UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

Master rad

ULOGA PROPAGANDE U INTEGRISANIM MARKETING KOMUNIKACIJAMA TRŽNIH CENTARA

Mentor: dr Gordana Dobrijević

Autor: Melita Jovanović Tončev
Broj indeksa: 415170/2011

Beograd, 2012.

Sadržaj

Uvod..... 4

1. Istorijat i evolucija tržnih centara.....9
   1.1. Pojam tržnih centara..... 9
   1.2. Istorijat tržnih centara.....10
   1.3. Evolucija tržnih centara..... 12
   1.4. Vrste tržnih centara..... 15
2. Integrisane marketing komunikacije..... 19
   2.1. Proces komuniciranja..... 19
   2.2. Pojam integrisanih marketing komunikacija (IMK)..... 22
   2.3. Privredna propaganda.....31
      2.3.1. Istorijat privredne propagande.....31
      2.3.2. Definisanje propagande..... 31
      2.3.3. Vrste i oblici propagande.....33
      2.3.4. Oblici propagande prema sredstvima propagande..... 37
      2.3.5. Definisanje propagandnih ciljeva.....40
      2.3.6. Definisanje propagandnog budžeta.....40
      2.3.7. Oglašavanje kao integralni element IMK.....41
      2.3.8. Upotreba novih tehnologija u oglašavanju..... 43
   2.4. Propaganda tržnih centara.....46
3. Konkurentnost u trgovini.....56
   3.1. Pojam konkurentnosti..... 56
   3.2. Pet sila konkurentnosti..... 61
   3.3. Generičke strategije..... 65
   3.4. Nove tendencije u objašnjavanju konkurentnosti..... 67
   3.5. Identifikovanje konkurentnosti.....70
   3.6. Mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti..... 73
   3.7. Održivost konkurentskih prednosti..... 76

3.8. Novi model konkurentnosti..... 78
3.9. Konkurentnost tržnih centara..... 79
4. Istraživanje: potencijal za novi tržni centar..... 81
4.1. Uvod..... 81
4.2. Osobine istraživanja..... 81
4.3. Tok istraživanja..... 83
4.3.1. Životni stil ispitanika..... 83
4.3.2. Pregled strukture ispitanika..... 84
4.3.3. Rezultati istraživanja..... 85
4.3.3.1. Gledanost televizije..... 85
4.3.3.2. Čitanost dnevnih novina i magazina..... 87
4.3.3.3. Koliko često odlaze u tržni centar..... 88
4.3.3.4. Da li odlaze namenski..... 88
4.4. Motivacija i korisnost posete tržnim centrima..... 89
4.5. Tržni centar kao mesto zabave..... 89
4.6. Svrha posete determiniše ponašanje potrošača..... 90
4.7. Vreme i način posete 90
4.8. Sniženja i rasprodaje..... 91
4.9. Idealan tržni centar..... 91
Zaključak.....94
Literatura.....99

Uvod

Tržni centri ili kako se sve češće nazivaju i u našoj literaturi – šoping centri predstavljaju na našem tržištu noviji koncept poslovanja. Neophodnost sučeljavanja ponude i tražnje na jednom mestu uslovila je pojavu ogromnih trgovinskih kompleksa prepunih sadržaja za zabavu i razonodu.Kako bi poslovanje ovako složenog subjekta bilo što svrsishodnije potrebno je uspostaviti harmoniju i sinergiju svih stejkholdera odnosno elemenata koji su uključeni u poslovanje. Podizanje na viši nivo svih performansi tržnog centra nemoguće je bez integrisanih marketing aktivnosti i propagande kao njihovog sastavnog dela. Funkcija marketinga mora biti sveobuhvatno primenljiva.

Osim sektora marketinga i ostali sektori u preduzeću moraju imati marketinšku orijentaciju i shvatanje tog privrednog subjekta kao sopstvenog. To je lokacija problema koji će u ovom radu biti razmatran.

U radu će biti korišćene sledeće metode koje će značajno doprineti da ovaj rad pokuša da objasni ulogu i značaj propagande kao dela integrisanih marketing komunikacija tržnih centara:

- Metoda analize dokumenata
- Po kriterijumu opštosti naše istraživanje je pojedinačno
- Po svojstvima predmeta: empirijsko-teorijska
- Sučeljavaćemo opšte, posebno i pojedinačno. Zapitaćemo se da li se opšta svojstva pojavljuju kroz posebno i pojedinačno
- Što se tiče vremena istraživanja naše istraživanje je transverzalno
- Što se tiče aktuelnosti ona je kombinovana. Nije ni aktuelna ni rekonstruktivna već kombinujemo prošlost, sadašnjost i budućnost
- U koncept analize biće uvedeni rezultati analize te prošlosti
- Želimo samo da najavimo budućnost

- Po svrsi: verifikatorna
- Naš naučni cilj je naučni opis svih elemenata
- Po funkciji u razvoju nauke naša istraživanja su akciona ali sa elementima razvojnog želeći da makar započnu rešavanje konkretnog problema.

Suština problema je da propagandne aktivnosti dobijaju sve veći značaj u okviru integrisanih marketing aktivnosti tržnih centara. Predmet istraživanja je uloga propagande u okviru IMK tržnih centara. U užem smislu, predmet istraživanja se odnosi na propagandne aktivnosti tržnih centara. U širem smislu istraživanje se odnosi i na ukupne propagandne aktivnosti u okviru IMK.

Naše istraživanje ima istorijski, sadašnji, ali i prediktivni karakter. U opštem smislu predmet istraživanja pripada teoriji i praksi marketing strategije, a uže posmatrano neophodnim propagandnim aktivnostima kao celine svih marketing aktivnosti jednog tržnog centra.

Istraživanje ima za cilj da sagleda koliki je uticaj i udeo propagande u okviru IMK tržnih centara. Složenost predmeta istraživanja je relativno nov koncept u pojedinim segmentima istraživanja i uzrokuje mogućnost postizanja različitog nivoa naučnog saznanja i zbog toga je nemoguće odrediti jedinstven naučni cilj. Međutim, naš cilj je da damo mali doprinos u određivanju uloge propagande u IMK tržnih centara. Praktični cilj istraživanja se ogleda u mogućnosti korišćenja rezultata od strane osoba koje realizuju propagandne aktivnosti.

Problematika uloge propagande u IMK tržnih centara je nov koncept jer su i integrisane marketing aktivnosti relativno nov koncept. Naime, tek poslednjih godina uočena je potreba posmatranja sinergetskog efekta svih aktivnosti u preduzeću. Međutim, sveobuhvatan pristup ovom problemu, kada su u pitanju tržni centri, do sada nije realizovan.

Istraživanje ovog problema ima višestruki značaj kako za teoriju tako i za praksu korišćenja integrisanih marketing aktivnosti u tržnom centru. Značaj istraživanja se ogleda u mogućnosti sagledavanja stvarnih doprinosa propagande povećanju

performansi tržnog centra. Naučni značaj je u tome što ovaj problem do sada nije sagledavan , pa bi se uspešnom realizacijom ovog istraživanja obogatila i unapredila teorija propagande tržnih centara. Praktičan značaj istraživanja je u tome što se dobijeni rezultati mogu uspešno iskoristiti za unapređenje upotrebe propagandnih aktivnosti.

Opšta hipoteza je da propaganda ima sve značajniju ulogu u okviru IMK tržnih centara.

Prva posebna hipoteza je da integrisane marketinške aktivnosti daju bolje rezultate od tradicionalnih marketing aktivnosti tržnih centara.

Pojedinačne hipoteze su:

1. Za adekvatno pozicioniranje tržnih centara neophodna je participacija i saradnja svih stejkoldera.
2. Holistički pristup doprinosi funkcionisanju tržnog centra kao celine.
3. Nemoguće je posmatrati IMK bez propagande.

Indikatori su:

- Povećana posećenost tržnog centra
- Maksimizacija rente
- Povećana prodaja zakupaca
- Poboljšanje imidža centra
- Kombinacija različitih instrumenata marketinga uslovljava njihovo dejstvo u harmoniji i sinergiji

Druga posebna hipoteza je da je propaganda neizostavni deo IMK i upotpunjuje marketinšku funkciju i proces.

Pojedinačne hipoteze bi bile:

1. Samo odgovarajuća kombinacija propagandnih sredstava omogućava ostvarenje željenih rezultata.
2. Propaganda ima veći učinak ukoliko se kombinuje sa ostalim instrumentima komunikacionog miksa.
3. Interna i eksterna komunikacija imaju veliki značaj za funkcionisanje tržnog centra.

Indikatori su:

- Povećan prihod posle uvođenja propagande i povećana prepoznatljivost brenda i preduzeća.
- Brže uspostavljanje komunikacije sa ciljnim tržištem
- Efekti dejstva propagandne poruke su sveobuhvatniji
- Poboljšanje performansi tržnog centra.

Treća posebna hipoteza je da su mediji propagande tokom vremena evoluirali i usavršavali se.

1. Povećava se udeo Interneta kao medija za prenos propagandnih poruka
2. Korišćenje društvenih mreža je sve veće
3. Pametni telefoni dobijaju na značaju

Indikatori:

- Zakupci prepoznaju Internet kao neophodnost a ne kao pretnju po njihovu prodaju
- Društvene mreže postaju sastavni deo života većine ljudi
- Sve veći broj ljudi skenira QR kod

Oduvek je postojala težnja ljudi da se na jednom mestu omogući sučeljavanje ponude i tražnje.Bilo da je reč o antičkim agorama, bazarima, otvorenim tržnim centrima ili organizovanom zatvorenom prostoru sa mnoštvom prodavnica između kojih je jedna „ulica“, u pitanju je koncept koji omogućava posetiocima da na jednom mestu pronađu sve što je potrebno jednoj porodici uz mnoštvo veoma atraktivnih zabavnih sadržaja.Šoping centri postaju „novi centri grada“, mesto gde je „najbolja zabava u

gradu“.Zahvaljujući organizaciji specijalnih događaja koji se vezuju za određene događaje u toku godine (Uskrs, Nova godina i Božić), aktuelne teme u društvu, datume važne za lokalnu zajednicu, posetiocima je omogućeno da kao nigde u gradu osete duh Božića, Uskrsa itd.

Drugi deo rada se bazira na istraživanjima vezanim za imtegrisane marketinške aktivnosti (IMK).Poslednjih godina uočena je neophodnost posmatranja privrednog subjekta kao jedinstvene celine. Osim efikasnog funkcionisanja svakog dela ponaosob utvrđeno je da svi delovi koji konstituišu taj organizam rade u sinergiji i harmoniji.Svi zaposleni moraju prihvatiti holistički pristup poslovanja preduzeća i delati u skladu sa tim.

Integrisane marketing aktivnosti se ne mogu istraživati bez propagande kao veoma važnog dela celine.Sve odluke donete na nivou propagande odraziće se na celokupnu marketing aktivnost a samim tim i na poslovanje preduzeća.Unapređenje prodaje će imati bolje efekte ukoliko se kombinuje sa oglašavanjem iz čega se može zaključiti da oglašavanje mora da ide ruku pod ruku sa ostalim elementima marketing miksa.Pažljivo izabrani medija miks omogućava da prenošenje poruke do krajnjeg potrošača bude brzo, efikasnije i lakše a stvorene su i mogućnosti novog kreativnijeg izražavanja.Medij, čiji je razvitak obeležio dvadeseti vek je svakako televizija koja je u komercijalnu upotrebu ušla pedesetih godina..Kraj dvadesetog veka je poznat kao Internet revolucija.Sada tokom prve decenije 21.veka možemo govoriti različitim vidovima upotrebe Interneta(društvene mreže, QR kod itd)

Tržni centar u 21.veku, bilo da se radi o saturiranom tržištu ili tržištu u razvoju, ne bi mogao da opstane bez integrisanih marketing aktivnosti i propagande kao njihovog sa stavnog dela. Šoping centri nastavljaju svoj razvoj sa akcentom na zadovoljavanju socijalnih, ekonomskih i kulturnih potreba zajednice. Kombinacijom mode, hrane, zabave i usluge oni su i dalje dobri centri razonode.

1. ISTORIJAT I EVOLUCIJA TRŽNIH CENTARA

1.1. Pojam tržnih centara

Tržni centri predstavljaju tržišne institucije novijeg datuma. Šire shvatanje svrstava u tržne centre svaku skupinu trgovinskih i ostalih pratećih objekata. Uže shvatanje tržnih centara podrazumeva samo planski izgrađene arhitektonske celine namenjene izdavanju trgovinskim, ugostiteljskim i drugim preduzećima. Na strani ponude se pojavljuju trgovci na malo, ugostitelji, davaoci profesionalnih i ličnih usluga (advokati, konsultanti, frizeri i sl.). Tržni centri postaju destinacije za izlazak, tokom koga se obavljaju nedeljne i specijalne kupovine.[1]

Postoje brojne definicije tržnih centara. Tržni centar je skup nezavisnih maloprodajnih objekata, usluga i parking prostora planiran, izgrađen i održavan kao celina od strane menadžment kompanije. Tržni centar takođe može da sadrži restorane, banke, pozorišta, ordinacije i sl. Ova vrsta centara je različito konfigurisana, obično ima dva ili tri sprata, najčešće ima centralni atrijum, može da ima veliki broj prodavnica, kao i zabavne sadržaje kao što su bioskopi, restorani brze hrane i zajedničke površine. [2]

Tržni centar je jedna ili više zgrada koje čine kompleks maloprodajnih objekata povezanih tzv. pešačkom ulicom koja omogućava posetiocima lako kretanje od lokala do lokala, uključujući i parking prostor. Tržni centar posluje kao jedinstven entitet čija uprava određuje pravila ponašanja zakupaca u njemu.[3]To je moderna verzija tradicionalne pijace koja podrazumeva zatvoreni prostor.[4] Do 90-tih godina prošlog veka bio je trend da se grade zatvoreni tržni centri zbog mogućnosti regulisanja temperature u njima. Poslednjih godina opet je moderno graditi otvorene tržne centre.Neki zatvoreni

[1] Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 369

[2] Shopping centre na web sajtu www.britannica.com&EBchecked/topic/.../shoppingcentre (pregledano 23.11.2011)

[3] Lovreta, S., Končar, J., Petković, G., (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.380

[4] Shopping mall na web sajtu http:/en.wikipedia.org/wiki/shopping_mall (pregledano 24.11.2011.)

tržni centri su transformisa u otvorene , kao što je Sherman Oaks Galleria.[5] Jedna od definicija je i da je to grupa arhitektonski unificiranih komercijalnih objekata koji su planirani, razvijeni, u vlasništvu jedne kompanije i kojima se upravlja u skladu sa lokacijom, veličinom, tipom prodavnica i trgovinskom zonom koju servisira.[6]

Međunarodni savet tržnih centara *(International Council of Shopping Centers*) koji se smatra najrespektabilnijom institucijom u ovoj branši, pojam je definisao na sledeći način: «To je grupa maloprodajnih ili drugih komercijalnih objekata koja je planirana, razvijena, u vlasništvu i kojom se upravlja kao posebnom imovinom. Parking prostor je obezbeđen. Veličina centra i orijentacija su generalno determinisani karakteristikama trgovinske zone koju opslužuje. Dve osnovne konfiguracije tržnih centara su zatvoreni i otvoreni tržni centri.»[7] Trgovinski centar posluje kao jedinstven entitet čija uprava organizuje rad centrai određuje pravila ponašanja zakupacai vlasnika u centru (radno vreme, kodeks ponašanja i sl).[8]

1.2. Istorijat tržnih centara

Kao da je odavnina postojala ideja da se na jednom uređenom prostoru stvore tehnički i organizacioni uslovi kako bi bio omogućen susret ponuđača, kupaca i ostalih zainteresovanih subjekata.Još u antičko doba trgovi grčkih gradova (drevne agore) služile su kao mesto sučeljavanja ponude i tražnje.Srednjevekovni trgovi (piazze) imali su sličnu ulogu.

[5] Godding, N., (2009), Dead malls, *Shopping Centers Today*, str. 42

[6] Marketing power na www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dletters (pregledano 22.12.2011.)

[7] ICSC na www.icsc.org (pregledano 21.11. 2011.)

[8] Stanković, J., (2011), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145

Brojni pokriveni tržni centri mogu se smatrati prethodnicama današnjih ogromnih tržnih centara(šoping molova).[9] U 19.veku takav je bio Al Hamidiiah Souk u Damasku, Sirija.Isfahanu je Veliki bazar koji datira još iz 10. Veka. 10 kilometara dug pokriven Veliki bazar u Teheranu , takođe ima dugu tradiciju.

U 15. veku je sagrađen Veliki bazar u Istanbulu i još uvek je jedan od najvećih sa 58 ulica i 4000 radnji. Tržni centar u St.Petersburgu može se smatrati prvim namerno urađenim tržnim centrom tipa šoping kompleksa sa više od 100 prodavnica i površinom od 53000 kvadratnih metara.

1891. godine Edward Bouton je kako bi zadovoljio potrebe stanovništva, izgradio je Roland Park blizu Baltimora.Upravo taj model će kasnije poslužiti kao uzor pri izgradnji šoping centar:Mnoštvo prodavnica jedna pored i preko puta druge povezane jednom ulicom koja se prostire duž sredine.

1898. godine Ebenezer Howard objavio je knjigu „Tomorrow: A Peaceful Path to Real Reform“.U knjizi je veoma detaljno opisao gradove bašte za kojima se javila potreba posle industrijske revolucije i prljanja gradova.Postojao je izvesni trend seljenja stanovništva u suburbane gradove-bašte.

1916.godine čikaški arhitekta je okupio investitore i sagradio pravi šoping kompleks kakav mi danas poznajemo: 28 prodavnica, 12 kancelarija, 30 apartmana, sa gimnazijom,klubom i parkom. Pošto je većina stanovništva, bar onih dobrostojećih imala automobil,centar planiranja bio je automobil i to je bio prvi poslovni kompleks namenjen vozačima i u Nacionalnom registru istorijskih mesta vodi se kao prvi planski šoping centar u SAD.[10]

1928. godine Don M. Casto je otvorio „Grandview Avenue Shopping Center“ u Kolumbusu, Ohajo sa 4 supermarketa, 20 prodavnica i parkingom za 400 automobila. Kao što većina eksperata smatra prvi planski izgrađeni centar je Highland Park

[9] History of Shopping Malls na web sajtu www.magazine.usa.com/us/info/show.aspx?unit=inside7&doc=54 (pregledano 29.11.2011)

[10] Shopping Center sa web sajta http:/history.sandiego.edu/gen/soc/shoppingcenter (pregledano 01.12.2011.)

Shopping Village in Dallas, texas. Osmišljen od strane Hugh Prathera !931.godine.Prodavnice su izgrađene u jedinstvenim stilu sa ulicom između koja ih je povezivala.

Tridesetih i četrdesetih godina prošlog veka Sears Roebuck & CO. And Montgomery sagradili su ogroman broj prodavnica sa sopstvenIm parkingom. Noćna kupovina je osmišljena od strane Town & Country Shopping Mall.

1946. neposredno posle II svetskog rata, Abraham Levitt je izgradio Lewittown na Long Ajlendu i na taj način započeo izgradnju jeftinih stanova.To je bio podstrek za suburbanizaciju i izgradnju šoping centara na prometnim putevima. Dakle, sredinom prošlog veka uočava se novi trend , porastom predgrađa i prevelikom brojem automobila u Sjedinjenim Državama pojavljuju se centri daleko od centra grada.

1954. godine Victor Gruen, projektovao je Norhland, pored Detroita sa 110 prodavnica, prema modelu agora, gradskih trgova drevnih Grka. To je bio prvi tržni centar sa parkingom koji je u potpunosti okruživao centar kao i sa prodavnicama na dva nivoa.

1956. godine isti arhitekta je otvorio Southdale Center Mall, prvi klimatizovani centar sa stalnom temperaturom od 22 C. 1972. godine nakon intenzivne izgradnje šoping centara u SAD je bilo ukupno 13174 ogromnih šoping molova. U deceniji između 80-tih i 90-tih godina prošlog veka smatra se da je izgrađeni oko 16000 centara.

Više to nije samo koncept koji uključuje prodavnice i kupovinu.C entri evoluiraju u mesta celodnevne zabave za celu porodicu.1989. godine Cinemapolis na La Palma aveniji u Anahajmu bio je prvi multipleks bioskop. 1995. godine u Dalasu je otvoren prvo pozorište u okviru centra sa 6400 sedišta. 1997. godine Gen Kemp je završio renoviranje tržnog centra doline mode u San Dijegu i njegova veličina je povećana na 205 prodavnica, 5 nivoa za parkiranje automobila i ukupno 8000 parking mesta.

1.3. Evolucija tržnih centara

Od 2000. godine koncept tržnih centara se menja i na značaju dobijaju fabričke prodavnice.To nije nova pojava u poslovanju centara već je poznata još od 1974.godine kada je Vanity Fair otvorio prvi *outlet* centar. Reč je o skupu prodavnica koja proizvode stalno prodaju po nižim, fabričkim cenama. Do 1987.godine već je bilo 108 centara tog tipa.

Danas postoji 312 fabričkih prodavnica u SAD. To je pokušaj od strane proizvođača da robu prodaju po nižim cenama. Najveći tržni centar ikada nalazi se u Kini, u provinciji Donghuan. Površina mu je 892.000 kvadratnih metara.

Drugi po veličini je Zlatni resursi u Pekingu sa površinom od 680.000 kvadratnih metara. Na Filipinima se nalazi treći po veličini šoping centar .Otvoren je 1985. godine na površini od 460.000 kvadratnih metara.

U maju 2006. godine otvoren je na Filipinima četvrti po redu šoping centar. Vest Edmond u Kanadi je peti po veličini centar.

Najveći tržni centar u SAD je Mall of America u Blumingtonu (Minesota) koji uključuje zabavni park na oko 5 hektara, noćne klubove, restorane i ima površinu od 420 000 metara kvadratnih. Njega godišnje poseti 40 miliona ljudi – više nego Diznilend i Veliki kanjon zajedno.[11]

Što se tiče evolucije centara može se uočiti sledeća pravilnost:[12]

-najpre su centri otvarani daleko od prljavog centra grada kao grad-bašta

-porastom broja automobila oni prerastaju u centre u kojima je u prvom planu automobil odnosno parkong automobila

[11] Riderstrale, J., Nordstrom, K., (2004), *Funky bussines*, Plato, Beograd, str. 93

[12] Shopping Center na web sajtu mac.com/oldtowman/soc/shoppingcenter.htm/ (pregledano 23.11. 2011)

-u određenom trenutku počinju da se specijalizuju i postaju festivalski centri

-da su se pretvorili u grad zabave, odnosno razonode za celu porodicu na jednom mestu.

Zabava je vrlo brzo postala deo poslovanja tržnih centara. Pod istim krovom potrošači su mogli da uživaju u živim nastupima umetnika, deca u dečjim predstavama, u filmovima u multipleks bioskopima, u raznovrsnoj hrani u tematskim restoranima, u karusel vožnji, u vizuelno zapanjujućim efektima. Danas su mnogi tržni centri orijentisani na dodatnu uslugu svojim posetiocima. U okviru jednog tržnog centra potrošač može da obavi sve neophodne aktivnosti u toku jedne nedelje. Tako su sastavni delovi nekih tržnih centara crkve, škole, poštanske filijale, opštinske kancelarije, biblioteke i muzeji.

Pred kraj 90-tih godina internet prodaja postaje ozbiljna pretnja efikasnosti tržnih centara. On-line kupovina preuzima vođstvo i postaje neprikosnoveni vladalac na polju trgovine.To je brži, bolji, jeftiniji način kupovine.

Mnogi su smatrali da je došao kraj vladavini šoping centara. Veoma popularan termin tih godina bioje „ Home shopping revolution“. Kupovina iz fotelje je prevladala.

U euforiji izgradnje sajtova putem kojih bi se prodavali proizvodi bilo je nebitno što nisu imali dovoljno ili nimalo iskustva. U početku su predstavnici koncepcije „CIGLA-I – MALTER“ zazirali od takvog vida prodaje. Vremenom su uočili da su oni ti koji poseduju suštinsku prednost. Brend koji se prepoznaje, distributivne lance, uspostavljene dobre partnerske odnose sa dobavljačima itd. Osim što kupuju, uočili su da njihovi potrošači koriste internet kao sredstvo istraživanja. Stvaraju svoje sajtove na kojima korisnici mogu da dobiju sve relevantne podake o proizvodima. Uopšte nije bilo važno da li će doći u prodavnicu ili kupiti putem Interneta.

Došlo se do shvatanja da postoji velika sinergija između Interneta i cigla-i –malter prodavnica. Vlasnici tržnih centara odlučili su da stvore most saradnje sa kupcima bez obzira da li su oni on-line kupci ili fizički dođu u prodavnicu i kupe robu.

1999. godine centri uvode i neke novine u svom poslovanju baš zahvaljujući korišćenju Interneta. Naime, kupac može da noseći ručni skener kroz centar skenira stavke za čiju je kupovinu zainteresovan.Kada završi sa obilaskom podaci se učitavaju direktno u računar šoping centra. Korisnici mogu odmah uneti broj svoje kreditne kartice i završiti kupovinu u centru ili je odložiti dok ne stignu kući.

Centri su veoma inteligentno nastanak Interneta iskoristili kao svoju prednost. Danas putem mreže je moguće poslati potencijalnomkupcu mapu centra, spisak zakupaca, kalendar događaja, o vremenu održavanja nekih specijalnih aktivnostima, proizodima koji su na akciji itd.

I u 21. veku šoping centi nastavljaju svoj razvoj sa akcentom na zadovoljavanju socijalnih, ekonomskih i kulturnih potreba zajednice. Kombinacijom mode, hrane, zabave i usluge oni su i dalje dobri centri razonode.

1.4. Vrste tržnih centara

Još od svog nastanka, početkom dvadesetog veka, grana tržnih centara se kontinuirano razvija stvarajući stalno nove formate, ali proces evolucije još uvek nije završen.[13] Postoje razne vrste tržnih centara. Osnovna podela tržnih centara je na:[14]

1. otvorene i
2. zatvorene tržne centre.

1. Radnje u otvorenom tržnom centru nisu povezane zajedničkim krovom i uglavnom su koncipirane u formi ulice u kojoj se nalaze prodavnice. Neki su U oblika gde se u centralnom delu nalazi zakupac koji zauzima najveću površinu, a neki su oblika slova L sa velikim zakupcima na oba kraja.

[13] Abrudan, N., Dabija, C.,(2009), The life cycle of shopping centers and possible revitalization strategies, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 18, Issue 4, str.536

[14] www.icsc.org (pregledano 02.12.2011)

2. Zatvoreni tržni centri se nazivaju i molovi. Oni imaju zatvorenu pešačku ulicu koja povezuje prodajne objekte.

Postoje i tržni centri koji koriste prednosti jedne i druge vrste pa se nazivaju hibridni centri. Sa stanovišta bazične konfiguracije (u odnosu na vrstu zakupaca i veličinu), postoji 8 osnovnih tipova tržnih centara:[15]

1. Komšijski
2. Gradski
3. Regionalni
4. Superregionalni
5. Modni/specijalizovani
6. *Power* centar
7. Tematski/festival centar
8. *Outlet* centar

1. Komšijski centar. Ovaj centar je dizajniran tako da omogućava pogodnu kupovinu za svakodnevne potrebe stanovnika u komšiluku. Supermarket je najvažniji zakupac za više od polovine ovih centara, dok je za trećinu najvažnija drogerija. Pored ovih zakupaca, tu se nalaze i apoteka, razni drugi artikli, pekara i određene usluge kao što je npr. hemijsko čišćenje. Ovi tržni centri su uglavnom konfigurisani tako da nemaju zatvorenu pešačku ulicu, mada i nadstrešnica može da povezuje radnje. Potrošači uglavnom dolaze iz komšiluka u radijusu od 5km.

2. Gradski centar. Ovaj tržni centar uglavnom nudi širi izbor odeće i druge robe u odnosu na komšijski centar, pa u njega dolaze i kupci koji žive na udaljenosti od oko 10km od centra. Najvažniji zakupci su supermarket, drogerija i multibrend radnje. Pojedini tržni centri imaju i diskontne radnje u kojima se nudi odeća, nameštaj, igračke, elektronski uređaji i bela tehnika, kao i sportska oprema. Od svih vrsta tržnih centara, ovaj centar ima najviše varijacija što se tiče formata, a ovo zavisi od toga ko je najveći zakupac u centru, pa se centar može deklarisati u odnosu na njega. Primeri ovih tržnih centara su Immocentar, Mercator i Zira.

[15] Lapin, J., (2001), *Shopping Center Management,* International Council of Shopping Centers, New York, str. 284

3. Regionalni centar. Ovaj centar generalno nudi različitu vrstu robe (od čega je najviše odeće) i različite vrste usluga. Pored garderobe, obuće, nameštaja, igračaka, u ponudi su usluge banke, frizerskog salona, manikira. Veliki deo centra zauzimaju i restorani, bioskop, zabavni sadržaji. Korisna površina ovih centara je od 40.000 – 80.000 m2, a trgovinska zona je u radijusu od 8-24km. Ova trgovinska zona je u Srbiji mnogo veća zbog manjeg broja tržnih centara u odnosu na razvijene zemlje. Regionalni tržni centar je Ušće Shopping Center (Delta City po ovoj klasifikaciji[16] nije regionalni tržni centar zbog toga što ima manje od 40.000m2 korisnog prostora za izdavanje).

4. Superregionalni centar. Sličan je kao i regionalni centar, ali zbog svoje veličine ima veći broj velikih zakupaca, veću ponudu i veći broj posetilaca. Ima i veliki broj specijalizovanih radnji. Tipično je konfigurisan kao zatvoren centar na nekoliko spratova. Takođe poseduje bioskop, različite vrste zabavnih sadržaja i usluga. Korisna površina ovih centara je preko 80.000m^2, a trgovinska zona u radijusu od oko 40km.

5. Modni/specijalizovan centar. Zakupci ovog centra su uglavnom robne marke višeg nivoa cene i kvaliteta namenjene posetiocima sa višim primanjima, a većina njih nudi i unikatne modele. U ovakvim centrima ne može da se kaže da postoje najvažniji zakupci jer je nivo kvaliteta i prostora koji zauzimaju prilično ujednačen između zakupaca. Arhitektura je vrlo sofisticirana sa skupom dekoracijom i ovi tržni centri se uglavnom nalaze u delovima grada u kojima živi imućnije stanovništvo. Ključna reč za ovaj centar je ambijent.

6. *Power* centar. Ovim centrom dominira nekoliko najvećih zakupaca koji nude robu sa veoma niskim cenama, robu koja može da se kupuje pomoću određenih kartica sa popustima. Neki od ovih modnih marki se nazivaju i “ubice kategorije” (*category killers*) zbog toga što imaju najniže cene u okviru svoje kategorije. Naziv *power* centar je zbog toga što nekoliko zakupaca sa svojim izuzetno povoljnim cenama privlači veliki broj posetilaca. Ovi centri imaju najmanje zakupaca koji se bave uslužnim delatnostima.

7. Tematski/festival centar. Poslovanje ovog centra se zasniva na određenoj temi i na taj način se postavlja sama arhitektura centra, dekor i biraju se zakupci. Ovakvi centri su posebno privlačni za turiste pa se zbog toga u njima nalazi i veliki broj

[16] www.icsc.org (pregledano 25.11. 2011)

restorana i zabavnih sadržaja. Uglavnom su locirani u centru grada, po mogućstvu u staroj, ponekad istorijski značajnoj zgradi ili su deo projekta koji ima mešovitu namenu (stambeni, poslovni i prodajni projekat).

8. *Outlet* centar. Uglavnom su locirani na periferiji ili na lokaciji koju posećuju turisti. Zakupci su fabričke radnje koje prodaju svoje robne marke sa popustom. Svi zakupci su uglavnom ravnopravni, tj. ne postoje oni koji zauzimaju veliki deo centra. Konfiguracija je različita. Mogu da budu zatvoreni tržni centri ili dizajnirani kao selo gde je ponuda raspoređena po klasterima. Obzirom da nude poznate trgovinske marke po veoma povoljnim cenama, njih posećuju kupci koji žive na udaljenosti od 40-120km.

Navedena je osnovna podela po klasifikaciji International Council of Shopping Centers. Međutim, kako se razvija ova industrija, tako se javljaju i novi tipovi tržnih centara.

2.INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE

2.1. Proces komuniciranja

Marketing je savremena poslovna koncepcija i danas se smatra dominantnim načinom razmišljanja svakog privrednog subjekta. Hronološki posmatrano njoj su prethodile proizvodna i prodajna orijentacija preduzeća. Od momenta kada marketinška orijentacija počinje da prevladava i marketinške teotije se sve značajnije razvijaju. Najznačajniji koncepti koji su se razvili prethodnih decenija bili su koncept društvenog marketinga, upravljanje kvalitetom i totalna satisfakcija potrošača. Osnova učenja svih ovih koncepcija je potreba za uvažavanjem potrošača i njegovih potreba.

Osamdesetih godina dvadesetog veka došlo se do shvatanja da je neophodno uspostaviti nove odnose između preduzeća i potrošača. Uvidelo se da bez međusobne komunikacije nema ni saradnje. Tako je stvoren jedan novi koncept u razvoju marketinga-integrisane marketinške komunikacije.

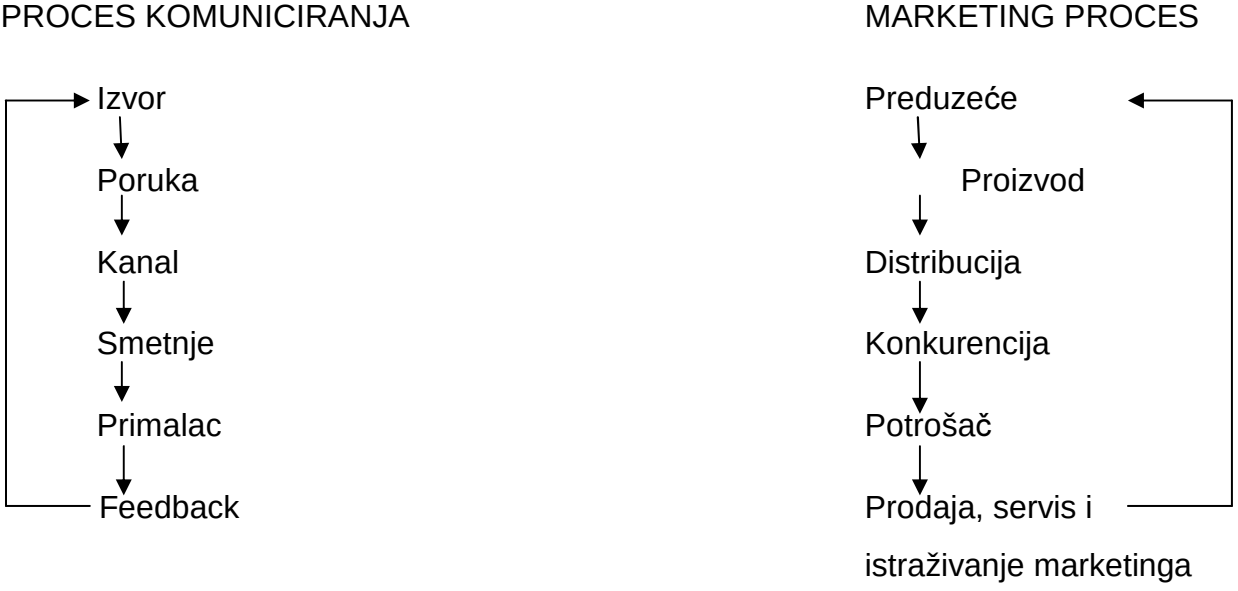
Koncept marketing miksa izražen preko 4P biva zamenjen pristupom 4C (koncept, troškovi, komunikacija i ugodnost). Prilikom kreiranja proizvoda polazi se potreba potrošača a u cilju isporuke očekivanih koristi. Cena uključuje i ukupne troškove koje potrošač ima prilikom donošenja odluke o kupovini.distribucija se posmatra sa stanovišta prave ugodnosti koju potrošač treba da ima kako bi pravom mestu i u pravom trenutku došao do željenog proizvoda. Promocija je zamenjena komuniciranjem. Zbog ranijih optužbi da je karakter promocije veoma manipulativan uvodi se pojam komuniciranja kao sugestija o dvosmernoj razmeni informacija i uspostavljanju trajnih veza sa potrošačima.

Proces komuniciranje uključuje najmanje dve osobe i pod utucajem je sukoba njihovih kultura. Jedna od te dve osobe se naziva pošiljalac a druga primalac. Proces komunikacije započinje pošiljalac koji šalje primaocu određenu poruku. Pošiljalac mora

najpre da kodira poruku u određeni sistem simbola koji takođe mora da bude poznat primaocu.

Na slici br.1 prikazano je funkcionisanje kako procesa komuniciranja tako i marketing procesa. Potrebno je uočiti paralelu između ta dva procesa, tj. i jedan i drugi imaju tačno određene faze koje slede jedna za drugom kao i elemente koji čine da taj proces adekvatno i efikasno funkcioniše. Oba procesa su dvosmerna odnosno ni jedan nije uspešan ukoliko ne postoji feedback tj.odgovor na poslatu poruku.Izvor u procesu komuniciranja ali i preduzeće u marketing procesu je uspešno komuniciralo samo ukoliko je njegova poruka odnosno proizvod izazvalo adekvatno ponašanje primaoca tj. kupca.

Slika br.1 Paralela između procesa komuniciranja i marketinga



Izvor: Duncan T, Moriarty S. A Communication – Based Marketing model for Managing Relationships, Journal of Marketing, 1998, Vol. 62, Issue 2, str. 1-13

Kanal komuniciranja je sredstvo kojim se poruka prenosi od pošiljaoca do primaoca a on može biti govorni jezik, pismeni tekst ili muzički CD. Primalac mora biti u mogućnosti da dekodira simbole poruke kako bi uspešno razumeo poruku koja mu je poslata. Naravno, neophodno je i odgovoriti adekvatno na poslatu poruku. Ukoliko primalac ne razume medij govorni ili pisani jezik koji je pošiljalac koristio dolazi do

nesporazuma pošto može da dovede do grešaka. Značenje poruke koju je jedna osoba kodirala nikad nije identično značenju koje dekodira druga osoba.[17] Kompanija zapravo nema uticaj na to kako će njen potencijalni kupac dekodiratiporuku koju je transmitovao u okruženje. Postoji mišljenje da je „polovina novca uloženog u oglašavanje bačena. Pitanje je samo koja je to polovina.“[18]

Namera poruke koja se upućuje je razlog komuniciranja. Predstavlja ono što pošiljalac želi ili mu je potrebno od slušaoca. Na primer, ukoliko je cilj informisanje, namera je da se obezbedi specifična ili generalna informacija da se poveća poznatost, a primalac će da dobije informaciju koju želimo da mu pošaljemo. Takođe, ukoliko je cilj da se izazove akcija, namera je da se motiviše ili inspirišu drugi da razmišljaju ili da reaguju, a primalac poruke je motivisan da razmotri novu ideju ili predlog, zapamti važne informacije ili reši određeni problem.[19]

Pojedinci, individue, ličnosti veoma se međusobno razlikuju po prošlom, sadašnjem i budućem referentnom „sklopu“. Njihove personalne karakteristike, grupna pripadnost, statusna pozicija i sl. značajno utiču na opredeljenje i ponašanje u procesu međusobnog opštenja. Ljudi vide i čuju ono što je blisko njihovom znanju, umeću i stečenom iskustvu. Iste ili srodne poruke, po svojim ciljevima i sadržajima se doživljavaju i interpretiraju na različite načine što je neposredna i logična posledica osobenosti i „mentalnog seta“ i moralnosti svake individue. Razlike u mišljenju, podvojenosti u vrednovanju, nesaglasnosti u procenjivanju, nesporazumi i sukobljavanja rezultiraju iz karakteristika svake ličnosti. I raspoloženje primaoca u trenutku kada prima poruku utiče na to kao će je on protumačiti, razumeti i prihvatiti.[20]

Pre pojave koncepta integrisanih marketing komunikacija govorilo se o funkcionalnom pristupu formulisanju strategije komuniciranja sa potrošačima. Izdvojeno su se posmatrali pojedini oblici promocije i nezavisno se postavljale strategije za svaki od tih oblika.

---

[17] Dobrijević, G., (2011), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Singidunum, Beograd, str. 10

[18] Golijanin ,D., (2010), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103

[19] Angell, P., (2007), *Business Communication Design*, McGraw Hill, New York, str. 62

[20] Miljević, M., (2010), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 305

2.2. Pojam integrisanih marketing komunikacija (IMK)

Poslovanju marketinških agencija u 20-om veku pogodovao je funkcionalni pristup. Međutim, promena u korist njihovog povezivanja kako bi bila pružena što kompletnija usluga dovela je i do novog pristupa – integrisane marketing komunikacije (IMK).

Koordinacija i integracija svih svih marketing komunikacionih alata, pravaca i izvora kompanije u smisleni program koji je dizajniran tako da maksimizira uticaj komunikacije na kupce, poslovanje i ostale delove organizacije predstavlja integrisane marketing komunikacije.[21]

Integrisane marketing komunikacije kombinuju promotivne alate u sveobuhvatnu, jedinstvenu promocijsku strategiju. Pomoću integrisanih marketing komunikacija marketari mogu da kreiraju pozitivan brend imidž, zadovolje potrebe potrošača i ciljeve kompanije.[22]

Može se zaključiti da integrisane marketing komunikacije imaju za svrhu stvaranje jedinstvene komunikativne strategije. Kompanije koje ne primenjuju IMK za svaku promotivnu aktivnost kreiraju posebnu strategiju, dok one koje primenjuju IMK kreiraju jedinstvenu strategiju za sve promotivne aktivnosti.[23]

Faktori koji su uslovili pojavu IMK mogi se podeliti na tržišne i tehnološke faktore.Tržišni faktori bi bili:[24]

- povećana konkurencija

- rast ulaganja u promotivne aktivnosti

- redistribucija promotivnih aktivnosti

[21] Lascu, D., Clow, K., (2007), *Essentials of Marketing*, Atomic Dog Publishing, Cincinnati, str. 380

[22] Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., (2010), *Understanding business*, McGRaw Hill, New York, str. 430

[23] Matović, V., (2011), *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 134

[24] Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 233

- promene u ponašanju potrošača.

Nove tehnološke mogućnosti dovele su do:

-fragmentacije medija

-pojave interaktivnih medija

-mogućnost kreiranja baze podataka.

Koncept IMK razvili su teoretičari u SAD. Međutim, pretečom integrisane marketinške kampanje mogla bi se smatrati oglasna kampanja koju je vodila Vlada SAD tokom Drugog svetskog rata a naročito po njegovom završetku. Ukoliko se analiziraju sve aktivnosti jasno je da je reč o potpunoj integraciji poruka upućenih različitim alatima komuniciranja, kroz različite medije i različitim ciljnim publikama. Četiri decenije po okončanju ove kampanje IMK ulaze u praksu pojedinih marketinških agencija i postaju njihov obrazac ponašanja kako bi u potpunosti bio zadovoljen krajnji potrošač.

Glavna odluka koju marketari moraju doneti tiče se izbora promotivnog miksa, komuniciranja sa ciljnim auditorijumom. Neophodno je pažljivo uporediti sve relevantne faktore sa promotivnim ciljevima kako bi se odlučila količina resursa koja je potrebna da se dodeli svakom sredstvu. Na izbor promotivnog miksa sledećih pet faktora imaju veliki uticaj. [25]

1. Raspoloživi resursi i troškovi promotivnih sredstava
2. Veličina tržišta i koncentracija
3. Potrebe kupaca za informacijma
4. Karakteristike proizvoda
5. Push strategija nasuprot pull strategije

[25] Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 233

Potreba za koordiniranjem poruka se proširivala i ovaj problem je doveo do uvođenja integrisanih marketing komunikacija. Ovo je sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije kako bi saopštile jednu jasnu i uverljivu poruku o organizaciji i njenim proizvodima. Primena koncepta integrisanih marketing komunikacija dovešće do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja kompanije i njenih brendova u svesti potrošača.

Kako bi se izbeglo rasipanje resursa neophodno je pažljivo planirati, organizovati i kontrolisati marketing komunikacije. Na početku ispituju se ukupne marketing strategije firme, njene strategije pozicioniranja i planiranog ciljnog auditorijuma. Potrebno je odrediti ciljeve za kampanju integrisanih marketing komunikacija sa jasnim indikatorima koje je moguće precizno izmeriti. Tek tada kompanija može da razmišlja o tome šta će reći (odluke o poruci) i gde i kako će to reći (odluke o promotivnom miksu). Isplanirati budžet za kampanju je veoma teško i to je dužnost upravnog odbora kompanije. Naravno, od izuzetne važnosti je oceniti efektivnost kampanje.

Glavne tehnike masovnih komunikacija bile bi:[26]

1. Propaganda: svaki plaćeni vid nelične prezentacije, ideja ili proizvoda u glavnim medijima (televizija, štampa, posteri, bioskop, radio)

2. Unapređenje prodaje: podsticaji koji se daju potrošačima ili poslovnim kupcima i imaju za cilj da stimulišu kupovinu

3. Publicitet: predstavljanje proizvoda ili firme tako što se informacije o njima plasiraju putem medija, a da se pri tom medijsko vreme ili prostor ne plaća direktno

4. Sponzorstvo: povezivanje kompanija ili njenih proizvoda sa pojedincem, događajem ili organizacijom

[26]Jobber , D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 231

5. Direktni marketing: distribucija proizvoda, informacija i promotivnih koristi ciljnim kupcima kroz interaktivnu komunikaciju, na način koji omogućava da se izmeri njihova reakcija

6. Internet marketing: distribucija proizvoda, informacija i promotivnih koristi potrošačima ili firmama preko internet tehnologija

7. Lična prodaja: usmena komunikacija sa potencijalnim kupcima čiji je cilj da se zaključi prodaja.

Na slici broj 2 prikazan je okvir za primenu integrisanih marketing komunikacija. Neophodno je najpre formulisati strategiju, biti svestan gde želimo da se pozicioniramo kao I doneti određene odluke o komunikacijama: identifikovati ciljni auditorijum, postaviti komunikacione ciljeve, kreirati poruku, odabrati promotivni miks kao I odrediti budžet. Posle sprovedene strategije potrebno je I proceniti strategiju integrisanih marketing komunikacija.

Klasično posmatranje marketinga kao težnja ka zadovoljavanju potreba potrošača smatra se sve više zastarelim. Pitanje koje uprave preduzeća moraju rešiti je kako da u uslovima sve veće konkurentnosti isporuče svojim potrošačima veću vrednost. Na značaju sve više dobija holistički pristup marketingu.

Ukoliko posmatramo evoluciju orijentacije preduzeća uočićemo da je najpre bilo proizvodno orijentisano. Karakteriše ga nedovoljna proizvodnja, velika tražnja za robama i uslugama. Dominantnu ulogu su imali tehnički stručnjaci i proizvodnja je smatrana najvažnijom funkcijom.

Međutim, izazovi savremenog menadžmenta postaju, u svakom pogledu, kudikamo složeniji i samim tim i zahtevniji, kad je u pitanju profil savremenog menadžera, odnosno sadržaj i obim savremene liderske kulture. Dok se tradicionalni menadžer- nazovimo ga tip I – mogao osloniti na, kako smo videli, stručno znanje i svoju prirodnu domišljatost, odnosno kalkulantsku, kognitivnu inteligenciju, i manje-više taktičke poteze u pogonu, dotle je novi profil menadžera, lidera (tip II) stavljen na gotovo imperativan način, pred zahtev da aktivira sve svoje „ resurse“, sve tzv. regije subjektivnosti, a onda znači, pored

stručnog znanja i racionalne inteligencije, bez ostatka: i svest i podsvest, i volju i emocije, ali i najviše ljudske aspiracije, inclusive etičke standarde i vrednosti – takorekuć, čitav svoj lični potencijal.[27]

Koncept prodaje predstavlja sledeći nivo u poslovne orijentacije preduzeća.Tehnički stručnjaci gube na značaju a vodeću ulogu preuzimaju poslovni lideri-ekonomisti, pravnici, finansijeri.Težnja uprave je da uz pomoć promocije što bolje svoje proizvode plasira na tržištu.

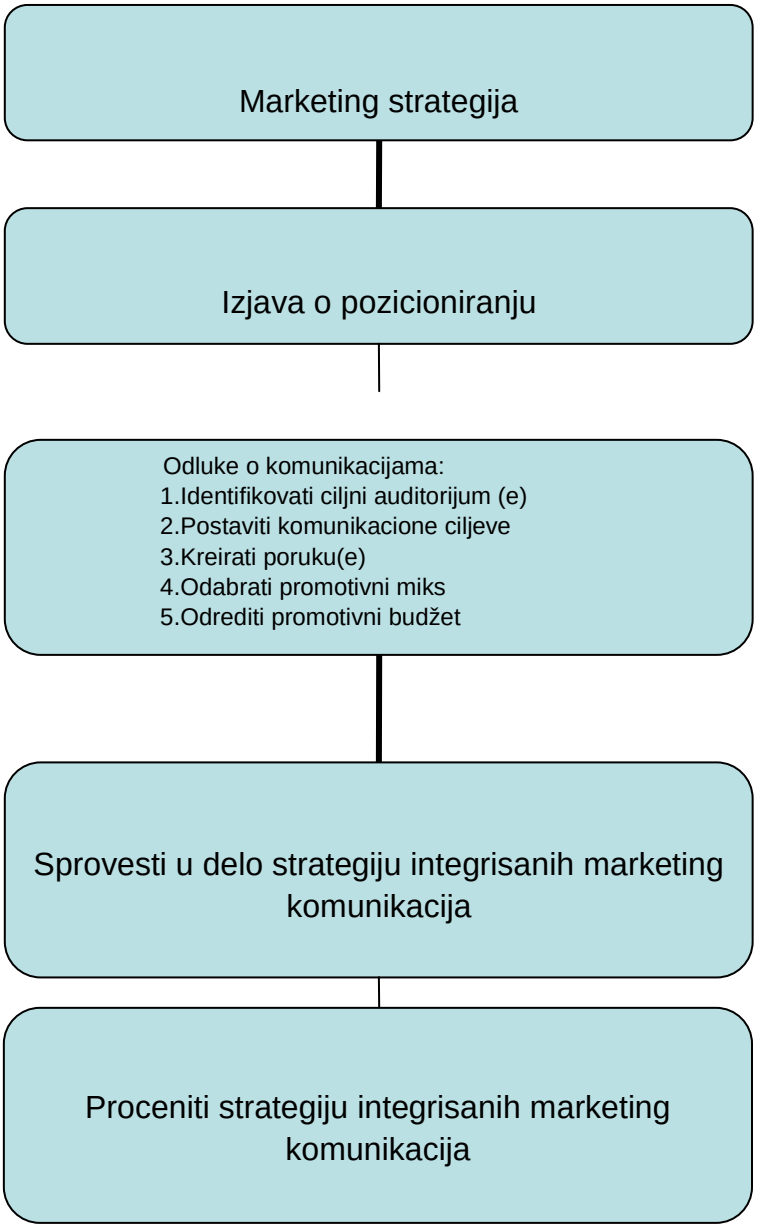
Marketing koncept dobija na značaju u uslovima prevelike konkurentnosti.Počinju da se preispituju želje potrošača a zadovoljenje potreba se postiže diferenciranjem proizvoda u odnosu na konkurente kao i inovacijama. I na kraju dolazi do modernog, sveobuhvatnog shvatanja marketinga kao konsolidovanog procesa koji počinje ispitivanjem želja i potreba potrošača a završava isporučivanjem roba ili usluga koji poseduju uvećane vrednosti.

Ranije je taj koncept bio navođen kao faza u razvoju marketinške misli pod nazivom „marketing kontrola“.U nekim sredinama u kojima je koncept marketinga potrošača dostigao visoki nivo posmatraju ga kao marketing odnosa ili „relationship marketing“.Neki autori ga navode kao IDM (Information Driven Marketing), „1:1“ marketing, marketing po meri („Costum made marketing“).Poslednjih godina sve više je prihvaćen naziv holistički marketing.

Ukoliko žele da se takmiče na današnjim tržištima preduzeća moraju shvatiti da je preduzeće kao celina mnogo više od skupa delovanja svih njegovih delova i da kao celina usmerava sve procese u tom „organizmu“.

[27] Elaković, S., (2011), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 18

Slika br. 2 Okvir za primenu integrisanih marketing komunikacija



Izvor: Jobber,D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 229

U osnovi holističkog koncepta marketinga je da se vrednost ne stvara u preduzeću već na tržištu kada potrošač marketaru plati robu ili uslugu. Preduzeće mora da istražuje „vrednosti“ na tržištu, kreira tj. da stvara i da isporučuje vrednosti.

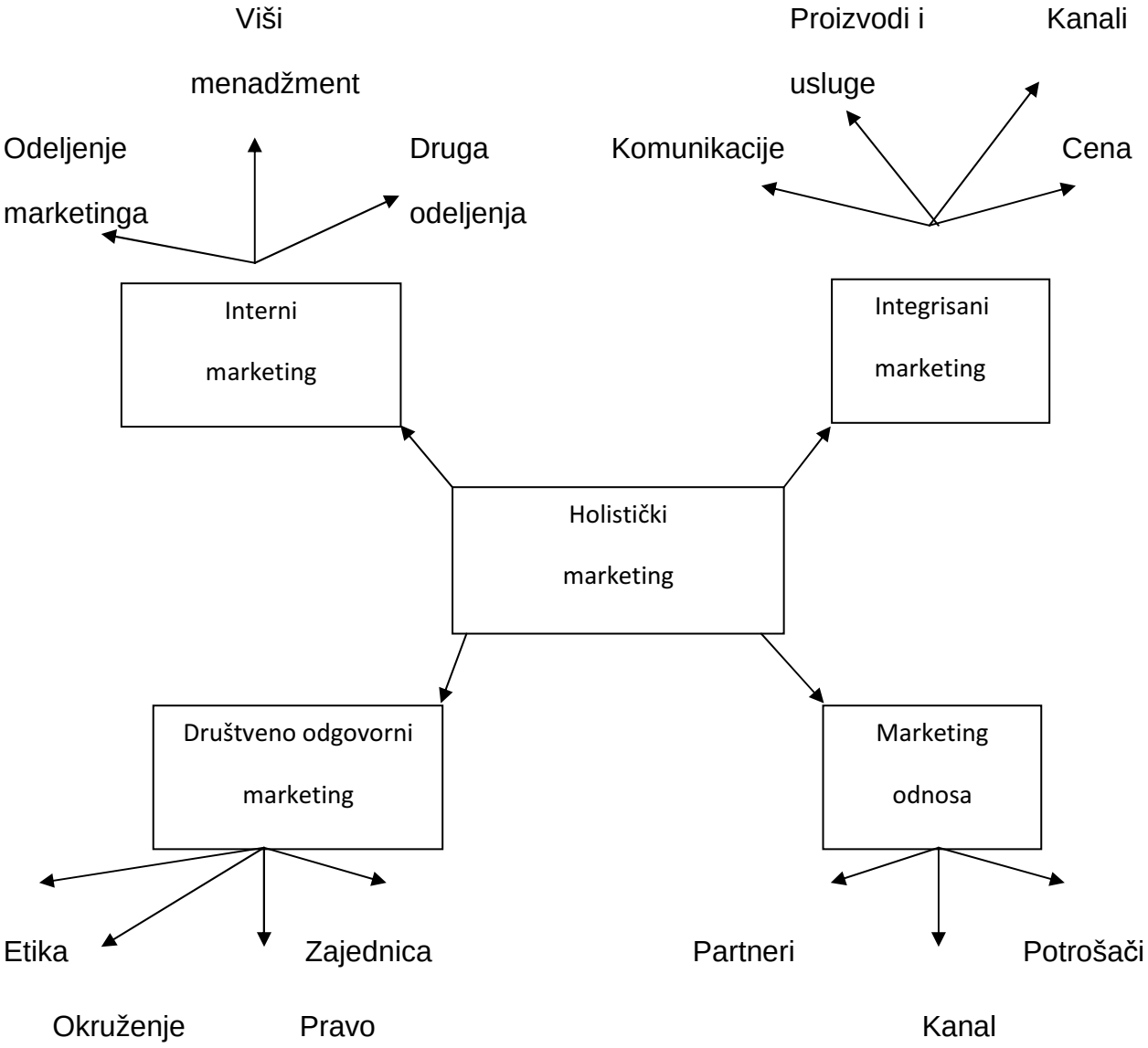
Prema Kotleru i Keleru „koncept holističkog marketinga polazi od oblikovanja i sprovođenja marketing programa, procesa i aktivnosti. Kod ovog koncepta priznaje se da u marketingu sve značajno, a da je često neophodna široka integrisana perspektiva, kao i međuzavisnost efekata. Komponente holističkog marketinga su: marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i društveno – odgovoran marketing.“[28]

U svakom privrednom subjektu neophodno je integrisati i koordinisati 4P tj. omogućiti da potrošač dobije pravu robu u pravo vreme, na oravom mestu, za pravu cenu. Poslednjih godina mnogi naučnici govore o potrebi ptroširenja shvatanja o 4P na 7P. Potrebno je kao komponente marketing miksa uključiti i ljude (people), zgrade, enterijer, odeću (physical evidence) i proces (process).

Integrisani marketing koordinira sve aktivnosti preduzeća i upućuje ih ka kupcu. Interni marketing potiče iz integrisanog marketinga. Naime, osoblje marketinga mora biti sinhronizovano i shvatiti da radi za dobrobit potrošača. Kada su u pitanju poslovne aktivnosti svako u preduzeću treba da prihvati marketing koncepciju kao svoju ideju vodilju i verovanje da je kupac kralj, odnosno njihov neprikosnoveni saveznik. Ukoliko je preduzeće u našim glavama stvorilo sliku kako svakodnevno izlazi u susret zahtevima potrošača neophodno je da se zapitamo i da li ono deluje u pravcu zaštite okoline, poštovanja prirodnih zakonitosti naše planete tj. da li se pridržava koncepta društveno odgovornog marketinga. Uprkos previše korišćenim terminima humanog ili ekološkog marketinga svakodnevne pojave efekta staklene bašte, zagađenja, izbacivanja štetnih gasova u atmosferu navode nas na pomisao da se svi provredni subjekti u dovoljnoj meri ne pridržavaju etike u svom poslovanju.

[28] Kotler,P.,Keller,K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str.17

Slika br. 3 Odnos između strategije, strukture i okruženja preduzeća



Izvor: Vasiljev, S., Cvetković, Lj., Kancir, P., Pantelić, D., (2007), *Marketing Menadžment*, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 6 na osnovu Kotler,P., Keller,K.,(2006), *Marketing menadžment,* Data status, str.18

U toku svog poslovanja privredni subjekat se „umrežava" sa svim svojim stejkholderima (zaposleni, kupci, trgovci, dobavljači, eksperti, marketinške agencije i dr.). Zadatak preduzeća je da istraži, stvori, isporuči vrednost baš onako kako potrošač želi. „One to one", „customer made" – to je suština marketing odnosa: pravljen proizvod za svakog

kupca pojedinačno. Kako bi to bilo omogućeno neophodno je da preduzeće ima visoko efikasnu proizvodnju vrlo dobro organizovanu.

Da bi se sa svim stejkholderima izgradili čvrsti odnosi potrebno je razumevanje njihovih sposobnosti i izvora kao i njihovih potreba i želja. Poslednja inovacija u marketingu odnosa je stvaranje marketing mreže ili sazvežđa vrednosti sa najprofitabilnijim stejkholderima preduzeća.[29]

Cilj integrisanog marketinga je kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti potrošačima. Dve ključne aktivnosti integrisanog marketinga su: 1) mnogo različitih marketinških aktivnosti komunicira i isporučuje vrednost potrošačima, 2) kada su koordinisane marketinške aktivnosti maksimiziraju njihov zajednički efekat. Rezultat je stalno insisitianje na optimalnog kombinaciji marketing miksa u preduzeću.[30]

Danas sve više kompanija usvaja koncept integrisanih marketing komunikacija (IMK). U vezi sa ovim konceptom, kompanija integriše mnoge komunikacione kanale kako bi poslala jasnu, konzistentnu i ubedljivu poruku o organizaciji i njenim brendovima.[31] Osnovni oblici tržišnog komuniciranja u integrisanim marketing komunikacijama su:[32]

1. Lična prodaja
2. Privredna propaganda
3. Unapređenje prodaje
4. Odnosi s javnošću i publicitet
5. Direktan marketing
6. Događaji i iskustva

[29] Živković, R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

[30] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 31

[31] Kotler, P., Armstrong, G., (2008), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, NJ, str. 401

[32] Kotler, P., Keller,K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 536

2.3. Privredna propaganda

2.3.1. Istorijat privredne propagande

Još od najranijih ljudskih zajednica propaganda je korišćena u svrhu sugestivnog saopštavanja važnih informacija, nametanja ponašanja prilikom verskih obreda ili u obliku legendi i predanja. Od davnina njena svrha je bio pokušaj manipulisanja spoznajom i izazivanje reakcije koja jje u skladu sa nadanjima i interesima propagatora.

U antičko doba su nadareni govornici sa pažnjom i divljenjem slušani a njihova moć retorike smatrana je veoma pohvalnom veštinom. U 20.veku različite državne grupacije koriste propagandu u svrhu opstanka na vlasti i oblikovanja svesti i odanosti podanika. Bilo kako bilo jasno je da propaganda ima za cilj da preoblikuje svest i opažanja pojedinaca i usmeri njihovo ponašanje i akciju u smeru koja odgovara određenoj društvenoj grupi.

Smatra se da od kada su ljudi počeli međusobno da komuniciraju mogu se naslutiti i začeci propagande.Pojava pojma propaganda vezuje se za 1622.godinu i papu Gregora XV i uspostavljanje „Congregatio de Propaganda Fide“, posebnog dela katoličke crkve.Zadatak tog dela bio je da organizovano i efikasno širi katoličku veru. Istorija iz prvog doba hrišćanstva puna je primera propagande, naročito u vidu simbola(krst je označavao ideju požrtvovanja). Prvi svetski rat je označavao prekretnicu u primeni propagande.Tada je počelo rasprostiranje poželjnih ideja, mišljenja i stavova često uz korišćenje laži i iskrivljenih činjenica.

2.3.2. Definisanje propagande

Fenomen propagande je do danas na najrazličitije načine definisan. Ono što je zajedničko svim tim definicajama je da je u pitanju smišljena komunikacija pri kojoj

primalac poruke poruku prihvata „dobrovoljno“ u uverenju da su propagirani stavovi njegovi i deluje u skladu sa tim.

Kotler za propagandu kaže „da je ona forma posrednog komuniciranja koja se vodi preko plaćenih medija i od strane poznatog naručioca.“[33] Koen prvo navodi definiciju koju je dalo Američko udruženje za marketing:“ Propaganda je forma posrednog kominiciranja i prezentiranja ideja, proizvoda ili usluga kod koga je poznat pošiljalac.“

Profesor Vračar propagandu definiše kao “plaćeni oblik nepersonalne komunikacije od strane poznatog naručioca i koja koristi masovne medije za distribuciju poruka do definisanog auditorijuma, a čiji je cilj informisanje, podsećanje i ubeđivanje članova auditorijuma u potrebu i korisnost preduzimanja neke akcije.“[34]

Kao učesnici u propagandi pojavljuju se :

-oglašivač koji koristi propagandu za promociju svojih proizvoda i usluga na određenom tržištu.On je ujedno i finansijer troškova ali i korisnik ekonomskih efekata koje propaganda ostvaruje;

-agencija za propagandu koja pruža oglašivaču kadrovsku i organizacionu pomoć. Uspostavljanjem agencija za propagandu došlo se do standardizacije i profesionalizacije propagandne delatnosti;

-mediji pružaju oglašivaču vreme, prostor i uspostavljaju kontakt sa potrošačima;

-potrošači su primaoci propagandnih poruka i potencijalni kupci.Oni su meta, cilj ka kome je usmerena poruka;

-konkurenti su veoma bitni kao element propagande jer se smatra da je najizraženija konkurentska borba baš na propagandnom polju. U slučaju saturiranog tržišta agresivna propagandna aktivnost obično vodi preuzimanju kupaca od konkurenata i od njih se može očekivati slična agresivna reakcija. To dalje vodi u propagandni rat.

[33] Kotler,P.,Keller,K., (2006), *Marketing menadžment*, 12. Izdanje, Data status, str.536

[34] Vračar, D., (2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, str.123

-vlada se posmatra kao kreator ekonomske politike kojom se definišu okviri za vođenje propagandne politike.Ponekad mere vlade mogu biti prohibitivnog karaktera odnosno mogu ograničavajuće uticati na upotrebu različitih sredstava propagande.[35]

Prva dva učesnika imaju veoma aktivnu ulogu kao faktori propagande dok su potrošači činioci na koje se utiče odnosno oni imaju pasivnu ulogu. Osnovna svrha propagande je da se oni aktiviraju i postanu aktivni učesnici. Ponekad je njihova reakcija pozitivan odgovor na poruku, ponekad su indiferentni ali reakcija može biti negativna jer potrošači nisu spremni i ne žele takav oblik komuniciranja. Glavni učesnici propagande čine jednu veoma dinamičnu aktivnost koja bitno određuje zemlje tržišnog sistema privređivanja.

2.3.3 Vrste i oblici propagande

Najčešće korišćeni kriterijumi za klasifikaciju propagande su: proizvod, preduzeće, tip tražnje, medij, odnos prema konkurenciji, ciljni auditorijum.[36]

Sa stanovišta broja učesnika propagandu možemo podeliti na individualnu i zajedničku.[37] Individualnu vodi sam oglašivač, sam je organizuje i finansira. Kolektivnu ili zajedničku propagandu imamo kada propagandnu aktivnost vodi veći broj učesnika i svi su oni zainteresovani za pozitivan ishod jer će svi realizovati pozitivne efekte. Ovo se naročito dešava kada je u pitanju propagiranja novog načina zadovoljenja neke potrebe.

Pimarna i selektivna podela propagande[38] je u saglasnosti sa prethodnom podelom. Primarnu propagandu imamo kada je aktivnost usmerena na razvijanje tražnje za proizvodom bez obzira na to ko je proizvođač. Selektivna propaganda je usmerena na propagandu proizvoda određenog proizvođača. Međutim, trebalo bi istaći da se ne može

[35] Vračar, D..(2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd,str. 135

[36] Ibid, str.135

[37] Ibid,str.135

[38] Ibid, str. 137

napraviti jasna podela između primarne i selektivne propagande. Svaka selektivna ujedno sadrži i elemente primarne i obrnuto.

Sa stanovišta sadržaja[39] propagandne poruke možemo napraviti razliku između institucionalne i propagande proizvoda odnosno usluga. Cilj institucionalne je da stvori određenu sliku proizvođača na tržištu. Ona je informativnog karaktera, treba da poveže preduzeće sa potrošačem i izgradi most poverenja. Propaganda proizvoda je usmerena na efikasno lansiranje, stabilizaciju i produžetak životnog ciklusa proizvoda. Efikasnost propagande je uočljiva i na kratak rok jer se odražava neposredno na prodaju proizvoda. Propaganda proizvoda naziva se i propagandom brenda, marke a institucionalna propagandom preduzeća.

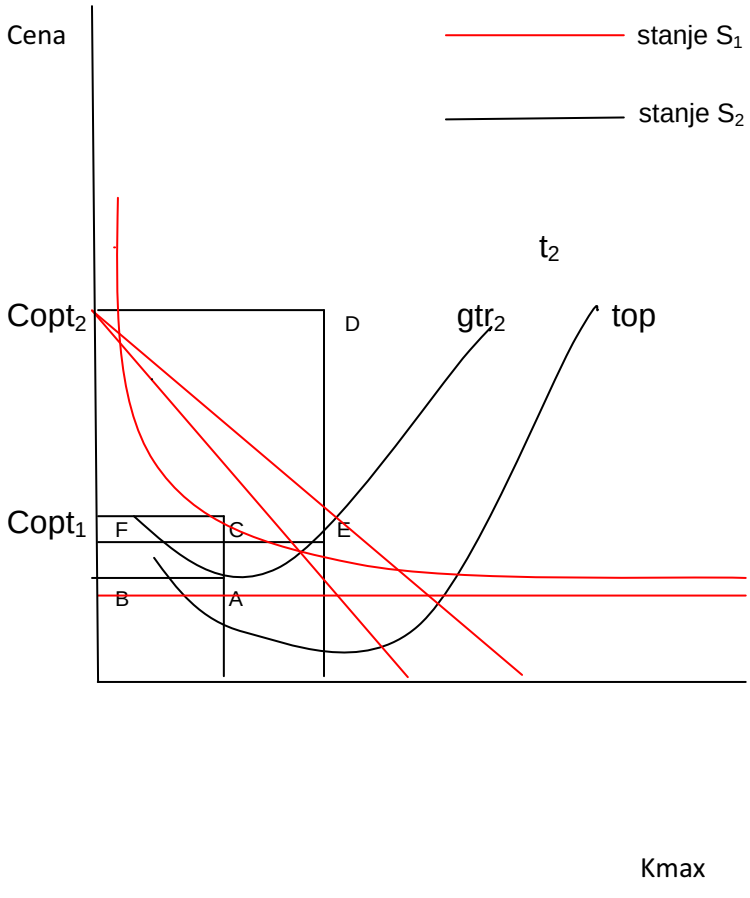
Prema objektu na koji je usmerena propaganda može biti usmerena na trgovinu, na kupca, potošača. Propagandu prema trgovini preduzeće vodi ukoliko želi da posrednike obavesti o svom proizvodu i njegovim karakteristikama. U tom slučaju proizvođač procenjuje da će za uspešnu prodaju biti mnogo važniji stav posrednika u trgovini nego stav potrošača. Ovo je tzv.guranje proizvoda kroz kanale distribucije prema potrošačima-puš strategija (engl.push strategy).

Proizvođač može sam da vodi propagandu usmerenu na krajnjeg kupca a može i uz pomoć posrednika zajedno sa trgovinom. Cilj ovakve propagande je da se aktivira potencijalni potrošač, da se kod njega stvori želja za proizvodom i uzazove krajnji cilj a to je kupovina odnosno ukoliko posmatramo iz ugla proizvođača-prodaja. Ovakva strategija se naziva pul strategija (engl.pull strategy) odnosno to je strategija privlačenja.[40]

[39] Vračar, D.,(2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 138

[40] Ibid, str. 138

Slika br. 4 Uticaj propagande na finansijski rezultat



Izvor: Vasiljev S, Cvetković Lj, Kancir, Pantelić D, (2007), *Marketing Menadžment*, Ekonomski fakultet, Novi Sad, str. 293

Objašnjenje upotrebljenih simbola:

T1- prosečni troškovi pre uvođenja propagande

T2 – prosečni troškovi posle uvođenja propagande

Gtr1 – granični troškovi pre uvođenja propagande

Gtr2 - granični troškovi posle uvođenja propagande

Tep – prosečni troškovi propagande

P1 – kriva tražnje pre uvođenja propagande

P2 –kriva tražnje posle uvođenja propagande

Gp1 – granični prihod pre uvođenja propagande

Gp2 – granični prihod posle uvođenja propagande

Kao što se sa grafikona može videti preduzeće je optimalni finansijski rezultat postizalo prodajom Kop1 jedinica pri ceni Copt1 a prihod je određen površinom Okopt1CCopt1. Uvođenjem propagande kriva tražnje zauzima položaj P2, troškovi su određeni krivom T2 a novi prihod određen je površinom Okopt2Dcopt2. Razlika u površini ABCCopt1 i EFDCopt2 predstavlja profitni učinak propagande.

Isuviše je mali broj kupaca koji će jednostavno prolaziti pored prodavnice i, svratiti i kupiti nešto.Postoji veliki brojraznovrsnih oblika privlačenja kupaca a među njima propaganda ima značajnu ulogu. Ciljevi propagande u trgovini su:[41]

-Ostvariti dobru reputaciju

-Povećati posetu kupaca i obim prodaje; ostvarivši ova dva cilja prodajno mesto može ostvariti i krajnji cilj a to je

-Uvećanje čistog profita (dohotka) trgovine.

Ako se propaganda koristi inteligentno i neprekidno, ostvariće se i četvrti cilj - stabilizacija obima prodaje prodajnog mesta u periodu kada prodaja obično pada (mrtva sezona), te u vreme eventualne opšte privredne krize.[42]

[41] Charles, M.E., Carl, F.L, (1981), *Retail advertising and sales promotion*, Prentice-Hall,Inc.Englewood Cliffs, NJ, str.5

[42] Ibid, str.5

2.3.4. Oblici propagande prema sredstvima propagande

Na osnovu specifičnih karakteristika pojedinih sredstava propagande posebno se izdvajaju:[43]

-novinska

-radio

-televizijska

-direktna

-internet propaganda.

Diferenciranost njihovih mogućnosti usled različitih tehničkih karakteristika uslovila je da se ne može oblikovati jedinstvena propagandna poruka koja će moći da se plasira preko različitih medija. Zbog toga je veoma važno poruku prilagoditi specifičnostima medija putem koga će se plasirati kako bi na adekvatan način dospela do krajnjeg korisnika odnosno potrošača. Svaki od navedenih medija ima svoje posebne kvalitete ali i ograničenja.

Ukoliko želimo da prikažemo proizvod u akciji-televizija će biti odličan izbor. Upotrebom različitih boja i zvukova stvorićemo određenu atmosferu oko proizvoda .Međutim, istraživanja pokazuju da sve manji broj korisnika zaista gleda reklamu na televiziji, na primer za vreme trajanja nekog filma, već to vreme koriste za neke kratke aktivnosti-menjanje kanala, čišćenje, peglanje itd. Radio je ograničen na auditivni doživljaj pa se ne može koristiti za stvaranje svesti o brendu ili izgradnju njegovog imidža.

U tabeli broj 1 prikazani su prednosti i nedostaci prilikom odabira medija putem kog će biti poslata poruka krajnjem potrošaču. Različiti mediji imaju različit potencijal za

[43] Vračar, D., (2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.142

predstavljanje, vizuelizaciju, pružanje objašnjenja, uverljivost i boju. Televizijsko oglašavanje je veoma skupo dok je novinsko oglašavanje relativno jeftino. Ono što je bitno jeste koliki je trošak na hiljadu izlaganja.[44]

Tabela br. 1 Prednosti i nedostaci medija

Vrsta medija	Prednosti	Nedostaci
TV	Mogućnost demonstracije, visoka pažnja, širok domet	Veliki troškovi, manja mogućnost targetiranja
Direktni marketing	Selektirana publika, fleksibilan, može da se personalizuje	Relativno skupo po kontaktu, junk mail,teško je održati pažnju
Dnevna štampa	Fleksibilna, na vreme, lokalno tržište	Može da bude skupo, kratak životni ciklus
Radio	Širok auditorijum, segmentirana publika, nisu visoki troškovi	Loša pažnja, kratkoročna izloženost
Žute strane	Targetiraju lokalne kupce koji traže informacije u vezi neophodne kupovine	Mnogo drugih konkurenata se nalazi na istom mestu, teško je diferencirati se
Časopisi	Veoma usko profilisani, detaljni, dobra vidljivost	Nefleksibilni, nemogućnost čestog prilagođavanja
Internet	Mogućnost postavljanja linkova ka određenom sajtu, neki od njih naplaćuju u odnosu na rezultat, lakše se mere rezultati	Teško je porediti troškove sa ostalim medijima
Outdoor	Fleksibilan, ponovljena izloženost, nije skupo	Masovna publika, veoma kratka izloženost poruci

Izvor: William D. Perreault, Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy, *Essentials of Marketing*, McGraw Hill, New York, 2008, str. 392

Relativni trošak po izlaganju (OTS) je veoma bitan. Korišćenjem jednog medija može se jeftinije dopreti do kupca ali je veoma bitno uzeti u obzir i efekte korišćenja tog medija.

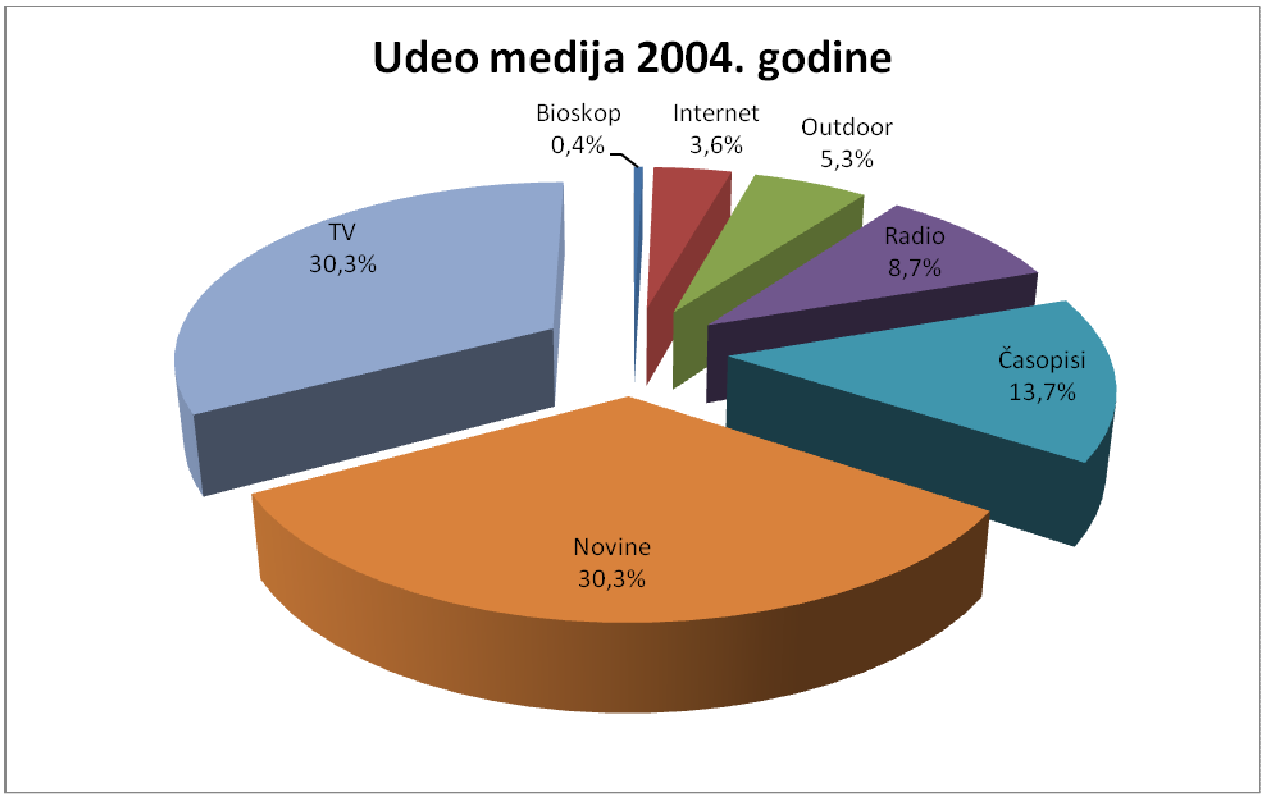
Ponekad se kompanija odlučuje u odnosu na ono što radi konkurencija. U jednom slučaju opredeliće se za isti medij komunikacije koji će koristiti agresivnije od konkurenta a u drugom će se opredeliti za sasvim drugačiji medij i na taj način ostvariti

[44] Kotler, P.,Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, str.576

konkurentsku prednost. Izbor određenih novina, časopisa, televizijskog spota, lokacije za postavljanje postera itd, naziva se odluka o medijskom sredstvu.[45]

Na slici broj 5 prikazan je udeo medija 2004.godine.Televizija i dalje ima vodeću ulogu sa 30,3% kao i novine.Nije ni zanemariv udeo interneta koji se približio outdoor oglašavanju.

Slika br. 5 Udeo medija 2004. godine



Izvor: Jober, D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 23

[45] Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str. 241

2.3.5. Definisanje propagandnih ciljeva

Uprkos tome što je propaganda sredstvo kojim se stimuliše prodaja i povećava profit valja istaći, što i profesor Stevan Vasiljev smatra da „kod propagande postoje dve vrste efekata koji se mogu meriti: neposredni i posredni. Neposredni učinci bili bi, u stvari, čisti komunikacioni efekti, dok su posredni učinci, pored dobiti, još i obim prodaje, porast tržišnog učešća, rast ukupnog prihoda". [46]

Propaganda može da ima više komunikacionih ciljeva. Najpre ona može da stvori svest o brendu ili da pronađe rešenje za neki problem kompanije. U slučaju kada firma lansira novi proizvod stvaranje svesti o brendu je od presudne važnosti. Ponekad može da posluži za stimulisanje probe. Zatim propaganda pomaže u pozicioniranju proizvoda u svesti potrošača, zatim ispravljanje pogrešnih stavova o proizvodu ili usluzi, podsećanje potrošača na rasprodaje i posebne ponude itd.

2.3.6. Definisanje propagandnih budžeta

Kako bi propaganda ostvarila komunikacione ciljeve neophodno je izdvojiti određene resurse. Osim metoda „procenta od prodaje" koji je zasnovan na tekućem ili očekivanom prihodu i trebalo bi ga uzeti sa rezervom jer podstiče smanjenje propagandnih troškova kada prodaja opada što može dovesti do daljeg opadanja prodaje. Postoji i metod usklađivanja budžeta sa troškovima konkurencije. I ovaj metod ima izvesne nedostatke jer je zasnovan na pretpostavci da je komnurencija odredila optimalan nivo troškova i ne uzima u obzir tržišne šanse i komunikacione ciljeve. Ponekad kompanije odluku o budžetu donose shodno onome što misle da mogu sebi da priušte. Najefektivniji metod je metod cilja i zadatka koji je logičan pošto se budžet određuje na osnovu komunikacionih ciljeva i troškova zadataka koji se moraju obaviti da bi se ti ciljevi ostvarili. Jedna od najčešćih grešaka u vreme ekonomske krize je da kompanija najpre smanji propagandni budžet iako bi tada efekti trebalo da budu najefektivniji.

[46] Vasiljev, S., (1999), *Marketing*, Birografika, Subotica, str. 305

2.3.7. Oglašavanje kao integralni element IMK

Oglašavanje kao oblik marketinškog komuniciranja jedan je od najstarijih alata promocije. Kako bi bila poslata oglasna poruka poznatog oglašivača potrebno je uspostaviti komunikaciju putem masovnih medija što podrazumeva zakup medijskog prostora. AMA (Američka asocijacija za marketing) 1998. godine daje svoju definiciju oglašavanja koja glasi: „Pod oglašavanjem se smatra svaki plaćeni oblik javnog obaveštavanja s namerom neposrednog ili posrednog uticaja na prodaju proizvoda ili usluge.“ [47]

Kako bi preneo poruku do korisnika informacije sredstvo komunikacije mora imati sledeće karakteristike: da oglašivač za njega plaća odgovarajuću nadoknadu, da je neličnog karaktera i mora da bude dostupno masovnoj publici. u oglašivačkoj praksi koristi se podela na ATL oglašavanje (engl. above the line) i tzv. BTL (engl. bellow the line). U ATL aktivnosti bi spadalo oglašavanje u novinama, časopisima, na televiziji, i radiju, oglašavanje na bilbordima, a u BTL tzv. indoor oglašavanje, angažovanje promotera za podelu promotivnog materijala na ulicama i sl.

Najstarije propagandno sredstvo za komuniciranje sa potrošačem predstavljaju spoljna propagandna sredstva (outdoor). Razvojem elektronskih medija ona su bila zanemarena ali im je razvoj tehnologije dao novu vrednost u vidu velikih LCD ekrana koji se postavljaju na poslovne zgrade, tržne centre i sl.

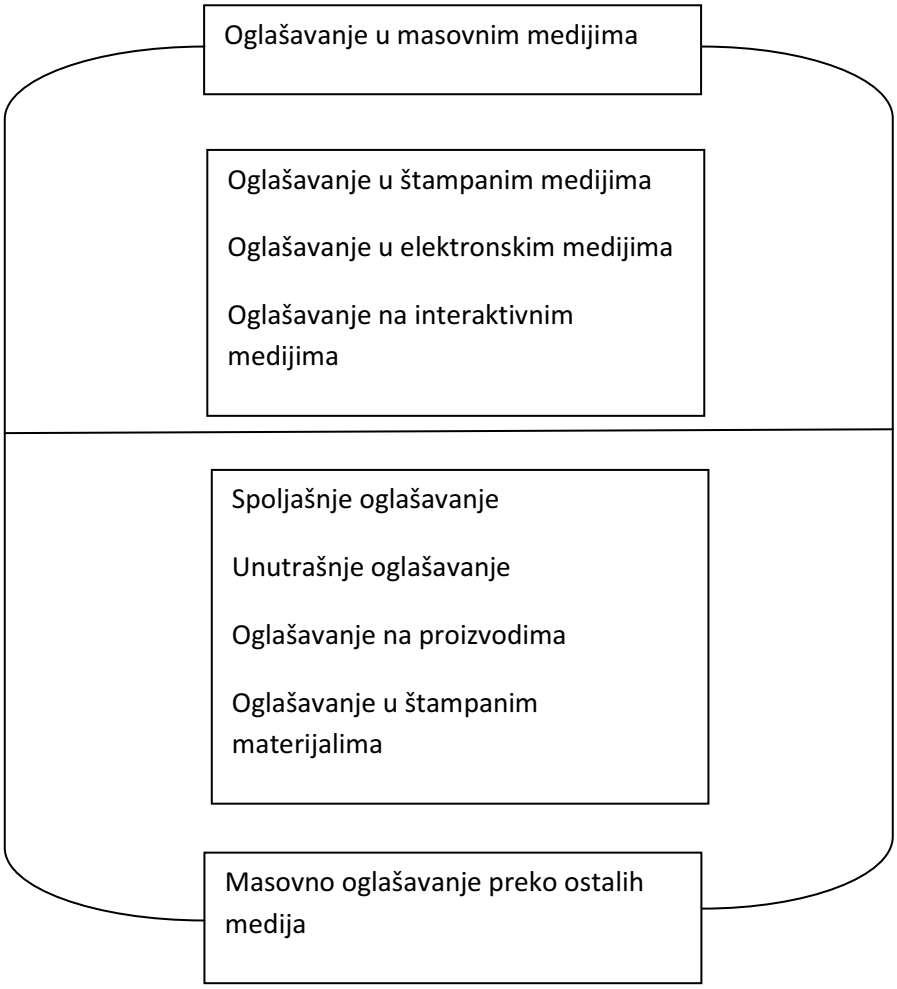
Efektivnost oglašavanja putem bilborda može da podrazumeva osam faktora: naziv, lokaciju bilborda, mogućnost čitanja, jasnoću poruke, korišćenje alata integrisanih marketing komunikacija, snažnu vizuelizaciju, mudru kreativnost i adekvatnu informaciju.[48]

[47] Ognjanov, G., (2009), *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 148

[48] Taylor, C., Franke, G., Bang, H.,(2006), Use and effectiveness of billboards, Journal of Advertising, Vol. 35, Issue 4, str. 21-34

Poslednjih godina raste ulaganje u ovu vrstu oglašavanja i u ukupne troškove kampanja. Međutim, outdoor oglašavanje predstavlje jedan od najmanje istraživanih vidova masovnog oglašavanja.[49]

Slika br. 6 Oblici oglašavanja



Izvor: Ognjanov G, (2009), *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 160

Oglašavanje u štampanim medijima podrazumeva oglašavanje u novinama, časopisima i magazinima i obuhvata od oglašavanja u crno-beloj tehnici preko advertoriala do

[49] Taylor, C., Franke, G., Bang, H.,(2006), Use and effectiveness of billboards, Journal of Advertising, Vol. 35, Issue 4, str. 21-34

ubacivanja raznih letaka i njihovu distribuciju uz novine (tzv. inserti). Advertoriali u suštini predstavljaju prikrivenu formu oglašavanja jer su u pitanju štampani oglasi u formi novinarskog članka.

Oglašavanje u elektronskim medijima podrazumeva oglašavanje na radiju, televiziji, filmu, video trakama i diskovima.

Oglašavanje na interaktivnim medijima podrazumeva oglašavanje na internetu i preko mobilnih telefona. Oglašavanje na internetu može biti na 3W servisu, direktno oglašavanje preko e-mail servisa, poruke preko četovanja, kao i raznorazni blogovi. Kada je reč o oglašavanju na svetskoj mreži poruke se javljaju kao baneri, popap (engl. pop-up), popander (engl. pop-under) ili reklame međustranice (engl. interstitials). za sve njih je zajedničko da se postavljaju na ili u vezi sa stranicama drugih kompanija i da za to plaćaju zakup medijskog prostora.[50]

2.3.8. Upotreba novih tehnologija u oglašavanju

Osim uspona korporativnog sponzorstva, noviji trendovi ukazuju na sve veću upotrebu moderne tehnologije. Mnogi marketinški stručnjaci smatraju da uskoro nećemo nositi lap-topove jer se sve više krećemo ka modernijem vremenu u kome će „ pametni telefoni“ biti naši kompjuteri. Već danas na takvim telefonima možemo rezervisati sto i hranu u restoranu sedeći kod kuće. Imamo aplikacije koje nam omogućavaju da saznamo lokaciju svih restorana koji se nalaze na kilometara od nas.

Jerg Šprajcer, direktor JWT Austrija, smatra da će „ 3D tehnologija doneti revoluciju u oglašavanju i da će kreativnost biti još veći izazov za agencije i brendove“.[51] On takođe smatra da će biti sve više jeftinijih proizvoda koji će moći da se kupe, dok će ostali ako žele dodatne usluge morati to dodatno i da plate. Takva je situacija u auto-industriji. Metode istraživanja tržišta takođe će se unaprediti. Osim ekonomskog aspekta, kao što

[50] Ognjanov, G., (2009), *Integrisane marketing aktivnosti*, Ekonomski fakultet, str. 130-150

[51] www.taboomagazine.org/code/navigate.asp?d=63 (pregledano 22.12.2011)

je bruto nacionalni proizvod, biće važno izmeriti političku i socijalnu strukturu potrošača. Neophodnost merenja kakav je obrazovni sistem neke zemlje, da li ljudi žele da putuju, da li žive u zdravoj sredini, takođe će doći do izražaja.

Oglašavanje nije više samo neka poruka, velika ideja koju šaljemo potrošačima. To postaju ideali koje treba kreirati. „Zeleni marketing“ postaje sve popularniji. On je specijalizovan i u njemu se koriste boje povezane sa idejom društvenog rasta i očuvanja prirode.

Ono što sigurno odlazi u prošlost i pada u zaborav je nepostojanje komunikacije sa potrošačima. U današnje vreme se čak sa klasičnog oglašavanja prelazi na mobilno oglašavanje, pri čemu se preskače klasični Internet jer ga već imamo na svom telefonu. Iz iskustva Nokije možemo zaključiti da se sa širokopojasnog Interneta prelazi na mobilni telefon.

Zajedničko svim metodama je aktivnost (aktivacioni marketing). Bilo da se radi o sve popularnijem „gerila marketingu“, „brend buildingu“, „ambush“ ili „viralnom marketingu“, neophodno je da imamo dobru ideju koja potiče iz klasičnog oglašavanja, da omogućimo interakciju i da budemo predmet mouth to mouth komunikacije. Tada smo postigli svoj cilj.

Poslednjih godina sve je veći prelazak sa televizije, štampe, bilborda na digitalno oglašavanje - na društvene mreže.. Još uvek je neizvesno da li će u budućnosti Internet moći da se naplaćuje (naravno, osim specijalizovanih sadržaja koji se i danas naplaćuju). Ali, ukoliko korisnicima bude ponuđen dobar, originalan sadržaj mislimo da je mogućnost naplate sasvim izvesna.

QR kod (*QR code – quick response code*) je sve popularniji poslednjih godina. Reč je o dvodimenzionalnom kodu najpre dizajniranom za automobilsku industriju. Kod se sastoji iz crnih modula raspoređenih u kvadrat na beloj pozadini.

Iako su u početku napravljeni kako bi pratili delove u automobilskoj industriji, QR kodovi imaju danas mnogo širi spektar primene. Od 2011. godine počinju da se koriste za komercijalno praćenje, u marketingu, u predavnici proizvoda za etiketiranje. Upotreba

QR kodova je bez ikakvih dozvola. On je definisan i objavljen kao ISO standard. Prema jednoj studiji tokom meseca juna 2011. godine, 14 miliona korisnika mobilnih telefona je skeniralo QR kod. 58% je to uradilo iz kuće, 39% iz maloprodajnog objekta.[52]

QR kodovi se testiraju i za „virtuelne prodavnice“, posebno u Južnoj Koreji i Argentini. Danas mnogi Androidi, Nokije, Bleberi i Nintendo 3DS već imaju instaliran QR kod čitač. Osim toga, postoji veliki broj online QR kod generatora koji omogućavaju korisnicima da kreiraju QR kodove za sopstvene potrebe.

Oglašavanje na mobilnim telefonima može imati različite forme: oglasi poslati kao sms, mms, oglasi na internim stranicama koje se učitavaju preko mobilnog telefona. Mobilni telefoni mogu da se iskoriste i za slanje različitih vaučera, kupona, pri čemu se oni mogu iskoristiti na mestu prodaje kako bi se dobio odgovarajući popust. Sve ovo je omogućeno razvojem tzv. broadbend mobilne telefonije i 3G mobilnih usluga a za ovaj vid trgovine se koristi pojam emkomers (engl. mcommerce). U bližoj budućnosti očekuje se razvoj tikomersa (engl. tcommerce) koji bi omogućio kupovinu proizvoda koji su u bilo kom obliku mogu videti na ekranu upšotrebom daljinskog upravljača ili mobilnog telefona.

Spoljašnje oglašavanje može biti stacionarno ili u pokretu. Oglasi stacionarnog tipa su oglasi na bilbordima, panoima, plakatima, zidovima, krovovima, prozorima, dok su oglasi u pokretu svi oni na različitim transportnim sredstvima i prometnim gradskim ulicama (postavljanje promotivnih štandova, promotera, ljudi koji šetajući gradom i nose oglasne panoe, promotera koji voze posebno kreirana vozila, dele flajere, uzorke itd). Unutrašnje oglašavanje podrazumeva oglašavanje na mestu prodaje, oglašavanje u transportnim sredstvima i oglašavanje u enterijerima institucija različite namene.

Oglašavanje u štampanim materijalima podrazumeva oglašavanje u promotivnom materijalu što obuhvata oglašavanje na flajerima, u brošurama, katalozima, prospektima i oglašavanje u informativnim priručnicima koje podrazumeva oglašavanje u specijalnim

[52] QR code sa web sajta en.wikipedia.org/wiki/QR-code (pregledano 23.12.2011)

medijima sa sasvim određenim temama (žute strane, publikaciej u kojima se promovišu dešavanja u gradu, neki događaji (sajmovi, koncerti, pozorišne predstave)). Oglašavanje na proizvodima može biti oglašavanje na glavnom proizvodu i oglašavanje na tzv. promotivnim proizvodima. Oglašavanje na glavnom proizvodu je u suštini pružanje vizuelnih podsticaja da se uzme proizvod. Oglašavanja na promotivnim proizvodima podrazumeva šolje, kese, olovke, majice, kecelje, torbe i dr.

Prema Kotleru, razvoj programa oglašavanja možemo posmatrati preko 5M: Mission, Money, Message, Media, Measurement.[53] Naime, potrebno je doneti odluke o pet ključnih pitanja iz domena oglašavanja. To su misija, odnosno ciljevi; budžet, odnosno novac koji može biti potrošen; poruka koja treba da bude preneta, a koja se definiše u skladu sa postavljenim ciljevima; medij, tj. sredstva koja će se upotrebiti kako bi poruka bila upućena odabranim ciljnim grupama i evaluacija, tj. merenje efekata sprovedene oglasne kampanje.

2.4. Propaganda šoping centara

Ukupnom uspehu tržnog centra u značajnoj meri doprinose marketinške aktivnosti koje moraju da budu integrisane.Funkcija marketinga tržnog centra podrazumeva sledeće: oglašavanje, unapređenje prodaje, organizaciju događaja, planiranje i kupovinu medija, odnose sa javnošću (komunikacija sa medijima, posetiocima, zakupcima, lokalnom zajednicom, investitorom, krizna komunikacija), prodaja putem poklon vaučera, podrška rentiranju prostora, sezonska dekoracija, planiranje treninga prodajnog osoblja, servis za posetioce centra, izgled prodajnih objekata i samog centra.[54] U ovom radu biće razmatran oglašavanje odnosno propaganda tržnih centara. Jedan aspekt o razmišljanju o oglašavanju i marketing miksu je taj da oglašavanje mora da ide ruku pod ruku sa drugim elementima marketing miksa. Na primer, evidentno je da su promocije efektivnije kada se kombinuju sa oglašavanjem.

[53] Ognjanov, G., (2009), *Integrisane marketing aktivnosti*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 241

[54] Alter, Sh., (2006), *Shopping Center Marketing*, ISCS, NY, str.1

To je element koji se menja u odnosu na to kakav je pristup u pogledu oglašavanja u odnosu na celokupan marketing i komunikacijski miks. Integrisane marketinške komunikacije su sada visoko pozicioniran izraz u žargonu u svetu oglašavanja i marketinga.[55] Takođe, istraživanja maloprodaje ukazuju na činjenicu da korišćenje napredne tehnologije prodaje, širok asortiman proizvoda, niske cene i adekvatno oglašavanje predstavljaju komplementarne aktivnosti koje dovode do velikog tržišnog učešća.[56] Prvi korak je svakako izrada adekvatnog marketing plana koji će integrisati sve aktivnosti koje će doprineti podizanju ukupnih performansi centra.

Prvi i svakako najznačajniji korak u postizanju adekvatnih rezultata je izrada marketing plana. Marketing plan bi trebalo da bude godišnji pregled na kome je baziran marketing budžet i plan aktivnosti.[57] Marketing plan definiše poslovne niše, sumira ciljeve i predstavlja strategije za postizanje i praćenje tih ciljeva. To je mapa puta kojim se stiže iz tačke A u tačku B. Međutim, ova mapa puta zahteva konstantno ažuriranje kako bi pokazala mogućnosti za nove puteve. U trenutku kada konkurencija može da vidi i veoma brzo imitira bilo koji napredak u razvoju proizvoda, politici cena, pakovanju i distribuciji, komunikacija je važnija nego ikad kao način da se poslovanje diferencira od konkurencije. Najuspešnije kompanije su one koje ove promene razumeju i prilagođavaju svoje marketing planove tako da su naglašene dve važne stvari, a to je da je marketing dijalog između kupaca i dobavljača i da kompanije moraju da pokažu da slušaju kupce tako što će poslovanje bazirati na njihovim inputima.

Marketing plan je proces kroz koji tržni centar usaglašava svoje marketinške aktivnosti koje su planirane za narednu godinu. To je pisani dokument i potvrda da su potrebe tržnog centra apostrofirane u logičnim sekvencama.

Veština pisanja dobrog marketing plana je u tome da se bazira na listi najvažnijih prioriteta tržnog centra. Takođe, trebalo bi analizirati i inpute dobijene od menadžmenta centra, tj. marketing plan mora da uvaži potrebe svih funkcija u tržnom centru kako bi

---

[55] White,R.,(2000)*, Advertising*, Mc Graw Hill Publishing Company, London, strana 7

[56] Bagwell K., Ramey,G., June 1994*,* Advertising, and Search Behavior in Retail

[57] Alter, Sh., (2006), *Shopping Center Marketing*, ICSC, New York, strana 63

mogao da apostrofira sve ciljeve i prioritete centra. Uvažavajući potrebe celog tima, dobiće se i njihova podrška u realizaciji tokom cele godine.

Takođe, poznavanje ključnih zakupaca i razumevanje njihovog poslovanja je veoma važno za marketing plan. Njihova prodaja i uspešno poslovanje znači da je i centar uspešan.

Sistematski pristup kreiranju marketing plana počinje prikupljanjem podataka o istraživanju tržišta i drugih validnih informacija, uključujući i pregled poslovanja i rezultata u prošloj godini. Ovi podaci se analiziraju u okviru situacione analize (slika br. 7).

U marketingu se analiza situacije smatra pouzdanom osnovom u donošenju poslovnih odluka. Analiza situacija opredeljuje pribavljanje i korišćenje specifičnih podataka i informacija o ključnim eksternim i internim faktorima preduzeća koji su nophodni za racionalno poslovno odlučivanje u oblasti marketinga.[58]

Sledeći korak podrazumeva identifikovanje i definisanje svih problema i mogućnosti centra i tržišta. Od ove tačke ustanovljeni su kvantitativni ciljevi na osnovu kojih se razvija strategija i planiraju taktike. Nakon što su aktivnosti implementirane, one se evaluiraju i rezultati se prate. Rezultati postaju deo informacija koje se koriste na početku sledeće godine kada se ovaj ciklus ponavlja od početka.

Prvi korak podrazumeva situacionu analizu. Prvi deo situacione analize sadrži generalne podatke i omogućava kratak pregled podataka o tržnom centru i značajna pitanja koja su istaknuta u planu. Neki od tih elemenata koje je potrebno uključiti su:

- Datum otvaranja, renoviranja ili kupovine tržnog centra;
- Tip centra;
- Bruto površina;
- Neto površina za izdavanje;
- Lista najvećih zakupaca i prostor koji zauzimaju;
- Trenutna godišnja prodaja po m^2;

[58] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M.,(2004)*, Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 130

- Planirani obim prodaje po m^2 za sledeću godinu;
- Trenutni iznos rente koji zakupci plaćaju po dostizanju prelomne tačke;
- Planirani iznos rente koju bi zakupci trebalo u sledećoj godini da plate nakon dostizanja prelomne tačke;
- Eventualni procenat slobodnog prostora u centru;
- Planirani procenat slobodnog prostora u centru za sledeću godinu;
- Značajna interna i eksterna pitanja u vezi projekta i tržišta.[59]

Drugi deo situacione analize daje pregled četiri glavna elementa:[60]

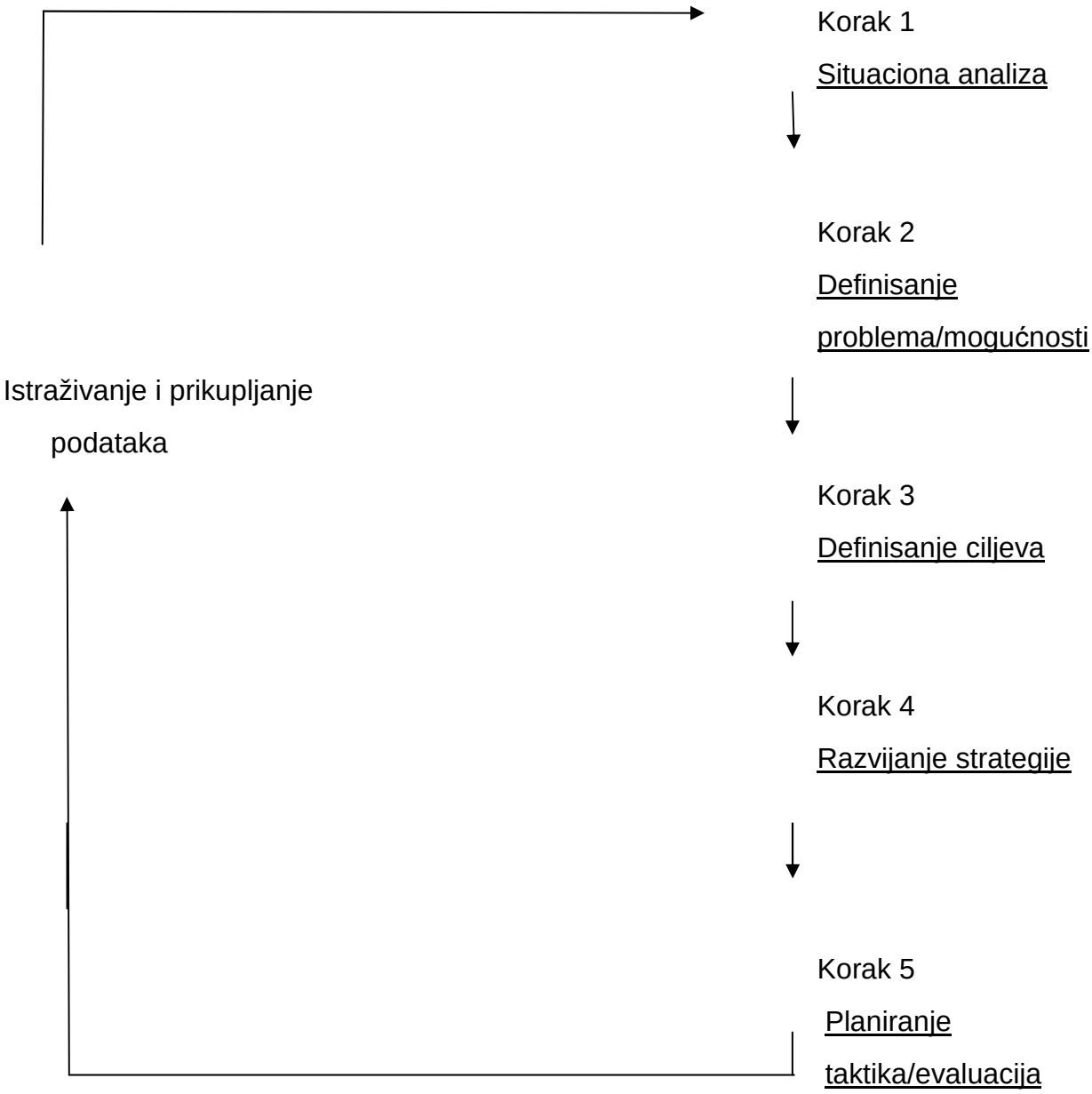
1. Tržište
2. Kupci
3. Konkurencija
4. Tržni centar

1. Tržište. Kada se analizira tržište tržnog centra, trebalo bi razmatrati informacije koje su organizovane tako da pokazuju stanje u celoj trgovinskoj zoni, a zatim i u primarnoj i sekundarnoj pojedinačno. Način prikupljanja ovih informacija je analiziran u prethodnom poglavlju (Istraživanja neophodna za kreiranje integrisanih marketinških aktivnosti). To su: geografske barijere, informacije o populaciji i domaćinstvima, demografske informacije, o zaposlenosti, prihodima, raspoloživom prihodu, obrazovanju, promenama u sastavu trgovinske zone, ekonomske informacije, potrošačke navike i stavovi potrošača na tržištu (ne samo posetioca tržnog centra), tržišno učešće, mediji koji su raspoloživi i njihove cene, značajni događaji, turistički potencijal, blizina velikih poslovnih sistema, karakteristični pokazatelji tržišta, mapa trgovinske zone.

[59] Alther,Sh.,(2006), *Shopping Center Marketing*, ICSC, NY, str.64

[60] Ibid, strana 65

Slika br. 7 Osnovni koraci u kreiranju marketing plana



Izvor: www.icsc.org (pregledano 15. 12. 2011)

2. Kupci. O elementima koji su značajni za prikazivanje slike kupaca u tržnom centru je takođe bilo reči: godine starosti, prihodi, potrošačke navike (prosečna potrošnja, učestalost posete, vezane kupovine, dužina posete, nivo konverzije, kako je kupovina raspodeljena po kategorijama proizvoda, broj radnji koje su posetili). Pokazatelj koji takođe može da se koristi je tzv. Stopa odlazaka bez obavljene kupovine (walkout rate)[61]. U ovu analizu bi svakako trebalo uključiti Relativni indeks privlačenja (Relative Draw Indices)[62] i Indeks kontribucije u prodaji (Sales Contribution Indices)[63]. Veoma je korisno kada može da se utvrdi koje kategorije kupaca su najbolje animirane i koje od njih su najproduktivnije. Ovi podaci mogu da pomognu da se identifikuju snage i slabosti, kao i koje ciljne grupe bi trebalo targetirati u odnosu na mesto stanovanja, godine, prihode i dr. Potrebno je i posmatrati koji mediji su najefektivniji u privlačenju kupaca, prepoznatljivost reklamnih poruka kod kupaca, kao i promene u njihovom ponašanju.

3. Konkurencija. U okviru situacione analize se ne sme zanemariti konkurencija. Svakog od najvećih konkurenata bi trebalo ponaosob listirati u skladu sa osnovnim karakteristikama, ponudom i potencijalom. Potrebno je uključiti sledeće informacije: ime kompanije koja je vlasnik, lokaciju, tip centra, udaljenost od centra koji se posmatra, neto površinu za rentiranje, najveće zakupce, kada je otvoren, karakteristike koje ih izdvajaju, veličinu marketing budžeta i kontribucije vlasnika (ukoliko je moguće), partnerske marketing aktivnosti, nivo prodaje, slogane i reklamne poruke, navike u vezanoj kupovini, percepciju kupaca o konkurentskom centru. Korisno je uraditi i uporednu analizu snaga i slabosti posmatranog i konkurentskog tržnog centra i utvrditi implikacije na rad posmatranog centra.

4. Tržni centar. Ovaj deo analize se završava detaljnijom analizom tržnog centra koja uključuje: prodajne trendove, nivo konverzije, nivo prodaje po mesecima, produktivnost najvećih zakupaca, performanse zakupaca koji plaćaju rentu po dostizanju

[61] Walkout rate - procenat posetilaca koji su napustili centar, a da nisu obavili nijednu transakciju.

[62] Relativni indeks privlačenja - indeks koji pokazuje koje kategorije kupaca su najbolje animirane od strane tržnog centra.

[63] Indeks kontribucije u prodaji pokazuje kategorije kupaca koje najviše učestvuju u prodajnom volumenu.

prelomne tačke, klauzule u vezi zadržavanja/mogućeg raskidanja ugovora sa zakupcima, podatke o broju posetilaca, nivo zauzetosti prodajnog prostora, ponudu centra, planove za renoviranje, potrebe centra, prilaze i parking, jedinstvenu ponudu/sadržaje centra, bezbednost, uključenost u lokalnu zajednicu, Analizu prodajne efikasnosti (Sales Efficiency Analysis)[64]. Ukoliko je racio 1, rezultat je "očekivan". Racio veći od 1 pokazuje efikasnost veću od očekivane, a racio manji od 1 indicira da je efikasnost manja od očekivane.[65]

Drugi korak predstavlja definisanje problema/mogućnosti. Nakon što je kompletirana situaciona analiza, dobro je sumirati implikacije, a to se radi upravo u ovom koraku. Veoma je lako definisati ključna pitanja jer se ona verovatno pojavljuju ili ponavljaju u četiri različita elementa situacione analize (tržište, kupci, konkurencija, tržni centar). Korisno je kategorisati pitanja i trendove u problem ili mogućnosti. Problem predstavlja negativan trend, karakteristiku ili mogućnost ugrožavanja situacije u centru. Mogućnost je trend, karakteristika ili šansa za progres tržnog centra. Problemi i mogućnosti takođe mogu da budu interni i eksterni. Generalno, interna pitanja su ona koja mogu da se kontrolišu (na primer, centar nema u ponudi dečju obuću i ovaj segment nije opslužen), a eksterna u suštini ne mogu (primera radi, nezaposlenost je najveća u poslednjih 10 godina).

Treći, četvrti i peti korak podrazumevaju definisanje ciljeva, razvijanje strategije, planiranje taktika. Veoma je važno postaviti SMART[66] ciljeve za marketing plan tržnog centra:

Specific - konkretan

Measurable - merljiv

Achievable - dostižan

Realistic - realan

Time-sensitive – vremenski određen.

---

64 Analiza prodajne efikasnosti se dobija tako što se podeli procenat ukupne prodaje centra koji je postigla određena kategorija proizvoda sa procentom neto površine koju zauzima ta kategorija.

65 Alter, Sh., (2006), *Shopping Center Marketing*, ICSC, New York, strana 69

66 Smart criteria sa web sajta http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria (pregledano 26.11. 2011)

Trebalo bi biti siguran da su ciljevi konkretni kako bi mogli da budu i merljivi. Neka budu realni i dostižni. Ne bi trebalo da budu postavljeni suviše visoko kako se ne bi učinilo da je beskorisno truditi se ili suviše nisko pa je njihovo ostvarenje prosto i jednostavno. Neka realni ciljevi budu postavljeni malo iznad onoga što se očekuje. Takođe, važno je da je određen i rok za ostvarivanje ciljeva, tako da se u određenom trenutku može reći da li su postignuti ili ne.

Primer lošeg cilja je - povećati prodaju. Primer dobro postavljenog cilja bi mogao da bude – povećati prodaju manjih radnji za 5% u narednoj godini. Kada se definišu ciljevi, trebalo bi voditi računa o sledećem:

- Definisati ciljeve koji su usmereni na prioritete, trendove i pitanja koja se tiču tržnog centra;
- Biti siguran da su marketing ciljevi u skladu sa ciljevima biznis plana;
- Ne bi trebalo odrediti više od tri-četiri cilja.

Fokusirati se na nekoliko ciljeva i dobro ih isplanirati je bolje nego odrediti mnogo ciljeva i imati mali uticaj na svaki od njih. Na ovaj način se razvodnjava marketing plan i troši budžet i vreme.

Naredni koraci podrazumevaju razvijanje strategije i planiranje taktika. Strategija je metodologija ili pristup koji se koristi u postizanju ciljeva, a taktika je detaljan plan koji se implementira, a koji je povezan sa strategijom i koristi se za postizanje ciljeva. Trebalo bi praviti razliku između strategije i taktika.

Većina strategija se zasniva na sledećem: razviti program, kreirati kampanju. Taktike su više specificirane i podrazumevaju tačno određene radnje. Takođe bi trebalo da uključuju rokove i budžet za njihovo ostvarenje. Navođenje konkretne osobe koja je zadužena za njeno ostvarenje je više nego poželjno.

Uz navođenje taktika koje će biti implementirane, obično se prilaže i godišnji budžet, plan oglašavanja, plan unapređenja prodaje, kalendar planiranih događaja, PR plan, mapa trgovinske zone, istraživanja koja su rađena, analiza prodaje, relativni indeks privlačenja, indeks kontribucije, analiza medija i sl. informacije o centru.

Marketing plan je detaljan, ali nije komplikovan proces. To je veoma korisno oruđe kada je kreiran tako da omogućava korisne informacije za ceo tim tržnog centra – menadžment, marketing, rentiranje, kao i za zakupce.

Blue Water je jedan od najposećenijih šoping centara u Velikoj Britaniji. Njega godišnje poseti 28,1 miliona ljudi. Najposećeniji dan je bio 27. decembar 2010. sa neverovatnih 194.000 posetilaca što je najveća posećenost još od otvaranja 1999. godine.[67] U pitanju je četvrti po veličini šoping centar u Engleskoj (posle MetroCentre, Trafford Centre i Westfiels Stratford City). U Evropi su samo Cevahir Mall u Istanbulu i u Beču Shopping City Sud veći. Centar ima 330 prodajnih objekata, 40 kafea i restorana, bioskop sa 13 sala i zapošljava 7.000 ljudi. [68]

Bluewater najviše ulaže u promociju u samom šoping centru. Pik promo aktivnosti je Božić. Ove, 2011. godine, najviše pažnje su poklonili uređivanju centra. Pored standardne božićne dekoracije, ceo centar podseća na New York. Tu je nezaobilazni Kip slobode, klizalište koje kao da se nalazi u Central parku, teren za sankanje, karusel. Tu su takođe parkirana i taksi vozila identična onima u „Velikoj jabuci".

Mnogi od šoping centara u regionu se takođe posebno pripremaju za božićnu atmosferu. Tako Portanova u Hrvatskoj za sve svoje posetioce organizuje vožnju božićnom kočijom oko centra što predstavlja posebnu radost za najmlađe.[69]

U Beogradu, Ušće Shoping Center organizuje brojne kreativne radionice. Trg najlepših želja, Božićno selo, Klizalište, Deda Mrazov trg, Fabrika snova, 3D bioskopčić, Muzej Deda Mraza, Prodavnica osmeha samo su neki od zanimljivih postavki. Posebno mesto u „Čarobnom gradu" rezervisano je za Prodavnicu osmeha gde će biti prodavane za simbolične iznose, čestitke i ukrasi koje su izradila deca, a skupljena sredstva biće donirana UNICEF-ovom projektu „Škola bez nasilja". Obezbeđena je i veličanstvena

[67] Blue Water shopping mal says anual visitors reach 28,1 million sa web sajta http://www.businessweek.com/news/2011-01-02/bluewater-shopping-mall-says-annual-visitors-reach-28-1-million.html (pregledano 25.12.2011).

[68] Blue Water sa web sajta http://en.wikipedia.org/wiki/Bluewater (pregledano 25.12.2011)

[69] www.portanova.hr (pregledano 25.12.2011).

novogodišnja jelka i posebno dizajnirana fotelja u kojoj deca mogu da sede i slikaju se sa Deda Mrazom, a u jedinstvenom Deda Mrazovom muzeju svi zainteresovani posetioci mogu da vide nostalgičnu izložbu i vremeplov njegovog detinjstva.[70]

Pored klizališta, radionica i zabave, Delta City je osmislio aktivnost koja ima uticaj na širu lokalnu zajednicu. Naime, posetioci su imali prilike da učestvuju u kreiranju novogodišnjih čestitki za bolesne mališane koji se leče u bolnici Olga Dedijer i univerzitetskoj dečjoj klinici u Tiršovoj.

Coca-Cola volonteri su ukrasili njihove zajedničke prostorije, a vesela polarna družina realizovala je predstavu kako bi im boravak u bolnici učinila lakšim. Poseban doprinos prikupljanju čestitki dali su i učenici osnovnih škola, koji su čestitke pripremali na časovima likovne kulture zajedno sa svojim nastavnicima, a sa željom da svojim vršnjacima praznike učine veselijim. Organizatori su se pobrinuli da ovaj karavan poseti i Suboticu, Novi Sad, Niš, Kruševac, Kraljevo, Čačak i Kragujevac, u periodu od 21. decembra 2011. godine do 1. januara 2012. godine.[71]

Trafford Centre je jedan od najvećih šoping centara u Velikoj Britaniji. Po jednom pokazatelju je svakako najveći, a to je da je njegova vrednost 1.65 milijardi funti. Nalazi se u Mančesteru i otvoren je 1998. godine. Njega godišnje poseti 35 miliona ljudi, a bioskop čak 28.000 ljudi nedeljno.[72] U skladu sa svojim sloganom Uvek unapred, u decembru 2011. godine već najavljuju događaje koji će se održati krajem januara i u februaru 2012. godine kao što je Kineska Nova godina. U planu im je da organizuju obuku za potencijalne vozače starosti od 11-17 godina kako bi se upoznali sa saobraćajnim propisima.[73]

[70] www.usceshoppingcenter (pregledano 25.12.2011).

[71] www.deltacity.rs (pregledano 25.12.2011)

[72] Trafford Centre sa web sajta http://en.wikipedia.org/wiki/Trafford_Cenre (pregledano 25.12.2011)

[73] www.traffordcentre.co.uk (pregledano 25.12.2011)

3. KONKURENTNOST U TRGOVINI

3.1. Pojam konkurentnosti

Prema teoriji postoje dva shvatanja pojma konkurentnosti: tradicionalna i savremena. Tradicionalno shvatanje vidi konkurentnost kao igru u kojoj je moguće povećati svoju konkurentnost isključivo na račun neke druge zemlje. Odnosno, države će se truditi da održe cenu lokalne radne snage na niskom nivou i vršiće devalvaciju nacionalne valute. Na taj način bi određena zemlja postigla konkurentnost na svetskom tržištu.[74]

Naravno, u uslovima ekonomskog progresa ovakvo ponašanje ima za posledicu da cela nacija plaća porez prodajom sopstvenih proizvoda po niskim cenama a kupovinom proizvoda na svetskom tržištu po višim cenama.[75] Na osnovu savremenog shvatanja koncepta konkurentnosti možemo doći do zaključka da je konkurentnost zasnovana na produktivnosti u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i životnim standardom a produktivnost je pravi cilj svake privrede.

Neophodno je napomenuti 12 stubova konkurentnosti. U daljem tekstu ćemo razdvojiti faktore koji se odnose na bazične uslove; faktore efikasnosti; inovacije i faktore sofistikacije.[76]

Kao bazične uslove možemo navesti sledeće:

a) Institucije

b) Infrastrukura

c) Makroekonomska stabilnost

---

[74] Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, str.7

[75] Warf, F., Stutz, B., (2007), *The world economy : resources, location, trade and development*, Upper Saddle River: Pearson, str. 14

[76] Prezentacija prof. Danijela Cvjetičanina na master studijama jun 2012. godine

d) Zdravlje i osnovno obrazovanje.

Faktori efikasnosti:

a) Više obrazovanje i obuka

b) Efikasnost tržišta roba

c) Efikasnost tržišta rada

d) Razvijenost finansijskog tržišta

e) Tehnološka opremljenost

f) Veličina tržišta

Inovacije i faktori sofistikacije su:

a) nivo poslovnosti

b) Inovativnost

Različite zemlje zasnivaju svoju konkurentnost na različitim stubovima pa imamo zemlje koje su gurane bazičnim faktorima, zatim zemlje koje su gurane faktorima efikasnosti, kao i zemlje koje su gurane faktorima inovacije. Srbija je među onim zemljama koje su podsticane efikasnošću.

U najnižoj fazi konkurentnosti, u faktorima vodjenoj fazi, zemlje konkurišu sa raspoloživim faktorima i prirodnim resursima. Kompanije konkurišu na bazi cena i prodaju svoje proizvode uz nisku produktivnost koja se ispoljava u niskim platama. Sa unapredjenjem razvoja rastu i plate pa zemlja prelazi u središnu fazu razvoja u kojoj je konkurentnost zasnovana na efikasnosti, u kojoj se razvijaju efikasniji proizvodni procesi i povećava kvalitet proizvoda. Kako se zemlja pomera ka najvišoj, inovacionoj fazi, biće u mogućnosti da održava više plate, a time i rastući životni standard, ukoliko je u njoj biznis osposobljen da konkuriše novim i inovativnijim proizvodima.[77] Od 131 zemalja u

[77] Porter, M., Martin, X., Schwab, K, (2007), *Global Competitiveness Report 2007-2008,* Palgrave Macmillan, str. 3

uzorku obračuna globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) u trećoj fazi se nalazi 31 zemlja, u fazi prelaska iz druge u treću fazu 11 zemalja i u drugoj fazi, u kojoj je Srbija, nalazi se 27 zemalja.[78]

U neizvesnim situacijama zemlja sa obiljem kapitala proizvešće i izvoziće kapitalno intenzivna dobra dok će zemlja sa obiljem radne snage proizvoditi radno intenzivna dobra. Između te dve zemlje uspostaviće se proces razmene i na taj način će i jedna i druga zemlja ostvariti veću potrošnju. Klasičnu teoriju Adama Smita i klasičnih ekonomista koji su smatrali da pojedinac najbolje zna šta je za njega dobro i radeći za svoj sebični interes doprinosi i opštem društvenom interesu, kao i Rikardovu teoriju komparativnih prednosti da zemlja i pojedinac proizvode ono u čemu su najbolji dopunio je i detaljnije objasnio M. Porter.[79]

On smatra da ne utiču samo komparativne prednosti na međunarodnu razmenu već u obzir treba uzeti i konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je širi pojam od komparativne koje samo vode računa o obilnosti faktora proizvodnje. Glavni i osnovni element svake konkurentnosti je slobodno tržište. Poznata je njegova teorija o faktorima konkurentnosti, odnosno o elementima dijamanta:[80]

- faktori proizvodnje (kao Hekšer – Olin – Semjuelsonov model)
- stepen konkurencije na nacionalnom tržištu
- konkurentnost povezanih industrija
- strategija, rivalitet i struktura firmi

Ukoliko preduzeće nije dovoljno snažno da samostalno stekne konkurentsku prednost uvek se može računati na klastere, odnosno skupine, grozdove firmi koje međusobno sarađuju kao i instrumente za sticanje konkurentnosti.

[78] Savić, N., Džunić, M. (2008), Konkurentnost Srbije u regionu, *Miločerski ekonomski forum 2008: Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije*, FEFA, Beograd, str. 9

[79] Porter, M., (2007), Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, str. 12

[80] Prezentacija prof. Danijela Cvjetičanina na master studijama jun 2012. godine

Konkurentska prednost postoji kada se preklope distinktivne kompetencije kompanije i kritični faktori uspeha u grani. Svako superiorno preklapanje između kompetencija kompanije i potreba kupaca omogućava kompaniji da prestigne konkurenciju. Postoje dva osnovna načina za postizanje konkurentske prednosti. Prvo, kompanija može da sledi strategiju niskih troškova koja omogućava da se ponude proizvodi po nižoj ceni od konkurentske. Konkurentska prednost može takođe da se dobije pomoću strategije diferencijacije proizvoda tako da kupci osete jedinstvene koristi obično u pratnji visokih cena. [81]

Kako bi određeni privredni subjekt u poslovanju postigao što bolji uspeh potrebno je da poseduje ključ uspeha a to je konkurencija. Povoljni rezultati firme u oblastima kao što su inovacije, kohezivna kultura ili dobra implementacija mogu se ostvariti samo uz adekvatne aktivnosti firme koje su određene konkurencijom.

Kako bi preduzeće uspostavilo i održalo konkurentsku prednost u svom privrednom segmentu neophodno je da primeni široku generičku strategiju. Konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Vrednost je ono što su kupci voljni da plate, a izuzetna vrednost, proističe iz ponude nižih cena od konkurentskih za podjednaku korist, ili iz jedinstvene koristi koja u velikoj meri neutrališe višu cenu.[82]

Uslovi za poslovanje firme biće povoljni ukoliko poznaje pravila konkurencije koja vladaju u datom privrednom segmentu. Ta pravila određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Primena odnosno kao krajni cilj i promena tih pravila u korist privrednog subjekta je krajnji cilj konkurentske strategije.

Od konkurentnosti zavisi stvaranje, zadržavanje i povećanje broja kupaca, pobeda nad rivalima i trajno održavanje poslova, te efikasnosti i efektivnosti preduzeća. Svodi se na

[81] Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance*, Free Press, New York, str. 12

[82] Porter, M., (2007), *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, str.22

kompentencije menadžmenta radi isporuke superiorne vrednosti za kupce i ostvarivanje trajne uspešnosti poslovanja preduzeća.[83]

Mnoga tržišta su od onih konkurentnih postala hiperkonkurentna tržišta. Na jednom konkurentnom tržištu kompanija obično može održati svoju marketinšku poziciju i konkurentnu prednost. Na hiperkonkurentnom tržištu jedva i da postoji bilo kakva održiva konkurentna prednost. Brze tehnološke promene i globalizacija mogu preko noći uništiti konkurentnu prednost. Jedina je snaga praktikovati neprestano unapređivanje. Neki čak uobičavaju reći i neprestano nova otkrića koja će omogućiti dalji razvoj. Kada je Jack Welch bio generalni direktor General Electric-a rekao je svojim ljudima: „Promeniti se ili umreti!“ Možda je jedina prednost koju kompanija može imati upravo njena sposobnost da se menja brže od njenih konkurenata. Kompanije moraju, naravno, proučavati druge kompanije koje su usavršile određene procese bez obzira da li se radi o razvoju proizvoda, zadržavanju kupaca ili izvršavanju porudžbina. *Benchmarking* ima, međutim, dve osnove forme: pasivnu, u kojoj jedna kompanija preslikava praksu druge; i kreativnu, u kojoj kompanija preslikava i usavršava proces koji je videla kod druge kompanije. Kreativni *benchmarking* ne mora neizostavno voditi gubitku diferencijacije.[84]

Prodavac mora da poznaje konkurentske proizvode i usluge. Posao marketinga je da pripremi kompetitivne prednosti i da pruži obuku o poređenju sa konkurencijom. Marketing treba da pripremi uporedne podatke koji se mogu prikazati u jednoj komparativnoj tabeli za svaki proizvod posebno.[85]

Kao i druge informacije i ocene, ocena konkurentskih snaga i slabosti predstavlja značajnu informaciju u orijentaciji ka stvaranju strategija sa konkurentskom prednošću. Za ocenu konkurentskih snaga i slabosti značajne su informacije o prodajama, učešću na tržištu, prinosu na investicije, korišćenju kapaciteta, *cash flow* i dr.[86]

---

[83] Prezentacija prof. Milorada Unkovića Menadžment u trgovini (www.crnarupa.singidunum.ac.rs 05. jun 2012)

[84] Kotler, F., (2008), *Po Kotleru*, Univerzitet Mediteran, Podgorica, str. 32

[85] Golijanin, D., (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 51

[86] Đorđević, M., (1994), *Strategijski marketing*, Savremena administracija, Beograd, str. 87

3.2. Pet sila konkurentnosti

Usredsređenost kompanije isključivo na kupca više nije dovoljna. Tržišta su postala previše konkurentna pa je neophodno razmotriti i ulogu konkurenata. Michael Porter je identifikovao pet pravila konkurencije koja su ugrađena u pet faktora konkurentnosti i koja određuju privlačnost tržišta:[87]

- Pretnja jakog rivalstva u segmentu
- Pretnja od novih učesnika
- Pretnja proizvoda supstituta
- Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca
- Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača.

Snaga svakog od pet ovih faktora koji utiču na konkurenciju zavisi od strukture privrednog segmenta odnosno od njegovih osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika. Struktura svakog privrednog segmenta je relativno stabilna uz mogućnost promene u toku njenog razvoja. Privredni subjekt obično nije talac privrednog segmenta kojem pripada. Ukoliko je sposobna da oblikuje strukturu, kompanija može da promeni i atraktivnost segmenta.

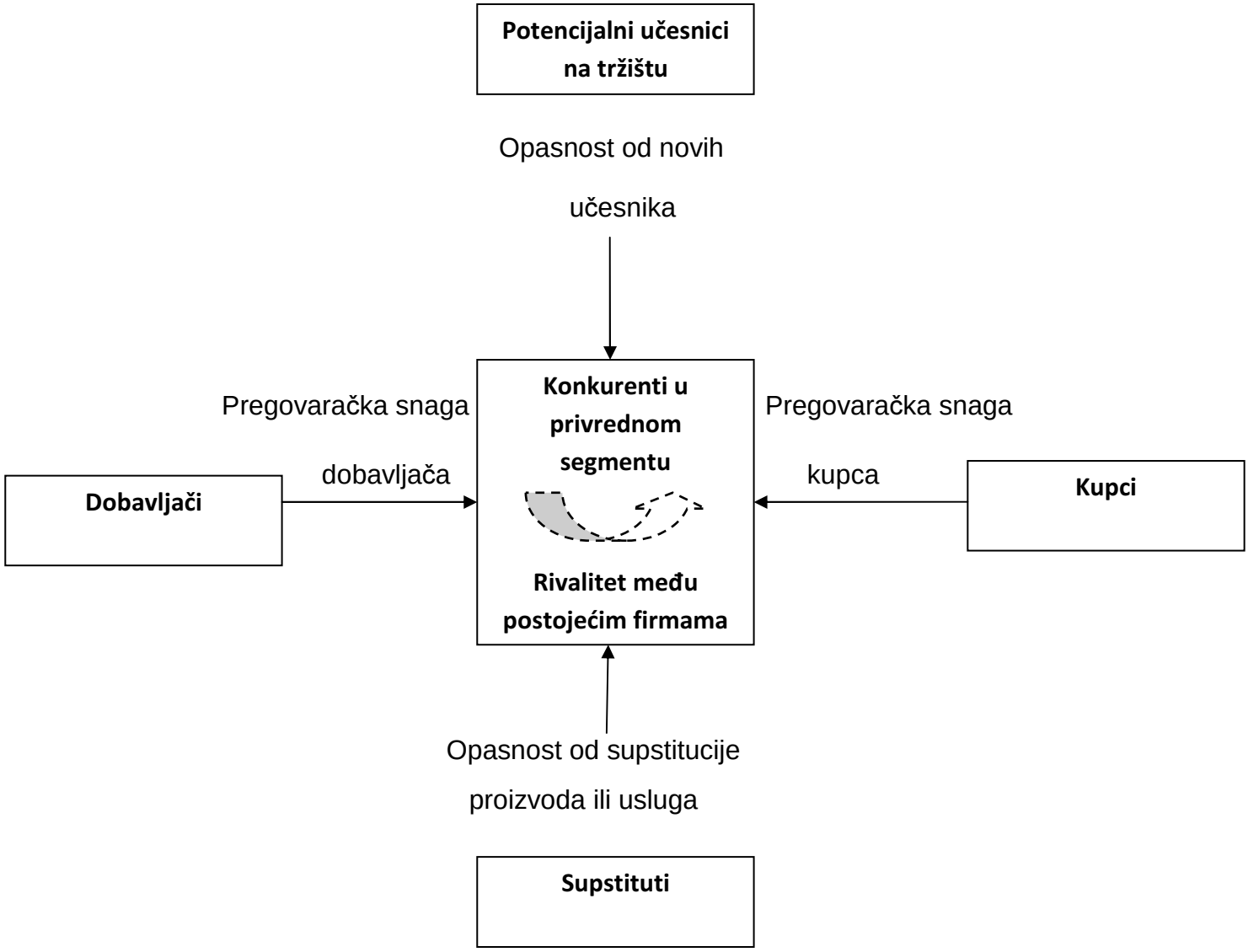
Kao mač sa dve oštrice se može pokazati ponašanje firme koja vodi računa samo o strateškim odlukama a ne i o reakciji konkurenata. Mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta obično se pripisuje firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Neophodno je naglasiti i odgovornosti koje takve mogućnosti nose.

Zadovoljavanje potreba kupaca jeste preduslov profitabilnosti ali samo po sebi nije dovoljno. Potrebno je shvatiti da moramo odlučiti da li ćemo mi kao firma stvoriti vrednost za kupca ili ćemo to prepustiti konkurentima. Struktura privrednog segmenta određuje ko će ostvariti vrednost. Takođe i ravnoteža između ponude i tražnje utiče na profit. Ukoliko je tražnja veća od ponude, veća je i profitabilnost. Struktura privrednog

[87] Kotler, P., Keller, K., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 342

segmenta utiče na ravnotežu ponude i tražnje, kao i na trajanje perioda njihove neravnoteže.

Slika br. 8 Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta



Izvor: Porter, M., (2007), Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad, str. 24

Potrošači će uvek izabrati proizvod ili uslugu koja će im pružiti najveću isporučenu vrednost. Isporučena vrednost predstavlja razliku između ukupne vrednosti za potrošača

koju sačinjavaju vrednost proizvoda, vrednost usluga, lična vrednost i vrednost imidža; i ukupnih troškova kupca prilikom procenjivanja, pribavljanja i korišćenja proizvoda i koji uključuju novčani izdatak, utrošeno vreme, uloženi fizički i psihološki napor.[88]

Nuđenjem nižih cena od konkurencije ili nuđenjem više koristi koje opravdavaju niže cene, kompanija može postići konkurentsku prednost. Preokupacija svih konkurentno orijentisanih preduzeća mora postati superiornost, odnosno diferentna prednost u odnosu na konkurente.

Superiornost treba da postoji kako u odnosu na potrošače, odnosno u načinu zadovoljavanja njihovih potreba isporukom vrednosti, tako i u odnosu na konkurenciju isporukom veće vrednosti nego što to čini konkurencija. U literaturi postoje dva pristupa superiornosti, jedna pristup je sa stanovišta superiornih izvora i stručnosti, suštine kompetentnosti, a drugi pristup je sa stanovišta superiorne pozicije u tržišnom učešću i stopi dobiti.[89]

Konkurentska prednost se može zasnivati na najvećoj isporučenoj vrednosti za potrošače kao i na prednosti u troškovima. Ukoliko se kompanija opredeli za troškovnu prednost biće u poziciji da ostvari superiorne cene dok će joj diferentna prednost omogućiti poziciju visokih premijskih cena. U različitim tržišnim situacijama koristiće se različite osnove za sticanje različite konkurentske prednosti. Najpre treba ustanoviti konkurentsku strukturu a zatim tražiti pokretačke snage za razvoj konkurentske prednosti.

Ponekad preduzeća žele da istovremeno ostvare i troškovnu i diferentnu prednost ali ne uspevaju ni jedno ni drugo dok druga preduzeća uspevaju. Prva preduzeća možemo nazvati „putnicima na pola puta“. Preduzeće može ostariti konkurentsku prednost po oba osnova i u situaciji kada ima neefektivnu i neefikasnu konkurenciju.[90]

---

[88] Kotler, P., (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, str. 39

[89] Gligorijevic, M., (2009), *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 366

[90] Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., (1996), *Economics of Strategy*, John Wiley &Sons, New York, , str. 476

Kompanija može na tri načina da isporuči veću vrednost nego njeni konkurenti:[91]

1. može odrediti nižu cenu,
2. može pomoći kupcu da smanji ostale troškove,
3. može dodati određene povlastice koje će ponudu kompanije učiniti atraktivnijom.

Određivanje niže cene. Kompanije koje pridobijaju agresivnim određivanjem cena mogu potpasti pod kategoriju određivanja niže cene zahvaljujući iskustvu, jeftinoj lokaciji, boljoj kontroli troškova ili boljoj moći pogađanja sa dobavljačima i distributerima. Ukoliko žele da ostvare niže cene kupci moraju biti voljni da se odreknu pojedinih usluga. To može biti: besplatna dostava, besplatna montaža ili besplatna obuka. Poenta je u tome da kompanija umanji cenu za iznos koji je niži od stvarne uštede kompanije. Na primer, ako kompanija obično potroši 100 dolara za isporuku ona može ponuditi smanjenje cene za 80 dolara. Na taj način kompanija pridodaje 20 dolara svom profitu.

Pomaganje kupcu da smanji ostale troškove. Postoje dva načina na koja kompanije mogu da pomognu kupcima da ostvare niže troškove. Jedan je da se pokaže da će dugoročan ukupan trošak kupca biti niži, a drugi je da mu se daju saveti kako da smanji neke od svojih drugih troškova. Privredni subjekat može aktivno pomagati kupcu da smanji troškove ukoliko mu ukaže kako da umanji svoje troškove nabavke, troškove zaliha, troškove poslovanja, kao i administrativne troškove.

Dodavanje određenih povlastica. Kompanije koje dodaju vrednost pronašle su bolju ponudu vrednosti ili paket povlastica kako bi postigle naklonost kupca. One mogu da ponude jednu ili više od sledećih povlastica da bi pridobile kupca:[92]

- prilagođavanje kupcu,
- veća pristupačnost,
- brža usluga,

[91] Kotler, F., (1999), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee Books, Novi Sad, str. 176

[92] Ibid, str. 185

- više i/ili bolje usluge
- instrukcije, obuka ili konsalting
- izvanredna garancija
- korisni hardver i programski alati
- program povlastica za članove.

Tehnologija nije samo ključ ekonomskog razvoja, za mnoge proizvode je i konkurentska prednost na današnjem globalnom tržištu. Kako precizni roboti, sofisticirani kompjuterski programi i digitalni kontrolni sistemi preuzimaju fabrike, proizvodnja postaje sve više orijentisana ka nauci tako da pristup jeftinim sirovinama i radnoj snazi postaje manje važan. Mogućnost da se razvije poslednja tehnologija i da se od toga ima koristi je kritičan faktor u međunarodnoj konkurentnosti zemalja i kompanija.[93]

Pozicioniranje određuje kakva će biti profitabilnost firme. Ukoliko se kompanija dobro pozicionira biće u stanju da ostvaruje visoke stope prinosa bez obzira na strukturu privrednog segmenta. Održiva konkurentska prednost je veoma bitan uslov za ostvarivanje dugoročnih natprosečnih rezultata. Ukoliko ne postoji održiva konkurentska prednost, natprosečni rezultati su obično znak da kompanija planira da se uskoro povuče sa tržišta.

3.3. Generičke strategije

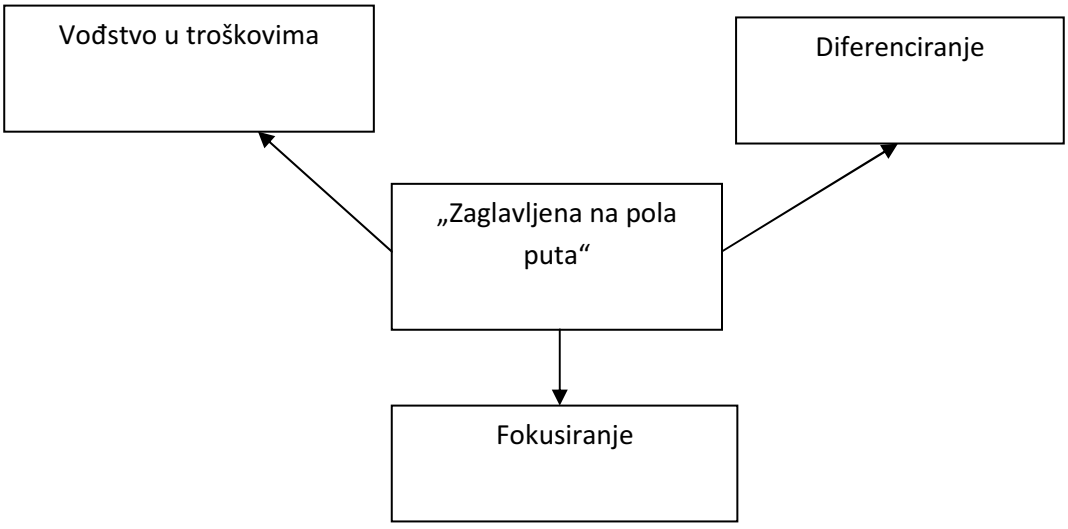
Mogu se izdvojiti tri generičke strategije za postizanje natprosečnih rezultata: troškovno liderstvo, diferencijacija i fokusiranje.[94] Strategija fokusiranja ima dve varijante. Firma se može opredeliti za fokusiranje na troškove ili na diferencijaciju. Strategije koje su zasnovane na liderstvu u oblasti troškova i diferencijaciji nastoje da ostvare konkurentsku prednost u velikom broju različitih privrednih segmenata, dok fokusirane strategije teže da ostvare troškovnu prednost ili diferencijaciju u jednom uskom segmentu.

[93] Ghauri, P., Cateora P., (2006), *International Marketing*, McGraw Hill, Berkshire, str. 333

[94] Porter, M., (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str.30

Osim ovih generičkih (opštih, osnovnih) strategija koje su veoma bitne pri formulisanju strategija za nivo strategijskih jedinica (SBU) od ogromne su važnosti portfolio matrice i na njima zasnovan portfolio menadžment. Kako bi se to ostvarilo neophodno je obaviti strategijsku analizu i strategijski izbor koristeći sledeće portfolio matrice: BCG, McKinsey/GE, Shell, ADL, Borg-Warner, Hafer.[95] Porterov pogled na generičke strategije podržava potrebu za konzistentnim pristupom. Kompanije moraju da usvoje finalnu generičku strategiju. Pokušaji da se mešaju različite strategije u okviru definisanog tržišta, može dovesti do neuspeha da se postignu koristi i da se kompanija „zaglavi“ na pola puta. [96]

Slika br. 9 Nekonzistentna strategija



Izvor: Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R., (2008), *Strategic Marketing Planning and Control*, Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, str. 155

[95] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 161

[96] Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R., (2008), *Strategic Marketing Planning and Control*, Butterworth-Heinemann, Burlington, USA, str. 154

Ostvarivanje ciljeva firme uslovljeno je uspešnošću obavljanja svih funkcija u organizaciji: proizvodnje, marketinga, ljudskih resursa, istraživanja i razvoja i finansija. Zbog toga dolazi do sprovođenja funkcionalnih strategija. One se mogu diferencirati na:[97]

- ekonomske funkcionalne strategije koje su fokusirane na: marketing, finansije, operacije (proizvodnja ili usluge), ljudske resurse, informacioni sistem i istraživanje i razvoj i
- menadžement funkcionalne strategije koje su fokusirane na menadžment funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integrisanja.

3.4. Nove tendencije u objašnjavanju konkurentnosti

Profesori Alan Rugman i Joseph D'Kruz su ukazali na to da je Porterov model suviše jednostavan za današnje globalno okruženje. Oni su razvili alternativni model baziran na poslovnoj mreži koju su nazvali vodeća firma. Oni govore da kompanija može da bude uspešna ukoliko usvoji strategiju koja uzajamno osnažuje (učvršćava) kroz poslovni sistem i neguje kolektivni dugoročnu perspektivu između partnera u okviru sistema. Glavna razlika između njihovog i Porterovog modela je ta da je Porterov baziran na korporativnom individualizmu i individualnim poslovnim transakcijama. [98]

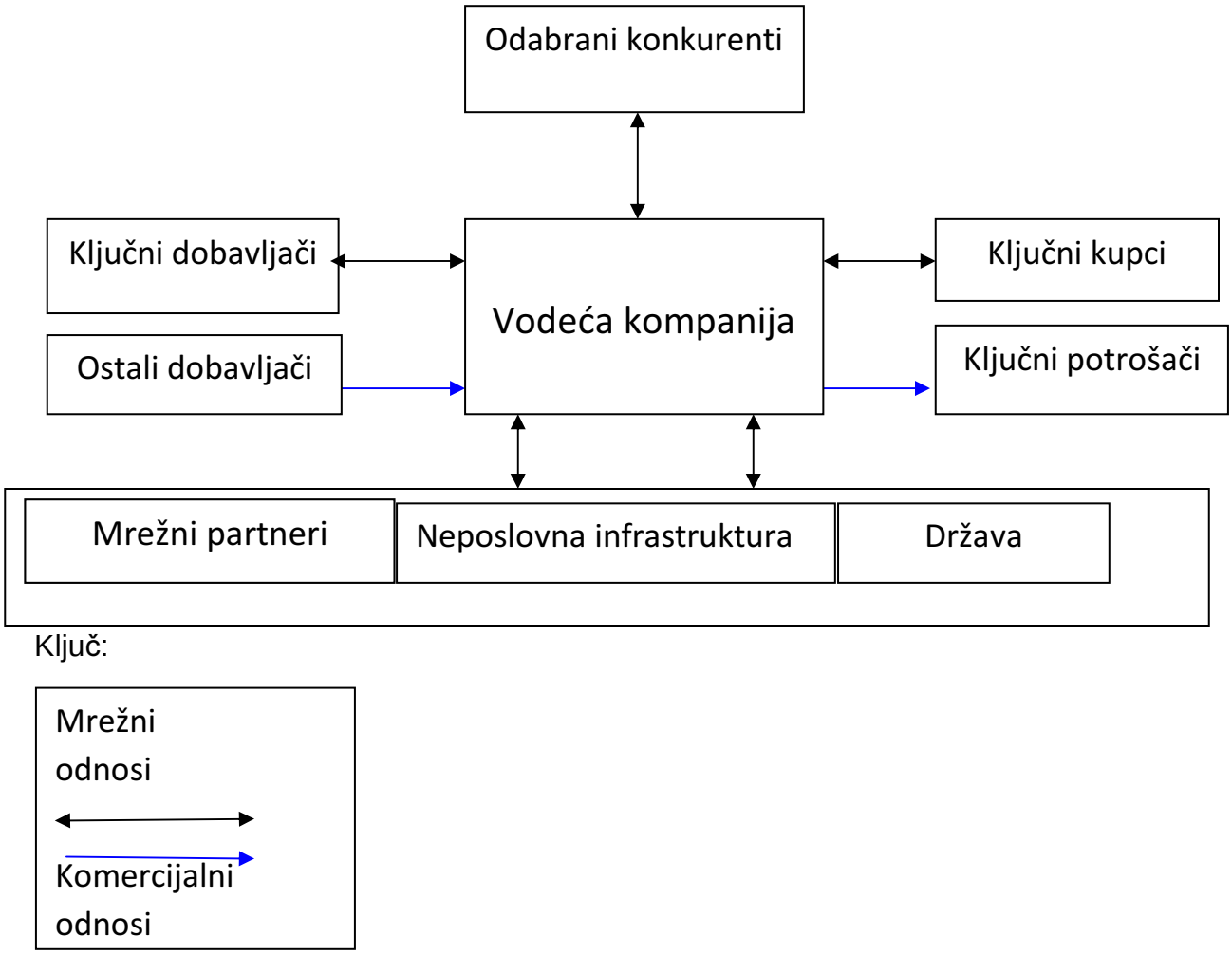
Nekoliko konkurentskih prednosti je dugoročno. Čuvati uspeh postojećih prednosti nije isto što i građenje novih prednosti. Suština strategije leži u kreiranju sutrašnje konkurentske prednosti brže negó konkurentsko imitiranje onih koje posedujete danas.

[97] Higgins, J., Vincze, J., (1993), *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, str. 248

[98] Rugman, A., D'Kruz, J., (2000), *Multinationals as Flagship Firms*, Oxford University Press, Oxford, str. 9

Mogućnosti kompanije da poboljša postojeće veštine i nauči nove je prednost koja se najlakše brani.[99] Radi analize izvora konkurentske prednosti potrebno je razmotriti lanac vrednosti. Lanac vrednosti dezagregira firmu na njene strateški relevantne aktivnosti da bi se razumeli ponašanje troškova i postojeći, ili potencijalni, izvori diferencijacije.Firma stiče konkurentsku prednost ukoliko aktivnosti obavlja efikasnije od svojih konkurenata.

Slika br. 10 Model vodeće kompanije



Izvor: Rugman, A., D'Kruz, J., (2000), *Multinationals as Flagship Firms*, Oxford University Press, Oxford, str. 9

[99] Hamel, G., Prahalad, C., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 68, no. 3, May-June, pp. 79-93

Lanac vrednosti se sastoji od devet generičkih kategorija a to su: ulazna logistika, radne operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisiranje kao osnovne aktivnosti i infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka kao pomoćne aktivnosti. Lanac vrednosti pokazuje ukupnu vrednost a sastoji se iz aktivnosti koje stvaraju vrednost i marže.[100]

Analitički okvir izbora generičkih strategija čine: konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferenciranje, tj. jedinstvena opažanja od potrošača), s jedne strane, i okvir konkurencije (šira meta – celo tržište, ili uža meta – samo pojedini tržišni segmenti).[101]

Slika br. 11 Tri generičke strategije

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTNI OKVIR	Zadovoljavanje potreba jednog segmenta	1. Liderstvo u troškovima	2.Diferencijacija
	Zadovoljavanje potreba više segmenata	3a. Fokus na troškove	3b. Fokus na diferencijaciju

Izvor: Porter M, (2007), Konkurentska prednost, Asee Books, Novi Sad, str. 31

[100] Porter, M., (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 55

[101] Lončarević, .R, Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 160

U svakoj od pomoćnih i osnovnih aktivnosti postoje tri vrste aktivnosti koje na različite načine utiču na konkurentsku prednost:

- Direktne
- Indirektne
- Obezbeđenje kvaliteta

Kada menadžeri razmišljaju o svojim firmama oni često spajaju direktne i indirektne aktivnosti. Veoma često dolazi i do razmene i usaglašavanja jer recimo veće ulaganje u održavanje smanjuje troškove mašina. Aktivnosti za obezbeđenje kvaliteta su takođe prisutne u svim delovima firme. Te aktivnosti utiču na troškove ili efektivnost ostalih delatnosti.

Široke funcije kao što su proizvodnja i marketing moraju se podeliti na uže aktivnosti: upravljanje marketingom, reklamiranje, upravljanje prodajnim timom, aktivnosti prodajnog tima, stručna literatura i promocija.[102]

3.5. Identifikovanje konkurenata

Naizgled jednostavan i očigledan zadatak za svaku kompaniju može postati ozbiljna smetnja daljem funcionisanju privrednog subjekta. Umesto aktuelnih potencijalnih konkurenata kao ozbiljni učesnici u datoj tržišnoj utakmici mogu se pojaviti faktori o kojima nije vođeno računa. Naime, mnoge poslovne organizacije su previdele Internet pri identifikovanju svog glavnog konkurenta. Organizacije koje bi najviše trebalo da strahuju od Interneta su posrednici u trgovini.

Na osnovu tržišnog koncepta, konkurenti su one kompanije koje zadovoljavaju istu potrebu kupaca. Odmah nakon identifikovanja glavnih konkurenata neophodno je razmotriti njihove glavne strategije, ciljeve, snage i slabosti. Ukoliko grupa kompanija primenjuje istu strategiju na ciljnom tržištu njih možemo nazvati strategijskom grupom.

[102] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 160

Visina ulaznih berijera se razlikuje za svaku grupu. Ukoliko neki privredni subjekt uspešno uđe u grupu članovi te grupe postaju njegovi glavni konkurenti.

Ciljevi konkurenata su određeni brojnim faktorima: veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija. Polazeći od pretpostavke da je maksimizacija profita težnja naših konkurenata trebalo bi se osvrnuti i na kratkoročne odnosno dugoročne ciljeve. Mnoge američke kompanije posluju po principu maksimizacije kratkoročnih profita upravo zbog činjenice da akcionari procenjuju rezultate i ukoliko u kratkom vremenskom roku nisu zadovoljni istim prodaju svoje akcije i na taj način dovode do povećanja troškova kompanije. Za razliku od njih japanske kompanije uglavnom posluju po principu maksimizacije tržišnog učešća.

Kompanija mora takođe da bude uvek na oprezu i da prati planove za ekspanziju svojih konkurenata. Ostali učesnici na datom tržištu moraju se potruditi da postave barijere mobilnosti ne bi li sprečili dalju ekspanziju dotične kompanije.

Snage i slabosti svakog konkurenta su podaci o kojima privredni subjekt treba da prikuplja podatke. Svi konkurenti nisu podjednako atraktivni ili neatraktivni. Dobar konkurent podstiče firmu da ne bude samozadovoljna ali dugoročno ne predstavlja suviše veliku opasnost. Samo jedna firma nikada ne poseduje sve karakteristike dobrog konkurenta. Zbog toga neki menadžeri tvrde da dobar konkurent uopšte ne postoji. Ovu tvrdnju oni zasnivaju na činjenici da različiti konkurenti imaju različite efekte na konkurentski položaj firme.

Pošto ciljevi, strategije i sposobnosti konkurenta nisu jednom dati i statični procena da li je konkurent dobar ili loš može da se menja. Dobar konkurent mora imati dovoljno resursa da predstavlja uverljivu opasnost za firmu kao i da ga kupci shvate kao odgovarajuću alternativu kako bi odustali od traženja novih izvora. Da bi se utvrdilo da li je rival dobar konkurent potrebno je pažljivo ga analizirati.

Često je teško boriti se protiv loših konkurenata a da ta borba ne utiče i ne ugrozi i one dobre. Zbog toga je veoma važno ofanzivne ili defanzivne mere skoncentrisati na loše konkurente kako bi se minimizirao njihov uticaj na dobre. Veoma je bitno da dobri

konkurenti shvate da oni nisu meta napada kako ne bi promenili svoje ciljeve. Prema M. Porteru [103] trebalo bi obratiti pažnju da firma spreči mogućnost da zbog stalnog rivaliteta dobri konkurenti postanu loši. Ponekad je moguće i loše konkurente pretvoriti u dobre. Ponekad je potrebno da firma uđe u borbu kako bi te loše konkurente promenila. Neophodno je konkurentu skrenuti pažnju na njegovu relativnu slabost ili ga ubediti da firma neće tolerisati ugrožavanje svog položaja. Ovakve bitke su često jeftinije od troškova produženog rovovskog rata koji, kada su u pitanju loši konkurenti, često predstavlja način života u jednoj industriji.

Privredni subjekt mora voditi računa o stanju svojih dobrih konkurenata. Dobri konkurenti ne mogu da odigraju svoju ulogu ako nisu sposobni i čak i dobar konkurent ukoliko se nađe u nepovoljnoj situaciji može da ugrozi konkurentsku prednost firme. Tada i dobar konkurent je sklon da krši korisne konvencije ili da čini neke druge korake koji bi mogli naneti štetu strukturi i imidžu industrije. Kako bi firma odlučila u kom pravcu da krene da bi stekla dobrog konkurenta ona mora da izračuna troškove sticanja pozitivne pozicije odnosno rizika da je nekome prepusti. Troškovi povećanja udela u datoj privrednoj strukturi će zavisiti od toga ko će tokom ovog procesa izgubiti svoj udeo. Ciljevi konkurenta, njihova posvećenost poslu i značaj koji pridaju udelu moraju dobro da se ispitaju, jer će njihove sposobnosti odrediti troškove odvraćanja kupaca od konkurenata.

Radi očuvanja stabilnosti neophodno je uspostaviti kontinuiranu pažnju i brigu čak i kada su njeni konkurenti dobri konkurenti. Promene u strukturi privredne grane takođe mogu da izvrše pritisak na konkurenta da pre ili kasnije poveća svoj udeo kako bi opstao. Kada je priteran uza zid čak i dobar konkurent može da podstakne proces koji će uništiti firmu. Ponekad je moguće upasti u zamku pri izboru konkurenata. Jedna od najčešćih grešaka je propust da se uoči razlika između dobrog i lošeg konkurenta. Često se događa da firme na konkurente koji su im bliski po udelu na tržištu gledaju kao na najvećeg neprijatelja. Njih stalno napadaju zanemarujući ostale. Ustvari, takvi konkurenti su obično oni od kojih preti mala opasnost.

[103] Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance*, Free Press, New York, str. 47

Sledeća zamka u koju je moguće upasti je dovođenje konkurenata do očajanja. Privredni subjekti često ne sagledavaju posledice svog prevelikog uspeha na konkurente. Ponekad su dobri konkurenti primorani na žestoku borbu i na taj način postaju loši. Čak i toliko željeni rast može dovesti do problema koji se najlakše izbegavaju time što se udeo donekle ustupa dobrim konkurentima. Ponedak veliki udeo na tržištu može da dovede do manjih stopa prinosa. Stalno insistiranje na postizanju sve bolje pozicije za firmu obično predstavlja suviše veliko iskušenje.

Trebalo bi obratiti pažnju i na mogućnost sledeće greške, a to je napad na dobrog lidera. On je tada primoran da uzvrati i ono što je bila profitabilna pozicija za sledbenika postaje marginalna pozicija.

Ulazak u delatnosti sa suviše loših konkurenata je zamka koja može da osudi firmu na rovovski rat i kada ima dobru konkurentsku prednost. Troškovi pretvaranja brojnih loših konkurentata u dobre mogu da nadmaše pozitivne koristi od ulaska u granu.

Konkurenti su istovremeno i blagoslov i prokletstvo. Gledati na njih samo kao na prokletstvo povlači rizik od erozije ne samo konkurentske prednosti firme, već i strukture celokupne industrije. Firma, dakle, mora da konkuriše agresivno, ali ne i selektivno.[104]

3.6. Mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti

Ukoliko preduzeće želi da ostvari povoljnu tržišnu poziciju i stabilnost u turbulentnom ambijentu tržišnog poslovanja potrebno je da razume ,upozna i razvija eksterne i interne činioce koji su neophodni radi ostvarivanja poželjne konkurentske prednosti. Kao činioce eksternog karaktera možemo navesti:[105]

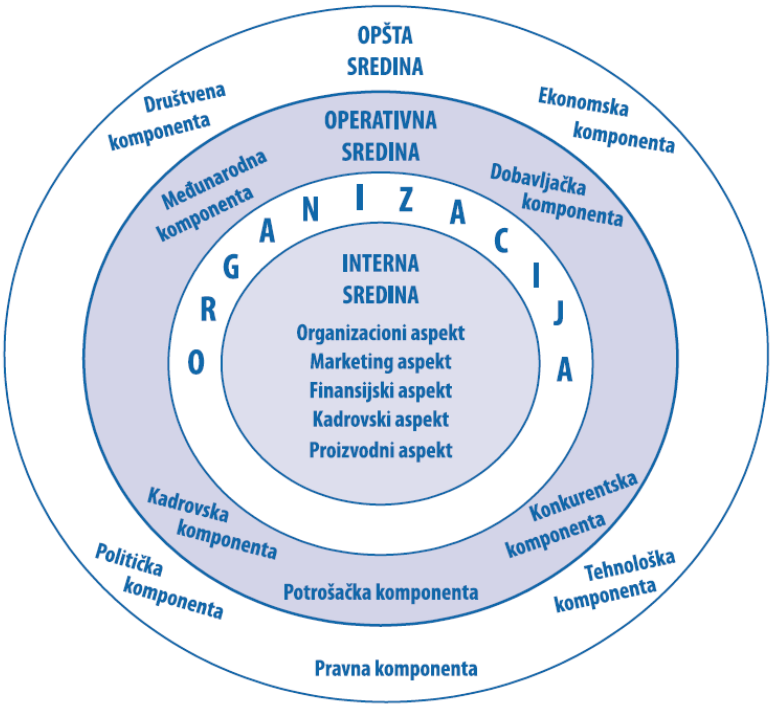
- Dobre odnose sa kupcima

[104] Porter, M., (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 233

[105] Ibid, str.132

- Apsolutni ili ograničeni monopol kojim raspolaže trgovačka organizacija i koji se može zasnivati na različitim osnovama:
  1. Ekskluzivno pravo distribucije
  2. Liderstvo u nabavci i plasmanu
  3. Superiorna lokacija
- Ambijentalne, lokalne i šire povoljnosti
- Institucionalna regulativa.
- Kao činioce za postizanje konkurentske prednosti internog karaktera možemo izdvojiti one koji se odnose na preduzetnički menadžment i raspoloživе resursne potencijale uz pomoć kojih privredni subjekt može postati lider u određenim domenima tržišnog nadmetanja.

Slika br. 12 Organizacija, nivoi njenog okruženja i komponente ovih nivoa



Slika III-9
Organizacija, nivoi njene okruženja i komponente ovih nivoa[36]

Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum Beograd, str.166

U trgovini moguće je ostvariti strategiju diferencijacije odnosno pozitivnog razlikovanja ponude firme od drugih tržišnih učesnika na dva načina:

- Cenovnim diferenciranjem zasnovanim na nišim ili višim cenama u odnosu na cene direktnih konkurenata ili
- promocionim diferenciranjem zasnovanim na korišćennju različitih marketinških metoda kako bi se istakla prednost sopstvene ponude.

Tabela br. 2 Dinamična strategijska interakcija u hiperkonkurentskim granama

Oblast	Dinamična strategijska interakcija
1. Cena/Kvalitet	1. Cenovni rat 2. Pozicioniranje pomoću cene i kvaliteta 3. Srednji put 4. Pokriti sve niše 5. Zaobilaženje i orijentacija na niše 6. Kretanje ka krajnjoj vrednosti tržišta 7. Izlazak iz krajnje vrednosti tržišta restartovanjem ciklusa
2. Podešavanje vremena i know how	1. Hvatanje prednosti prvog pokretača 2. Imitacija i poboljšanja od strane pratilaca 3. Kreiranje prepreka za imitacije 4. Prevazilaženje prepreka 5. Transformacija ili preskakanje 6. Silazna vertikalna integracija
3. Barijere ulaska	1. Građenje geografskih uporišta kreiranjem i jačanjem ulaznih barijera 2. Targetiranje uporišta proizvoda konkurencije u drugim zemljama 3. Kreiranje kratkoročnih odgovora na gerila napade 4. Shvatanje da se mora odgovoriti kreiranjem novih prepreka 5. Dugoročni odgovori kroz defanzivne ili ofanzivne pokrete
4. Duboki džepovi	1. Manji konkurenti koriste sudove kako bi izbacile iz koloseka firme sa “dubokim džepom” 2. Velike firme sprečavaju antitrast zakone 3. Male firme neutrališu prednost velikih 4. Porast izjednačene moći

Izvor: Keegan, W., Green, M., (2011), *Global Marketing*, Pearson, New Jersey, str. 540

Cenovno diferenciranje se zasniva na ostvarivanju povoljnijih cena robe od dobavljača i sniženju opštih troškova poslovanja .Ukoliko firma cenovno diferenciranje zasniva na cenama koje su više od cena konkurentskih proizvoda, ona to uspeva zahvaljujući visoko-kvalitetnim ekskluzivnim proizvodima čije tehnoliške karakteristike opravdavaju više cene. U tabeli br. 1 je prikazana dinamična strategijska interakcija u hiperkonkurentskim granama.

3.7. Održivost konkurentskih prednosti

Kao osnovne izvore konkurentske prednosti možemo navesti liderstvo u troškovima, diferencijaciji i fokusu. Željeni poslovni ciljevi biće ostvareni samo ukoliko je firma sposobna da održi nadprosečne rezultate i nastavi dalje da se razvija. Na dijagramu održive konkurentske prednosti u funkciji vremena možemo uočiti tri perioda:

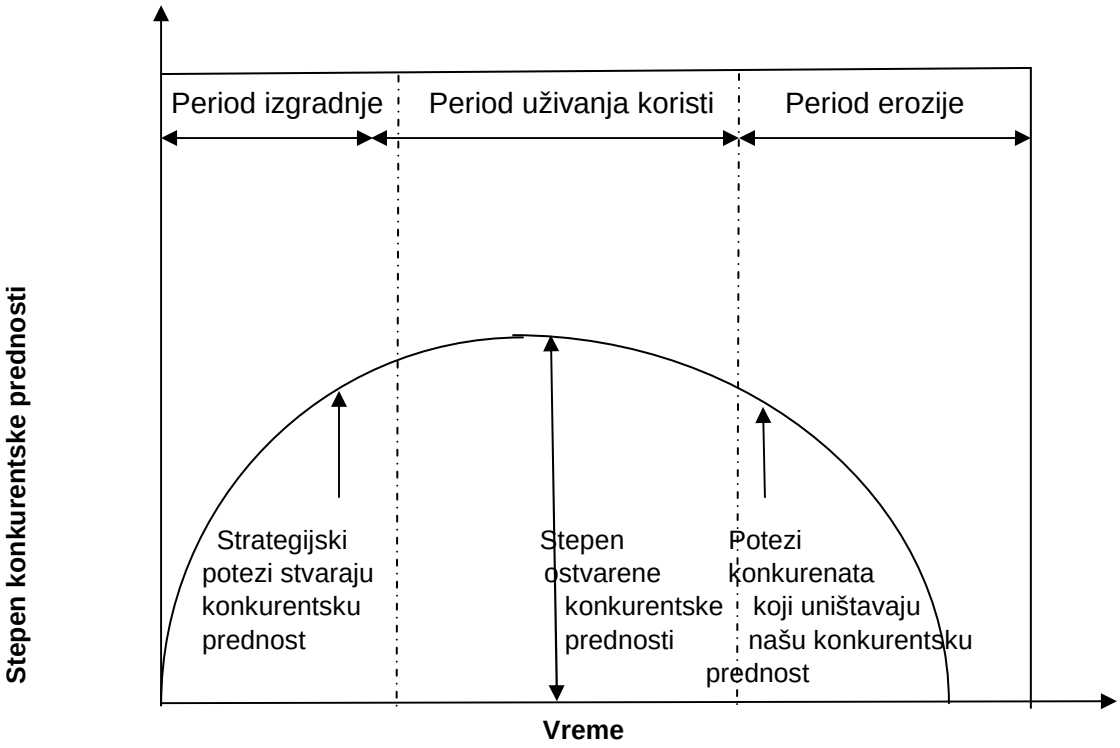
1. Period izgradnje – strategijski potezi dovode do postizanja konkurentske prednosti;
2. Period uživanja koristi – stepen ostvarene konkurentske prednosti doživljava maksimum, i
3. Period erozije – postupci konkurencije poništavaju dostignutu konkurentsku prednost

Održivost troškovne prednosti – Ukoliko postoje barijere za ulazak ili mobilnost moguće je održati troškovnu prednost. Neki generatori ispoljavaju veću održivost od ostalih:

- Obim je ključ za barijere za ulazak na tržište a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udeo.
- Međusobni odnosi mogu da primoraju konkurenta na diversifikaciju kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Zbog visokih ulaznih barijera održivost troškovne prednosti može biti visoka.
- Firme teško otkrivaju veze zbog čega je neophodna koordinacija sa nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.
- Patentirano učenje. U praksi se teško ostvaruje. Ukoliko je znanje patentirano potencijalnim konkurentima može biti otežan pristup.

- Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehnološkog procesa. Konkurentu predstavlja veliki problem ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna.
- Tajming i integracije – Veoma se teško održavaju ali se efekat njihove održivosti znatno povećava ukoliko se pretvore u prednosti zasnovane na obimu ili znanju.

Slika br. 13 Vremenski dijagram održive konkurentske prednosti



Izvor: Aleksić, J., (2011), Strategijski aspekti menadžmenta prodaje u stvaranju održive konkurentske prednosti, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 62

Ne možemo govoriti o održivosti diferencijacije a zanemariti stalno prisutan rizik da su potrebe ili percepcije kupaca promenljive čime bi mogla da se eliminiše vrednost određenog načina diferencijacije. Diferencijacija je održivija ukoliko:

- Izvori jedinstvenosti firme uključuju barijere, međusobni odnosi i prednosti su generatori jedinstvenosti jednostavne odluke da su neke aktivnosti jedinstvene.

- Troškovna prednost u diferenciranju – U obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji firma sa održivom troškovnom prednošću ostvariće i mnogo veću održivost.
- Diferencijacija nameće troškove preorijentacije. Kada kupac promeni dobavljača fiksni troškovi omogućavaju firmi da zadrži premiju na cenu čak i kada je njen proizvod isti kao konkurentski.

Održivost fokusirane strategije – Ovu održivost određuju tri faktora:

- Održivost u odnosu na konkurante orijentisane na više segmenata,
- Održivost u odnosu na imitatore,
- Održivost u odnosu na supstituciju.

3.8. Novi model konkurentnosti

Konkurentnost je prošla kroz različite evolutivne faze. Najpre je konkurentska prednost poticala od lokacije odnosno blizine potrebnih sirovina. Kada su slobodna tržišta otežala korišćenje lokacije kao jedinog izvora konkurentske prednosti inovacija i tehnologija su u kombinaciji sa kapitalom postali novi parametri diferencijacije. Ključ konkurencije postao je postizanje većeg broja outputa od istog polaznog inputa. Najkonkurentniji su bili oni koji su bili dovitljivi i genijalni. U sledećoj etapi inovacije postaju svačije i konkurentska prednost više ne može da se temelji na disfunkcionalnom tehnološkom monopolu. Ulazi se u organizaciono doba u kome multisektorske firme u okviru svojih manjih jedinica usavršavaju sektorske prednosti. Mnoštvo organizacionih inovacija tokom druge polovine dvadesetog veka omogućila je stvaranje manjih ili većih privremenih monopola.

Sistem nabavke *just-in-time*, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje pomoću ciljeva, menadžment totalnog kvaliteta, autsorsing, strateška partnerstva reflektovali su obilje konkurentskih prednosti za one kojima je bilo suđeno da ih prvi iskoriste. Idemo ka sve savršenijim tržištima. Rezultat prethodno navedenog trenda je totalna konkurencija. U situaciji kada postoji obilje ponude, potrošači dobijaju priliku da diktiraju uslove i to

intenzivno koriste.[106] Ističući značaj konkurentske prednosti izabrane strategije za ostvarivanje ciljeva, B. Henderson navodi rezultate istraživanja G. Gausa, profesora matematičke biologije na moskovskom univerzitetu, izražene principom konkurentske isključivosti: „ne postoje dve vrste koje mogu koegzistirati a da na identičan način osiguravaju svoj opstanak“.[107]

3.9. Konkurentnost tržnih centara

Tržni centri u užem smislu predstavljaju savremene trgovinske institucije koje omogućavaju koncentraciju ponude i tražnje. Na strani ponude su trgovci na malo, ugostitelji, davaoci profesionalnih i ličnih usluga. Osim toga, oni su i destinacija za izlazak tokom koga se obavljaju nedeljne i specijalne kupovine. Specijalne kompanije za razvoj prikupljaju sredstva od nezavisnih investotora koje ne interesuje prostor u centru već samo plasman novca. Trgovci su ti koji uzimaju u zakup prostor u tržnom centru.

Ukoliko bismo posmatrali konkurentnost u branši tržnih centara kroz Porterovih pet sila, mogli bismo doći do zaključka da oni poseduju dobru poziciju u pogađanju sa zakupcima i ponekad nude besplatno prostor ključnim zakupcima (anchor tenant) jer poznate robne marke motivišu ostale zakupce da dođu. Konkurentnost tržnog centra zavisi od atraktivnosti sastava zakupaca (tenant mix). S obzirom na malu opasnost da neko novi uđe u posao zbog nedostatka kapitala i adekvatne lokacije, kao i male mogućnosti supstitucije, rivalstvo unutar postojećih konkurenata omogućava da ukoliko je rivalstvo veće i konkurentnost određenog tržnog centra bude veća.

Ono što je važno je da je potrebno konstantno ispitivati konkurenciju, poslovne prilike na tržištu, dolazak novih zakupaca, kao i očekivanje posetilaca tržnog centra. U sledećem delu rada biće predstavljeno istraživanje navika kupaca u pogledu posete tržnom centru, praćenja pojedinih medija i njihovih očekivanja.

---

[106] Matović, V., (2012), *Menadžment prodaje*, Univerzitet SIngidunum, Beograd, str. 241

[107] Henderson, B., (1981), *The Concept of Strategy*, A special Commentary, The BCG, str. 1-9

4. ISTRAŽIVANJE: POTENCIJAL ZA NOVI TRŽNI CENTAR

4.1. Uvod

Tržni centri svoju popularnost duguju raznovrsnom sadržaju kao i mogućnosti pronalaska svega neophodnog na jednom mestu:

- Bogatstvo prodavnica i brendova
- Raznovrsnost kafea i restorana
- Najrazličitiji zabavni sadržaji kako za odrasle tako i za najmlađe.

U budućnosti bi tržni centri trebalo da ponude nešto novo i specifično kao što su neuobičajene prodavnice, brendovi, jedinstveni događaji i nešto po čemu bi bili različiti, primećeni, zapamćeni i izabrani kao željeno mesto da cela porodica provede veći deo dana.

Podaci koje smo koristili u radu su rezultat istraživanja Gfk centra.[108] U pitanju je anketa sprovedena u postojećim tržnim centrima Merkator, Zira i Delta City tokom jula 2011.godine.

4.2. Ciljevi i metodologija istraživanja

Ciljevi istraživanja: Istraživanje potrošačkih navika stanovništva. Objekti ispitivanja će biti ispitani u cilju da se saznaju njihove navike u odnosu na postojeće tržne centre, motivi, potrebe i koristi od kupovine u tržnom centru kao i preferencije i očekivanja potrošača u budućnosti.

Metodologija istraživanja: terensko istraživanje licem u lice (*face to face*)

Lični intervju predstavlja najrasprostranjeniji vid ispitivanja. Ostvaruje se u neposrednom kontaktu intervjuiste i respondenta (ispitanika). Ličnim intervjuisanjem mogu se prikupljati informacije o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namerama i motivima. Od vrste informacija koje prikupljamo zavisi način realizacije ličnog intervjua: uz primenu upitnika sa uređenim nizom precizno definisanih pitanja ili bez upitnika sa pripremljenim pitanjima čiji redosled nije precizno definisan. U prvom slučaju, kada se intervju realizuje na bazi unapred pripremljenog upitnika (ili drugih unapred pripremljenih materijala kao

[108] Podaci koje smo koristili u radu su rezultat istraživanja Gfk centra.U pitanju je anketa sprovedena u postojećim tržnim centrima Merkator, Zira i Delta City tokom jula 2011.godine.

što su skice, slike i sl.) sa strogo formulisanim pitanjima i njihovim redosledom, za lični intervju kažemo da je strukturisan. U drugom slučaju, gde postoji sloboda intervjuiste u izboru pitanja i redosledu tih pitanja, kažemo da je lični intervju nestrukturisan.[109]

Mesto ispitivanja: Postojeći tržni centri: Zira, Merkator, Delta City

Uzorak: 500 ispitanika

Američko udruženje za marketing (AMA) definiše marketing istraživanja kao „ funkciju koja putem informacija povezuje potrošače, kupce i javnost sa marketing menadžerima – informacije se koriste za identifikovanje i definisanje marketinških mogućnosti i problema; generisanje, poboljšanje i procenjivanje marketing akcija; praćenje marketing performansi i unapređivanje i razumevanje marketinga kao procesa.“[110]

Biće ispitani muškarci i žene različitih starosnih struktura (od 15 do 65 godina) kao i različitog obrazovanja i socio – ekonomske strukture.

Važno je ispitati i potrebe kupaca, stavove i predrasude prema tržnim centrima kao i očekivanja od novog tržnog centra.

Specifični ciljevi su:

- Postojeće navike

- Stavovi i očekivanja

- Poznavanje i preferencije prema tržnim centrima

- Korišćenje medija.

U istraživanju su učestvovali muškarci i žene u dnosu kakav je i njihov stvarni odnos u populaciji, starosti od 16 do 65 godina. Istraživanje je sprovedeno tokom jula meseca u postojećim tržnim centrima Delta city, Merkator , Zira.

Dobra marketing istraživanja moraju da ispunjavaju nekoliko bitnih uslova:[111]

1) efektivnost – odnosno da obezbeđuju dovoljan broj relevantnih informacija u vezi sa specifičnim marketing problemom,

[109] Hanić, H., (1997), *Istraživanje marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 21

[110] Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2004), *Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd str.149*

[111] ibid, str.21

2) fazni (etapni) postupak u prikupljanju, obradi i analizi podataka;

3) raspoloživost različitih vrsta podataka;

4) primenljivost na bilo koji aspekt marketinga koji traži informacije i odlučivanje i

5) dostupnost rezultata istraživanja i njihovih implikacija onome ko donosi odluku.

4.3. Tok istraživanja

4.3.1. Životni stil ispitanika

Mlađi ispitanici izlaze i druže se s prijateljima uglavnom u gradu i po kafićima.

Ispitanici koji imaju porodicu uglavnom se nalaze s prijateljima po kućama, dok stariji ispitanici većinu slobodnog vremena provode s porodicom ili se bave svojim hobijima.

Većina ispitanika izjavljuje da voli odlaske u kupovinu (tzv. šoping).

Najmlađi se najčešće informišu putem Interneta (na mailing listama različitih trgovina, preko online kataloga, web stranica trgovine), putem letaka i na temelju preporuke (pitaju gde je nešto kupljeno ili čuju o dobroj ponudi). Ostali se uglavom oslanjaju na letke, te TV kao i na radio reklame.

Najveći učinak komunikacije prema većini su TV reklama i leci. Za mlađe je to i Internet. Kada se govori o izvoru informacije najviše se veruje preporukama osobe u koju se ima poverenja (porodica, prijatelj, komšija).

U svim grupacijama se pominje problem letaka trgovačkih lanaca- ispitanici vide nešto u letku, odu u prodavnicu prvi dan i ne nađu željeni artikal. Deo ispitanika to doživljava kao pokušaj prevare.

4.3.2. Pregled strukture ispitanika

Godine ispitanika: veoma je važno da podjednako budu zastupljene sve starosne kategorije (po 20%).

Pol ispitanika: odnos muškarci – žene trebalo bi da bude 47%- 53% što predstavlja standardan odnos muškaraca i žena u našem društvu.

Stepen obrazovanja: srednja škola je zastupljena sa 77%, viša škola i fakultet 23% (oni reprezentuju populaciju sa višim prihodima pa je potrebno imati zadovoljavajući uzorak).

Tabela broj 3. Demografske grupe ispitanika

Demografske grupe	Ukupan broj ispitanika
Ukupan broj ispitanika	502
Godine	Broj ispitanika
16-24	103
25-34	100
35-44	102
45-54	103
55-65	94
Najviši stepen obrazovanja	
Završena srednja škola	386
Viša škola i fakultet	116
Pol ispitanika	
Muškarac	237
Žena	265

Status po pitanju zaposlenja:

-Zaposleni 55%

-Nezaposleni 15%

-Domaćica / domaćin 4%

-Učenik / student 9%

-Penzioner / penzionerka 14%

Materijalna situacija:

-Vrlo loša 1%

-Loša 15%

-Osrednja 59%

-Dobra 20%

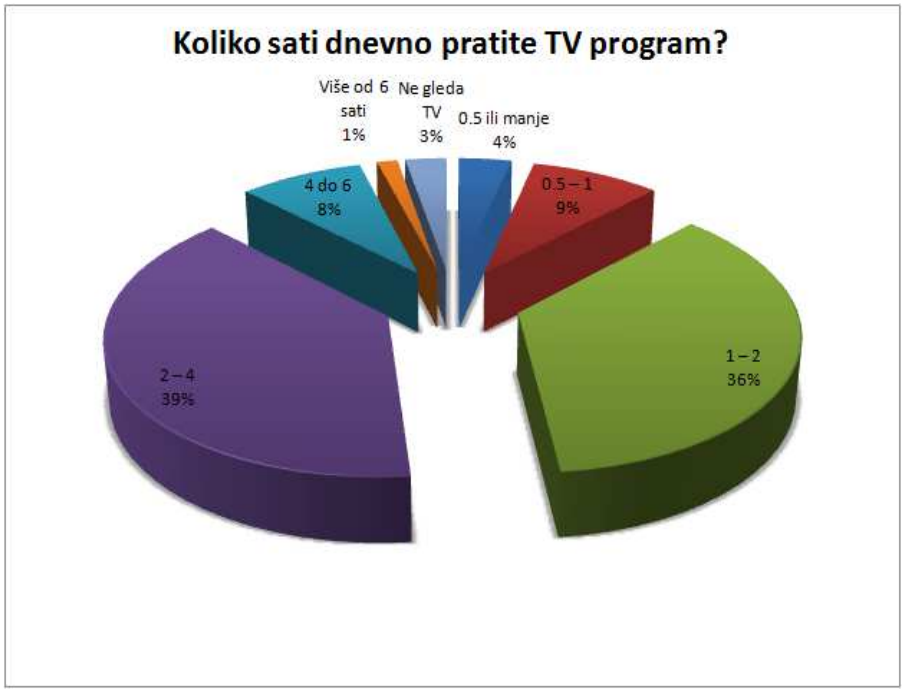
-Vrlo dobra 3%.

4.3.3. Rezultati istraživanja

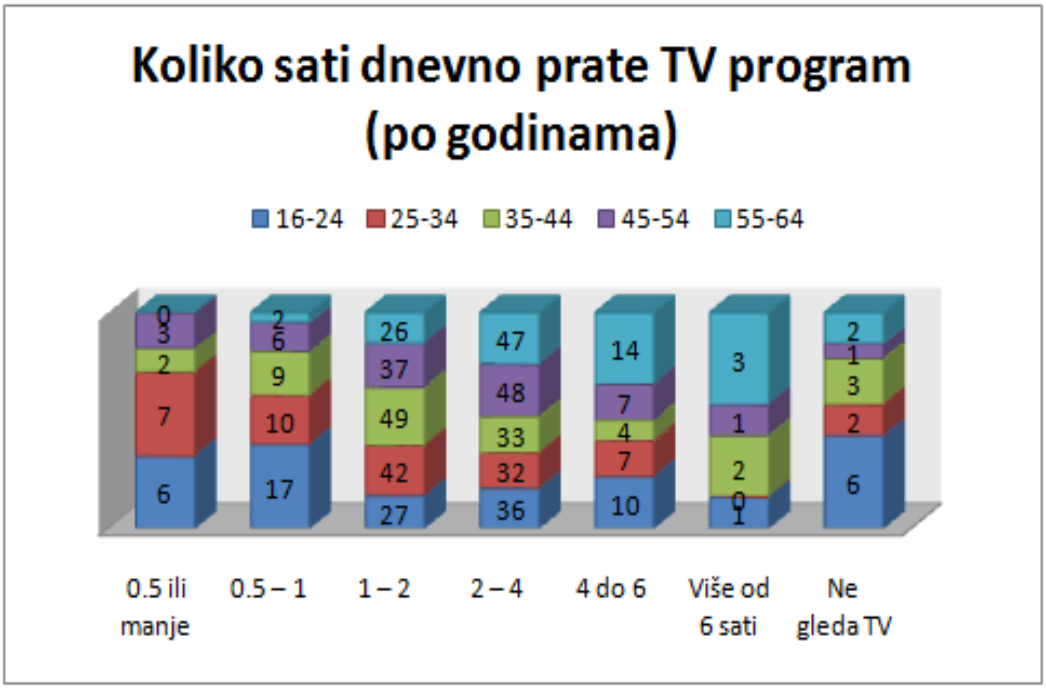
Najvećem broju ispitanika (oko 82%) je cena veoma bitna kako bi otišli u veliki tržni centar. Sledi blizina i raznovrsnost sadržaja. Česte promocije su takođe značajne u odabiru odlaska u šoping mol.

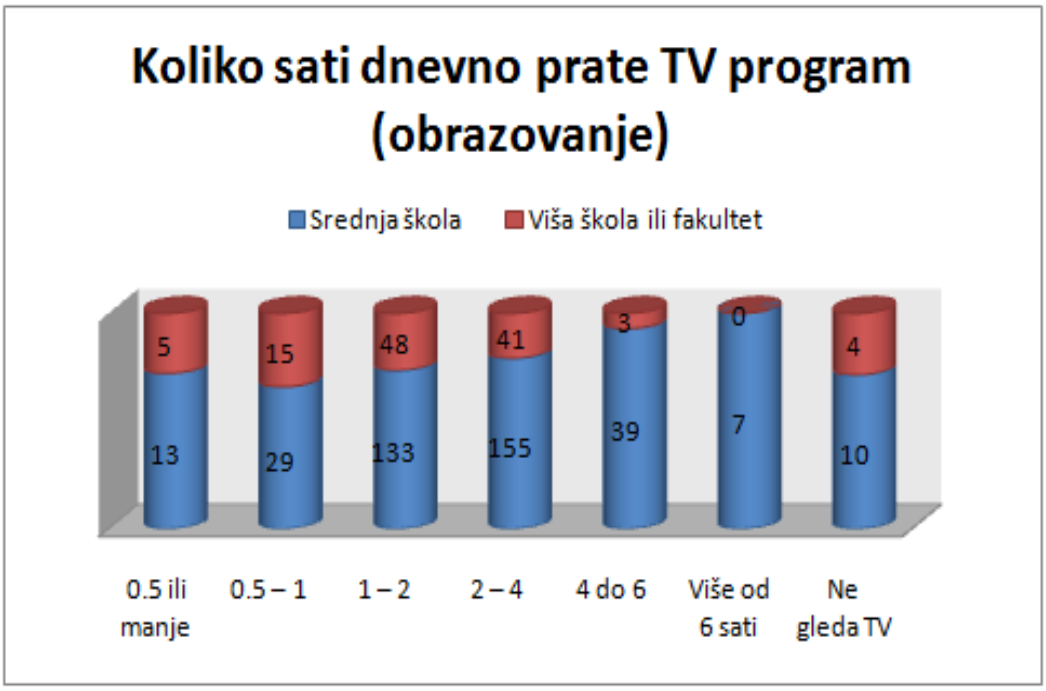
Na pitanje o neplaniranoj ili planskoj kupovini polovina ispitanika je odgovorila da obično planira kupovinu. Više od 20% je odgovorilo da ih ne oduševljavaju promocije. Skoro 40% ispitanika je odgovorilo da se na njih ne odnose izjave da kupuju kako bi se oraspoložili.

4.3.3.1. Gledanost televizije



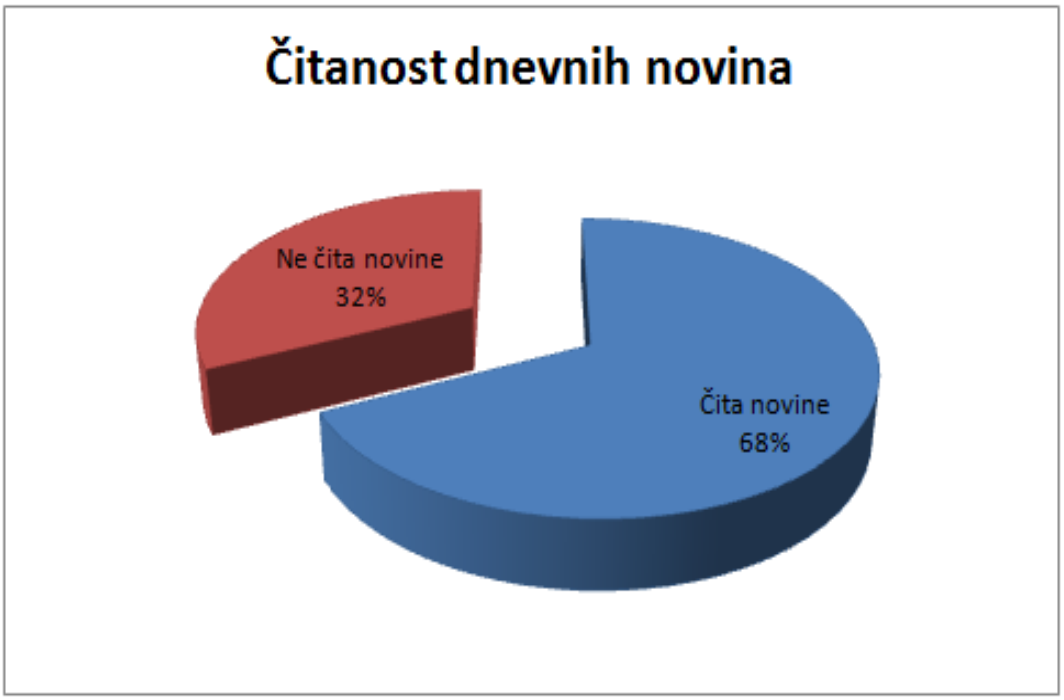
Čak 25% ispitanika gleda televiziju više od 4 sata dnevno.


Koliko sati dnevno prate TV program (po godinama)
16-24
25-34
35-44
45-54
55-64
0
3
2
7
6
2
6
9
10
17
26
37
49
42
27
47
48
33
32
36
14
7
4
7
10
3
1
2
0
1
2
1
3
2
6
0.5 ili manje
0.5 – 1
1 – 2
2 – 4
4 do 6
Više od 6 sati
Ne gleda TV


Koliko sati dnevno prate TV program (obrazovanje)
Srednja škola
Viša škola ili fakultet
5
13
15
29
48
133
41
155
3
39
0
7
4
10
0.5 ili manje
0.5 – 1
1 – 2
2 – 4
4 do 6
Više od 6 sati
Ne gleda TV

4.3.3.2. Čitanost dnevnih novina i magazina





Blic Žena i Glorija su najčitaniji časopisi dok je Blic novina koju kupuje najviše ispitanika.

Najčitanije dnevne novine u Srbiji nisu tabloidne iako većina ostalih dnevnih izdanja to jeste. Najtiražniji nedeljnik to jeste i to nije neka posebna specifičnost naše zemlje. Štampana izdanja novina i časopisa imaju sve manji tiraž. 42% od onih koji koriste Internet izjasnilo se da čita online novine. Posećenost sajtova polako počinje da prevazilazi štampana izdanja.



4.3.3.3. Koliko često odlaze u tržni centar?

Na ovo pitanje je većina ispitanika odgovorila da odlazi bar jednom mesečno. Ispitanici sa višom školom ili fakultetom češće posećuju tržne centre. Studenti i zaposleni idu češće u odnosu na ostale ispitanike. Ispitanici sa dobrom i vrlo dobrom materijalnom situacijom idu češće u tržni centar. U proseku ljudi u Srbiji odlaze 3,2 puta mesečno i ostaju 2,1 časa. U proseku ljudi najviše novca potroše u hipermarketu i na odeću. Kada su poslednji put bili u centru u proseku je potrošeno 7524,8 dinara.

4.3.3.4. Da li odlaze namenski ili kombinuju sa drugim obavezama?

Ispitanici od 16 – 34 godina idu više namenski dok se ciljna grupa od 35 – 44 godina najviše izjasnila u odnosu na druge da zavisi od slučaja do slučaja. Mlađa grupa ispitanika se izjasnila da često sa društvom ode u tržni centar radi igrica i zabave a

zaposleni će iskoristiti pauzu na poslu kako bi se u šoping molu sastali sa nekim i prijatno proveli slobodno vreme.

4.4. Motivacija i korisnost posete tržnom centru

Mnoštvo prodavnica. Sve omiljene prodavnice i brendovi nalaze se na jednom mestu. Nije potrebno mnogo iscrpljujućeg hoda od prodavnice do prodavnice. Ukoliko je osoba u žurbi veoma je praktično i brzo da se pronađe željeni proizvod. Brendirane radnje su veoma blizu jedna drugoj što pruža impresivan osećaj kupovine svetski poznatih marki. Ukoliko bi šoping centar želeo nekako da unapredi ovaj segment poslovanja trebalo bi da omogući posetiocima veći broj neuobičajenih radnji kao i izloge uređene kreativnije kako bi posetilac bio privučen da poseti prodavnicu samim pogledom na izlog.

Kafei i restorani. Dobar šoping centar mora imati dobar i prijatan restoran za predah uz kafu kao i za druženje sa prijateljima. Potrebno je obogatiti ponudu restorana što bi mu dalo prednost i pomoglo u izboru kupca da baš tu provede slobodno vreme ili da predahne u toku kupovine. Restorani su veoma bitni u situacijama kada šoping traje ceo dan. Poneki specifičan i jedinstven restoran ponekad može biti razlog posete baš tom tržnom centru.

Zabava i razonoda. Mlađi ispitanici preferiraju bioskop, kuglanje ili video-igrice. Prostor za igru za najmlađe je veoma bitan roditeljima sa decom kako u situciji kada požele da kupe nešto sebi a ne deci kao i u trenucima odmora od kupovine. Ovaj deo usluge je moguće obogatiti prostorom za vežbanje, stolom za stoni tenis kao i otvorenim prostorom gde bi mogla da se isproba sportska oprema pre kupovine.

4.5. Tržni centar kao mesto zabave

Mlađi ispitanici vole da odlaze sa društvom u šoping molove radi druženja, prijatnog ćaskanja a kako su sami naveli ne mogu da zamisle da ne popiju kafu u tržnom centru. Ukoliko im se dogodi višak slobodnog vremena ispitanici vole da ga provedu u tržnom centru uz lagani ručak i opuštajuće trenutke sa kolegama. Za mlađe naraštaje odlazak u centar je jedan od vidova izlaska naročito vikendom ili posle škole. Najviše vole odlazak u bioskop, kafić ili na video-igrice. Ukoliko imaju samo malo slobodnog vremena sede na klupi u centru i tako se zabavljaju posmatrajući mnoštvo ljudi kako prolazi a i sama uzavrela atmosfera u šoping centru doprinosi zabavi.

4.6. Svrha posete determiniše ponašanje potrošača

Ispitanici starosti od 15 do 25 godina imaju različite navike u procesu korišćenja usluga centra u odnosu na grupu od 34 do 45 godina kao i u odnosu na starosnu grupu od 25 do 35 godina.

Za ispitanike od 15 do 25 godina starosti veoma je važno da tržni centar poseduje atraktivan kafić. Zbog toga zaposleni u tržnom centru moraju da se trude da uvek imaju prijateljski nastrojeno osoblje kao i atraktivne cene uz poneku promociju. Prodavnice sportske odeće su prioritet za ovu grupu ispitanika kao i restorani brze hrane.

Ispitanici starosti od 26 do 35 godina naglašavaju da je njima bitan kafić ili restoran u kome bi se opustili posle kupovine kao i zabava za decu ukoliko je imaju i prilika da ih počaste nekim ukusnim kolačićem. Ovo je grupa ljudi koja traga za sportskom elegancijom, ponekom neobičnom radnjom ali voli i malo skuplje i prijatne restorane.

Grupa ispitanika starosti od 36 do 45 godina svoj boravak u tržnom centru organizuje u zavisnosti da li su sa njima i deca ili su ostala kod kuće. Ukoliko obavljaju kupovinu bez dece fokusiraju se na potrebne proizvode i trude se da to obave što pre. Ukoliko deca pođu sa njima šoping traje mnogo duže i ispunjen je dečjim željama: odlaskom u igraonice, jedenjem kolača i sladoleda u poslastičarnicama.

4.7. Vreme i način posete

Svrha posete determiniše i ponašanje u tržnom centru. Ukoliko se odlazi u neki „ lagani šoping“ posetioci mogu doći i javnim prevozom. Ukoliko je cilj njihove posete kupovina u supermarketu obično se dolazi automobilom.

Vreme posete. Obično su vikendi dani kada je povećana poseta tržnim centrima. Tada posetici imaju više vremena koje bi proveli u centru i mogu bez žurbe da potroše to svoje slobodno vreme. Veoma je važno da tokom vikenda tržni centar ima dovoljno dugo radno vreme.

Način prolaska kroz tržni centar. Muškarci u tržnim centrima hodaju mnogo brže i žele da uđu samo u određene prodavnice. Žene žele da posete što više prodavnica, da detaljnije pogledaju sve što je izloženo kao i da ponekad isprobaju čak i stvari za koje baš nisu sigurne da će ih kupiti. One žele da uživaju u šopingu. Porodice sa decom provode mnogo više vremena u centru od porodica koja dođe bez dece. Njihova deca

žele da se igraju u igraonicama, da pogledaju što više novih igračaka ali i da uživaju u uzavrelom ambijentu jednog tržnog centra.

Većina posetilaca redovno odlazi u prodavnice koje preferira.Ostale objekte će posetiti ukoliko postoji nešto u izlogu što će ih zaintrigirati odnosno privući njihovu pažnju. Osoblje u prodavnicama ne sme biti napadno niti da prekida potrošača u razgledanju. Kupac želi da ostane dobro raspoložen i da prijatno provede vreme u tržnom centru.

Žene generalno provode više vremena u tržnim centrima od muškaraca. Obično posećuju centar sa još dve-tri prijateljice ili prijatelja. Detaljno razgledanje artikala je njihova opsesija. Šoping kao i odlazak u restorana predstavlja istinsku zabavu za njih.

Sa druge strane muškarci shvataju šoping kao obavezu koja se mora odraditi što pre. Oni se fokusiraju na poznate radnje i brendove bez neke posebne želje da istražuju nepoznato. Provode više vremena u centru jedino u slučajevima kada odlaze tamo sa prijateljima ili sa suprugama i devojkama. U tim slučajevima obično su u kafeima ili restoranima a ne u prodavnicama razgledajući komad po komad garderobe

4.8. Sniženja i rasprodaje

Ono što se odluči da se kupi se obično i kupi. Ukoliko se to ostvari uz odgovarajući popust zadovoljstvo kupovine je veće.

4.9. Idealan tržni centar

Bitno za više od polovine ispitanika je da u tržnom centru imaju banku, menjačnicu, restoran brze hrane i igraonicu za decu. Najmanje im je bitno da imaju bioskop i restoran a zatim sledi knjižara. Sledeći segment koji je veoma bitan je da u tržnom centru postoji odeća za žene, muškarce i decu, supermarket, prodavnica bele tehnike i nameštaja. Najmanje im je bitno da imaju kozmetički salon i frizera. Najmanji procenat važnosti ispitanici pridaju postojanju turističe agencije.

Ono što presuđuje da li će ispitanici otići u tržni centar ili ne je:

- Povoljne cene

- Veličina tržnog centra

- Dostupnost tržnog centra

- Raznovrsnost sadržaja

- Česte promocije

- Blizina objekta.

Ispitanici su intervjuisani o lokaciji, spoljašnjem i unutrašnjem izgledu centra, prodavnicama koje bi voleli da ima centar, o ostalim propratnim sadržajima, radnom vremenu, oglašavanju kao i o najvažnijim karakteristikama. Uprkos tome što je deo ispitanika za smeštaj centra u centru grada (žene 25-34 i muškarci 16-24) većina se slaže da je idealna lokacija u širem centru grada prema izlazu. Kao prednost lokacije izvan centra navodi se dovoljan parking prostor, lakši dolazak i odlazak iz centra. Oni koji preferiraju da tržni centar bude u centru kao svoje razloge navode da se do njega može doći laganom šetnjom ili javnim prevozom.

Oko veličine tržnog centra mišljenja su podeljena i kreću se u dijapazonu od dva sprata pa do pet spratova s podzemnom garažom. Idealni broj prodavnica kreće se oko 50 radnji što bi bilo od 10 do 20 po spratu u zavisnosti od broja spratova.

Većina ispitanika želi tržni centar koji bi bio zanimljiv, lepog i modernog dizajna. Trebalo bi da bude uočljiv, zanimljivog izgleda što se tiče boje, oblika i osvetljenja. Što se tiče materijala većini je staklo privlačno. Svima je bitno da nije sav od betona ili od metala kao i da ne deluje tmurno jeftino i dosadno.

Sve grupe navode da bi trebalo oko idealnog tržnog centra postojati zelenilo, drveće, manje travnate površine, manji park sa klupama za sedenje i igralištem za decu. Deo ispitanika navodi da bi napolju mogao postojati neki kafić ili kiosk gde bi moglo nešto da se kupi da se pojede.

Idealan tržni centar iznutra je pregledan, dobro osvetljen. I boje zidova bi trebalo da budu vesele i vedre (narandžasta, žuta, zelena). Poželjne su i oznake gde se šta nalazi kao i plan tržnog centra na svakom spratu. Za ugodnu atmosferu je bitna i muzika koja ne sme biti preglasna i prenapadna. Svi ispitanici se slažu da su ventilacija i prijatna temperatura za njih najvažniji.

Da bi trgovački centar bio idealan najbitnije su pristupačne cene, široki asortiman i pristupačnost i dostupnost. Osim toga, među bitnijim su i ugodan, veseo ambijent, uredan i lepo uređen prostor, kvalitetna ponuda, ljubazno osoblje.

Oko radnog vremena idealnog tržnog centra ispitanici se ne slažu u potpunosti. Dok je za neke idealno radno vreme od 7 ujutru do 21 ili 22 časa neki predlažu i ranija otvaranja pekara i banaka kao produžetak rada kafića, restorana, bioskopa.

Idealan tržni centar bi u početku trebalo da koristi sve dostupne vidove oglašavanja a kasnije bi bili dovoljni leci, katalozi, različite promocije na mestu prodaje.

Najbolji načini oglašavanja za sve grupe su leci, plakati, bilbordi (sve grupe ispitanika), radio reklame (muškarci od 25 do 34 kao i stariji oba pola), TV (oba pola stariji od 25 godina), te na Internetu putem Facebooka (muškarci i žene 16 do 24, muškarci 25 do 34 gina), web stranice i online kataloga (muškarci16 do 24 godina).

Zaključak

U Srbiji je razvoj tržnih centara započeo pre nekoliko godina i smatra se da je to tek tržište u razvoju. Ukoliko se uzme u obzir da je ovaj vid poslovanja započeo u svetu početkom 50-tih godina i da se od tada primenjuje i marketing pristup ovakvom načinu poslovanja potrebno je poslužiti se iskustvom zemalja koje su ga već primenjivale. Ono što se može zapaziti je neophodnost primene integrisanih marketing aktivnosti kako bi tržni centar što bolje funkcionisao.

Osnovna hipoteza koja je postavljena u ovom radu je da propaganda ima sve veću ulogu u okviru IMK. Ona omogućava efikasno prenošenje ideja, proizvoda ili usluga krajnjem potrošaču. Kada marketing menadžeri identifikuju ciljno tržište i motive kupaca tada mogu da donesu i i odluke vezane za 5 M: misiju, novac, poruku, medij i merenje. Nakon postavljenih propagandnih ciljeva, donete odluke o budžetu sledi razvoj propagandne kampanje. Tada je potrebno generisati novi uvid kako bi se izbeglo korišćenje pristupa koji koristi konkurencija. Samo jasna, konzistentna i efikasna poruka će ostvariti svoj cilj. Nakon što oglašivač odabere poruku on mora da izabere medij putem koga će ona biti poslata. Dobro planiranje i kontrola propagande zahtevaju i merenje efektivnosti oglašavanja. Potrebno je izmeriti potencijalni uticaj na svest, spoznaju ili preferenciju, ali i na prodaju.

Prva posebna hipoteza je da integrisane marketinške aktivnosti daju bolje rezultate od tradicionalnih marketing aktivnosti tržnih centara. One doprinose većoj konzistentnosti poruke i proizvode veći prodajni uticaj. Zahvaljujući IMK menadžment razmišlja o svim načinima na koje kupac dolazi u kontakt sa kompanijom, o relativnoj važnosti svakog sredstva komunikacije. One nameću i odgovornost da se ujedini imidž kompanije i poruka brenda kroz hiljade njenih aktivnosti.

Pojedinačne hipoteze su:

a) Za adekvatno pozicioniranje tržnih centara neophodna je participacija i saradnja svih stejkoldera. Menadžment tržnog centra bi osim dobre interne komunikacije

trebalo da ima i adekvatnu komunikaciju sa važnim stejkholderima van centra kao što su: mediji, predstavnici lokalnih vlasti, finansijske institucije, potencijalni zakupci, profesionalna udruženja i organizacije, investitori kao i predstavnici kompanija koje posluju u okruženju.

b) Holistički pristup doprinosi funkcionisanju tržnog centra kao celine. Tokom vremena dolazilo je do evolucije tržnih centara kao i do novih marketing pristupa. Najnovija istraživanja su pokazala da je i u funkcionisanju šoping centra nužno primeniti holistički pristup kao i da integrisane marketing komunikacije omogućavaju bolje rezultate od tradicionalnih. Dalje se može uočiti da je za efikasnije funkcionisanje centra neophodna participacija svih zainteresovanih stejkholdera.
c) Nemoguće je posmatrati IMK bez propagande. Prilikom primene IMK potrebno je voditi računa i o oglašavanju odnosno o propagandi kao njihovom sastavnom delu. Sve marketing aktivnosti su efikasnije i vode ostvarivanju ciljeva preduzeća ukoliko funkcionišu simultano i u harmoniji. Upotrebom propagande omogućava se sveprisutnost, odnosno marketaru se daje mogućnost ponavljanja poruke. Takođe, kupac može da prima i poredi poruke raznih konkurenata. Ukoliko je propaganda velikog obima ona ostavlja utisak o veličini, moći i uspehu kompanije.

Druga posebna hipoteza je da je propaganda neizostavni deo IMK i upotpunjuje marketinšku funkciju i proces. Funkcionisanje marketinga kao procesa rapidno se menja iz godine u godinu kako se menjaju i navike posetilaca. Neizostavni deo svakog marketing plana su propagandne aktivnosti odnosno snažna propagandna poruka koja će u pravo vreme dopreti do ciljnog kupca.

Pojedinačne hipoteze su:

a) Samo odgovarajuća kombinacija propagandnih sredstava omogućava ostvarenje željenih rezultata. Planer medija mora da poznaje kapacitete svih vrsta propagandnih medija preko kojih želi da pošalje poruku. Svaki medij ima svoje prednosti, ograničenje, neophodno je razmatrati njihove troškove kao i troškove koje oni iziskuju. Televizija je dugo bila dominantan medij, ali se proteklih godina primećuje njena efektivnost zbog povećanog broja propagandnih poruka, tj

zasićenosti. Marketari često postavljuju reklame na određenim mestima na kojima ih potrošači i ne očekuju i na taj način pokušavaju da privuku njhovu pažnju. Bilbordi su se tokom godina transformisali i sada imaju živopisnu digitalnu grafiku, osvetljeni su, pojedini uključuju zvuk i pokret, pa čak i trodimenzionalne slike. Kombinacija propagandnih medija za koju će se planer odlučiti zavisi od efekta koji želi da postigne.

b) Propaganda ima veći učinak ukoliko se kombinuje sa ostalim instrumentima komunikacionog miksa. Uprkos svojoj efikasnosti, propaganda neće postići samostalno isti učinak kao kada se kombinuje sa ostalim instrumentima: unapređenjem prodaje, događajima i iskustvima, odnosima s javnošću i publicitetom, ličnom prodajom i direktnim marketingom.

c) Interna i eksterna komunikacija imaju veliki značaj za funkcionisanje tržnog centra. Interna komunikacija je važna za svaki tim koji deli zajedničke ciljeve težeći njihovom ostvarenju. Uspeh tržnog centra zavisi od uspeha prodajnih objekata pa je jako važna adekvatna komunikacija sa zakupcima. Vlasnici objekta žele povrat investicije u što kraćem roku i zbog toga zapošljavaju profesionalce da upravljaju tržnim centrom i izvršavaju obaveze iz ugovora o zakupu. Direktor marketinga je veza između zakupaca i vlasnika, kupaca i zakupaca, kao i vlasnika i kupaca. Dobra eksterna komunikacija je bitna jer ona generiše pozitivnu i negativnu sliku o tržnom centru.

Treća posebna hipoteza je da su mediji propagande tokom vremena evoluirali i usavršavali se. Nova tehnologija ukršta nove izazove i nova rešenja. Poslednjih par godina su se pojavili potpuno novi mediji koji se danas jako često koriste u komunikaciji sa potrošačima – od društvenih mreža pa do korišćenja mobilnih telefona u tu svrhu.

Pojedinačne hipoteze su:

a) Povećava se udeo Interneta kao medija za prenos propagandnih poruka. Umesto da pojavom Interneta u zaborav padnu tradicionalni načini kupovine u samom tržnom centru, Internet se zapravo sve više koristi kao medij za komunikaciju sa posetiocima. Kupci Internet koriste kako bi se informisali o događajima u centru,

rasprodajama, posebnim akcijama i pogodnostima, ali će zapravo podstaknuti propagandnim aktivnostima putem ovog medija doći u centar kako bi obavili konačnu kupovinu.

b) Korišćenje društvenih mreža je sve veće. Kompanije korišćenjem društvenih mreža mogu da ostvare interakciju i dijalog sa daleko većim brojem kupaca nego što su to ranije mogli. Sam proces razmene u eri informacija sve više iniciraju i kontrolišu kupci.

c) Pametni telefoni dobijaju na značaju. Mnogi marketinški stručnjaci smatraju da uskoro nećemo nositi lap-topove jer se sve više krećemo ka modernijem vremenu u kome će „pametni telefoni“ biti naši kompjuteri. Već danas na takvim telefonima možemo rezervisati sto i hranu u restoranu sedeći kod kuće. Imamo aplikacije koje nam omogućavaju da saznamo lokaciju svih restorana koji se nalaze na kilometara od nas. QR kod (*QR code – quick response code*) je sve popularniji poslednjih godina.

Ukoliko bismo posmatrali konkurentnost u branši tržnih centara kroz Porterovih pet sila, mogli bismo doći do zaključka da oni poseduju dobru poziciju u pogađanju sa zakupcima i ponekad nude besplatno prostor ključnim zakupcima (anchor tenant) jer poznate robne marke motivišu ostale zakupce da dođu. Konkurentnost tržnog centra zavisi od atraktivnosti sastava zakupaca (tenant mix). S obzirom na malu opasnost da neko novi uđe u posao zbog nedostatka kapitala i adekvatne lokacije, kao i male mogućnosti supstitucije, rivalstvo unutar postojećih konkurenata omogućava da ukoliko je rivalstvo veće i konkurentnost određenog tržnog centra bude veća.

Tržni centri će i dalje ostati najposećeniji „gradski trgovi“, mesto za susret prijatelja, kombinovanje kupovine, zabave i uživanja. Kako bi to bilo ostvareno na marketarima je da obezbede pravilnu kombinaciju marketing komunikacija, izvrše pravilan izbor medija miksa i na taj način omoguće efikasnu i efektivnu interakciju sa potencijalnim kupcima.

Na osnovu svega što je istraženo u ovom radu, pred nama su se otvorila mnoga pitanja koja nisu razmatrana. Zbog toga što je tržni centar kao koncept relativno novijeg datuma

u Srbiji postavlja se pitanje da li će njegova evolucija ići istim tokom kao i u svetu. Sledeće pitanje je da li će se i u Srbiji većina centara pretvoriti u outlet centre. Takođe, pitanje je i da li će društveno odgovorni marketing dobiti na značaju kao sredstvo propagande tržnih centara (obilazak bolnica i sl). Kada su u pitanju nove tehnologije, ostaje otvoreno da li će se i u Srbiji prihvatati istom brzinom kao što je to slučaj u svetu.

LITERATURA

1. Alter, Sh., (2006), *Shopping Center Marketing*, ICSC, New York
2. Angell, P., (2007), *Business Communication Design*, McGraw Hill, New York
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., (1996), *Economics of Strategy*, John Wiley &Sons, New York
4. Charles M.E., Carl F.L., (1981), *Retail advertising and sales promotion*, Prentice-Hall,Inc.Englewood Cliffs, NJ
5. Elaković, S., (2011), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Dobrijević, G., (2011), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Singidunum, Beograd
7. Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R., (2008), *Strategic Marketing Planning and Control*, Butterworth-Heinemann, Burlington, USA
8. Đorđević, M., (1994), *Strategijski marketing*, Savremena administracija, Beograd
9. Ghauri, P., Cateora, P., (2006), *International Marketing*, McGraw Hill, Berkshire
10. Gligorijevic, M., (2009), *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
11. Golijanin, D., (2011), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Golijanin, D., (2010), Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Henderson, B., (1981), *The Concept of Strategy*, A special Commentary, The BCG, str. 1-9
14. Higgins, J., Vincze, J., (1993), *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
15. Jobber, D., Fahy, J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
16. Keegan, W., Green, M., (2011), *Global Marketing*, Pearson, New Jersey

17. Kotler, F., (1999), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee Books, Novi Sad

18. Kotler, P., (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey

19. Kotler, F., (2008), *Po Kotleru*, Univerzitet Mediteran, Podgorica

20. Kotler, F., Keller, K., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd

21. Kotler, P., Armstrong, G., (2008), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, NJ

22. Kotler, K., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd

23. Lapin, J., (2001), *Shopping Center Management*, International Council of Shopping Centers, New York

24. Lascu, D., Clow, K., (2007), *Essentials of Marketing*, Atomic Dog Publishing, Cincinnati

25. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

26. Lovreta, S., Končar, J., Petković G, (2009), *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

27. Matović, V., (2011), *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd

28. Mašić, B., Babić, L., Đorđević – Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum Beograd

29. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2004), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

30. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

31. Miljević, M., (2010), Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd

32. Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S., (2010), Understanding business, McGRaw Hill, New York

33. Ognjanov, G., (2009), Integrisane marketing komunikacije, Ekonomski fakultet, Beograd

34. Perreault, W., Cannon, J., McCarthy, J., (2008), Essentials of Marketing, McGraw Hill, New York

35. Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance*, Free Press, New York

36. Porter, M., (2007), Konkurentska prednost, Asee, Novi Sad

37. Porter, M., Martin, X., Schwab, K., (2007), *Global Competitiveness Report 2007-2008*, Palgrave Macmillan

38. Riderstrale, J., Nordstrom, K., (2004), Funky bussines, Plato, Beograd

39. Roderick, W., (2000), Advertising, Mc Graw Hill Publishing Company, London

40. Rugman, A., D'Kruz, J., (2000), *Multinationals as Flagship Firms*, Oxford University Press, Oxford

41. Stanković, J., (2011), Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunum, Beograd

42. Vračar D., (2007), Strategije tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd

43. Vasiljev, S., Cvetković, Lj., Kancir,P., Pantelić, D., (2007), Marketing Menadžment, Ekonomski fakultet, Novi Sad

44. Vasiljev, S., (1999), Marketing, Birografika, Subotica

45. Živković, R., (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd

46. Warf, F., Stutz, B., (2007), *The world economy : resources, location, trade and development*, Upper Saddle River: Pearson

47. Godding, N., Dead malls, Shopping Centers Today, Novembar 2009

48. Abrudan, N., Dabija, C., (2009), The life cycle of shopping centers and possible revitalization strategies, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 18, Issue 4

49. Duncan, T., Moriarty, S., (1998), A Communication – Based Marketing model for Managing Relationships, Journal of Marketing, , Vol. 62, Issue 2

50. Bagwell,K., Ramey,G., (1994), Advertising, and Search Behavior in Retail Markets, The American Economic Review, Vol. 84 No. 3

51. Taylor, C., Franke, G., Bang, H., (2006), Use and effectiveness of billboards, Journal of Advertising, Vol. 35, Issue 4

52. Hamel, G., Prahalad, C., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 68, no. 3, May-June

53. Savić, N., Džunić, M.(2008), Konkurentnost Srbije u regionu, *Miločerski ekonomski forum 2008: Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije*, FEFA, Beograd

54. Aleksić, J., (2011), Strategijski aspekti menadžmenta prodaje u stvaranju održive konkurentske prednosti, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd

55. Prezentacija prof. Danijela Cvjetičanina na master studijama jun 2012. godine

56. Prezentacija prof. Milorada Unkovića Menadžment u trgovini (www.crnarupa.singidunum.ac.rs 05. jun 2012)

57. Podaci istraživanja GFK Center for Marketing Research

58. Taboo magazine na www.taboomagazine.org/code/navigate.asp?d=63

59. QR-code na en.wikipedia.org/wiki/QR-code

60. Smart criteria na http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

61. Bluewater-shopping mall na www.businessweek.com/news/2011-01-02/bluewater-shopping-mall-says-annual-visitors-reach-28-1-million.html

62. Bluewater na http://en.wikipedia.org/wiki/Bluewater

63. Portanova na www.portanova.hr

64. Usce shopping center na www.usceshoppingcenter

65. Delta city na www.deltacity.rs

66. Trafford centre na http://en.wikipedia.org/wiki/Trafford_Centre

67. Trafford centre na www.traffordcentre.co.uk

68. Agencija za privredne registre na www.apr.gov.rs

69. Shopping centre na www.britannica.com/ECchecked/topic/.../shoppingcentre

70. Shopping mall na en.wikipedia.org/wiki/shopping_mall

71. Marketing power na www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dletters

72. ISCS na www.icsc.org

73. Magazine USA na www.magazine.usa.com/us/info/show.aspx?unit=inside7&doc=54

74. Shopping centre na http:/history.sandiego.edu/gen/soc/shoppingcenter

75. Shopping centre na mac.com/oldtowman/soc/shoppingcenter.htm/