendajzing

Merčendajzing je nauka, umetnost i veština rasporeda (aranžiranja) artikala na policama koja kombinuje elemente psihologije, dobrog poznavanja kupca i načina odlučivanja, a vođena je potrebom za ostvarenjem maksimalnog prometa i profita i maksimalne koristi za partnere u trgovinskom lancu.

Merčendajzing je proces planiranja, razvoja i prezentacije linije proizvoda na prodajnom mestu za identifikovanu ciljnu grupu kupaca. Ovo je proces tipa 4P koji uključuje određivanje cena, izbor asortimana, aranžiranje polica (raspored robe) i uspostavljanje vremenske ose kada se šta radi.

U cilju smanjenja svojih troškova, sve veći broj velikih lanaca maloprodaje se trudi (i uspeva) da funkciju merčendajzinga "prevali" na dobavljača. Sada dobavljač ne samo da dopremi robu do ispred magacina maloprodajnog objekta, nego je i istovari, unese unutra i složi na police.¹³

¹³ Golijanin, D., (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 65

III KORPORATIVNO BRENDIRANJE

3.1. Šta je brend

Reč brend je izvučena od stare nordijske reči “*brandr*” što znači “*spaliti*”. U Americi su još u 19. Veku kauboji stavljali svoj znak, žig ili brend na krave kako bi ih lakše raspoznavali (žigosali su ih, otud i povezanost reči spaliti i označiti). Brendiranje, prema tome, znači raspoznavanje. Biti prepoznat predstavlja prvi korak.

Povezano sa brendom je i asocijacija koju ljudi imaju kada misle na neki brend. Pomislite na Citybank, na primer: “City nikad ne spava”. Ta asocijacija, to podsećanje kreirano za ovaj brend je da je moguće obavljati bankarsko poslovanje sa ovom bankom 24 časa tokom dana, i to tokom svih sedam dana u nedelji. U jednoj drugoj oblasti, Audi: “Vorsprung durch Technik” (što znači: biti bolji od drugih zahvaljujući superiornoj tehnici), a asocijacija, podsećanje je ovde na Audi automobile koji su zbilja tehnički usavršeni, te otud zapanjujući uspeh ovog Brenda.

Brend se obično povezuje sa logoom i tipičnim brendovim bojama i parolama.

3.2. Šta znači brend

Ako pronađete pravog umetnika, možete dobiti i sjajni logo, ali da li je kompanija iza tog logoa stvarno profesionalna? Da li je posao brendiranja samo nešto što se tiče dizajna ili se radi o kvalitetu koji stoji iza tog dizajna? Da li se tu radi o prodaji magle ili o prodaji suštine? Da li se tu teži pomodnosti da se ima svoj logo ili se tu stvarno radi o traganju za izvrsnošću?

Odgovor na ova pitanja određuje “korporativna kultura” organizacije koja odlučuje da postane poznata putem specifičnog logoa i asociраних pojačanih znakova za njeno prepoznavnje.

Shodno tome brend označava korporativni identitet. Brend je jednak obećanju i treba da odgovara očekivanjima. Brend treba da bude jednak snovima. Brendovi treba da budu etički ispravni, da se podudaraju sa profilima klijenata, da budu i autentični i prepoznatljivi.

Brendiranje je ono što se događa ispod površine mora i rezultat je korporativne kulture.

3.3. Korporativni identitet

Korporativni identitet je relativno nov pristup. Za neke on čini jezgro uspešnog upravljanja, a za neke još jednu ideju u modernom učenju o poslovanju.

Činjenica je da je svest o značenju korporacijskog identiteta sve više prisutna među upravama uspešnih kompanija. Značaj korporacijskog identiteta raste sa svešću o promenama u globalnom okruženju i potrebi rada na otvorenom tržištu, internacionalizaciji i poplavi potpuno novih proizvoda, usluga i razvojnih tehnologija.

Broj proizvoda i usluga eksponencijalno raste, a organizacije moraju neprekidno biti u toku sa napretkom u svetu, učiti i usavršavati se, kako bi mogle prilagoditi sopstvenu strukturu i aktivnost stalnim promenama. Istovremeno proizvodi i usluge, cene i ciljne grupe i sistemi distribucije na otvorenom tržištu, cela politika marketing miksa, a sa njima i politika organizacija za sebe, sve se više približavaju jedni drugima i sve se manje razlikuju, odnosno postaju sve sličniji i zbog toga je neophodno da se razlikuju po sopstvenom identitetu.

Osnovne komponente identiteta polaze od misije i vizije, tj. definisanih vrednosti organizacije, što čini osnovu za pozicioniranje, isticanje ključnih komparativnih prednosti, otkrivanje slabosti i definisanje održivih ciljeva organizacije. U analizi i definisanju korporacijskog identiteta, potrebno je imati jaku i istrajnu volju uprave sumirati sve ideje i očekivanja od korporacijskog identiteta i izvući takve formulacije i definicije koje reflektuju realne potrebe organizacije, a u koje ulaze svi resursi i relevantne dimenzije poslovanja kao što je marketing, jer to konačno donosi parcijalan i ne efikasan rezultat.

Izgradnja korporacijskog identiteta počinje sa različitim potrebnim analizama. Analizom misije i vizije, imena, analizom strategije i politike organizacije, kroz analizu ciljnog pozicioniranja, kulturu organizacije, ponašanje i kadrovsku strukturu, analizu proizvoda i usluga, analizu finansijskog položaja i stabilnost projektuje se i razvija identitet organizacije.

3.4. Izgradnja korporativnog brenda

U najosnovnijem značenju, korporativno brendiranje je zbir svih iskustava, predrasuda i percepcija koje potrošač ima prema jednom preduzeću. To podrazumeva da su sve interne i spoljne komunikacije u službi predstavljanja jedne jedinstvene poruke. Gde je prioritetni motiv: izgraditi poverenje u kompaniju, a ne u određeni proizvod ili uslugu.

3.4.1. Model izgradnje korporativnog brenda

Razvijanje i održavanje korporativne reputacije nameće se kao glavni zadatak organizacija koje danas deluju u mnogo nepovoljnijem okruženju nego pre dvadeset godina zbog opšteg opadanja poverenja u institucije. To je posebno tačno kada je reč o zemljama koje su u procesu tranzicije ka tržišnoj privredi i evropskim integracijama. Današnje povećano interesovanje za pravu ulogu preduzeća u društvu još više raste sa većom senzitivnošću u odnosu na etička pitanja. Pitanja kao što su zagađenje životne sredine, neadekvatni tretman radnika i loša proizvodnja koja stavlja u nezgodan položaj potrošače ili predstavlja opasnost po njih dobijaju veliki prostor u medijima. Broj vladinih propisa u pogledu pitanja vezana za zaštitu životne sredine i društvo u celini se povećao.

Investitori su počeli da donose odluke o investicijama na osnovu društvene održivosti, a ne samo na osnovu čisto ekonomskih razloga. Potrošači su postali sve osetljiviji na društveni učinak preduzeća od kojih kupuju proizvode i usluge. Ova akumulacija privrednih pritisaka tera firme da posluju na ekonomski, društveno i ekološki održiv način. Jedan od glavnih zadataka menadžmenta je da razvije i sprovede odgovarajuće korporativne i marketinške strategije komunikacije kako bi stvorila povoljnu okolinu i stekla poverenje i poštovanje aktera i javnosti uopšte, što može biti odlučujuće za uspostavljanje dugoročnih odnosa povoljnih i za preduzeće i za društvo.

3.4.2. Korporativna kultura

Jedan od najdelotvornijih načina saopštavanja korporativnih vrednosti menadžmentu i zaposlenima jeste, kako se ispostavilo, predstavljanje određenih priča (primera).

Predstavljanje primera je moćno sredstvo komunikacije koji profesionalci u advertajzingu i PR-u veoma vešto koriste kako bi promovisali proizvode i usluge svojih kompanija. Međutim, primeri mogu biti podjednako delotvorni i u internoj komunikaciji.

Zadatak menadžmenta ovde je između ostalog da izabere ili osmisli nove načine praktikovanja društvene i ekološke odgovornosti kroz konkretne akcije i društveno korisne projekte koji će se ticati onih pitanja koja su od najveće važnosti za interne i eksterne aktere kompanije u datoj zemlji ili regionu.

IV TRGOVINA I TRGOVINSKA POLITIKA

4.1. Pojam i sadržaj trgovine

Pod *trgovinom* (engl. trade) se podrazumeva razmena proizvoda i usluga između pojedinaca, grupa, ili privrednih subjekata direktnim putem (barter) ili putem nekog sredstva razmene. Najčešće sredstvo razmene je novac. Trgovina spada u red starih privrednih delatnosti. Ona se ubrzano počela razvijati u drugoj polovini XIX veka.

Trgovina *omogućuje pojedincima i društvu u celini* da mogu svoje potrebe zadovoljavati veoma velikim brojem proizvoda. Ukoliko ne bi postojala trgovina

pojedinci, grupe i društvo u celini svoje potrebe bi zadovoljavali isključivo iz sopstvenih izvora. Bez obzira na neke kritike, koje idu u pravcu da se savremeni svet kreće prema potrošačkom društvu, nesumnjiva je činjenica da je ponuda i potražnja roba i usluga u stalnom porastu. Trgovina, koja predstavlja vezu između proizvodnje i potrošnje dobila je značajniju ulogu. Ona ima zadatak da posreduje u razmeni proizvoda i usluga između proizvođača i potrošača. Pored čistog posredovanja u razmeni robama i uslugama između proizvođača i potrošača, trgovina svojom funkcionalnom aktivnošću obezbeđuje ponudu roba i usluga u količinama i asortimanu koje tržište traži, u vreme kada tržište traži i po cenama i drugim uslovima koje tržište definiše. Savremenim uslovima trgovina povezuje specijalizovanu proizvodnju sa izuzetno diverzifikovanom potrošnjom. U tom smislu trgovina obavlja veliki broj funkcija od koji su najznačajnije interpersonalna, interlokalna i intertemporalna.¹⁴

Razvoj trgovine istovremeno je uslovljavao i brojne probleme vezane za trgovinu i trgovinske odnose. Najčešći problemi savremene trgovine vezani su za kompletiranje asortimana, modne trendove, formiranje i čuvanje optimalnih zaliha, istraživanje tržišta, formiranje trgovačkih i distributivnih centara, čuvanje i skladištenje robe, transport itd. Pored toga nastajali su i problemi organizacione i ekonomske prirode koji se ogledaju u modernizaciji trgovine, konkurenciji, formiranje optimalnih marži, razvoj kooperacije i drugih vrsta udruživanja i slično.

U teoriji su poznate dve vrste trgovine: unutrašnja i međunarodna ili spoljna trgovina.

Unutrašnja trgovina podrazumeva trgovinu robama ili uslugama na teritoriji jedne države, a međunarodna ili spoljna trgovina (international trade) trgovinu robama i uslugama između država. Osnovna razlika između unutrašnje i međunarodne trgovine sastoji se u tome što unutrašnja trgovina podrazumeva da su proizvođači, trgovci i potrošači subjekti iste države, s jedne strane, a kao sredstvo međusobnih plaćanja koriste nacionalnu valutu.

Međunarodna ili spoljna trgovina podrazumeva da se trgovina obavlja između subjekata dve ili više država, s jedne strane, a kao sredstvo međusobnih plaćanja koriste se međunarodne konvertibilne valute. Takođe, međunarodna trgovina opterećena je merama trgovinske politike kao što su carine, kvote, dozvole, devizna

¹⁴ Beslać, M., Petković, T., (2008), *Međunarodna ekonomija i finansije*, PROINKOM, Čačak, str. 61

kontrola i slično. Znači, međunarodna trgovina podrazumeva da je jedan subjekt trgovine u jednoj državi (izvoz), a drugi subjekt je u drugoj državi (uvoz). Predmet trgovine prelazi državnu granicu i taj element predstavlja element inostranosti, odnosno taj element daje trgovini odliku međunarodne trgovine. Ugovaranje predmeta međunarodne trgovine vrši se na osnovu posebnih propisa koje donose pojedinačne države, a plaćanje se obavlja međunarodno priznatom konvertibilnom valutom.

4.2. Trgovinska politika

Pod *trgovinskom politikom* podrazumeva se skup pravila, normi i aktivnosti jedne države koja se odnose na vođenje i upravljanje tokovima trgovine i plaćanjima. Ako je u pitanju skup meta pravila i normi koje se odnose na spoljnotrgovinsku razmenu, onda se radi o spoljnotrgovinskoj politici. Trgovinska politika je uvek sastavni deo ekonomske politike jedne države. U savremenim uslovima spoljnotrgovinskih odnosa trgovinska politika teži ka uspostavljanju uravnoteženih međunarodnih odnosa ponude i potražnje. To nikako ne znači da država treba da u potpunosti reguliše sve trgovinske tokove. Država ima ulogu da reguliše makroekonomski ambijent za obavljanje međunarodne razmene, odnosno spoljne trgovine. Sve ostale elemente trgovinska politika treba da prepusti tržištu. Ciljevi trgovinske politike nalaze se u strategiji privrednog razvoja. Najznačajnije načelo trgovinske politike u savremenim tržišnim uslovima polazi od toga da je promet roba i usluga slobodan. Slobodan promet roba i usluga ne podrazmeva anarhično tržište već tržište koje podrazumeva podsticanje konkurencije i tržište koje će za posledicu imati povećanje obima trgovine, a time i proizvodnje i potrošnje.¹⁵

Kao *sredstva trgovinske politike* koriste se propisi mere i radnje koje donose državni organi. Ove mere obično se odnose na politiku cena, spoljnotrgovinske razmene i slično. U savremenim tržišnim privredama država samo se za mali broj najznačajnijih proizvoda određuju cene. Međutim, u slučajevima kad bi promet nekog

¹⁵ Mašić, B., i sar., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 219.

proizvoda narušio snabdevanje domicilnog stanovništva, država može doneti propise za ograničenje prometa pojedinih proizvoda.

Da bi se realizovala trgovinska politika koriste se *razni instrumenti*. Oni imaju za cilj uspostavljanje uravnoteženih odnosa između ponude i potražnje, a time i do potpunog uravnoteženog i kontinuiranog snabdevanja tržišta. Najznačajnije mere trgovinske politike u cilju ostvarivanja uravnoteženog odnosa ponude i potražnje jesu mere vezane za formiranje materijalnih rezervi, mere vezane za kreditiranje potrošača, mere vezane za poreski sistem u oblasti trgovine i slično.

Drugi deo mera odnosi se na uslove koji trgovinski subjekti moraju da ispune da bi se mogli baviti trgovinom, a posebno spoljnom trgovinom. Ove mere najčešće su vezane za materijalno-tehničke i higijenske uslove objekata koji služe u trgovinske svrhe (skladišta, hladnjače itd.), zdravstveno stanje osoblja, itd.

Trgovinska politika se bavi i *zaštitom potrošača* na način da propisuje kvalitet proizvoda koji su predmet razmene kao propisivanja uslova pod kojim se vrši razmena.

Trgovinskom politikom se utvrđuje osnovno državno opredeljenje da će se voditi *politika liberalizacije ili protekcionizma*. Sve savremene tržišne privrede svoju trgovinsku politiku definišu u pravcu liberalizacije. Samo slobodna liberalizovana trgovina može doneti koristi za sve zemlje. Liberalizacija tržišta podrazumeva da se ukidaju barijere na državnim granicama, da se omogućava i stimuliše potpuna sloboda trgovinskog preduzetništva, da se sve mere odnose na nesmetano funkcionisanje tržišta i puno poštovanje tržišne utakmice.

4.3. Trgovinske organizacije

U **trgovinske organizacije** ubrajamo preduzeća i pojedine trgovce, koji robu kupuju i bez obrade je dalje prodaju. Zato je rašireno mišljenje da trgovina uzrokuje povećanje prodajne cene i zato nije korisna delatnost. Ipak ima značajne funkcije, to su: prostorna; vremenska; količinska; kvalitetna; savetodavna; kreditna.

Važno je da je roba na raspolaganju u blizini kupaca, odnosno potrošača. Bez trgovine, svaki proizvođač bi morao da organizuje sopstvenu prodajnu mrežu, što bi imalo smisla kod velikih proizvođača.¹⁶

¹⁶ Lovreta S., (2000), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 119

Između proizvodnje i upotrebe proizvoda je, po pravilu, dosta velika vremenska razlika, pre svega postoji raskorak između načina proizvodnje (velike serije) i upotrebe (veliki broj krajnjih potrošača). Prevažilaženje vremenskih razlika omogućuje odgovarajuća zaliha proizvoda, koju oblikuju bilo proizvođači bilo prodavci.

Trgovina povezuje više proizvođača na taj način da kupuje od njih veliku količinu proizvoda i posreduje ih potrošačima u maloprodajnim količinskim jedinicama.

Trgovinska preduzeća ne prerađuju ili dorađuju kupljene proizvode, ali može delimično promeniti njihov kvalitet, ako npr. iz raznih delova sastave nov proizvod (npr. orman, police, zamrzivač itd. ponude kao kuhinju). S tim je tesno povezana *savetodavna i informaciona funkcija*, jer trgovina obaveštava potrošače o ponudi i omogućava im pregled tržišta. Savetuje ih pre i u toku nabavke.

Većina trgovinskih preduzeća je preuzela kreditnu funkciju, jer prodaju robu na rate ili odloženo plaćanje.

Od oblika trgovine razlikuju se prodaja u prodavnicama i ostali oblici prodaje. U sklopu prodaje u prodavnicama razlikuju se prodavnice koje nude pretežno prehrambene proizvode i prodavnice s pretežno neprehrambenim proizvodima. Definicije pojedinih vrsta prodavnica razlikuju se u zemljama EU-a, a baza podataka CODED obuhvata njihova zajednička obeležja.

Prodavnice sa pretežno prehrambenim asortimanom

U ovoj grupi razlikuju se sledeće vrste prodavnica: mini market, supermarket, hipermarket, diskontna prodavnica i prodavnica susedstva.

- Mini market ("Mini-market", "superette")

Mini market je samouslužna prodavnica u kojoj se nude prehrambeni proizvodi. Površina prodajnog prostora kreće se od 100 do 400 m²

Tabela 1. Prodajna površina mini marketa u zemljama EU-a

Zemlja	Površina prodajnog prostora u m ²
1. Nemačka, Belgija	100 – 400
2. Francuska, Španija	120 – 400
3. Velika Britanija	186 i više
4. Grčka i Portugal	manje od 200

Izvor: <http://hgk.biznet.hr>, *Terminologija i definicije prodaje ESS*, Preuzeto 15.04.2011

- Supermarket (“Supermarket”)

Supermarket je samouslužna prodavnica u kojoj se nude uglavnom prehrambeni proizvodi i u manjem opsegu i neprehrambeni proizvodi. Prodajna površina supermarketa razlikuje se od zemlje do zemlje i kreće se od 200 do 2500 m²

Tablela 2. Prodajna površina supermarketa u zemljama EU-a

Zemlja	Prodajna površina u m2
1. Grčka i Portugal	200 i više
2. Holandija	prosečno 300
3. Belgija, Danska, Francuska, Italija, Luksemburg, Španija	400 – 2500
4. Nemačka	400 – 1000
5. Velika Britanija i Irska	do 2323

Izvor: <http://hgk.biznet.hr>, *Terminologija i definicije prodaje ESS*, Preuzeto 15.04.2011

- Hipermarket (“Hypermarket”, “superstore”)

Hipermarket je samouslužna prodavnica sa parkiralištem koja nudi široki asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Površina prodajnog prostora je navedena u tabeli 3.

Tabela 3: Prodajna površina hipermarketa

Zemlja	Prodajna površina u m ²
Nemačka	1500 – 5000 i više
Velika Britanija	2323
Belgija, Danska, Francuska, Grčka, Italija, Luksemburg, Holandija, Portugal, Španija	2500 i više

Izvor: <http://hgk.biznet.hr>, Terminologija i definicije prodaje ESS, Preuzeto 15.04.2011

U Nemačkoj se hipermarketi nalaze pod nazivom *Potrošačko tržište* ("Verbrauchermarkt"), koji imaju prodajnu površinu od 1500 do 4999 m², *Samouslužna robna kuća* ("SB-Warenhaus") s prodajnom površinom više od 5000m². U Velikoj Britaniji i Irskoj hipermarketi su *Super prodavnice* ("Superstore"), koje u odnosu na kontinentalne hipermarkete imaju ograničeni asortiman neprehrambenih proizvoda.¹⁷

- Diskontna prodavnica ("Discount store")

Glavna obeležja diskontne prodavnice jesu ograničeni asortiman proizvoda s velikim koeficijentom obrtaja i niže cene u odnosu na ostalu maloprodaju. Diskontne prodavnice posluju gotovo bez usluga. Primer: *Wal-mart*

- Prodavnica susedstva ("Convenience store")

Asortiman konvencionalne prodavnice čine uglavnom prehrambeni proizvodi namenjeni kupcima koji stanuju u blizini prodavnice, dolaze peške u kupovinu i obavljaju brzu i neplaniranu dnevnu kupovinu. Prodajna površina je mala ili srednje velika. Radno vreme je dugo u zemljama s liberalnijom politikom radnog vremena. Primer: *Cornershop, 7 eleven, party store*

*Prodavnice sa pretežno neprehrambenim asortimanom*¹⁸

¹⁷ <http://hgk.biznet.hr>, Terminologija i definicije prodaje koje se koriste unutar Evropskog statističkog sistema ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database"), Preuzeto 23.04.2011

¹⁸ <http://hgk.biznet.hr>, Terminologija i definicije prodaje koje se koriste unutar Evropskog statističkog sistema ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database"), Preuzeto 23.04.2011

U ovoj grupi prodavnica razlikuju se sledeće vrste prodavnica: robna kuća, prodavnica mešovite robe, specijalizovane prodavnice, trgovački centar.

- Robna kuća ("Department store")

Robna kuća je prodavnica s velikom prodajnom površinom na pristupačnoj lokaciji - uglavnom u centru grada. Robna kuća pod jednim krovom nudi vrlo široki i relativno duboki asortiman proizvoda za konačnu potrošnju ("consumer goods"), među kojima su obavezno zastupljeni kućne potrebe i odeća. Primer: Možda najstarija robna kuća *Bennett's of Irongate* je nastala u Velikoj Britaniji 1734.godine; iz Australije je poznata robna kuća *David Jones*; U SAD su poznate robne kuće *Macy's* i *A&S*; U staroj Jugoslaviji su to bile *Beteks*, *Ateks* itd.

Proizvodi i ponuđene usluge prodaju se uz pomoć prodajnog osoblja u različitim odeljenjima, od kojih svaki funkcioniše kao specijalizovana prodavnica. Standard robne kuće je kombinacija slobode izbora i usluge prodajnog osoblja. Odeljenja za prodaju prehrambenih proizvoda obično posluju na bazi samoposluživanja u supermarketu u sklopu robne kuće, dok se odeća, obuća i delikatesni proizvodi nude metodom samoizbora ili na klasičan način.

- Prodavnica mešovite robe ("Variety store")

Prodavnica mešovite robe posluje na bazi samoposluživanja i nudi relativno široki ali i ne previše duboki asortiman proizvoda svakodnevne potrošnje ("every day consumer goods") po niskim cenama i sa smanjenim nivoom usluga. Primer: Japanski *Big N*; *99 cents store* itd.

- Specijalizovana prodavnica ("Specialised trade")

Specijalizovana prodavnica nudi jednu ili manje grupa proizvoda. Primeri su prodavnice odeće, obuće ili parfimerije. Specijalizovane prodavnice sa velikom prodajnom površinom ("Large-area specialist") su obično velike prodavnice sa prodajnom površinom od 2500 i više m^2 . Primeri ovih vrsta prodavnica jesu prodavnice nameštaja, prodavnice uradi sam asortimana, prodavnice bele tehnike, prodavnice koje nude proizvode za sport i rekreaciju, prodavnice auto delova. Primer: *Gap*, *Old Navy*, itd.

- Trgovački centar ("Shopping centre", "mall")

Trgovački centar je veći broj prodavnica i različitih uslužnih preduzeća na jedinstvenoj lokaciji izgrađen kao arhitektonska celina. Trgovački centar je obično dizajniran, planiran, konstruisan i upravljan kao jedna jedinica i u većini slučajeva ima sopstveno parkiralište.

Delatnost i veličina prodavnica u trgovačkom centru prilagođeni su broju potrošača na određenom prostoru ili ciljanom potrošačkom segmentu. Primer: *Delta City, Ušće shopping mall* (Srbija); *Hondos centar* (Grčka)

Ostali oblici prodaje

- Cash&carry prodaja je prodavnica u kojoj se roba nudi iz veleprodajnog skladišta na bazi samoposluživanja (prehrambeni proizvodi) ili uzoraka (pretežno neprehrambeni proizvodi). Kupci (trgovci na malo, obrtnici, institucionalni kupci) plaćaju odmah nakon kupovine i odvoze robu sa sopstvenim prevozom. Primer: *Metro*

- Prodaja putem pošte i prodaja na daljinu ("Mail-order", "distance selling") je oblik prodaje u kojoj se roba nudi putem kataloga, prospekata, reklamiranjem (štampa, radio, televizija) ili putem trgovačkih predstavnika. Naručena roba se šalje kupcu poštom ili nekom drugom metodom. Ovaj oblik prodaje provode i proizvođači i maloprodajna preduzeća. Treba razlikovati opštu i specijalizovanu prodaju putem kataloga. Primer: *Top shop, Amazon.com*

- Prodaja na klupama, od vrata do vrata prodaja, prodaja putem automata ("trading through fixed market stands and/or stalls", "Itinerant trading", "Vending machines").

U trgovinskoj strukturi zemalja EU-a definisano je više vrsta oblika prodaje, koje se međusobno razlikuju s obzirom na svoja različita obeležja. U bazi podataka CODED I publikacijama EUROSTAT-a navedena su zajednička obeležja glavnih vrsta prodavnica, kao osnovica za standardizaciju koncepata i definicija u području trgovine, i konzistentno korišćenje postojećih standarda u zemljama EU-a.

4.4. Globalni trendovi u trgovini

Svakodnevno smo svedoci pojave da *veliki trgovački lanci* potiskuju male trgovce, dovodeći u pitanje njihov opstanak, te zauzimaju sve značajnije mesto u lancu snabdevanja. Stoga, trgovcima na malo ne preostaje ništa drugo nego okrenuti se racionalizaciji i inovaciji vlastitog poslovanja, kao i pronalaženju novih načina privlačenja klijenata. Zadržati pažnju potrošača na duže vreme postaje pusta iluzija, imajući u vidu različite preferencije i ukuse, rast konkurencije, demografska kretanja i sl.

Danas, više nego ikad, trgovci na malo idu korak dalje u razumevanju svojih kupaca, kako postojećih, tako i potencijalnih, unapređujući komunikaciju sa istima putem tradicionalnih i savremenih kanala. Pored toga, karakteriše ih sve veći angažman u lancu nabavke, unapređivanju prodajnih mesta, te iznalaženju alternativnih prodajnih kanala kao što je Internet.

Trgovci na malo su na vreme shvatili da informaciona *tehnologija ne znači samo automatizaciju poslovnih procesa, nego i sasvim nove koncepte kao što su:* upravljanje odnosima s klijentima - CRM (*Customer Relationship Management*), virtuelne organizacije, poslovna inteligencija i sl. Stoga, informaciona tehnologija igra ključnu ulogu u naporima trgovaca u agresivnim prilikama tržišta.

4.5. Nove tendencije u maloprodaji

Kotler govori o trendovima u maloprodaji u kojima maloprodavci treba da vode računa o stvaranju strategija za svoje proizvode:¹⁹

1. novi oblici trgovine i njihove kombinacije
2. povećava se intertipna konkurencija za potrošače
3. rast globalnih maloprodavaca
4. povećavaju se investicije u tehnologiju
5. globalizacija velikih maloprodavaca
6. prodaja je određeno iskustvo, a ne samo roba
7. konkurencija između prodaje u prodavnicama i onih van prodavnice.

Posebna pažnja posvećuje se kanalima prodaje. Maloprodaja nastoji da opsluži različite grupe potrošača, da se ostvari dominacija u kanalima, pa se u razvijenim potrošačkim društvima sve češće koristi više kanala da se dođe do potrošača. Potrošač može da koristi jedan kanal da dođe do informacija o proizvodu, drugi da kupi, a treći da fizički poseduje proizvod.

Telemarketing, kao način prodaje, počinje da se koristi početkom 80-ih godina, a omogućava da se roba naruči ili da se dobiju informacije putem besplatnog poziva za razgovor. Ovaj sistem je doveo do povećanja prodaje robe, jer potrošače ne košta

¹⁹ Kotler P., *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New York, 2003., str. 45.

ništa da od kuće pozovu maloprodavce. Maloprodavci lako dolaze do potrošača, olakšava se dobijanje i praćenje novog potrošača i to po minimalnim troškovima.²⁰

Kad je u pitanju maloprodaja, tradicija igra veliku ulogu. Struktura maloprodaje posledica je karakteristika pojedinih zemalja. Zapažena je ekspanzija velikih maloprodavaca u inostranstvo, što bitno utiče na proizvodni program njihovih dobavljača.

Revolucija u maloprodaji se odvija na način da se ona kreće od aktivnosti pokretane tržištem na aktivnost koja pokreće tržište. To znači da se od fragmentacije ide ka ukрупnjavanju ili konsolidaciji, od lokalne ka globalnoj orijentaciji, od tržišta kao mesta do tržišta kao prostora, od trgovaca do menadžera, od tradicionalnih radnji ka inovativnim formama prodaje, itd.

Ključni trendovi u maloprodaji mogu se opisati kroz nekoliko pojava:

- *Jačanje uloge supermarketa i trgovačkih lanaca.* U poslednje dve decenije uočljiv je razvoj velikih trgovačkih lanaca i širenje supermarketa na uštrb malih lokalnih prodavnica. Kada im lokalna i nacionalna tržišta postanu preuska, trgovački lanci se nastoje transformisati u globalne kompanije, s podružnicama, robnim kućama i supermarketima u mnogim zemljama. Lanci supermarketa ukazuju na rast konsolidacije i globalizacije pri čemu pregovaračka moć trgovaca raste unutar lanca nabavke. Naznake pokazuju da će se ovaj trend globalnog širenja, uz povećanje konkurentnosti, nastaviti i u budućnosti. Posebni slučajevi beleže ulaganja distributera u povećanje uticaja ili čak preuzimanje maloprodajnih lanaca kako bi imali mogućnost predviđanja terena za plasman vlastitih proizvoda.

- *Upravljanje odnosima s kupcima (CRM)* postaje ključna razvojna snaga u sektoru maloprodaje. Bolje organizovani trgovci preorijentisali su svoje poslovanje oko sve zahtevnijih potrošača. U trci privlačenja novih kupaca spoznali su da je jednako važno zadržati i postojeće. Povećana interakcija uz sofisticirane tehnike analize pružaju trgovcima neslućene mogućnosti pronicanja u način razmišljanja potrošača. Ove se informacije koriste za uspostavljanje prisnijih odnosa s kupcima, ciljani marketing i promotivne kampanje, unutrašnje uređivanje prodavnica, upravljanje elektronskim kanalima i sl. Ranija orijentacija trgovaca na malo bila je

²⁰ Gilden C.G. & D.A. Limmermanes, (1996), *Effective Retailing*, second edition, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 447.

orijentacija na proizvode – produktocentričnost, a danas je to orijentacija na klijente – klijentocentričnost.

Sprovođenje upravljačkog CRM koncepta, ogleda se u svim poslovnim aktivnostima, a ima za cilj usmeravanje maloprodavaca u procesu kontinuiranog stvaranja dodate vrednosti za potrošače, kao najvažnijeg faktora ostvarivanja konkurentске prednosti.

Adrian Payne, razvio je strateški okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM), koji se sastoji iz pet ključnih procesa, a to su: razvoj strategije, kreiranje vrednosti, integrisanje medija i kanala distribucije, upravljanje informacijama i procena učinka.

Svaki od pomenutih procesa-pokretača, sastoji se od određenih aktivnosti, koje je neophodno preuzeti, u cilju uspešne implementacije CRM strategije. Okvir za upravljanje odnosima sa potrošačima treba da pomogne maloprodajnom preduzeću u kontinuiranom preispitivanju kvaliteta pružanja usluga i, na osnovu informacija o potrošačima, u preduzimanju koraka koji će voditi građenju *zadovoljstva* potrošača konzumiranim proizvodima i uslugama, građenju *poverenja* u maloprodajno preduzeće i, konačno, građenju *lojalnosti* dotičnom maloprodavcu.

- *Upravljanje lancem snabdevanja (SCM – Supply Chain Management)* takođe je postao jedan od pokretača poslovanja. Trgovci upravljaju logistikom formirajući vlastite distribucijske i logističke mreže međunarodnih i globalnih razmera. Jedna od vitalnih odrednica uspeha u budućnosti svakako će biti sposobnost efikasne distribucije širom sveta, te logistike koja podržava sisteme prezentacije i prodaje. Globalni lanac prodaje mora biti sposoban osigurati visok nivo dostupnosti proizvoda koje potrošači požele kupiti.

- *Širenje i jačanje on-line maloprodaje.* Mnogi trgovci su brzo shvatili prednosti on-line maloprodaje, te pokrenuli svoja maloprodajna web mesta. Pretpostavlja se da će ključ uspeha u budućnosti biti sposobnost trgovaca da integrišu Internet u svoje postojeće poslovne modele. Iako se čeka dostizanje odgovarajućeg stepena integrisanja postojećeg načina poslovanja i e-poslovanja, mnogi veliki proizvođači i distributeri iz sezone u sezonu razvijaju prezentacijsko prodajne sisteme sa sve većim brojem on-line korisnika. Možemo govoriti o segmentaciji kupaca i ključnih proizvoda i ciljanom marketingu kao važnim konceptima u budućnosti maloprodaje. Preostaje samo prepoznati tražnju i uobličiti kvalitetan spoj ponude i činiti to stalno i uvek iznova drugačijim.

Uloga CRM u građenju brenda:

Prava potreba za CRM pojavljuje se ispred organizacije. CRM je odbrambena marketinška strategija, gde potrošačko zadovoljstvo, lojalnost, zadržavanje već postojećih potrošača igra glavnu ulogu. Za obavljanje svih tih stvari, organizacije, uzimaju marketinšku strategiju „*jedan na jedan*“ ili marketinška strategija odnosa. U marketinškim odnosima, kompanije više stavljaju naglasak na prilagođavanje i personalizaciju proizvoda prema potrebama individualnih potrošača. Jedan određeni model je iskorišćen da postigne ciljeve marketing odnosa, ovaj model je nazvan „I DIC“ model, prema tom modelu prvi korak je raspoznati ciljane potrošače, razlikovajući ih po drugim segmentima, izvršiti interakciju sa njima kako bi razumeli njihove određene potrebe i poslednji korak je odabrati proizvod prema individualnim potrebama.

Na kraju, CRM nije ništa više već alat za gradnju brenda, koji ima različitosti u kvalitetu, CRM ima „CET“ vrednosti što znači da prenose značnije (suštinu značenja) brenda, priziva osećaj potrošača i vezuje potrošače sa brendom. CRM je alat za gradnju brenda koji ima mogućnost promovisanja robe kao *brend status*, ako taj proizvod ima samo funkcionalnu korist, onda nikad ne postiže moć kao *brend statusa*, za postizanje moći statusa brenda ili kreiranja ispravnosti brenda, proizvod bi trebalo da predstavlja nefunkcionalne atribute kao što su emocionalni količnici. CRM je jedan od inicijatora koja pomaže da se stvori emocionalna povezanost proizvoda i njihovih potrošača, potrošači iziskuju posebne napore za kupovinu proizvoda, potrošač i *brend* uspostavljaju veoma dobar odnos, kao prijatelji, i *brend* bi trebalo da poseduje iste osobine koje njegov potrošač ima. Na osnovu dobrih iskustava, to ga ističe u svesti ciljane grupe. Na posletku, smatra se da je CRM snažno oružije koje kreira jaku nameru za kupovinom brenda, povećava prepoznatljivost brenda u svesti potrošača.²¹

²¹ Izvor: www.indianmba.com preuzeto 27.02.2013.

4.6. Promene uslova savremene trgovine

Ključne promene koje se ispoljavaju na tržištu Evropske unije odnose se na sferu marketinga i trgovine. U svemu tome posebnu ulogu ima trgovina i u tom sklopu maloprodaja. Otuda treba imati u vidu *sledeće funkcionalne i strukturne promene u kanalima marketinga* na tržištu Evropske unije:²²

- *opadanje snage proizvođača* i istovremeni porast snage maloprodavaca u kanalima marketinga;
- *razvoj aktivne uloge maloprodavaca* u prikupljanju informacija o potrošačima i u ukupnoj implementaciji marketing aktivnosti;
- *ubrzavanje protoka svih informacija* na relaciji potrošač-prodajni objekat-maloprodavac-grosista i proizvođač i na osnovu toga zamena klasičnog držanja zaliha sa raspoloživim informacijama; i
- *integracija ukupnog lanca snabdevanja* proizvoda koji u fokusu ima maloprodavce sposobne da precizno procene buduće tokove prodaje.

U toku je proces izgradnje *integralne i globalne trgovine*, trgovine koja je u svojoj prirodi diversifikovana, koja preuzima sve veći broj marketinških funkcija i koja postaje lider u razvoju modernog menadžmenta.

Razvija se *novi tip konkurencije na tržištu*. Intenzivno se menja i struktura trgovinske mreže. Pri tome se ispoljavaju i značajni problemi, s obzirom na specifičnosti istorijskog razvoja trgovine pojedinih evropskih zemalja. Turbulentnost poslovnog okruženja na tržištu Evropske unije uslovljava transformaciju trgovine. Afirmišu se potpuno nove strategije razvoja, koje sa sobom nose i radikalnu transformaciju poslovnih aktivnosti, u smislu da se obavljaju potpuno nove stvari umesto da se postojeće obavljaju na intenzivniji način. Evolutivni tokovi u evropskom okruženju aktuelizuju potrebu izgradnje novih strategija razvoja od strane vodećih trgovinskih korporacija. Na aktuelnosti dobijaju strategije zasnovane na inovacijama u formiranju "paketa ponude", zatim strategije zasnovane na porastu produktivnosti i cenovnoj konkurentnosti i na kraju strategije zasnovane na alijansama koje putem horizontalne i vertikalne kooperacije obezbeđuju nove konkurentske pozicije na tržištu.

Aktuelni tokovi na tržištu ispoljavaju se u intenzivnom razvoju *maloprodajnih alijansi*. Pri tome treba praviti razliku između sledeća četiri tipa maloprodajnih alijansi:

²² Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 534

- alijanse fokusirane na zajedničke *aranžmane nabavki i na razvoj trgovinskih marki*;
- alijanse bazirane na zajedničkom *tehnološkom istraživanju* i razvoju i na zajedničkom razvoju *informacione tehnologije*;
- alijanse bazirane na zajedničkom razvoju *novih prodajnih objekata* i trgovinskih centara; i
- alijanse zasnovane na *unakrsnom vlasništvu* i udruženom unakrsnom *investiranju*, posebno u razvoju prodajne mreže izvan nacionalnih tržišta.

Razvoj navedenih i njima sličnih maloprodajnih alijansi u značajnoj meri *menja prirodu konkurencije* na maloprodajnom tržištu Evropske unije. Date alijanse nastaju u težnji trgovinskih kompanija za ostvarivanjem leaderske pozicije na tržištu. One putem integracije i putem preuzimanja drugih kompanija ostvaruju u veoma kratkom roku efekte od ekonomije obima i na taj način stvaraju prostor za brzu ekspanziju na tržištu.

Strategija kobrendiranja predstavlja strategiju kombinovanog brendiranja različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje je kooperativni ili zajednički tip strategije brend menadžmenta, koji se realizuje između 2 ili više kompanija, ili između dva ili više brendova. Kobrendiranje je moguće definisati i kao dugoročnu strategiju brend-alijanse u kojoj se jedan proizvod tržišno pozicionira i identifikuje preko, ili uz podršku dva brenda.

Kobrendiranje može biti zasnovano na proizvodu kao instrumentu marketinga, a može biti zasnovano i na promociji kao instrumentu marketinga. Kobrendiranje zasnovano na proizvodima može biti horizontalno i vertikalno. Horizontalno kobrendiranje je paralelno i uzajamno korišćenje dva nezavisna brenda na podlozi međusobnog udruživanja i stvaranja kombinovanog brenda. Horizontalno kobrendiranje se realizuje na istom nivou tržišnog pojavljivanja i između kompanija koje pripadaju istoj ili komplementarnim delatnostima. Vertikalno kobrendiranje se realizuje kao kombinovani ili dualni brend finalnog proizvoda i komponenti. Sada se udružuju jaki i uspešni brendovi finalnih proizvođača i jaki i dokazni brendovi dobavljača

Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog komunikativnog preliivanja i transferisanja imidza u javnosti. Cilj je ostvariti promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova.

Kobrendiranje *Gorenja* i *Pininfarine* je bio u funkciji zajedničkog ostvarivanja prestižnih i konkurentskih efekata vrhunskog tržišnog oblikovanja ili dizajniranja proizvoda.

Intel, kao jedan od najpoznatijih brendova kompjuterskih procesora, prihvatljiv je za strategiju vertikalnog kobrendiranja za mnoge finalne proizvođače kompjutera. U automobilske industrije imamo partnerstvo između dva proizvođača automobila, to su Renault i Nissan koji sadrže 6 brendova: Renault, Nissan, Infiniti, Renault Samsung Motors, Dacia, Lada.²³

4.7. Ključni tokovi u trgovini Evropske unije

Svi su izgledi da će se regionalne razlike u nivou i strukturi trgovinske mreže po pojedinim zemljama Evropske unije smanjivati u narednom periodu. Uočavaju se određene *tendencije u razvoju* koje su manje više istovetne za sve zemlje Evropske unije. One se ispoljavaju, pre svega, u sledećim trendovima:²⁴

- *lakoća ulaska i izlaska sa tržišta maloprodaje*, što za posledicu ima i visoku stopu nastajanja novih i propadanja starih firmi;
- *smanjivanje broja maloprodajnih firmi* koje aktivno posluju na tržištu Evropske unije. Ovo smanjivanje ispoljava se u jednom dužem vremenskom periodu i to posebno u severnim delovima Evropske unije. U poslednje vreme, slični procesi ispoljavaju se i u zemljama koje čine južni deo Evropske unije;
- *smanjivanje broja prodajnih objekata u svim sektorima prometa*. Ono se posebno ispoljava kod objekata mešovite robe. Nasuprot tome, ispoljava se izvesno povećavanje broja specijalizovanih prodajnih objekata. I ovi procesi su intenzivniji u severnim u odnosu na južne delove Evropske unije. Isto tako, intenzivniji su procesi smanjivanja broja prodajnih objekata koji posluju sa prehrambenom robom u odnosu na neprehrambenu robu.
- *stalno povećavanje produktivnosti rada u trgovini*, a posebno usled stalnog povećavanja učešća zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom. U strukturi zaposlenih stalno se povećava učešće ženske radne snage koja u nekim zemljama iznosi iznad 40%.
- *stalni porast obima i vrednosti prometa na malo*, a naročito u sektoru neprehrambenih proizvoda. Uporedo sa tim, sve više se ispoljava uticaj potrošača na

²³ Izvor: www.sema.rs, vol 42/1 Preuzeto 02.01.2013., www.shareslide.net preuzeto 13.02.2013

²⁴ Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 538

strukturu i tip maloprodajnog prometa;

- *stalni porast prodajnog prostora* sa različitim intenzitetom po pojedinim institucijama maloprodaje. Očigledan naglasak se, pri tome, stavlja na izgradnju većih prodajnih objekata;

- *stalni porast nivoa koncentracije trgovine i trgovinske mreže*. U pojedinim zemljama Evropske unije samo jedna maloprodajna kompanija učestvuje sa više od 20% u prometu pojedinih robnih grupa;

- *intenzivan proces internacionalizacije maloprodaje i maloprodajne mreže*. Procesi internacionalizacije odvijaju se između pojedinih zemalja Evropske unije. Međutim, u poslednje vreme, sve više se ispoljavaju i sa preduzećima izvan zemalja Evropske unije;

- *stalni porast polarizacije veličine i efikasnosti prodajnih objekata*. Uspešni veliki trgovinski objekti često su kontrolisani od velikih trgovinskih kompanija. U određenim slučajevima visok nivo efikasnosti pokazuju i mali prodajni objekti. Oni po pravilu čine integralni deo velikih nabavnih i marketing alijansi, ili se nalaze u određenom odnosu franšizinga; i

- *stalni porast stepena diversifikovanosti trgovinskih organizacija njihovih maloprodajnih institucija*. Diversifikacija se odvija kroz istovremeno širenje poslovnih aktivnosti na robna i uslužna tržišta u okviru Evropske unije.

U izloženim tokovima, trgovinska preduzeća preuzimaju ključnu ulogu u makro sistemu marketinga i funkcionisanja jedinstvenog tržišta Evropske unije. Pored robnog i uslužnog tržišta poseban značaj ima uloga moderne informacione tehnologije i procesi nastajanja elektronske trgovine. Vremenskoj dimenziji poklanja se sve veći značaj u integralnom trgovinskom menadžmentu. Otuda se i razvijaju sistemi "just in time" snabdevanja i integracije subjekata u kanalima marketinga. Eliminišu se bespotrebne tačke formiranja zaliha u čvrsto integrisanom lancu snabdevanja. Upotreba elektronike daje nove impulse u razvoju teorije i prakse modernog trgovinskog menadžmenta. Putem elektronske razmene podataka (EDI) vrši se efikasna komunikacija između trgovinskih, proizvođačkih, uslužnih i finansijskih kompanija u čitavom kanalu marketinga. U svemu tome velike trgovinske kompanije i maloprodajne alijanse preuzimaju sve veću ulogu u kanalima marketinga na jedinstvenom tržištu EU.

4.8. Perspektive kanala marketinga

U narednom periodu realno je očekivati dalje *intenzivne promene u evoluciji trgovine i ostalih članova kanala marketinga*. To znači da će se maloprodaja i ukupna trgovina razvijati u pravcu *koncentracije, internacionalizacije i segmentacije*. Na unutrašnjem tržištu Evropske unije, konkurencija će postajati sve oštrija i agresivnija. Prostor za održavanje na tržištu imaće institucije kanala marketinga koje budu uspešno vodile cenovnu konkurenciju, ali i necenovnu putem usluga i širine izbora u "paketu ponude".

Takođe, realno je očekivati i *intenzifikaciju evolucije strukture trgovine* na unutrašnjem tržištu Evropske unije. Posebno se mogu očekivati intenzivnije promene u zemljama južnog dela Evropske unije u odnosu na njen severni deo. Otuda će se smanjivati "gep" u nivou razvoja trgovine između severnog i južnog dela Evropske unije. Uporedo sa tim, nastaviće se sa nesmanjenim intenzitetom procesa industrijalizacije trgovine.

Moguće je sa visokim stepenom pouzdanosti navesti sledeće ključne *pravce razvoja trgovine i trgovinske mreže na tržištu Evropske unije*:

- *usporavanje globalnih stopa rasta trgovine i trgovinske mreže;*
- *smanjivanje broja trgovinskih subjekata na unutrašnjem tržištu Unije;*
- *povećanje broja trgovinskih subjekata koji će primenjivati strategije internacionalizacije;*
- *smanjivanje broja prodajnih objekata, uz povećavanje prodajnog prostora;*
- *smanjivanje broja nezavisnih trgovinskih preduzeća, uz istovremeni porast broja filijalnih sistema organizovanja i njihovih asocijacija;*
- *usporen porast, pa čak i smanjivanje produktivnosti rada, uz stalni pritisak za porast bruto i neto profitne marže;*
- *snižavanje prosečnog nivoa zaliha i porast njihovog koeficijenta obrta;*
- *povećavanje potreba i zahteva potrošača i sve veći značaj usluga u paketu ponude trgovinskih preduzeća; i*
- *povećanje značaja savremenih strategija segmentiranja, diferenciranja i pozicioniranja trgovinskih preduzeća i ostalih članova kanala marketinga na unutrašnjem tržištu Evropske unije.*²⁵

²⁵ Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 542

Kao posledica stalnog podizanja nivoa koncentracije treba očekivati dalje *smanjivanje broja trgovinskih preduzeća* na unutrašnjem tržištu Evropske unije.

Izvesna saturacija unutrašnjeg tržišta Evropske unije i procesi globalizacije tržišta sve više će aktuelizovati *strategiju internacionalizacije* od strane trgovinskih preduzeća. U nemogućnosti da ostvare povećanje učešća na domaćem tržištu, trgovinske kompanije će prostor za dalji rast sve više tražiti izvan domicilnog tržišta putem ekspanzije svoje mreže na druga tržišta zemalja Evropske unije. Proces globalizacije tržišta omogućavaće i efikasnije poslovne odnose na internacionalnom nivou između trgovinskih kompanija i proizvođača.

Primena moderne tehnike i tehnologije u trgovini dolazi do izražaja u porastu efikasnosti i efektivnosti poslovanja kao protivteže smanjivanju produktivnosti rada. To se posebno ispoljava u *porastu koeficijenta obrta zaliha robe* u trgovini. Zahvaljujući upotrebi moderne tehnike ispoljava se relativno smanjivanje nivoa potrebnih zaliha. Dato smanjivanje zasnovano je na modernoj tehnologiji skeniranja, na primeni metodologije direktne profitabilnosti proizvoda i upravljanju prodajnim prostorom, kao i na modernom menadžmentu kategorije proizvoda (tzv. Category Management).

Brojne kategorije usluga imaju sve veći značaj u konkurenciji na unutrašnjem tržištu Evropske unije. Ključne razloge toga treba tražiti u očekivanom *stalnom porastu potreba i zahteva potrošača*. Suočeni sa sve širom ponudom roba i usluga na tržištu, potrošači će biti sve zahtevniji. Oni će ispoljavati sve veću spremnost upoređivanja svih elemenata "paketa ponude" u različitim maloprodajnim institucijama. Otuda će biti sve manje lojalni prema tačno određenoj instituciji i određenom "paketu ponude".

U izloženim okvirima i uslovima realno je očekivati *primenu modernih strategija segmentiranja, diferenciranja i pozicioniranja* od strane trgovinskih preduzeća i ostalih članova kanala marketinga na unutrašnjem tržištu Evropske unije. Trgovinska preduzeća će prostor za svoj dalji rast i razvoj tražiti u intenzifikaciji aktivnosti na postojećim strategijama, ali i na strategiji diversifikacije i internacionalizacije.

U konkurenciji sa diskontnim i velikim specijalizovanim objektima, *hipermarketi* će svoju poziciju održavati investirajući u logističke i informacione sisteme.

Za *"superstores"* objekte i *prodajne objekte* pristupačne lokacije treba očekivati izvestan progres u porastu tržišnog učešća. To se može očekivati na tržištu Nemačke, Francuske i Belgije gde je u dosadašnjem periodu razvoj navedenih objekata bio

dosta limitiran. Primer: *Carrefour* (Francuska) jedan od najvećih lanaca hipermarketa, *Tesco* (Velika Britanija) treća najveća maloprodajna kompanija na svetu.

U velikim specijalizovanim objektima za promet neprehrambenih proizvoda uspešno se kombinuju strategije velikog izbora i relativno nižih cena. Njihov intenzivan razvoj treba da dođe do izražaja u zemljama severnog dela, a u jednom dužem periodu i u južnom delu Evropske unije. Navedenu vrstu maloprodajne institucije posebno treba očekivati u prometu sportske opreme, dečjih igračaka, električnih proizvoda, proizvoda za domaćinstvo, kancelarijskog pribora i nameštaja i proizvoda za kompletno uređenje stana. Primer: *Techopolis* (Bugarska) velika specijalizovana radnja za električne aparate.

Strategije *hiperspecijalizacije* uglavnom će sprovoditi trgovinska preduzeća na internacionalnom nivou. Zasnivaće se na kategoriji proizvoda, na određenom segmentu potrošača, ili na određenoj homogenoj grupi usluga. Intenzivan razvoj navedenih institucija realno treba očekivati u zemljama Evropske unije koje već imaju razvijenu strukturu maloprodaje i ukupne trgovine. Primer: hiper specijalizovana italijanska prodavnica muške odeće *Slowear* smanjuje jaz između muškaraca obučениh u Americi i onih u Italiji, prodavnica sadrži odeću koja je pristojna, a u isto vreme i lagana za nošenje. Tu se nalaze brendovi poput *Montedoro* jakni, džemper *Zanone*, *Incotext* pantalone.²⁶

V PERSPEKTIVE RAZVOJA TRGOVINE I TRGOVINSKIH ORGANIZACIJA

Usložnjavanje delatnosti, organizacione strukture i sistema veza preduzeća sa okruženjem iniciralo je potrebu izgradnje tzv. paradigme strateškog upravljanja koja u prvi plan stavlja ekstrovertni pristup tj. anticipiranje tokova događaja u okruženju i osposobljavanje preduzeća da shodno tome, uspostavi produktivan i rentabilan odnos između svoje delatnosti i izazova okruženja.

²⁶ Izvor: www.acontinuouslean.com Preuzeto 20.02.2013

Amorfnost i turbulentnost okruženja sve više afirmišu potrebu osposobljavanja trgovinskog preduzeća da jača svoju fleksibilnost tj. sposobnost da blagovremeno iskoristi mogućnosti, odnosno uz najniže troškove izbegne nepovoljne okolnosti u svom poslovanju.

Tu je u pitanju potreba osposobljavanja preduzeća da posluje u neizvesnosti koju nameću uslovi diskontinuiteta, te da predviđa iznenađenja. Jedan od najvažnijih momenata u razvijanju operativne strategije je prilagođavanje spoljnim faktorima okruženja.²⁷

5.1. Stvaranje i razvijanje brenda

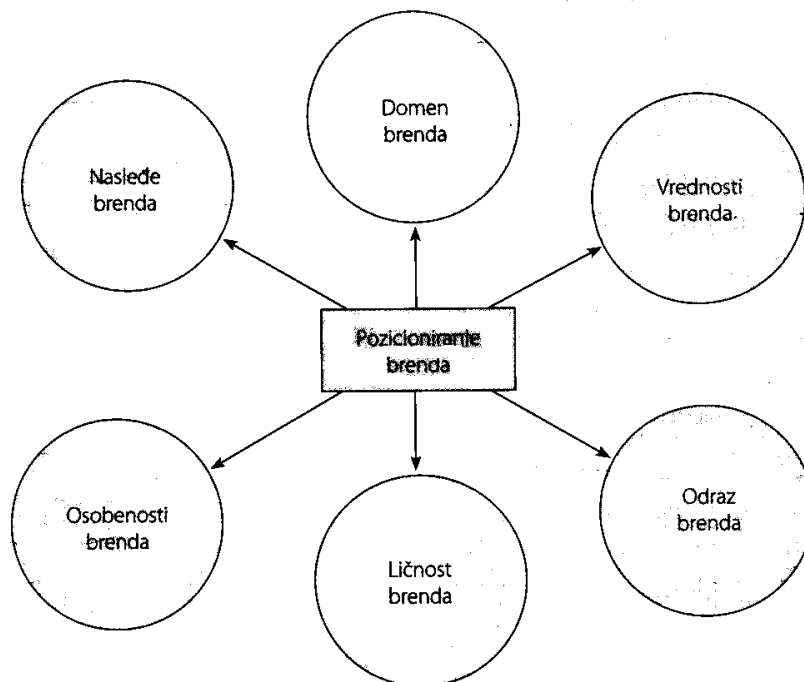
Neizbežno *tehnološki razvoj donosi situaciju gde mnogi poznati brendovi nestaju, ali to znači da se javljaju novi brendovi*. Kompanije koje ne mogu da prepoznaju ovu neizbežnu činjenicu smrtnosti brendova, vrlo brzo završavaju sa istom sudbinom kao i njihovi brendovi koje po svaku cenu žele da očuvaju.

Brendovi uglavnom umiru zbog širenja njihove kategorije. Javljaju se novi koji na bolji način zadovolje potrebe potrošača i vremenom istisnu prethodnu poziciju iz njihove svesti. U savremenom prekomuniciranom društvu slobodnih pozicija u svesti potrošača ima jako malo. Koliko je teško kreirati brend i zauzeti poziciju, još je teže održati je. Često je veoma teško odreći se pozicije koju ste decenijama osvajali.

Ali sama *priroda branding procesa*, koja je pre psihološka nego ekonomska, nameće neophodnost da se realno prihvati ovaj zakon smrtnosti. Zato je kreiranje i održavanje brenda jedan je od ključnih zadataka marketing menadžera. Izgradnja brenda je stvaralački proces za koji su potrebne tehnike veštine raznih stručnjaka. Reč je o stvaranju jedinstvenih karakteristika i to u obliku koji potrošači znaju da cene. Živimo u svetu gde tehničkih razlika između proizvoda ima sve manje i manje. Na primer, različite marke automobila, DVD plejera ili patika imaju približno iste karakteristike. U većini slučajeva, potrošači ne znaju (a često im to nije ni bitno) gde su proizvodi napravljeni. Odnos potrošača prema brendu je ono što određuje koji će proizvod biti kupljen. Brendiranje omogućava kupcima da razviju asocijacije (npr. prestiž, status, ušteda) i olakšava odluku o kupovini. Moć brendova da utiču na percepcije kupaca naročito je vidljiva u testiranju proizvoda na slepo, gde kupci često nisu u stanju da naprave razliku između konkurentskih ponuda iako možda imaju visok stepen lojalnosti prema jednom brendu.

²⁷ Milisavljević M, (2002), *Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu*, Marketing, Beograd, str. 6.

Brend se stvara putem proširenja ključnog proizvoda kome se dodaju vrednosti brenda. Brendiranje omogućava marketarima da stvore dodatnu vrednost koja izdvaja jedan brend od ostalih.²⁸



Slika 1. Anatomija pozicioniranja brenda

Izvor: Jobber, D., Fany, J., (2006.): *Osnove marketinga*, Data Status, Beograd

Postoji mnogo različitih vrsta brendova. Robe široke potrošnje, kao što su napitak Pepsi (Pepsi) i dalje dominiraju svešću ljudi kada razmišljaju o brendovima. (Brend je skup memorija u potrošačevoj svesti. Brend predstavlja vrednost, ideje, pa čak i lični pečat. Predstavlja skup funkcionalnih, emotivnih i racionalnih osećanja koja okupiraju svest potrošača.) Ovo su direktni proizvodi koji u sebe ne uključuju element usluge. Ali u današnje vreme jedan od dominantnih činilaca sve većeg broja veoma popularnih brendova jeste usluga, i čak neki od najvećih potrošačkih brendova kao što su Burger King u sebi sadrže mešavinu elemenata proizvoda i usluge, što ih čini posebno složenim za rukovođenje. Zatim, tu je tradicionalna podela brendova na one koje preduzeća nude preduzećima i one koje preduzeća nude potrošačima.

Korporacijski brendovi postaju sve značajniji, pošto se njihove različite ciljne grupe - partneri, dobavljači, ulagači, deoničari, vlade i klijenti - preklapaju i prepliću. Kako ljudi postaju obrazovaniji, sofisticiraniji i samosvesniji, postaju sve više

²⁸ Jobber, D., Fany, J., (2006), *Osnove marketinga*, Data Status, Beograd, str. 228

zainteresovani za kompaniju koja stoji iza brenda, pa korporacijski brendovi imaju tendenciju da budu sve vidljiviji. Primer: *Procter and Gamble*

5.2. Upravljanje brendom u sektoru usluga

Uslužni biznis je i jako profitabilan, a stvaranje uspešnog brenda sa sobom nosi i porast vrednosti kompanije na tržištu.

Brend menadžment predstavlja set aktivnosti vezanih za lansiranje brenda na tržište i upravljanje tokom njegovog životnog ciklusa. To je strateško pitanje, i cilj je stvoriti i povećavati vrednost koju brend ima kako za potrošača tako i za preduzeće. *Stalno dodavanje vrednosti rezultira višim nivoom ukupne satisfakcije* koju potrošač ima nakon korišćenja poznatog uslužnog brenda odnosno usluga poznatog preduzeća.

Proces upravljanja brendom je stoga složen, i sastoji se od više faza, odnosno većeg broja koraka. Tako je prema jednom od autora, u izgradnji i održavanju vrednosti brenda potrebno krenuti od vizije, pa preko organizacione kulture, ciljeva brendiranja, okruženja, suštine brenda, interne implementacije i obezbeđivanja odgovarajućih resursa, doći do odgovarajuće vrednosti brenda.²⁹

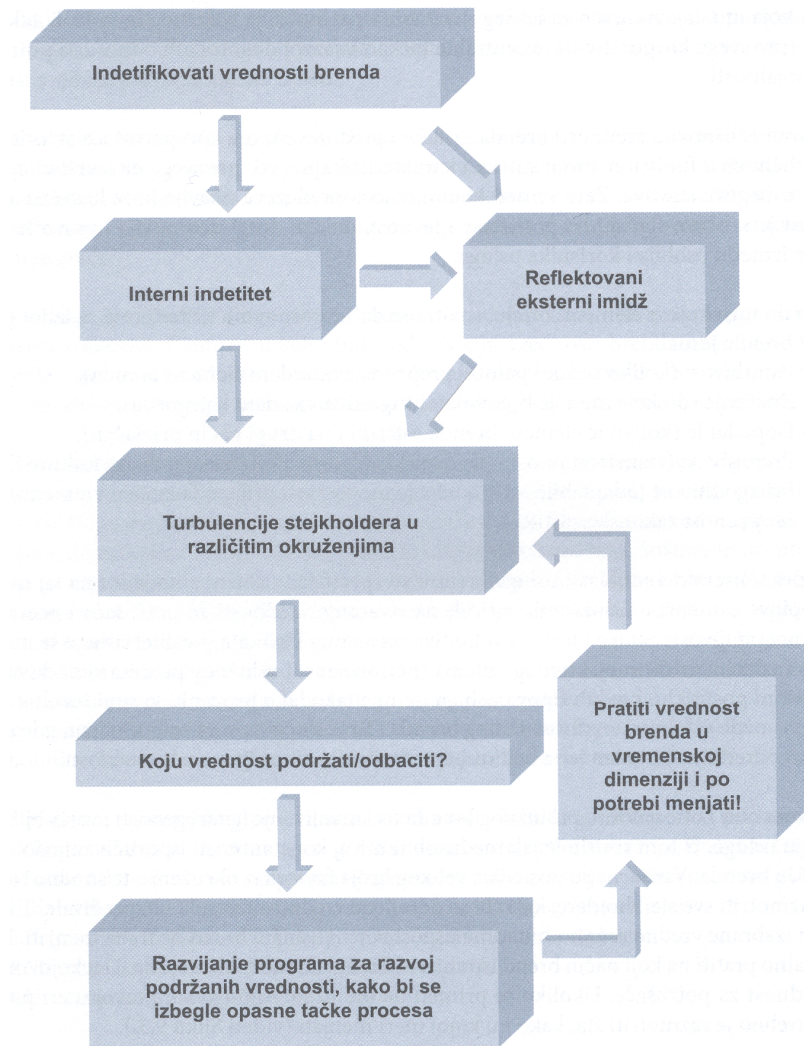
Suština koncepta brenda i tvrdnje koje ga najbolje opisuju, kao i korist i vrednost koju pruža su sledeći korak. Različitost atributa, racionalne koristi, emocionalne nagrade, vrednosti i personalizacija ključni su aspekti suštine brenda. Zatim je potrebno organizovati unutar kompanije sve što je potrebno da se kreira i isporuči predviđena vrednost. Sledeći korak je još detaljniji i podrazumeva *operacionalizaciju samog brenda*, odnosno raspoloživost resursima da se dovede do kraja postupak kreiranja uspešnog brenda u svim njegovim dimenzijama. Permanentno praćenje i merenje vrednosti brenda, po ključnim kriterijumima, neophodni su kao mera kontrole, ali i kao izvor ideja o budućim unapređenjima.³⁰

Pod pojmom *strategijskog upravljanja brendom* (tj. brend menadžmenta) podrazumeva dizajniranje i implementaciju marketing programa i aktivnosti u cilju stvaranja, merenja i upravljanja vrednošću brenda. U tom smislu on preporučuje *proces koji se sastoji iz četiri osnovna koraka i to:*

²⁹ Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, str. 286

³⁰ Chernatony, L., (2002), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth Heinemann, Oxford, str. 75

1. Identifikovanje i uspostavljanje vrednosti brenda i njegove pozicije;
2. Planiranje i implementacija odgovarajućeg marketing programa;
3. Merenje i interpretiranje performansi brenda; i
4. Uvećanje i održavanje vrednosti brenda.



Slika 2. Upravljanje brendom u sektoru usluga, kao upravljanje vrednošću

Izvor: De chernatony L., Drury, S., Segal-Horn S., Identifying and sustaining services brands valuses, Journal of Marketing Communications 10, 2004.

Nezavisno do toga koji se elementi biraju, smatra se da *šest osnovnih kriterijuma za izbor pojedinih elemenata brenda jesu:*

- Pamtljivost (koliko se lako pamti i prepoznaje određeni element brenda);
- Značenje (do koje mere je kredibilan i sugestivan za datu kategoriju);
- Dopadanje (koliko je element brenda estetski i na drugi način privlačan);
- Prenosivost (transferabilnost - na druge kategorije proizvoda, u druge kulture

i sl.);

- Prilagodljivost (adaptabilnost - kolika je mogućnost prilagođavanja u vremenu);

- Mogućnost zakonske zaštite.³¹

Mnogi uspešni brendovi u oblasti usluga kreirali su specifičan uslužni ambijent i na taj način, kroz fizički opipljive dimenzije usluživanja, uticali na stvaranje vrednosti za potrošača i prevazilaženje problema neopipljivosti usluge i teškoće određivanja njenog kvaliteta. Kvalitet usluge se može odrediti, preko razlike između subjektivnog viđenja (performansi i uslužnog procesa) i očekivanja. Problem međutim postoji kod nekih tipova usluga jer nije tako lako proceniti krajnji rezultat uslužnog procesa, te je ovde u fokusu vrednost samog brenda. To je slučaj npr. sa osiguranjem, gde se stvarni efekat teško određuje i povezan je sa nekim nepredviđenim situacijama u budućnosti.

Treba napomenuti i uticaj dobrog uslužnog brenda na smanjivanje heterogenosti i varijabilnosti u isporučivanju usluge. U tom smislu je jak međusobni uticaj konstantnosti isporučivanja dobre usluge sa vrednošću brenda. Varijacije su posledica velikog broja faktora iz okruženja, te shodno tome treba pažljivo razmotriti sve stejkholdere, kako bi se određene vrednosti brenda unapređivale. To ne znači da jednom izabrane vrednosti i shodno tome uspostavljeni uslužni brend ne treba menjati. Naprotiv, mora se stalno pratiti na koji način brend ispunjava svoje osnovne funkcije, i da li i u kojoj meri predstavlja vrednost za potrošače. Ukoliko se primeti da brend ne ispunjava u pravoj meri postavljene ciljeve, potrebno je razmotriti šta, kako i u kojoj meri menjati.

Najvažniji posao brend menadžera je da pravilno planira i realizuje proces „dodavanja vrednosti“ brendu, tj. da vrši obogaćivanje njegove ličnosti kontinuirano. Brend, kao ni osoba, ne sme postati dosadan i uobičajen, jer u tom slučaju izaziva želju za promenom, što je kod proizvoda i usluga kudikamo lakše učiniti nego kada je reč o pravim osobama, i rezultira kupovinom drugog brenda.

Ukoliko je potrošač zadovoljan, to iskustvo će predstavljati značajnu smernicu u kupovini i nekih drugih vrsta usluga (naročito ako se radi o korporativnom uslužnom brendu). *Pozitivni efekti se mogu transferisati na druge usluge*, mada je isti slučaj i sa negativnim efektima. U krajnjoj instanci sudbinu svakog brenda određuju potrošači. Lojalnost je posledica visokog nivoa satisfakcije koji potrošač ima korišćenjem

³¹ Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, str. 287

određenog brenda, a lojalni (a samim tim) i profitabilni potrošači, najvrednija su aktiva svakog preduzeća.

5.3.Vrednost brenda na berzi

Marka proizvoda u smislu naziva odnosno imena, prvenstveno proizvoda, ali i kompanija, usluga i drugih pojava u upotrebi je od davnina. Prvobitna uloga bila je da se određeni proizvodi izdvajaju i razlikuju od drugih, da se obezbedi prepoznatljivost i lakša identifikacija. Za marku se može reći da faktički postoji od kada postoji i tržište.

Brend ima značajan uticaj na performanse kompanija koje se mere u nematerijalnoj vrednosti kompanija (good will). Kompanije koje imaju najveću vrednost na tržištu svakako su one sa jakim i prepoznatljivim brendom.

Prodaje kompanija u ranijem periodu posmatrane su kroz finansijske rezultate i knjigovodstvenu vrednost, koja je u kombinaciji sa imovinom koju kompanija poseduje bila i osnov kasnijeg kotiranja na berzi. U poslednjih dvadesetak godina dolazi do dramatičnog skoka učešća neopipljivih vrednosti u ukupnoj vrednosti kompanija na berzama. Istraživanja koje je uradio US Federal Reserve Board, pokazuju da je učešće neopipljivih vrednosti kompanije u ukupnoj vrednosti na berzi, sa oko 25% sredinom 70-ih godina prošlog veka, porasla na blizu 50% početkom ovog veka.

Samim tim je i poraslo interesovanje za vrednovanje pojedinih brendova, i to ne više samo kroz prizmu prodaje, već i sa aspekta sopstvene vrednosti koju brend poseduje. Prilikom razmatranja uticaja brendova na vrednost kompanija, naročito kada se one kotiraju na berzi, treba voditi računa o tome da je deo postignute tržišne vrednosti i spekulativnog karaktera, i cena se formira pod uticajem ponude i tražnje za akcijama kompanije, a što je pod uticajem velikog broja faktora. Uostalom o tome govori i svetska ekonomska kriza i njen uticaj na svetske berze i pad vrednosti određenih kompanija sa jakim brendovima.

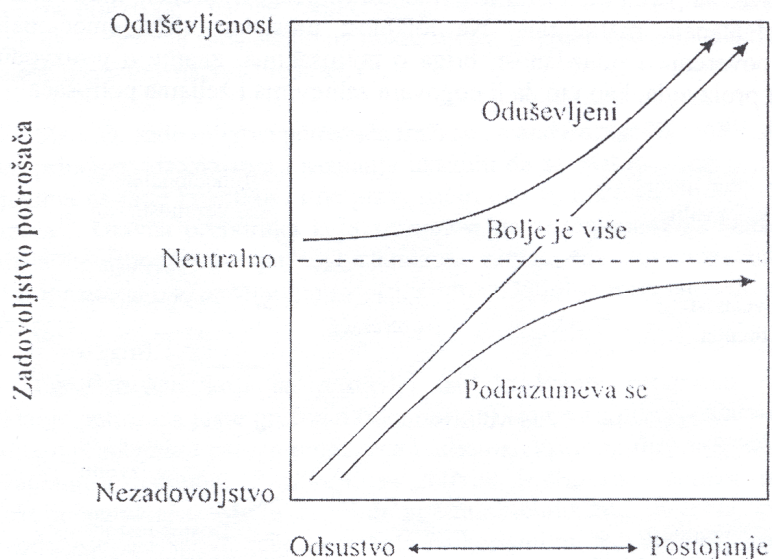
U novije vreme pojavile su se socijalne mreže, broj korisnika interneta se povećava iz dana u dan, socijalne mreže se utrkuju koja će privući što veći broj korisnika, one su se razvile i danas se njihove deonice mogu kupiti na berzi. Jedna od najjačih socijalnih mreža je FACEBOOK. FACEBOOK je osnovan pre osam godina, i trenutno

spada u deset najpoznatijih firmi na svetu, u istom redu se nalaze i Mekdonalds i Koka kola koja postoji već 100 godina. FACEBOOK danas ima oko 900 miliona korisnika i 2011 godine je zaradio 3 milijarde dolara samo od reklama.

Kompanija General Sentiment, koja se bavi istraživanjem vrednosti svetskih brendova, objavila je najnoviju listu, prema kojoj se FACEBOOK nalazi na prvom mestu. Vrednost brenda te društvene mreže se procenjuje na 751 milion dolara.³²

5.4. Kreiranje lojalnosti potrošača

Potrošači, u stvari, *formiraju određena očekivanja* pre kupovine proizvoda i usluga. Očekivanja su verovanja o budućnosti. Očekivanja mogu biti aktivna (spremnost da se proba novo) i pasivna (procenjuje se stepen sopstvene ugroženosti). Očekivanja mogu biti u vezi sa prirodom i performansama proizvoda ili usluge, troškova i napora koji prethode neposrednim koristima od proizvoda ili usluge i direktnim koristima ili troškovima za potrošače. Očekivanja potrošača variraju u stepenu apstraktnosti, kompleksnosti i prihvatljivosti.



Slika 3. Kreiranje satisfakcije potrošača

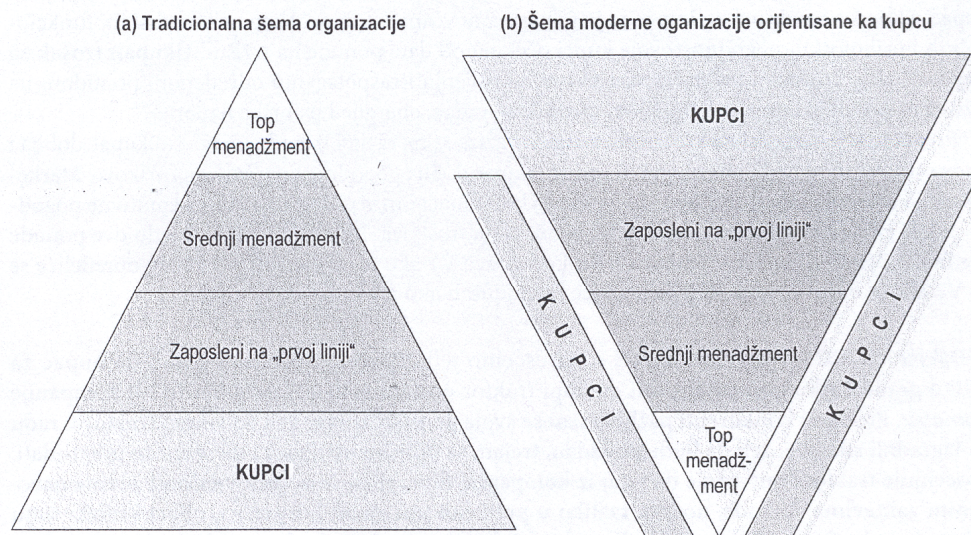
Izvor: David Jobber, Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill Publishing Company, London 1998. citirani rad, str. 12.

³² **Izvor:** www.b92.net/biz/vesti/svet, Preuzeto 02.01.2013; www.novosti.rs/vesti/naslovna/aktuelno, Preuzeto 02.01.2013

Potrošačke procene i osećanja su generalno privremena i podložna su promenama tokom vremena. Činjenica da je potrošač zadovoljan performansama proizvoda/usluge ne znači da će tako biti i ubuduće. Društvene norme i rituali u potrošnji u mnogome utiču na očekivanja potrošača i njihovo ponašanje u kupovini proizvoda i usluga. Viši stepen obrazovanja asocira sa višim stepenom zadovoljstva (satisfakcije). Takođe, muškarci su mnogo zadovoljniji kupljenim proizvodima i uslugama, nego žene. Emocije igraju takođe važnu ulogu u određivanju stepena satisfakcije potrošača.³³

Orijentacija na potrošače obavezuje preduzeće da proveri očekivanja potrošača u odnosu na performanse proizvoda ili usluge koji su na tržištu. Balans između očekivanja i performansi kupljenih proizvoda ili usluga obezbeđuje menadžerima uvid u stepen satisfakcije potrošača. Pretpostavlja se da će zadovoljni potrošači iskazati dugoročnu lojalnost koja će rezultirati u profitu preduzeća.

Ljudi iz marketinga takođe moraju biti obazrivi u postavljanju očekivanja potrošača. Ako očekivanja postave suviše nisko, onda će biti da oduševljeni potrošači vremenom počinju da postavljaju sve »rigoroznije« standarde i zahteve koji se posle očekuju kao normalni (uobičajeni) za određeni kvalitet i prilagođenost proizvoda/ usluge.



Slika 4. Tradicionalna organizacija nasuprot modernoj organizaciji kompanije orijentisane ka kupcu

Izvor: Kotler, P., Keller, K., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006., str . 140

³³ Maričić, B., (2008): *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153

Danas su preduzeća sve više u situaciji da razmišljaju na koji način da svojom ponudom nadmaše, a ne samo ispune očekivanja potrošača (»Naš cilj ide dalje od zadovoljstva potrošača. Naš cilj je da oduševljavamo potrošače -Toyota«. Proizvodi i usluge moraju da poseduju potencijal - tržišnu vrednost da bi u potpunosti zadovoljili zahteve i želje potrošača. Istraživanja, naime, pokazuju da potrošači čija su očekivanja »samo« ispunjena kupovinom određenog proizvoda/usluge još uvek mogu lako da se opredele za marku drugog proizvođača u narednoj kupovini.

Tako na primer, 70% kupaca poznate kompanije »AT&T« (SAD), iako su izjavili da su zadovoljni kupljenim proizvodima i uslugama, i dalje je spremno da »pređe« kod konkurencije. Nasuprot ovome, kupci koji su izjavili da su više nego zadovoljni ili oduševljeni obavljenom kupovinom mnogo manje su spremni da postupe na takav način u narednoj kupovini.³⁴

Menadžeri koji veruju da je kupac jedini pravi „centar profita“ kompanije, smatraju zastarelim tradicionalni grafikon prikazan na slici pod a - piramida sa predsednikom na vrhu, menadžmentom u sredini i zaposlenima „prve linije“ i sa samim kupcima na dnu. U uspešnim marketing kompanijama grafikon je obrnut (pod b). Na vrhu su kupci; sledeći po važnosti su zaposleni koji kontaktiraju sa kupcima u praksi, opslužuju ih i ispunjavaju njihove želje; ispod njih nalaze se menadžeri srednjeg nivoa čiji je zadatak da pruže podršku zaposlenima „prve linije“ tako da mogu dobro da usluže kupce; a na dnu je top menadžment čiji je zadatak da unajmljuje i podržava dobre menadžere srednjeg nivoa. Dodali smo termin „kupci“ duž obe strane na slici (b) da bismo ukazali na to da menadžeri na svakom nivou moraju lično da se uključe u upoznavanje kupaca, susrete sa njima i usluge.³⁵

5.5. Perspektive elektronske trgovine

Nove tendencije u razvoju trgovine su u mnogo čemu prevazišle cash and carry transakcije. Drugim rečima, javila se potreba za stvaranjem većeg stepena poverenja u procesu trgovine, što je rezultat povećanja stepena rizika po pitanju mogućnosti narušavanja međusobnih odnosa prodavca i kupca. S jedne strane, kupac može prekoračiti limit na kartici ili može jednostavno da upotrebi ukradenu ili tuđu, izgubljenu karticu, dok prodavac s druge strane može elektronskim putem da prodaje robu neodgovarajućeg kvaliteta ili jednostavno po izvršenom plaćanju ne

³⁴ Jobber, D., (1998): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 53

³⁵ Kotler, P., Keller, K., (2006): *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 381

izvrši isporuku. Mnogi pokušaji trgovine na Internetu bili su neuspešni jer ovi osnovni zahtevi nisu bili zadovoljeni. Potrošači neće odustati od klasičnih metoda kupovine proizvoda ako im nije ponuđeno nešto bolje i sigurnije u elektronskoj formi.

Kupovina preko interneta ima određene i specifične rizike za kupce. Ti rizici su vezani za probleme: vremena, odnos prodavca, mogućnost zloupotrebe, original marke, privatnost kupca. Mnogi sajtovi su pretrpani grafikom i složeni za kretanje i snalaženje. Zbog nedostatka fizičkog kontakta licem u lice, uvek *postoji rizik poverenja u prodavca*. Nekada prodavac na internetu može biti lažni i imati prevarantske sklonosti. U funkciji izgradnje poverenja, kompanija ili bilo koji drugi prodavac, moraju ponuditi što realnije i ubedljivije informacije i koordinate sa realnim svetom putem adrese, telefona, personalne identifikacije, fotografija i sl. Potrebno je kupcu ponuditi određenu mogućnost reosiguranja i partnerstva, kako bi se steklo neophodno poverenje. Rizik sigurnosti kupovine preko interneta se povezuje sa mogućnošću zloupotrebe kreditne kartice i privatnih informacija dostavljenih prodavcu. Problem statusa ugovorene i isporučene marke takođe, može da predstavlja poseban rizik elektronske trgovine, kao i rizik ugrožavanja privatnosti na podlozi informacija datih u procesu kupovine. Neki marketeri i prodavci, dobijene informacije mogu preusmeriti i prodati drugim firmama, bez dobijene saglasnosti kupca.³⁶

Kupci još uvek iskazuju *rezerve po pitanju kupovine pojedinih kategorija proizvoda elektronskim putem* (npr. roba podložna kvarenju). Druga prepreka bržem usvajanju koncepta elektronske trgovine predstavlja otpor dela potrošača prema novim tehnologijama. Interaktivan sistem kupovine mora biti dostupan kupcima ne samo fizički već i psihološki, što zahteva od kompanija da pređu sa tekstualnog sistema na sofisticiraniji, grafički sistem elektronske trgovine koji će na pravi način prezentovati njihovu ponudu. Konkurencija između virtuelnih prodavnica i onih konvencionalnih se sve više rasplamsava. Kupci postaju sve probirljiviji ali i sve zabrinutiji, naročito što se tiče sigurnosti elektronskog plaćanja i ostvarivanja posleprodajnih prava posle elektronske kupovine. Oni postavljaju pitanje mogućnosti eventualnog vraćanja kupljene robe, koja u 80% slučajeva ne predstavlja problem kada su u pitanju konvencionalne prodavnice. Ko će pobediti u toj borbi preostaje da

³⁶ Rakita, B., (2004), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 507.

se vidi, mada tradicionalne trgovinske radnje i dalje čvrsto drže svoju poziciju i uspevaju da pridobiju rastući broj kupaca.

Uprkos dosadašnjim skromnim rezultatima elektronska trgovina ima izgleda da postane masovan oblik trgovine u budućnosti. Ovakva tvrdnja se zasniva na sve značajnijem rastu broja korisnika računara i razvoju Internet infrastrukture. Procenjuje se da danas oko 45 miliona domaćinstava poseduje kompjuter. Većina korisnika ima najmodernije komunikacijske i multimedijalne sposobnosti. Takođe postoji stalan rast priključaka na online, tj. Internet usluge. Sledeći razlog za optimizam u pogledu elektronske trgovine jeste razvoj novih tehnoloških otkrića, pre svega 3-D kompjuterske grafike, koja treba da olakša upotrebu personalnih računara. Da bi elektronska trgovina postala masovan fenomen, a imajući u vidu da ljudi nerado kupuju proizvode koje prethodno nisu videli, potrebno je omogućiti potrošačima transparentno kretanje između fizičkih i virtuelnih svetova trgovine. Neophodno je primenjivati usklađene i aktivne marketing pristupe, zasnovane na interaktivnim i partnerskim odnosima, kako u tradicionalnoj tako i elektronskoj trgovini. Sa novim, trodimenzionalnim grafičkim mogućnostima potrošači će biti u poziciji da stečeno znanje o kupovini određenih proizvoda i usluga u svetu trgovine prenesu na kupovinu u virtuelnim prodavnicama.

Glavni deo trgovine predstavlja B2B trgovina. U budućnosti će zahtevati ekonomičnije metode plaćanja. Zbog toga se može očekivati da Internet bazirani prenos sredstava (Internet-based EFT) udružen sa prednostima čekovnog sistema postane glavni medijum za plaćanja velikih iznosa. Očekuje se da će sve više kompanija prelaziti na korišćenje sistema elektronskih čekova koji se mogu prilagoditi i uslovima kada primalac nema račun kod participirajuće institucije.

Za mikroplaćanja biće najpopularnija upotreba elektronske gotovine na IC karti. Očekuje se da u budućnosti bude korišćen otisak prsta za identifikaciju korisnika karte, čime bi se eliminisala mogućnost neovlašćenog korišćenja.

Danas na tržištu Srbije funkcioniše više sistema internacionalnih, nacionalnih, kompanijskih (loyalty) i co-brendiranih kartica. Medjutim, činjenica da danas 2/3 klijenata banaka poseduju i koriste mobilne telefone otvara nove mogućnosti za razvijanje servisa plaćanja roba i usluga putem mobilnih telefona i drugih hibridnih tehnologija. Istraživanje koje je sprovedeno početkom 2005 pokazalo je da preko 61% ispitanih koristi mobilni telefon. Kako po rezultatima 1/4 osoba koji poseduju

mobilne telefone pokazuje zainteresovanost za ove usluge može se predvideti intenzivniji razvoj m-bankarstva i m-plaćanja u narednom periodu.³⁷

5.6. Razvoj odnosa kupac - prodavac

Međuzavisnost i povezanost kupca i prodavca i složenost proizvodnih dobara jesu jedinstven aspekt poslovnog (industrijskog) marketinga. Ne treba sumnjati u to da dobavljač najbolje poznaje svoje proizvode, ali i potrošače i da su njegove odluke o lansiranju ili povlačenju proizvoda sa tržišta motivisane objektivnim i subjektivnim razlozima. Održavanje konkurentske snage sa ključnim potrošačima je važno, naročito na postojećim tržištima, gde je teško pridobiti nove kupce. U tom pogledu, preduzeće- prodavac može sve potrošače razvrstati u tri kategorije. U prvoj kategoriji su buduća preduzeća- kupci koje dobavljač želi da pridobije. U početku prodaja je slaba, ali marketing strategijama i akcijama nastoji se da se ovi kupci prevedu u kategoriju stvarnih potrošača. *Stvarni potrošači* su najbolji kupci, posebno ako dobavljač uspe da uspostavi međusobno poverenje i redovnost nabavki. Trećoj kategoriji pripadaju tzv. *jučerašnji* potrošači, koji obično iz razloga smanjene poslovne aktivnosti predstavljaju manje atraktivno područje preokupacije preduzeća-prodavca (dobavljača). Uopšteno gledano, preduzeća-prodavci dominiraju kada je ponuda mala (slaba) u broju i vrsti dobavljača, a tražnja za proizvodima i uslugama od preduzeća-kupaca velika, i obrnuto.³⁸

Preduzeća-prodavci su u prilici da raspolažu zadovoljavajućim brojem opštih informacija o potencijalnim potrošačima, s obzirom na uobičajenu praksu njihovog publikovanja. Međutim, prodavcima nedostaju podaci i informacije na osnovu kojih mogu upoređivati i analizirati potencijalne kupce. U tom pogledu obično koriste sledeću proceduru: (1) određuju ko su potencijalni kupci i koliko ih je; (2) lociraju njihovo sedište-centralu, i (3) procenjuju njihov kupovni potencijal. Sledi adekvatna priprema za prodaju-od trenutka kada je potencijalni kupac pokazao interes za neki

³⁷ Retail e-payment in Serbia: Push ahead, 8-th European conference e-com-line 2007, Bucharest, September 20-21, p. 71.

³⁸ Maričić, B., (2008): *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 573

proizvod ili uslugu, pa sve do njegove pozitivne odluke o kupovini. Takođe, analiziraju se strategije i potezi konkurencije. Konačno, pristupa se direktnoj promotivnoj kampanji u kojoj učestvuje osoblje preduzeća-prodavca.

Između kupca i prodavca na poslovnom tržištu može postojati čitav niz odnosa. Konkretan tip odnosa zasnovan je na kontinuumu koji počinje običnom transakcijom, preko preferiranog dobavljača i partnerstva do strategijske alijanse.

Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitni su preduslovi za jačanje konkurentnosti privrede. Otuda je poražavajuća činjenica da je shodno ovim kriterijumima, prema Global Competitiveness Raport 2006, Srbija rangirana na 86. poziciju (iza Makedonije, Jermenije, Namibije...) od ukupno 116 zemalja u svetu.

Unapređenje konkurentnosti Srbije treba tražiti u pomeranju fokusa na mikroekonomski nivo donošenja poslovnih odluka, kao i u prihvatanju nove filozofije privređivanja – strategijskom upravljanju i inovativnosti. *Jedan od načina kojima se može značajno uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj koncepta CRM (Customer Relationship Management).*

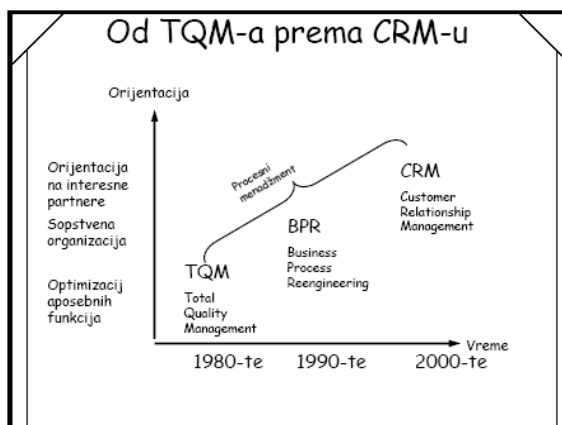
CRM (Customer Relationship Management) ili *upravljanje odnosima sa potrošačem* predstavlja relativno mlad koncept, koji se zahvaljujući promenama u menadžmentu, strategijskom poslovnom planiranju i personalizovanom servisu potrošača, sve više razvija.

U savremenoj tržišnoj privredi, paralelno sa razvojem računarske tehnologije, Interneta i softvera za kreiranje baza podataka, prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmerna komunikacija preduzeća i potrošača proizvoda ili korisnika usluga.

Internet tehnologija utiče na promene poslovnih transakcija od *push* strategije proizvoda do *pull* strategije kupca, odnosno na promene koje će rezultirati i promenom pozicije kupca u lancu vrednosti. Otuda je bitno sagledati *osnovne dimenzije Customer Relationship Managementa*.³⁹

- Customer selection (identifikacija, selekcija)
- Customer acquisition (privlačenje)
- Customer retention (zadržavanje)
- Customer growth (rast, održavanje dugoročnih odnosa).

³⁹ Domazet, I., (2005), Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta, Beograd, str. 3



Izvor: Dmazet, I., (2005), Unaredjenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta Beograd

Za razliku od transakcionog marketinga, koji se zasniva na ideji da se utiče na potrošača, kako bi se transakcija što brže i lakše obavila, novim konceptom marketinga i menadžmenta odnosa, insistira se na uspostavljanju i održavanju kontakta sa svakim pojedinim kupcem i onda kada je transakcija završena, što značajno doprinosi povećanju konkurentne prednosti preduzeća. Istraživanje sprovedeno tokom 2006. godine u EU je *potvrdilo da firme koje nemaju razvijen CRM*⁴⁰:

- u proseku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina,
- oko 65% od svih izgubljenih klijenata je zbog loše usluge i komunikacije,
- troškovi pridobijanja novog klijenta su pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog.

U odnosu na relationship marketing CRM problem dugoročnih odnosa sa potrošačima analizira dublje, polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl.) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod relationship marketinga veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa (komunikacija, prilagođavanje ponude, program lojalnosti i sl.).⁴¹

CRM koncept podrazumeva mogućnosti, metodologiju i tehnologiju koja omogućava da preduzeće funkcioniše kroz unapređenje odnosa sa potrošačima. Svrha CRM je da omogući efektivnije (i efikasnije) ostvarivanje ciljeva preduzeća kroz analitičnije sagledavanje realnih potreba potrošača.

⁴⁰ **Izvor:** www.link-elearning.com Preuzeto 01.05.2011.

⁴¹ Milosavljević M., Maričić B., Gligorijević B., (2004), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173

CRM se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču.

Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenja odluka i analizi situacije na tržištu.

Međutim, *uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći.* Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl.

5.7. Faktori maloprodaje u pozicioniranju brenda

Maloprodaja je izuzetno kompleksna struktura, pa samim tim i definisanje strategija maloprodaje, u realnom sistemu, zahteva mnogo vremena i promena. U drugoj polovini dvadesetog veka dominirala je ideja da je hiperprodukcija ponuđenog izbora proizvoda značila da uspešni maloprodavci moraju da identifikuju, mere i razumeju svoje tržište i da ciljaju na specifičan segment unutar njega, sa "jedinstvenim prodajnim predlogom", tj. nečim što bi pružilo više "dodate vrednosti" toj naročitoj grupi potrošača, od bilo koje druge raspoložive mogućnosti. To je bio korak napred od prethodne "prodajne ere", kada su maloprodavci jedinstveno stavljali proizvode na ponudu, još jednostavnije, efikasnije i prema višim standardima modernih automatizovanih proizvodnih postrojenja i čekali da potrošači stvore redove za kupovinu. Tri "ključa" za uspeh u maloprodajnom marketing su bili čuveni "lokacija, lokacija i lokacija", odnosno pozicioniranje maloprodajnog mesta tamo gde veliki broj ciljanih potrošača živi ili kupuje. Mnogi maloprodavci su svoje ciljeve ostvarivali ponudom na prava mesta i nije bilo dalje potrebe za celovitim marketinškim pristupom - maloprodajna mesta bi sama "prodavala". Na bilo koji način da su aktivnosti maloprodajnog marketinga bile klasifikovane (*iznad linije/ispod linije, potiskivanje/privlačenje, oglašavanje/unapređivanje prodaje* itd.) sve one su posedovale kritične zajedničke faktore:

-Vodile su poreklo od vlasnika Brenda ili distributera i imale su za cilj da privuku više potrošača nekom brendu ili radnji;

-Važila je pretpostavka da potencijalni potrošač ne zna mnogo o proizvodu i da donosi odluke o kupovini na ograničenom i kontrolisanom tržištu;

Međutim, nametnula su se sledeća suštinska pitanja (Hines, Bruce, 2001):

-Ukoliko distribucija potrošačke robe treba fizički da obuhvati sve veći broj radnji, kako će to uticati na discipline zasnovanu na supermaciji lokacija;

-Ukoliko se te lokacije barem delimično ponovo razmotre, radi novih uloga, koliko će za te ciljeve i aktivnosti biti značajne discipline maloprodajnog marketinga;

- Ako su potrošači bolje obrazovani, ciničniji u vezi medijskih poruka i potpuno sposobni da se informišu u vezi svakog aspekta svojih života, koliko efektna će ostati uloga ubeđivanja.
- Koliko će biti realno za najveći broj lokalnih brendova da postignu uporednu superiornost na globalnom nivou konkurentnosti, korišćenjem tradicionalnih maloprodajnih metoda.
- Ukoliko je pojedinačni potrošač sveden na maloprodajne aktivnosti, kako će ostali delovi neke organizacije biti u mogućnosti da se uključe u proces "zadovoljenja potrošača" i dr.

Jednom kada su dobavljači shvatili da moraju da pozicioniraju, a ne samo da prodaju svoje proizvode, razvio se concept upravljanja maloprodajom, a sa njim ideja da funkcija maloprodaje treba da bude orijentir drugim funkcijama u jednoj organizaciji. Sedamdesetih i osamdesetih godina, u zemljama Zapadne Evrope, započeo je trend razvoja strateških planova marketinga u maloprodaji. Devedesetih, započelo se sa fragmentisanjem potrošačkih tržišta i uvođenjem novih tehnologija, kojima su značajno prevaziđene slabosti odeljenja za maloprodaju. Naglasak u tržišnim strategijama je pomeren sa promovisanja proizvoda na privlačenje i zadržavanje potrošača. Od velikog značaja bile su odluke o asortimanu proizvoda, formiranju cene, dizajnu maloprodajnog mesta itd. Konačno, stagniranje potrošačkih rashoda i povećana konkurencija u mnogim oblastima nisu pomogli. Ulaganje u istraživanje, dizajn maloprodajnih mesta, promotivna saopštenja i nove šeme

lojalnosti, bili su u stalnom porastu. Tradicionalna marketinška sredstva više nisu bila tako efikasna, a robusne tehnike istraživanja, znatno su usporavale efekte u čuvanju konkurentne pozicije. Kako je Berns istakao u svom članku (Burns, 1997), "obnova maloprodaje" je postala kritično pitanje decenije.⁴²

VI MENADZMENT MALOPRODAJE

Promene su postale toliko složene i dinamične da od znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sudbina svetskog poretka. Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta, preduzeća moraju intenzivno voditi računa o efikasnom razvoju menadžera bez kojih ne mogu da opstanu ni privatna, ni javna ni državna preduzeća koja će doprineti podizanju nivoa obrazovne strukture i uspostavljanju novog kvaliteta menadžerske populacije.

6.1. Pojam i značaj maloprodaje

Maloprodaja je ključna odrednica finalizacije procesa rada, koji proizvodi vrednosne efekte. Maloprodaja se temelji na tri osnovne komponente: poslovnoj praksi, poslovnim principima i poslovnom znanju i veštini. Poslovna praksa se sastoji u ličnom ovladavanju prodajnim procedurama u prostoru i vremenu; energetski stimulans poslovnoj praksi daje lična i stvaralačka vizija prodajnog osoblja. Poslovni principi sastoje se od ideja koje daju smisao prodajnoj proceduri, čine je pouzdanom na način da kreira poverenje potrošača, s jedne strane, odnosno, formira i kontroliše sadržaje ponašanja prodajnog osoblja, s druge strane. Poslovno znanje i veštine sastoje se u posedovanju i primeni intelektualno spoznatog naučenog; ono mora da ispoljava suštinu maloprodaje, koja generiše kreativnu snagu koja oblikuje sadašnje ali i buduće stanje uspešnosti poslovne kompanije. Samo posredstvom navedenih komponenti, maloprodaja, odnosno menadžment maloprodaje, će imati šta da kaže i

⁴² Izvor: www.sema.rs. Preuzeto 02.01.2013.

umeće to da kaže; pokriće, drugim rečima, aplikativan poslovni kontekst, kao podlogu održive poslovne atrakcije, režirane poslovnom dobiti. Jednom pronađena staklena cipelica mora da dobije značenje sudbinskog; mora da se čuva.⁴³

Pojam maloprodaje obično izaziva brojne asocijacije. Maloprodaja kao čin, maloprodaja kao organizacijska jedinica unutar organizacijskog ustroja preduzeća, maloprodaja kao poslovna funkcija, maloprodaja kao rezultat poslovanja, maloprodaja kao kriterijum poslovne uspešnosti, maloprodaja kao poslovni proces i sl. Povezivanje pojma maloprodaje s bilo kojim od ovih aspekata ispravno je, ukoliko se vodi računa o kontekstu u okviru kojeg se pojam maloprodaje koristi. Uprkos tome svaki od ovih aspekata ima sasvim određeno značenje. Ukoliko proizvodnju tumači kao svrsishodnu delatnost ljudi koja nije sama sebi svrha, već proizvodnja dobara za prodaju, onda maloprodaja postaje merilo svrsishodnosti proizvodnje.

Radi se o poslednjoj organizovanoj fazi u kanalima marketinga između proizvođača i finalnih potrošača. Obeležava fazu u kojoj se uspostavlja direktan ili indirektan kontakt između proizvođača i finalnih potrošača.⁴⁴

U tradicionalnom smislu pod maloprodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga. *Ekonomski posmatrano*, maloprodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije.⁴⁵

Maloprodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha. Da bi se realizovala uspešna prodaja zadatak prodavaca je da kreira situaciju u kojoj svi pobeđuju. Uspešna porednička situacija sastoji se od kreiranja zadovoljnog klijenta i ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi.

Maloprodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija maloprodaje usklađuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Maloprodaja je profesija koju nije lako savladati. Ona uključuje interdisciplinarne veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju, itd.

⁴³ Nikolić M., (2008), *Značaj maloprodaje i menadžmenta maloprodaje u uslovima tržišne ekonomije*, Evropski univerzitet, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, str. 17

⁴⁴ Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 305

⁴⁵ Gašović M., (2001), *Menadžment maloprodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 121.

Maloprodaja je finale poslovnih procesa koji kroz cenu dobijaju valorizaciju na tržištu, bilo da je reč o proizvodima ili uslugama. Maloprodaja svoje korene ima u trampu kada su u prvobitnoj zajednici ljudi menjali svoj višak proizvoda za nečije druge viškove kako bi zadovoljili svoje potrebe. Ta faza je nazvana robna razmena.

Maloprodaja predstavlja čin kojim je nešto prodato. Maloprodaja je takođe delatnost u preduzeću koje se bavi prodajom. Posledično, prodati znači dati što drugome u trajno vlasništvo za određenu cenu. Maloprodaja je važna karika u lancu reprodukcije, pa čak i uslov za ponavljanje ciklusa reprodukcije. To je posebno izraženo u jednom od glavnih kružnih tokova tekuće imovine (novac u banci i blagajni, potraživanja, zalihe, investicije i sl.) u sveukupnom kružnom toku kapitala.

Maloprodaja se pojavljuje kao faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u oplođen novac, dakle novac uvećan za dodanu vrednost. Bez te transformacije ne bi bilo moguće započeti novi ciklus reprodukcije. Poteškoće u funkcionisanju maloprodaje koje se najčešće minifestiraju kroz velike zalihe gotovih proizvoda trebaju podstaći na razmišljanje i analiziranje svrhe proizvodnje, odnosno proizvoda koji ostaju na zalihama i ne pronalaze kupca. Slično je i sa prodajom (pružanjem) usluga. Situacija koju karakteriše slaba potražnja za uslugama, slična je situaciji porasta zaliha gotovih proizvoda u proizvodnim preduzećima.

Poslovi maloprodaje tesno su povezani sa aktivnostima distribucije, pa je prilično teško razgraničiti područja delovanja ovih dveju operativnih poslovnih funkcija. Isprepletenost dovodi do spoznaje da su metode maloprodaje ustvari kanali distribucije. Ipak, uže posmatrano, distribucija predstavlja upravljanje tokovima roba od proizvođača, preko distributera (veleprodaja, maloprodaja, posredničke organizacije), zatim skladišta i transporta, do krajnjih potrošača.

Prema marketinškoj poslovnoj orijentaciji, *maloprodaja predstavlja finale celokupnog marketing programa i napora*.

U najužem smislu, maloprodaja predstavlja sam čin sklapanja (zaključenja) ugovora o kupoprodaji roba ili usluga. Putem nje se vrši i prenos vlasništva nad robom. Međutim, pre čina zaključenja ugovora, u stvarnosti se obavlja niz aktivnosti koje dovode do tog čina, kao što nakon zaključenja maloprodaje predstoje poslovi realizacije prodane robe ili usluga kupcima.

Principi na kojima se temelji maloprodaja, proistekli su iz niza sistematski sređenih iskustava i žive prakse poslovnih ljudi. Tako je nastala teorija koja tretira problematiku maloprodaje. Ona se može posmatrati (obuhvatiti) u tri grupe:⁴⁶

- *naučni radovi* u kojima se pokušava, putem istraživanja i sticanja novih saznanja, razvijati sistem nauke o prodaji
- *radovi za praktičare*
- *radovi koji treba da posluže kao udžbenici.*

Maloprodaja je profesija koju nije lako savladati. Na svom najsloženijem nivou, ona uključuje interdisciplinarne veštine koje podrazumevaju koncepte i principe psihologije, sociologije, ekonomije, menadžmenta, marketinga, komunikacija, itd.

U uslovima savremene, globalne i visokokonkurentne tržišne utakmice dolazi do povećanja značaja, kako *prodajne funkcije* u sklopu marketinga, jako i *efikasnosti upravljanja prodajnim aktivnostima*. Uspešne organizacije ili njihovi delovi nisu uspešne same po sebi, njima se upravlja da budu takve. Novi izazovi sa kojima se susreću menadžeri na svim nivoima organizacije, a posebno menadžeri maloprodaje, dovode do sve većih zahteva koji se pred njih postavljaju.

6.2. Mesto i uloga maloprodaje u savremenom poslovanju

Maloprodaja predstavlja važno područje savremenog poslovanja, kako na svetskom, tako i na lokalnim tržištima pojedinih zemalja. Pod uticajem mnogobrojnih faktora, naročito onih tehnološkog karaktera, koji su uneli transformacione promene u načine obavljanja maloprodajnih aktivnosti, maloprodajno poslovanje je tokom poslednje dve decenije doživelo značajne promene. One su se odigrale ne samo u oblasti upravljanja poslovnim aktivnostima u maloprodajnom preduzeću, već i u komuniciranju i poslovanju između maloprodavaca i potrošača. Savremeni potrošač je ravnopravni učesnik kupoprodajne razmene, čije su želje i zahtevi od presudnog značaja za proces koncipiranja i usmeravanja poslovnih aktivnosti od strane maloprodavaca.⁴⁷

U okviru savremenog poslovanja, maloprodaja predstavlja poslovno područje aktivnosti komunikacije maloprodavaca i finalnih potrošača. Zbog ove karakteristike,

⁴⁶ Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 182

⁴⁷ Stanković, J., (2009), *Upravljanje promenama u odnosima potrošača u maloprodajnom poslovanju*, Doktorska disertacija, Beograd, str. 4

savremena maloprodaja ne predstavlja samo sastavni deo ekonomske strukture jednog tržišta i društva, ona je i aktivnost koja oblikuje načine života potrošača, i povratno, sama biva njima oblikovana. Jedan od argumenata ovakvoj tvrdnji upravo je sadržan u karakteru i prirodi maloprodajnog poslovanja. Ta priroda ogleda se u direktnom kontaktu maloprodavaca sa finalnim potrošačima, a preko njih i sa faktorima koji direktno utiču na uslove i načine života potrošača.⁴⁸

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

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

Rast veličine maloprodajnih preduzeća, sa jedne strane, i intenziviranje konkurencije na maloprodajnom tržištu, sa druge strane, uticalo na maloprodavce da pronalaze nove načine osvežavanja i uvećavanja obima svoga poslovanja, kao i jačanja svoje konkurentske pozicije na tržištu. Tako su se brojni maloprodajni lanci u svetu, a zatim i kod nas, opredelili za strategiju povezivanja svoga poslovanja sa npr. finasijskih organizacija. Primeri za to su svetski poznati i priznati maloprodavci Tesco

⁴⁸ Stanković, J., (2009), *Upravljanje promenama u odnosima potrošača u maloprodajnom poslovanju*, Doktorska disertacija, Beograd, str. 4

i Sainsbury iz Velike Britanije, koji su se povezali sa finansijski jakim partnerima The Royal Bank of Scotland i The Bank of Scotland, respektivno . Na domaćem tržištu, takođe postoje primeri ovakve poslovne strategije. Merkator i Metro veoma uspešno ostvaruju poslovnu saradnju sa istim finansijskim partnerom, Raiffeisen bankom.

Drugi važan pravac rasta maloprodaje na svetskom tržištu, sadržan je u usmeravanju maloprodajnih operacija ka novim tržištima. U okviru ove strategije, neki maloprodavci su se opredelili za izlazak na fizički najbliža tržišta, dok su se drugi opredelili za izlazak na kulturološki bliska tržišta. Dodatni argument tvrdnji da savremena maloprodaja u svetskom poslovanju ima dinamičnu i pokretačku ulogu, sadržan je u činjenici da je tokom poslednje decenije došlo do intenzivnog razvoja i jačanja *uticaja elektionske maloprodaje*. Iako nema mnogo Internet maloprodavaca koji uspevaju da ostvare profit, jačina elektronskih maloprodavaca ogleda se, prvenstveno, u tehnologiji koju poseduju i načinima na koje mogu da komuniciraju sa finalnim potrošačima.⁴⁹

6.3. Perspektive trgovine na malo u Srbiji

Da bi se pokazalo trenutno stanje i perspektive trgovine na malo kod nas, korišćen je uporedni prikaz sa trgovinom na malo u Hrvatskoj, zemlji koja ima razvijenije tržište od Srbije u ovom trenutku i može poslužiti kao dobar primer za poređenje.

*Ovde se uočavaju dva bitna trenda. Prvo, svetska ekonomska i finansijska kriza značajno je uticala na delatnost trgovine na malo, jer se i u Srbiji i u Hrvatskoj desio značajan pad prometa od 20% i 15% respektivno u 2010. u odnosu na 2008. godinu (s tim da je u Srbiji izraženiji efekat depresijacije domaće valute).*⁵⁰

Ovaj pad je direktna posledica smanjenja domaće potrošnje, ali i činjenice da se privrede ovih zemalja, naročito Srbije, prilagođavaju novom modelu rasta koji se više bazira na investicijama i izvozu a manje na domaćoj potrošnji. Drugi bitan trend tiče se razvijenosti tržišta trgovine na malo u dvema zemljama – promet u trgovini na malo po stanovniku u Srbiji (1.473 evra u 2010. godini) čini svega oko 2/3 prometa u trgovini na malo po stanovniku u Hrvatskoj (2.288 evra), što ukazuje na još uvek nerazvijeno tržište kod nas, ali i na potencijal rasta u narednom periodu.

⁴⁹ Stanković, J., (2008), *Upravljanje promenama u odnosima potrošača u maloprodajnom poslovanju*, Doktorska disertacija, Beograd, str. 5

⁵⁰ Ilić, A., Pejčić, D., (2011), *Perspektive trgovine na malo*, B@F, Beograd, str. 20

Napred navedeno važi pod pretpostavkom umereno optimističnog scenarija koji podrazumeva postepeni oporavak domaće privrede i približavanje stopama rasta iz predkriznog perioda.

Tabela 1. Prihodi od maloprodaje najvećih 10 trgovinskih lanaca u Srbiji (u mil evra)

	2009		2010	
	Prihod od prodaje	Učešće u top 10	Prihod od prodaje	Učešće u top 10
Delta Maxi Grupa	826	37,6%	848	21,2%
Mercator-S	429	19,5%	447	19,6%
Idea	360	16,4%	388	17,0%
METRO Cash & Carry	208	9,5%	207	9,1%
PTP Dis	156	7,5%	161	7,1%
Univerexport	137	6,2%	139	6,1%
CDE-S	37	1,7%	32	1,4%
Gomex	23	1,0%	29	1,3%
K.T.C.	21	1,0%	29	1,3%
Veropoulos	28	1,3%	27	1,2%
Ukupno	2.198	100,0%	2.282	100,0%

Izvor: www.danas.rs, *Perspektive trgovine na malo*, Preuzeto 14.12.2011.

Strukturno posmatrano, tržišta trgovine na malo u Srbiji i Hrvatskoj se razlikuju. Naime, osim belgijskog Delhaize-a, koji je odnedavno prisutan u Srbiji kroz preuzimanje Delta Maxi Grupe, nemačkog lanca METRO Cash & Carry i francuskog Intermarche-a (CDE S), na tržištu Srbije dominiraju regionalni trgovci na malo i domaće trgovine sa ne toliko značajnim tržišnim učešćem. Sa druge strane, u Hrvatskoj su od ranije prisutni, pored regionalnih, poput Mercatora, i dobro poznati međunarodni lanci, kao što su članice Schwartz Grupe (Lidl i Kaufland), Billa (Rewe Group), austrijski Spar i nemački METRO Cash & Carry.

Pored toga, karakteristično za tržište Hrvatske je i značajno prisustvo domaćih trgovaca na malo, među kojima dominiraju Konzum (neprikosnoveni tržišni lider), Plodine (treći po veličini lanac), Tommy i Dinova-Diona, sa dobrom tržišnom pozicioniranošću.

Pored ovih igrača, blizu Top 10 su i drugi poznati domaći lanci solidne tržišne pozicije, kao što su K.T.C. i Kerum. Na dalje strukturne razlike ukazuje i analiza učešća prihoda u prihodima Top 10 igrača na tržištu.

Kada je u pitanju Srbija, primećuje se da značajno tržišno učešće imaju tri najveća lanca – Delta Maxi Grupa (Delhaize Srbija), Mercator-S i Idea, dok domaći lanci PTP Dis i Univerexport, kao i METRO Cash & Carry zaostaju.

Ostali igrači imaju pretežno regionalni (lokalni) karakter i nisu velika pretnja vodećem trojcu. S druge strane, konkurencija u Hrvatskoj je znatno oštija iako je Konzum neprikosnoveni tržišni lider.

Međutim, ostali igrači imaju bliske nivoe prihoda, odnosno solidno tržišno učešće, tako da se može naslutiti dalje zaoštavanje tržišne utakmice. Ovo pokazuju i rezultati iz 2009. i 2010. godine, gde se vidi da tržišna pozicija Konzuma slabi, dok jačaju druge alijanse, kao što je alijansa članova Schwartz Grupe (Lidl i Kaufland). Interesantno za hrvatsko tržište je i stvaranje drugih alijansi, gde se ističe udruživanje lanaca Billa, Plodine i Mercator (zajednička nabavka od 2008. do februara 2010. godine), odnosno NTL Grupacija (zajednička nabavka 15 članica, među kojima su i Dinova-Diona, Tommy, Kerum i drugi), odnosno Metspa (zajednička nabavka kompanija METRO i Spar).

Na bazi ovih istraživanja može se, uslovno uzevši, očekivati ulazak novih igrača na srpsko tržište, ali verovatno tek nakon oporavka domaće privrede i životnog standarda. Srednjoročni potencijali postoje, isto kao i prostor na tržištu, naročito u diskontnom segmentu koji podrazumeva jeftinije proizvode, odnosno niže trgovinske marže. S tim u vezi, nedavni rast prodaje Lidl-a i Spar-a na hrvatskom tržištu (Lidl – 41% i 29% u 2009. i 2010. godini respektivno, odnosno Spar – 26% u 2010. godini), i to u vrlo nepovoljnim uslovima ekonomske i finansijske krize, ukazuje na to da novi igrač sa jasnom strategijom i pripremljenim investicijama može računati sa jačanjem tržišnog učešća. Naravno, da bi se stvorili uslovi za jačanje konkurencije, moraju se dalje unapređivati uslovi poslovanja u zemlji.⁵¹

6.4. Upravljanje i rukovođenje maloprodajom

Upravljanje maloprodajom je vrlo zahtevan i kompleksan posao koji zahteva poznavanje strategijskih kategorija: planiranje - organizovanje (stvaranje

⁵¹ Ilić, A., Pejčić, D., (2011), *Perspektive trgovine na malo*, B@F, Beograd, str. 21

organizacione strukture maloprodaje) izbor i obuka kadrova za prodaju, rukovođenje, kontrola i revizija (sistemi kvaliteta i TQM - totalnog kvaliteta).

U savremenoj teoriji, a sve više i u praksi, osoblje organizacije deli se na menadžere i nemenadžere. Jedni (menadžeri) vrše menadžerske poslove (funkcije odnosno zadatke), a drugi (izvršioc – radnici) obavljaju nemenadžerske poslove (funkcije, odnosno zadatke).⁵²

Internacionalna tržišta sakupljaju veliku i rastuću količinu maloprodaje mnogih organizacija. Ali dok globalno tržište predstavlja obećavajuću priliku za dodatnu prodaju, rast i profit, razlike na tržištu i konkurentni uslovi duž granica čitave zemlje mogu zahtevati firmama da usvoje njihove konkurentne strategije i marketinške programe da bi bile uspešne. Čak i kad su prodajne strategije prigodne za različite zemlje, internacionalne razlike u infrastrukturi, kulturi, pravnom sistemu uslovljavaju da se mnogi elementi prodajnog programa (karakteristike proizvoda, promotivni zahtevi i kanali distribucije) moraju prilagoditi lokalnim uslovima da bi sama strategija bila uspešna.

Svaka firma od kompanije do malog i srednjeg preduzeća ima svoje *tri komponente*:⁵³

- 1) tehničko-tehnološku
- 2) finansijsku
- 3) sposobnost maloprodaje.

Generalno gledano svaki privredni subjekat stavlja akcenat na jednu od ove tri komponente koja ga čini jedinstvenim u svetu surove tržišne utakmice.

Kompanije koje akcenat stavljaju na tehničko-tehnološku komponentu su u stalnom traganju za boljim i savremenijim proizvodima, kroz inovacije oni dolaze do usavršenih sopstvenih proizvoda koje nude tržištu, tako da, iako u početku nisu razmišljale o načinu na koji će prodati svoju robu, ipak kroz stalno osavremenjavanje proizvoda, pokušavaju da privuku kupce.

Cilj firmi koje akcenat stavljaju na finansijsku komponentu je najveća moguća profitabilnost po svaku cenu. Zbog davanja prvenstva ovoj komponenti, ovih dana smo svedoci svetske ekonomske krize koju je izazvala pohlepa za novcem i koja urušava čitav svet sa posledicama sa kojima ćemo se tek suočiti.

⁵² Mašić, B. i sar., (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzite Singidunum, Beograd, str. 18

⁵³ Miladinović, V.,(2009), *Menadžment maloprodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str.219

I na kraju postoje *firme koje akcenat stavljaju na sposobnost da prodaju bilo robu koju su same proizvele, bilo robu koju su kupile radi maloprodaje*. Kako najbolje prodati i stvoriti lojalnog i zadovoljnog potrošača cilj je i suština kojoj u krajnjoj instanci teže prodavci.⁵⁴

Prodavac mora imati dovoljno znanja i veštine (skill) da kupcu proda baš ono što kupac misli da želi. Osnovna znanja prodavci dobijaju izučavajući menadžment maloprodaje (upravljanje prodajom). Veština se stiče komunikacijom sa kupcima i potencijalnim potrošačima. To je složen proces koji se odvija u dve ravni: eksternoj i internoj.

Eksterna ravan je sve ono što se dešava izvan firme. Menadžeri maloprodaje, ukoliko žele da budu uspešni u svom poslu prate dešavanja na tržištu proizvoda koje oni prodaju i na tržištu komplementarnih ali i supsidijarnih proizvoda. Komplementarni proizvodi su oni proizvodi koji daju potrošaču viši nivo i kvalitetnije korišćenje našeg proizvoda.

Interna ravan podrazumeva praćenje svih elemenata u svojoj firmi menadžer maloprodaje treba da marketing menadžmentu signalizira, na bazi ponašanja potrošača kakvi treba da budu proizvodi da bi njihova maloprodaja bila uspešnija.

Kako obezbediti veću vrednost kupcima sa kojim se suočavaju mnoge kompanije širom sveta u svojim naporima da dostignu visok nivo poslovanja. Pružanje ovih vrednosti zahteva razumevanje tržišta, kupaca i konkurencije, kao i donošenje odluka o tome kako da se mogućnosti svojstvene organizaciji spoje sa mogućnostima koje obećavaju vrednost. Razumevanje tržišta i njihovih budućih promena je najvažnije za upravljanje poslom i tržišnim strategijama.

Stoga je *rukovođenje prodajom* vrlo zahtevan posao koji traži odlično znanje tržišnih strategija koje treba da se uspešno suoče sa nizom tržišnih situacija i konkurencijom. Pružanje veće vrednosti, snaženje sopstvenih mogućnosti, brzo reagovanje na raznolikost i promene na tržištu, ulaganje u inovacije, prepoznavanje globalnih problema u poslovanju, sve su to inicijative koje zahtevaju efektne tržišne strategije koje će obezbediti i održati konkurentsku prednost.

Upravljanje prodajom ili menadžment maloprodaje treba uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte (profit).

⁵⁴ **Izvor:** www.singipedia.com, *Strategijski aspekti menadžmenta prodaje u stvaranju održive konkurentske prednosti*, Master rad

*Rukovođenje prodajom ima tri nivoa:*⁵⁵ strategijski, taktički, operativni nivo.

Na prvom, *strategijskom nivou*, donose se konceptualne odluke vezane za globalni nivo maloprodaje, asortiman, plasman novih proizvoda, ciljne cene, postojeća i buduća segmentacija tržišta. Od strateškog menadžera se očekuju ideje koje će doprineti boljoj prepoznatljivosti kompanije.

Različite su strategije maloprodaje za različite tipove kompanija. One kompanije čija se delatnost zasniva na tehnološkim znanjima, i gde je to znanje komparativna prednost prilikom maloprodaje svojih proizvoda ističu tu komponentu. Na bazi tehnološke prednosti oni su svoje firme doveli do firmi sa najvećim profitom.

Drugi tip kompanija su one čija se delatnost zasniva na finansijskoj komponenti poput banaka, osiguravajućih društava, investicionih fondova i drugih koji prodaju finansijske derivate.

Treći tip kompanija su one koje stvaraju brend ili su ga već stekle gde je brend u centru korporacijskog života.

Za svaki od ovih tipova kompanija strategije maloprodaje su drugačije. Prvi tip firme prilikom promocijnih aktivnosti akcenat stavlja na tehnološku superiornost, drugi tip na sigurnost investicija, a treći na principu "za nas svet zna" i "nema granica".

⁵⁵ Milićević V. (1998), *Strategijsko poslovno planiranje –Menadžment pristup*, FON, Beograd, str. 119

Tabela 1. Dvadeset najvećih maloprodajnih brendova u svetu⁵⁶

#	Company/ Home Country	Brand Value	Brand Value Change YOY	Sector(s)	Total Corp. Sales	Total Corp. Stores	Brand Sales	Brand Stores	Country Markets
1.	Walmart US	\$39,421,000,000	-4%	Discount	\$406,420,425,761	8,051	\$294,656,926,728	4,577	15
2.	amazon.com US	\$27,459,000,000	+29%	Online	\$24,509,000,000	0	\$23,556,652,474	0	7
3.	TESCO UK	\$25,741,000,000	+12%	Food	\$89,742,099,511	4,768	\$77,331,772,473	3,396	15
4.	Carrefour France	\$14,980,000,000	0%	Hypermarket, Other	\$131,595,035,573	14,299	\$98,935,192,557	3,489	41
5.	Target US	\$12,148,000,000	-1%	Discount	\$63,435,000,000	1,740	\$63,435,000,000	1,740	1
6.	eBay US	\$9,328,000,000	-28%	Online Auction	\$57,206,000,000	0	\$30,319,180,000	0	39
7.	Home Depot US	\$8,971,000,000	-3%	Home Improvement	\$65,906,929,397	2,244	\$65,906,929,397	2,244	7
8.	Lidl Germany	\$8,747,000,000	1%	Hard Discount Food	\$65,876,476,921	9,396	\$59,211,435,002	8,957	20
9.	Auchan France	\$7,848,000,000	-26%	Hypermarket, Other	\$63,265,135,037	2,624	\$37,147,816,243	923	13
10.	Lowe's US	\$7,098,000,000	+10%	Home Improvement	\$47,207,073,792	1,709	\$47,207,073,792	1,709	2
11.	Best Buy US	\$5,807,000,000	+18%	Home Electronics	\$48,821,391,535	4,037	\$38,510,436,791	1,222	14
12.	IKEA Sweden	\$5,710,000,000	-15%	Home Furnishing	\$29,957,818,134	309	\$29,957,818,134	309	38
13.	MARKS & SPENCER UK	\$5,699,000,000	-5%	Department Store, Food	\$15,081,753,582	929	\$15,081,753,582	929	27
14.	ASDA UK	\$4,922,000,000	-9%	Discount, Food	\$29,958,557,695	371	\$29,958,557,695	371	1
15.	KOHL'S US	\$4,371,000,000	+12%	Department Store	\$17,178,000,000	1,058	\$17,178,000,000	1,058	1
16.	Lidl Germany	\$4,102,000,000	-1%	Hard Discount Food	\$53,079,853,088	9,736	\$53,079,853,088	8,772	23
17.	Costco US	\$3,875,000,000	-26%	Warehouse Club	\$72,843,092,770	559	\$72,843,092,770	559	9
18.	Sam's Club, US	\$3,255,000,000	-7%	Warehouse Club	\$47,605,497,314	596	\$47,605,497,314	596	1
19.	SAFEWAY US	\$3,173,000,000	-8%	Food	\$40,062,671,355	1,724	\$26,552,665,159	1,159	2
20.	Sainsbury UK	\$2,728,000,000	-4%	Food	\$30,981,119,982	859	\$30,981,119,982	859	1

Sources: Kantar Retail, Millward Brown Optimor. See the At a glance charts for brand footnotes.

GLOBAL RETAIL BRANDS 2010

Izvor: www.mcb.rs, 20-najvrednijih-brendova-maloprodaje-u-svetu, Preuzeto 12.12.2011.

Suština sve tri strategije je ista: potisnuti konkurente, zauzeti što veći segment tržišta i ostvariti najveći profit. Da bi se ovo postiglo, strateški menadžer mora da donese najvažnije odluke čije su posledice dalekosežne.

Na *taktičkom nivou menadžer maloprodaje* se bavi realizacijom ciljeva i utvrđuje operativne planove maloprodaje po područjima (geografski, asortimanski i sl.). Menadžer maloprodaje srednjeg nivoa takode utvrđuje potrebnu organizaciju radi ostvarenja postavljenih ciljeva. On je zadužen i za ostvarenje finansijskih rezultata, kao i za praćenje svih strategija radi efikasnog upravljanja.

Operativni menadžer maloprodaje je zadužen za sprovođenje prodajnih aktivnosti u skladu sa zacrtanim ciljevima i finansijskim efektima.⁵⁷

⁵⁶ www.mcb.rs, 20-najvrednijih-brendova-maloprodaje-u-svetu, Preuzeto 12.09.2011.⁵⁷ Erić, D., (2000), *Uvod u menadžment*, Autor, Beograd, str. 119

Liderski orijentisani menadžeri maloprodaje moraju imati sposobnosti koje nadmašuju tradicionalne menadžerske osobine. Pravi lideri kreiraju promene u skladu sa vizijom firme.

Menadžer maloprodaje je najniži organizacioni nivo rukovođenja prodajom. Njegovi saradnici su prodavci konkretnih proizvoda i usluga. Podrazumeva se da je menadžer maloprodaje stalno u kontaktu sa svojim saradnicima bilo lično, bilo putem komunikacijskih veza (telefon, faks, e-mail).

6.5. Menadžment maloprodaje

Postoji više definicija pojma menadžmenta maloprodaje.

Menadžment maloprodaje je rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti maloprodaje.⁵⁸

Menadžment maloprodaje je *veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja* na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa.

Menadžment maloprodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi maloprodaje i profitni ciljevi kompanije.

Menadžment maloprodaje fokusiran je na funkciju maloprodaje kompanije. Definiše se kao proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije. U osnovi menadžment maloprodaje se svodi na planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije. Menadžment maloprodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa maloprodaje.

Menadžment maloprodaje je proces koji pomaže da se ta razmena i desi. Menadžment maloprodaje je proces analize, planiranja, implementacije, koordinacije, kontrola programa proizvodnje, određivanje cene, promocija, distribucije, usluge i ideje kojima treba da se stvori i održi korisna razmena sa ciljnim tržištem da bi se ostvarili ciljevi organizacije.

⁵⁸ Maričić B., (2002), *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, IP „Žarko Albulj”, Beograd, str. 119

Menadžment maloprodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intenzivnih promena u internom i eksternom okruženju preduzeća.⁵⁹

Rastuća internacionalizacija maloprodajnih aktivnosti izaziva promene u konkurentskoj strukturi matičnih tržišta i tržišta na koja strane kompanije dolaze. Krajem XX veka, pod uticajem tokova globalizacije, *internacionalizacija postaje sveprisutna pojava u maloprodaji.*⁶⁰

Menadžment maloprodaje obavlja funkcije planiranja, rukovođenje i kontrole aktivnosti direktne maloprodaje u okviru organizacije. Da bi ispunili ove ciljeve i zadatke menadžeri maloprodaje moraju da: 1) pripremaju plan maloprodaje i budžet, 2) utvrđuju ciljeve i svrhu, 3) procenjuju tražnju i prognoziraju prodaju, 4) određuju veličinu i strukturu prodajne službe u organizaciji, 5) regrutuju, biraju i obučavaju prodavce, 6) određuju prodajne teritorije, postavljaju prodajne kvote i definišu standarde učinka, 7) kompenzuju, motivišu i predvode prodajnu službu, 8) diriguju obimom maloprodaje i analiziraju profit, 9) procenjuju učinak prodajne službe i 10) nadgledaju etičko i društveno ponašanje prodajne službe.

Menadžeri maloprodaje dakle, imaju veoma složen i odgovoran posao, jer prodaja je jedina aktivnost koja direktno pribavlja prihod. Sve druge aktivnosti samo su podrška funkciji stvaranja dohotka.

Ukoliko proizvodi i usluge ne mogu da se prodaju profitabilno, preduzeće neće preživeti. Prosto rečeno, krajnji uspeh ili neuspeh u bilo kom poslu zavisi od toga koliko uspešno možemo da prodamo svoj proizvod ili uslugu.

Dužnosti menadžmenta maloprodaje veoma se razlikuje i zavise od prirode organizacije. U zavisnosti od prirode organizacije i stava upravljačkog vrha prema prodajnoj funkciji, odgovornosti i zadaci menadžera maloprodaje variraju.

U pojedinim preduzećima menadžer maloprodaje može biti nešto malo više od supervizora maloprodaje, neka vrsta super prodavca koji pokazuje drugima kako treba da se radi. U nekim organizacijama menadžer maloprodaje odgovoran je za prognožiranje, planiranje, utvrđivanje budžeta i donošenje profita, dok u drugim menadžer maloprodaje u svakom sem u titularnom smislu je marketing menadžer.

Menadžment maloprodaje, izvršava svoje obaveze unutar šireg okvira organizacionih ciljeva, marketinških strategija i ciljnih tržišta, i da, pri svemu tome, neprekidno drži na oku makrookruženje (tehnološke, konkurentne, ekonomske,

⁵⁹ Lovreta S., (2005), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 219

⁶⁰ Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 496

zakonske, kulturološke i etičke faktore) kao i neposredno zainteresovane (zaposlene, dobavljače, finansijsku zajednicu, medije, akcionare, posebne interesne grupe, vladu, javno mnjenje).

Menadžment maloprodaje pretpostavlja specijalizovanu grupu odgovornosti i aktivnosti unutar šireg polja marketing menadžmenta. U širem smislu, menadžeri maloprodaje su pravi marketing menadžeri, sa konkretnim zadacima rukovođenja prodajnom službom. Mnogi obrazovani ljudi izražavaju uverenje da menadžeri maloprodaje obavljaju najvažniju od svih markentiških aktivnosti – kritičnu funkciju prikupljanja prihoda, na osnovu koje se određuje uspeh ili neuspeh ukupnog marketinškog plana.

U konceptualnom pristupu menadžmenta maloprodaje neophodno je praviti razliku između tri nivoa i to: strategijskog, taktičkog i operativnog. Shodno tome, u najvećem broju preduzeća postoje: direktor maloprodaje, srednjelinjski menadžeri maloprodaje i prvolinijski menadžeri- supervizor maloprodaje.⁶¹

VII PRIMER MENADZMENT MARKETINGA U KOMPANIJI

„DELTA HOLDING“

7.1. O kompaniji

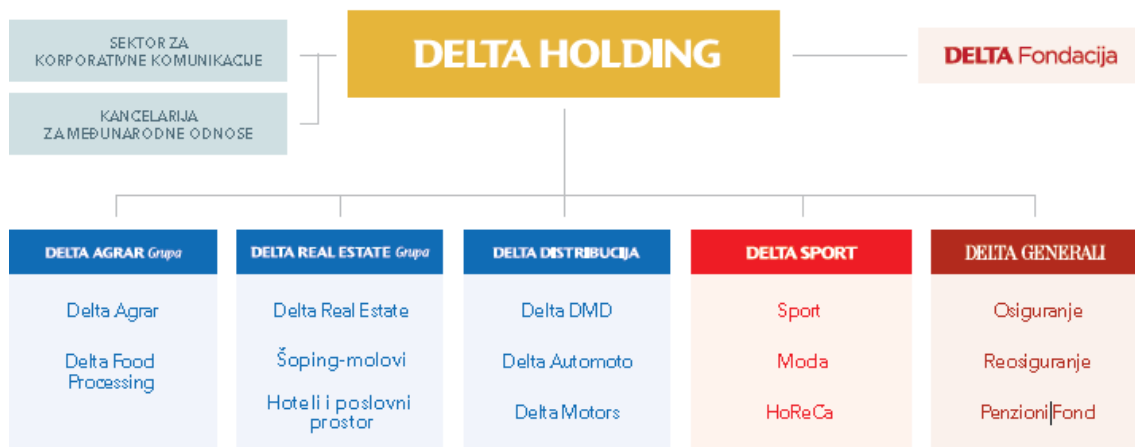
Delta Holding je *najveća privatna kompanija i druga kompanija rangirana po prihodu od prometa u Srbiji*. Članice Delta Holdinga bave se agrarnom proizvodnjom, proizvodnjom hrane, maloprodajom, izvozom, uvozom, zastupanjem

⁶¹ Lovreta S., Janičijević N., Petković G., (2008), *Maloprodaja i menadžment maloprodaje*, EF, Beograd, str. 285

inostranih kompanija, distribucijom robe široke potrošnje, prodajom automobila, razvojem nekretnina, finansijskim uslugama i uslugama osiguranja.

Delta Holding uspešno posluje u Srbiji i svoje poslovne planove usmerava na internacionalno tržište. Ostvarujući uspešne poslovne rezultate i gradeći partnerske odnose sa inostranim kompanijama, Delta Holding ostvaruje i ekonomski rast Srbije.

ORGANIZACIONA STRUKTURA DELTA HOLDING



Izvor: www.deltaholding.rs, preuzeto 15.12.2011

U sastavu Delta Holdinga nalaze se: Delta M Grupa, Delta Generali Osiguranje, Delta Sport Grupa, Delta MC Grupa i Delta Star. Delta Holding se prezentira kao jedinstveno ime za poslovni sistem pet grupacija koje, iako se bave različitim delatnostima, imaju zajedničku poslovnu filozofiju koja je obezbedila uspešno poslovanje.⁶²

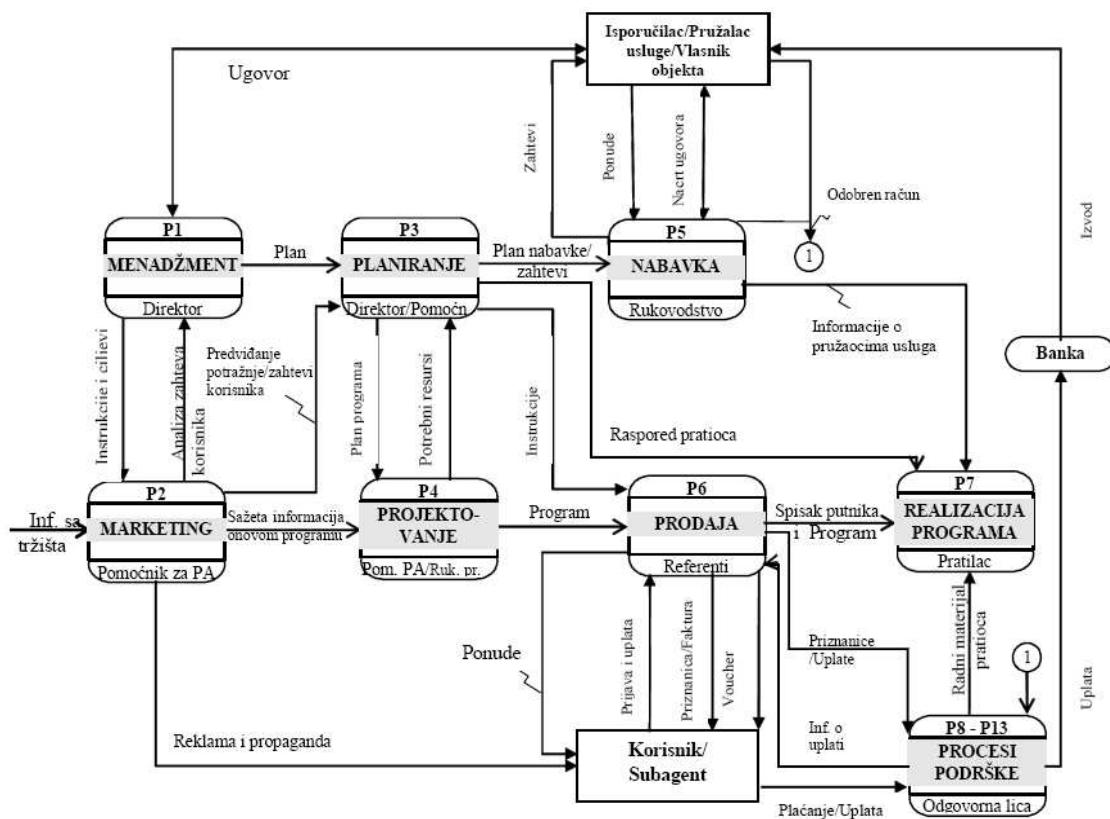
7.2. Menadžment marketinga u Delta holdingu

Marketing strategiju realizuje Sektor Marketinga (Delta PR i Marketing). U funkcionisanju i organizovanju Sektora marketinga u potpunosti je primenjen princip Integrisanih marketing komunikacija (IMC) što omogućava sinhronizaciju PR i Marketing poslova na nivou kompanije. Sektor marketingau:

⁶² www.deltaholding.com, Zvanicna prezentacija, Preuzeto 15.12.2011.

- korporativnu komunikaciju Delta Holdinga,
- odnose sa javnošću (odnosi sa medijima, sa potrošačima, sa društvenom zajednicom),
- standardizovanje jedinstvenog stila komuniciranja članica,
- superviziju marketinških aktivnosti članica i zakup medijskog reklamnog prostora,
- arhiviranje, sintetizovanje promotivnih podataka o članicama Holdinga,
- uređivanje i izdavanje internog lista Delta Danas.

U sastavu Delta PR i Marketinga su: PR, Video produkcija i prezentacije, Print i Web dizajn, Media planning, buying i monitoring, Press i Video Clipping



Šema

2. Odnos menadžmenta kompanije i menadžmenta marketinga Delta Holdinga

Izvor: <http://www.deltaholding.rs>, Preuzeto 16.12.2011

Jedan od najznačajnijih, strateških poteza posloводства Delta Holdinga je tretiranje marketinga i PR kao sastavnog dela upravljačke funkcije preduzeća. Pozicija Sektora Delta Marketing i PR je hijerarhijski postavljena na nivo top menadžmenta, čime je omogućena ravnopravna komunikacija između poslovnih i marketinških i PR celina sistema. Pokriva delatnost svih članica Delta Holdinga.

Ovim konceptom priznaju se vrednosti opsežnog strateškog plana kojim se postiže kombinovanje i koordiniranje niza disciplina komunikacije: reklamiranja/oglašavanje, odnosi s javnošću, publicitet, direktni marketing, unapređenje prodaje.

Sektor Delta PR i marketing precizno je struktuirano i u organizacionom i u funkcionalnom smislu. Pred službenike ovog odeljenja postavljeni su vrlo jasni poslovi i zadaci:⁶³

- predstavljanje korporacije kao celine i promocija njenog korporativnog identiteta
- ostvarivanje odnosa sa javnošću (posebno uz manifestaciju socijalne odgovornosti),
- arhiviranje, sintetizovanje i distribuiranje podataka od značaja za poslovanje korporacije,
- formiranje jedinstvenog stila komuniciranja za organizacione delove korporacije,
- koordiniranje i supervizija marketinških aktivnosti pojedinih organizacionih delova

Poslednji od navedenih zadataka vrlo je specifičan zbog toga što pored Sektora Delta Marketing i PR u sistemu Delta Holdinga postoje i druga posebna marketing odeljenja, na nivou članica ili profitnih centara. To je sasvim razumljivo jer specifičnosti poslova zahtevaju da Delta Osiguranje, Maxi itd. imaju specijalizovana odeljenja za marketing, ali njihovo dejstvo nije apsolutno autonomno. Ono je koordinirano od strane Sektora Delta PR i marketinga.

PR odeljenje bavi se od sledećih sektora: Odnosi sa medijima, Odnosi sa potrošačima (u okviru posluje i call center (Maxi), (Osiguranje)), Odnosi sa društvenom zajednicom (sponzorstvima i donacije), Press clipping (arhiviranje objavljenih tekstova i ostalih marketinških materijala).

Marketing odeljenje čine sledeći sektori: *Media planning, buying i monitoring* (Planiranje, oglašavanje i praćenje oglasnih aktivnosti, kupovina oglasnog prostora), *Print design* (Izdrada internog i eksternog propagandnog materijala), *Internet design* (izrada i ažuriranje internet stranica), *Prezentacije i video produkcija* (praćenje TV

⁶³ www.deltaholding.com, Sektor Delta PR i marketing, Preuzeto 15.12.2011.

publiciteta, izrada korporativnih i promotivnih filmova, kao i adaptacija raznih reklamnih TV spotova).

Sektor Delta PR i Marketing nije klasična "inhouse" agencija, osposobljena je za sopstvenu promotivnu produkciju, ali i za koordiniranje različitih agencija i kreativnih timova koji se pojavljuju kao spoljni saradnici Delta Holdinga. Redovni poslovi specijalizovane službe, Delta PR i Marketing obuhvataju: organizovanje press konferencija, redovnih mesečnih brifinga sa novinarima, izradu press materijala, elektronsko arhiviranje objavljenih tekstova, press clipping, video monitoring, analizu objavljenih informacija, promptno reagovanje u kriznim PR situacijama.

Odeljenje za odnose sa potrošačima intenzivnom komunikacijom obezbeđuje podizanje kvalitativnog nivoa usluga. Formiranje CALL CENTR-a omogućilo je da potrošači u svakom trenutku mogu da putem telefona ostvare komunikaciju sa kompanijom i dobiju sve potrebne informacije od službe koja je za to specijalizovana. Ovo odeljenje organizuje i stalno edukovanje zaposlenih u Delta Holdingu.

Odeljenje za odnose sa društvenom zajednicom organizuje akcije koje obezbeđuju visoku reputaciju korporaciji. Posebno su značajne: donacija za Hram Svetog Save, sponzorstvo košarkaške reprezentacije SCG, postavljanje Delta sata na Trgu Republike u Beogradu, doprinos održavanju gradskih parkova, priređivanje koncerata i izložbi, učešće u humanitarnim akcijama.

7.3. „Costa Coffee” Brend

Jedan je od vodećih svetskih lanaca sa „coffee shop” konceptom. Ponuda Costa Coffee obuhvata širok asortiman napitaka od kafe, ali i raznovrstan asortiman sendviča, kolača i peciva, a lanac danas ima 1500 kafeterija u 25 zemalja.

Costa Coffee je članica Whitebread grupacije, jedne od najvećih ugostiteljskih grupacija u Velikoj Britaniji. U sastavu Whitebread-a, pored brenda Costa Coffee, nalazi se i Beefeater-lanac restorana, Brewers Fayre-lanac pabova i Premier Travell Inn-lanac hotela.

Costa Coffee su u Londonu otvorili braća Italijani Serđo i Bruno Costa 1971. godine. Njihov mali porodični posao kupila je Whitebread grupacija 1995. godine i proširila ga širom sveta, ali i dalje zadržala pravo italijansko nasleđe. Kompanija je izgradila svoju reputaciju na izvanrednom kvalitetu kafe, hrane i usluge koju pruža.

7.4. „Delta Sport” Brend

Delta sport osnovan je 1993. godine. Osnovne delatnosti kompanije su: Trgovina, maloprodaja i veleprodaja u domenu sportske, modne industrije i HoReCa (Hoteli, restorani, katering). Delta sport zapošljava 1000 ljudi. Ekskluzivni je distributer kompanije „Nike” i vodeći je sportski maloprodajni lanac u regionu.

Delta sport franšizni je partner brendovima: Mango, Monsoon, Yamamay, Aldo, Accessorize, Sergent Major, New Look.

Regionalno širenje:

Delta sport ekskluzivni je distributer za Nike za Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu i Albaniju. Delta sport zastupa italijanski Yamamay lanac na tržištima Srbije i Crne gore. Kanadski proizvođač obuće Aldo potpisao je franšizni ugovor za zemlje Balkana sa Delta sportom. Kompaniju Monsoon-Accessorize Delta sport zastupa u Srbiji, Crnoj Gori i Makedoniji, dok brend Sergent Major zastupa na tržištima Srbije i Crne Gore.

ZAKLJUČAK

Istraživačkim procesom u pristupnom radu potvrđene su postavljene hipoteze.

Razvoj trgovine i marketinga zahteva neprekidna prilagođavanja a posebno: ulaganje u ljudske potencijale kroz obrazovanje, uspostavljanje partnerskog odnosa i uključenje u procese širih integrativnih oblika, primenu novih stanadarda i razvijanju sistema kvaliteta, izgradnju i jačanje brenda i korišćenju konkurentskih prednosti na tržištu.

Budući razvoj ovih oblasti će zavisi o njihovom prilagođavanju novonastalim uslovima, kako na globalnom, regionalnom tako i na lokalnom tržištu, ali i od zakonskog okvira kroz koji bi trebao osigurati njihov nesmetani razvoj.

Da bi preduzece opstalo marketing menadžment mora da vrši aktivnosti planiranja, analiziranja, primene i kontrole, jer će svetsko tržište postajati sve složenije, uz učešće sve većeg broja institucija trgovine koje će razvijati raznovrsne "pakete ponude" u borbi za potencijalnog potrošača. Strategija diferenciranja od konkurencije zasnivaće se na sve većem broju instrumenata marketinga, pri čemu će cene i kvalitet "paketa ponude" i dalje biti glavni stožeri pozicioniranja trgovinskih preduzeća na tržištu. Pozicija proizvođača na tržištu biće sve teža. Oni će voditi sve oštriju konkurenciju sa integrisanim maloprodavcima koji sa izmenjenom strukturom uspešno razvijaju menadžment na nacionalnom i internacionalnom nivou.

Na tržištu intenzivno će se menjati odnosi u kanalima marketinga, ali sve više u korist integrisanih lanaca maloprodaje. Savremenu trgovinu obeležiće: integrisana i globalna trgovina, inovativni formati trgovine, prostorno negoraničena trgovina, trgovina sa privatnom trgovinskom markom, tehnološki intenzivna trgovina, sistemski vođena trgovina, trgovina sa snažnom i dominirajućom pozicijom u kanalima marketinga.

LITERATURA

1. ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database"), Preuzeto 23.04.2011
2. Anderson, R., i sar., (2001), *Profesionalni menadžment prodaje*, Privredni pregled, Beograd.
3. Beslać, M., Petković, T., (2008), *Međunarodna ekonomija i finansije*, PROINKOM, Čačak.
4. Domazet, I., (2005), Unapređenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta, Beograd.
5. Erić, D., (2000), *Uvod u menadžment*, Autor, Beograd.
6. Gašović M., (2001), *Menadžment maloprodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
7. Gilden C.G. & D.A. Limmermanes, (1996), *Effective Retailing*, second edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
8. Golijanin, D., (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Houghton Mifflin Company, Boston.
10. Ilić, A., Pejčić, D., (2011), *Perspektive trgovine na malo*, B@F, Beograd.
11. Jobber, D. and Lancaster, G., (2003), *Selling and Sales Management*, Pearson Education., London.
12. Jobber, D., (1998): *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill Publishing Company, London.
13. Jobber, D., Fany, J., (2006), *Osnove marketinga*, Data Status, Beograd.
14. Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd.
15. Kerin, R., (2004), *Marketing – The Core*, McGraw Hill/IRWIN, New York.
16. Kotler P., (2003), *Marketing Management*, 11th edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New York.
17. Kotler, F., Keler, K., (2006), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb.
18. Kotler, P. i sar., (2007), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb.
19. Kotler, P., Keller, K., (2006): *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
20. Lovreta S., (2000), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
21. Lovreta S., (2005), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
22. Lovreta S., Janičijević N., Petković G., (2008), *Maloprodaja i menadžment maloprodaje*, EF, Beograd.
23. Lovreta, S. i sar., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
24. Lovreta, S., (2008), *Strategija i politika razvoja trgovine republike Srbije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Maričić B., (2002), *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, IP „Žarko Albulj”, Beograd.
26. Maričić, B., (2008): *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd.
27. Mašić, B. i sar., (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzite Singidunum, Beograd.
28. Miladinović, V., (2009), *Menadžment maloprodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd.
29. Milanović-Golubović, V., (2003), *Marketing menadžment*, Univerzitet Primenjenih Nauka, Beograd.
30. Milićević V. (1998), *Strategijsko poslovno planiranje –Menadžment pristup*, FON, Beograd.
31. Milisavljević M, (2002), *Ponašanje preduzeća na globalnom tržištu*, Marketing, Beograd.

32. Milisavljević, M i sar., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
33. Milojević, A., (2010), *Osnovi menadžmenta*, EtnoStil, Beograd.
34. Milosavljević M., Maričić B., Gligorijević B., (2004), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
35. Miljević, M., (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
36. Nikolić M., (2008), *Značaj maloprodaje i menadžmenta maloprodaje u uslovima tržišne ekonomije*, Evropski univerzitet, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
37. Rakita, B., (2004), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
38. Rakita.B., (2007), *Brend menadžment*, Savremena administracija
39. Retail e-payment in Serbia: Push ahead, 8-th European conference e-com-line 2007, Bucharest, September 20-21.
40. Shaw R., (1999), *Customers are about sales not false friendships*, Marketing, January.
41. Stanković, J., (2008), *Upravljanje promenama u odnosima potrošača u maloprodajnom poslovanju*, Doktorska disertacija, Beograd.
42. Stanković, J., (2011), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Beograd
43. Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.

Web sajтови:

1. www.deltaholding.rs, *Delta maxi*, Preuzeto 25.04.2011.
2. www.sla-serbia.org, *Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije*, Preuzeto 25.04.2011.
3. <http://hgk.biznet.hr>, *Terminologija i definicije prodaje ESS*, Preuzeto 15.04.2011.
4. www.deltaholding.com, *Zvanicna prezentacija*, Preuzeto 15.12.2011.
5. www.danas.rs, *Perspektive trgovine na malo*, Preuzeto 14.12.2011.
6. www.deltaholding.com, *Sektor Delta PR i marketing*, Preuzeto 16.12.2011.
7. www.mcb.rs, *20-najvrednijih-brendova-maloprodaje-u-svetu*, Preuzeto 12.09.2011.
8. www.b92.net/biz/vesti/svet, Preuzeto 02.01.2013.
9. www.novosti.rs/vesti/naslovna/aktuelno, Preuzeto 02.01.2013.
10. www.sema.rs, Preuzeto 02.01.2013.
11. www.link-elearning.com, Preuzeto 01.05.2011.
12. www.slideshare.net, Preuzeto 13.02.2013.
13. www.acontinuouslean.com, Preuzeto 20.02.2013.
14. www.indianmba.com, Preuzeto 27.02.2013.