UNIVERZITET SINGIDUNUM



Master rad

Ostvarivanje konkurentske prednosti u maloprodaji na primeru kompanije Walmart

Mentor:

prof. dr Danilo Golijanin

Student:

Selma Čaušević 415106/2013

Beograd, 2015.

Sadržaj

Uvod *3*

1. Pojam prodaje *7*

2. Složenost prodajnog procesa i neophodnost planskog upravljanja istim *9*

2.1 Prodajni proces u 7 koraka **9**

2.2 Strategija prodaje **11**

2.3 Planiranje prodaje **13**

2.4 Organizovanje prodaje **14**

2.5 Rukovođenje prodajom **15**

2.6 Kontrola prodaje **16**

3. Vrste i izvori konkurentske prednosti *16*

3.1 Porterov model pet sila konkurentnosti **21**

4. Cenovna strategija kao izvor konkurentske prednosti *23*

4.1 Strategije prilagođavanja cena **27**

4.2 Neophodnost usaglašavanja pojedinačnih strategija elemenata marketing miksa **28**

4.2.1 Zašto je bitno uskladiti sve elemente marketing miksa? 30

4.3 Neophodnost adekvatnog upravljanja cenovnom politikom **32**

4.3.1 Postupak utvrđivanja cena 33

4.3.2 Promena cena i reakcije na promene konkurentskih cena 36

5. Uloga cenovne strategije u cilju privlačenja fizičkih i pravnih lica kao kupaca *37*

5.1 Pojam finalnih potrošača **38**

5.1.1 Cenovni uticaj na fizičke kupce 39

5.2 Pojam organizacionih potrošača **40**

5.2.1 Cenovni uticaj na organizacione kupce 42

5.2.2 Brend kao faktor konkurentnosti 43

5.2.3 Računovodstveni tretman nematerijalne aktive (brenda) 45

6 Case Study: Analiza aspekata poslovanja na kojima kompanija Walmart stvara konkurentsku prednost *50*

6.1 Kompanija WALMART **50**

6.2 Principi poslovanja globalnih organizacija **52**

6.2.1 Globalni pristup kompanije Walmart 55

6.2.2 Globalna odgovornost kompanije Walmart 56
6.2.3 Globalna kretanja kompanije 58
6.2.4 Globalna ekspanzija Walmarta u online trgovini 59

7 Cenovna strategija kompanije Walmart 62

7.1 Čuvena strategija kompanije Walmart-*Everyday low prices* 63

7.2 ASDA *Saving your money* 65

8 Lanac vrednosti 68

8.1 Logistika 70

9 Prepreke sa kojima se suočila kompanija Walmart 72

9.1 SWOT analiza kompanije Walmart 73

9.1.1 Snage 75
9.1.2 Slabosti 77
9.1.3 Prilike 78
9.1.4 Pretnje 78

10. Zaključna razmatranja o studiji slučaja 79

Zaključak 81

Literatura 84

Uvod

Predmet našeg istraživanja predstavlja menadžment prodaje kao specifična disciplina koja se zasniva na znanjima iz prodaje, menadžmenta, istraživanja tržišta i na brojnim veštinama koje su neophodne za uspešnu ličnu prodaju. Naime, uspešna prodaja zavisi od mnogih aktivnosti i napora kompanija kako bi u moru konkurencije uspele da se izbore sa istom i dostignu uspeh na tržištu. S tim u vezi, upravo te aktivnosti kompanija jesu i predmet našeg istraživanja, tj. aktivnosti usmerene ka ostvarivanju konkrentske prednosti. Te aktivnosti odnose se pre svega na napore kompanija usmerenih ka ostvarivanju potreba potrošača i učvršćivanja odnosa sa njima, kroz programe lojalnosti, kvalitetnu uslugu kao i kroz strategiju formiranja cena pa stoga, pored navedenih bitnih napora kompanije, i efektivno formiranje cena jeste predmet našeg istraživanja jer upravo ova strategija dovodi do uspešne prodaje i upravo zbog toga ona je važan deo strategije pozicioniranja i veoma moćno sredstvo konkurentske prednosti jer je kupci često tumače kao pokazatelj kvaliteta, posebno u slučaju brendiranih proizvoda.

Cilj istraživanja jeste približiti razumevanje prodaje i povezanosti uspešnosti prodaje sa neophodnim aktivnostima vezanih za istu, s tim u vezi cilj ovog istraživanja odnosi se pre svega na analizu aktivnosti kompanija pomoću kojih ona stiče konkurentsku prednost, reč je o diferencijaciji i nižim troškovima, što uključuje uspešnu propagandu, odnose sa ključnim kupcima, utvrđivanje motiva, potreba i želja kupaca, kao i uspešno formiranje cena, i sve ostale aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju konkurentske prednosti. Uspešno planiranje prodaje i strategije formiranja cena su ključne za uspeh u poslovanju preduzeća. Istraživanje tržišta je od presudne važnosti za kompanije zbog veoma snažne konkurencije, ono takođe omogućava menadžmentu kompanije da se strateški postavi u odnosu na konkurenciju.

Menadžment odnosno rukovođenje predstavlja naučnu disciplinu koja proučava proces obavljanja poslovnih aktivnosti kao i niz potprocesa koji se ogledaju u četiri veoma važne faze, a to su: *planiranje*, *organizovanje*, *vođenje* i *kontrolisanje*. Kako bi približili ovaj pojam definisaćemo ga kao proces rada sa ljudima i uz pomoć ljudi kako bi se postigli svi postavljeni ciljevi jedne kompanije. Suština menadžmenta jesu upravo ljudi.U ovoj disciplini, prodaja igra veoma važnu ulogu, međutim, nepravedno se zanemaruje i ne realizuje u potrebnoj meri. Upravo 50-tih godina značaj prodaje bio je zanemarljiv u odnosu na 60-te kada proučavanje prodaje, menadžmenta kao i marketinga postaje sve važnije i neophodno na univerzitetima, doduše u Americi. Nešto kasnije, ali ipak ne u dovoljnoj meri do dan danas, i u Srbiji. Međutim realnost je takva da za kompanije koje su danas tržišno orjentisane prodaja predstavlja jednu od najvažnijih ali ujedno i najtežih faza u poslovanju upravo zbog toga što se uspešnost poslovanja meri rezultatom prodaje, što dovodi do zaključka da je prodaja ključni faktor u ostvarenju tržišne pozicije. Danas od mnogo ljudi možemo čuti kako je raditi u prodaji veoma lak i nezahtevan posao. Međutim, oni koji su bar na kratko to pokušali, neće se složiti sa tim. Prodaja je

nepravedno stavljena u tu poziciju i ljudi koji se profesionalno bave prodajom znaju koliko je potrebno ulagati u sebe, biti uporan kako bi postali uspešan prodavac.

Zatim sledi najčešće postavljano pitanje: „Da li se uspešan prodavac rađa ili stvara?“ Uvek ćemo naći više različitih odgovora, ali jedno je sigurno, da biste postali uspešan prodavac morate učiti o prodajnom procesu, strategijama prodaje, odnosu sa kupcima pre svega, komunikaciji, pregovaranju, kao i da uvek budete spremni za usavršavanje, nadogradnju stečenog znanja, kao i da budete svesni da je ključ u vežbi i da sa više vežbe postajete uspesniji prodavac. Kao i u svakom poslu, isto kao i u sportu, nije dovoljno roditi se sa talentom, potrebno je vežbati i svakodnevno raditi na sebi.

Kada govorimo o odnosu menadžmenta i prodaje on je direktan jer se usled važnosti prodajne funkcije i njenog delovanja u okviru privrednog sistema, javlja upravo ono što smo na samom početku naglasili, a to je potreba planskog i profesionalnog vođenja, organizovanja i kontrole zacrtanih organizacionih ciljeva. Po svojoj poziciji, kao poslednjoj ispostavi preduzeća u kontaktu sa kupcima, prodaja ima značaj ne samo u efikasnom i profesionalnom sprovođenju planiranih zadataka već i u sakupljanju i distribuciji informacija dobijenih od kupaca i sa tržišta uopšte.[1]

Pored ostalih aktivnosti vezanih za ostvarivanje konkurentske prednosti, obratili smo malo više pažnje i na stratešku aktivnost koja je usko povezana sa prodajom, a to je cena kao i strategija formiranja cena. Kada kažete *cena* većina ljudi pomisli na broj koji se nalazi na određenom artiklu, međutim cena je mnogo više od brojke na etiketi. Kada je reč o prodaji, njen osnovni koncept svodi se na predstavljanje specifičnih prednosti potrošaču koje on dobija kupovinom nekog proizvoda, i upravo iz tog razloga *cena* treba da bude određena na način da potrošač bude spreman da je plati u zamenu za određeni proizvod ili uslugu. Na pitanje kako kompanije formiraju cene ne može se dati kratak i jednostavan odgovor, prosto, ima više načina, metoda, i kompanija bira upravo onaj metod koji u tom trenutku smatra najboljim za svoje poslovanje. Svedoci smo da danas brojne kompanije često fomiraju cene na pogrešan način, a jedna od najčešćig grešaka je upravo određivanje cene nezavisno od ostalih elemenata marketing miksa, i ovoj temi posvetićemo pažnje u daljem radu.

Sama prodaja kao i važnost aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu Srbije do sada je ***istraživana, ali ne u dovoljnoj meri*** kako bi se na osnovu rezultata istraživanja mogli definisati jasni zaključci. U Srbiji je prisutan nedostatak „naprednih znanja“ o prodaji. Uprkos strateškoj vrednosti svih pomenutih aktivnosti one su sredstvo koje se nedovoljno koristi. Strane i multinacionalne kompanije polako nameću svoju naprednu metodologiju kao obrazac ponašanja i model za kopiranje. Aktivnosti koje pomažu ostvarivanju konkurentske prednosti sve više su primenjivane jer u današnje vreme imamo jaku konkurenciju

[1]Vladimir P. Matović,*Menadžment prodaje*, Beograd 2012. Str. 3

u sveri prodaje te je stoga održavanje iste od velikog značaja za uspeh prodajnog preduzeća. Pored diferencijacije, značaj formiranja cena u prodaji predstavlja jednu od najbitnijih strategija prodaje. Prodaja ima centralno mesto i glavnu ulogu u preduzeću, pored proizvodnje, što znači da dok se prodaja ne realizuje - ništa se ne dešava, praktično, ne može da dođe do zamene jedne vrednosti drugom, odnosno, ne može doći do okretanja kapitala. Ukoliko prodaja kao jedna od glavnih funkcija u preduzeću nije adekvatno vođena, dolazi do bankrota.

Definicije menadžmenta su mnogobrojne. Kao što smo u uvodu rekli, menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili svi postavljeni organizacioni ciljevi (J Stoner, E. Freeman, D. Gilbert 1997.) Kao takav, menadžment je zasnovan na nekoliko osnovnih principa:[2]

- Zadatak menadžmenta je osposobi ljude za timski rad, da svoje snage učine delotvornim,a svoje slabosti irelevantnim. Sposobnost da pružimo naš doprinos društvu isto tako zavisi od menadžmenta organizacije za koju radimo kao i od naše posvećenosti, znanja i uloženog truda. Iz ovoga možemo zaključiti da se *menadžment bavi ljudskim bićima.*
- Kao što smo rekli, menadžment se bavi ljudima i njihovim inegrisanjem u zajednički poduhvat, pa tako možemo zaključiti da je on *sastavni deo kulture*, jer ono što menadžeri rade u bilo kojoj zemlji na svetu je potpuno isto, ali način na koji to rade može biti potpuno drugačiji.
- Razlog postojanja neke organizacije mora biti dovoljno jasan i snažan kako bi omogućio zajedničku viziju. Zadatak menadžmenta je pre svega da dobro razmotri, postavi i tumači vrednosti kao i opšte i konkretne ciljeve. S tim u vezi, *svaka organizacija zahteva određenu dozu posvećenosti zajedničkim ciljevima i vrednostima.*
- Svrha menadžmenta je takođe i da omogući da se organizacija i svaki od njenih članova raste i razvija sa promenom potreba i mogućnosti.
- Organizacije sačinjavaju ljudi koji imaju različite kvalifikacije i znanje, i koji rade raznorodne poslove.
- Kada je reč o učinku preduzeća pa samim tim i menadžmenta ključni faktori za uspeh jesu pozicija na tržištu, inovacija, produktivnost, razvoj ljudi, kvalitet, i naravno finansijski rezultati.
- I kao poslednja, najvažnija stvar koju treba upamtiti jeste da je ***Rezultat poslovanja zadovoljan kupac!*** – rečenica koju svaka tržišno orjentisana kompanija svaki dan treba imati kao vodilju poslovanja.

Iz prethodnog smo zaključili - kako bi organizacije bile uspešne u svom poslu menadžment mora imati glavnu ulogu. To naravno važi i u sferi prodaje. Kada govorimo o menazmentu prodaje, moramo naglasiti da on predstavlja jednu od najbitnijih aktivnosti za svaku tržišno orjentisanu

[2]Branislav Mašić *Menadžment,* Beograd 2009. Str.21

kompaniju, kao i da funkcija prodaje u takvim kompanijama ima strateški značaj i kao takvu neophodno je prati plansko vođenje.

Naše istraživanje počiva na pretpostavkama koje smo kreirali u vezi sa predmetom i ciljem istraživanja. Upravo te pretpostavke predstavljaju hipoteze, a cilj ovog istraživanja pre svega jeste proveravanje opravdanosti tih hipoteza.

Glavna hipoteza ovog rada jeste istraživanje tržišta, strategije prodaje, savladavanje veština prodaje, upravljanje prodajnim procesom, održavanje odnosa sa kupcima, uspešne strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti uključujući diferencijaciju i niže troškove, pa s tim u vezi umeravamo pažnju i na strategiju formiranja cena kao i ostale aktivnosti koje su nezaobilazan uslov za uspeh prodaje, profitabilnost jedne kompanije, a samim tim i ostvarivanje konkurentske prednosti što ćemo kroz analizu prodaje i aktivnosti vezanih za uspeh kompanije Walmart u ovom master radu i dokazati.

Iz glavne hipoteze nastale su brojne ***pomoćne*** koje će upotpuniti naše istraživanje kako bi se dodatno utvdio predmet istraživanja.

- Odnos menadžmenta i prodaje je direktan jer se javlja neizbežna potreba planskog vođenja, organizovanja, i kontrole projektovanih ciljeva.
- Upravljanjem prodajnim procesom na pravi način uspevamo spojiti put od tačke „pronaći kupca“ do tačke „zaključenje prodaje“ (prodajni proces u 7 koraka)
- Postoje dve vrste konkurentske prednosti a to su upravo diferencijacija i niski troškovi. Prema Porteru, konkurentska prednost gradi se, kada govorimo o niskim troškovima, ili isporučivanjem jednake vrednosti potrošačima uz niže troškove, ili, kada je reč o diferencijaciji, pružanjem veće vrednosti potrošačima uz prosečne troškove.
- Specifičnost cene kao jedne od 4 elemenata marketing miksa je u tome što cena jedina stvara prihod, dok ostali elementi marketing miksa – proizvod, promocija i distribucija predstavljaju troškove. Upravo iz tog razloga je najbitnije da kompanije i zaposleni u istim dobro razumeju način kao i da odaberu najbolji metod formiranja cena za njihovu kompaniju.
- Finalni i organizacioni kupci predstavlaju široku temu za istraživanje, tim pre jer su sastavni i ključni deo prodaje, i kao takvi imaju potrebe na koje kompanije moraju da odgovore upravo u cilju svog uspeha i konkurenske prednosti koju žele da ostvare. Cene proizvoda izuzetno su bitne, ako ne, u današnje vreme one predstavljaju i najbitniji kriterijum za izbor.
- Kompanija Walmart poznata je po velikoj sposobnosti u upravljanju i povezivanju procesa aktivnosti koje vode do konkurentske prednosti. Pre svega savremene ***informacione tehnologije*** koje ova kompanija koristi omogućavaju im vođenje međunarodnog logističkog sistema i efikasnog sistema nabavke samim tim ih dovodi u prednost u odnosu na konkurente. Takođe, s obzirom da su upravo ljudi ključ poslovanja

i njene uspešnosti, Walmart kompanija fokusirana je na razvoj i ***upravljanje ljudskim resursima.*** S tim u vezi, ova kompanija mnogo sredstava uključujući i vreme i novac ulaže i u obučavanje ljudi, kao i motivisanje istih kako bi bili zadovoljni pa se stoga i što duže zadržali pod njenim okriljem. Poslednjih godina kompanija Walmart beleži znatan rast i ***globalnu ekspanziju***, što neosporno predstavlja jednu od najvećih prednosti ove kompanije.

Kako bi obradili temu pristupnog rada ***strukturirali*** smo ga u šest velikih celina. Nakon samog uvoda i metododološkog dela koji se prožima kroz isti, govorićemo o prodaji dok se drugi deo bavi se samim prodajnim procesom i njegovom složenošću kao i neophodnosti planskog upravljanja istim. Treći deo posvećen je vrstama konkurentskih prednosti, tačnije diferencijaciji i niskim troškovima, pa samim tim sledi četvrto poglavlje koje govori o ulozi cenovne strategije kao izvoru konkurentske prednosti, konkretno u cilju privlačenja fizičkih i pravnih lica kao kupaca o kojima smo posebno govorili u petom poglavlju. S tim u vezi dolazimo do šestog dela i analize aspekata poslovanja najmoćnije maloprodajne kompanije Walmart pomoću kojih ona stiče svoju konkurentsku prednost.

Kako bi se zadovoljili osnovni ***metodološki zahtevi*** – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost, u ovom radu korišćeno je više metoda. Počev od istraživanja naučno-teorijskih saznanja kroz stručnu literaturu i relevantnih web stranica, stručnih časopisa, priručnika, studija, preko kvalitativnih i kvantitativnih metoda. U ovom radu primenjene su osnovne analitičke metode kao što su apstrakcija, indukcija, dedukcija, kao i u pojedinim delovima komparacija.

Istraživanjem ove teme želimo da testiramo hipoteze koje smo naveli, i nadamo se da ćemo ih verifikovati.

1. Pojam prodaje

Prodaja u osnovi jeste aktivnost tokom koje tržište ocenjuje napore kompanija usmerene na kreiranje proizvoda ili usluga koje će ponuditi tržištu kako bi zadovoljile potrebe potencijalnih ili postojećih potrošača. Ukoliko je kompanija uspela da kreira proizvod koji u potpunosti odgovara potrebama i željama potrošača uspeće da ostvari prihod i naravno što je najbitnije lojalnost potrošača. Međutim, uprkos savršenom proizvodu i dizajnu njegovog pakovanja, te prednosti ipak nisu garancija uspeha – potrebna su prodajna znanja i veštine o kojima govorimo u ovom radu.U samom procesu prodaje ima više koraka koji se moraju ispratiti kako bi se ona i ostvarila. Ukoliko kupac šalje signale da želi proizvod tada se mogu preskočiti određeni koraci i preći na poslednji korak. Kada kupac odluči da kupi proizvod tu počinje prodaja. Ranijih godina tradicionalna prodaja stavljala je težište na sam čin zatvaranja prodaje bez skretanja pažnje na

kupce i njihove potrebe i očekivanja. Godinama je tržište postalo konkurentnije i taj tradicionalni pristup zamenjen je upravo konceptom prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupovine. Jedan od najvažnijih trendova u prodaji jesu odnosi i interakcija između kupca i prodavca i upravo ovaj trend donosi uspeh preduzeću.

Ukoliko pojednostavimo celokupni proces prodaje, postoje 4 glavne faze u prodaji: [3]

1. Otvaranje- uglavnom započinje prvim pozivom nekog ko nije čuo za vas ili nije razmišljao o saradnji sa vama.
2. Prikupljanje informacija – drugi korak u kojem prodavac postavlja pitanja kupcu o njegovom poslu, šta rade, kako rade i zašto rade upravo na taj način. Nakon toga pitaju kako njihovo preduzeće može pomoći da naprave taj proizvod još bolje. Uglavnom drugi korak znači ugovoriti sastanak ili prezentaciju.
3. Prezentacija/ponuda – sledeći korak je ponuda kada prodavac vrši prezentaciju baziranu na prikupljenim informacijama, daje predloge i rešenja za rešavanje kupčevih problema ili potreba.
4. Zatvaranje ili sklapanje posla–je korak kada se kupac odluči za kupovinu. To znači da je kupac prepoznao vrednost ponuđenog rešenja i samim tim je prodavac pomogao kupcu da donese odluku baziranu na informacijama koje ste im ponudili.

Naravno, jako je bitno saznati sve o kupčevom poslu, njegovim potrebama i željama, u suprotnom nećemo ponuditi i prezentovati informacije koje su njima porebne i samim tim nećemo postići naš cilj, a to je upravo četvrti korak – zatvaranje ili sklapanje posla.

Iako je prodaja ranije imala ulogu da proda proizvedeno uz pritom najbolju moguću cenu, danas, u prisustvu marketinga, prodaja deluje kao jedan od 4 elementa marketing miksa, što znači da ona prethodno mora biti usklađena sa proizvodima, promocijom i *cenom*. Što je najbitnije, prodaja deluje *svesno*, što znači da tržište prethodno mora biti istraženo, da se proizvode samo oni proizvodi za kojima postoji potražnja, da se cena uskladi prema tržištu i konkurenciji, kao i da je potrošačko tržište pripremljeno za prodaju.

[3] Alen Majer, *Kako prodavati*, Zagreb 2009. str.92

2. Složenost prodajnog procesa i neophodnost planskog upravljanja istim

Uspešni prodajni proces se sastoji od više koraka i velikog broja aktivnosti koje vode ka rezultatu. Planiranje prodaje uključuje postavljanje prodajnih ciljeva, razvijanje strategije, upravljanje tražnjom i pripremu plana prodaje. Kada govorimo o planu prodaje, on predstavlja strategijski dokument u kom su objedinjeni svi poslovni ciljevi, resursi i prodajne aktivnosti, a povezan je kako sa marketinškim tako i sa celokupnim planom poslovanja, i kao takav sadrži detalje o tome kako postići ciljeve kroz prodaju.

Marketing planom kompanije određuje se cilj koji kompanija želi da postigne kada su u pitanju prodaja, troškovi i profit za datu godinu, a plan se deli na očekivanja za kvartale ili mesece. Kada se postignu razočaravajući rezultati, moraju se kritički sagledati i odrefiti uzroci. Da li je greška u lošim ekonomskim uslovima, nepovoljnoj promeni u sklonostima kupaca, superiornijoj ponudi konkurenata ili neadekvatnim cenama? Neophodno je utvrditi na koji način kompanija treba da revidira svoju strategiju i ponudu. [4]

2.1 Prodajni proces u 7 koraka

Kao što smo više puta rekli prodaja predstavlja proces čiji se koraci mogu definisati, uvežbati i ponavljati u cilju postizanja kupovine i zadovoljenja potrošača. Prodajni proces je osnovni alat u prodaji. Početna i krajnja tačka ovog procesa jesu i najvažnije tačke: *pronalaženje kupca* i *zaključenje prodaje*. U zavisnosti od delatnosti, vrstama proizvoda i usluga on se može razlikovati, ali se većina može svesti na sedam osnovnih koraka:[5]

1. Prospekcija (otkrivanje i kvalifikacija potencijalnog kupca) –Osnovni zadatak jeste pronaći potencijalnog kupca. Sama reč nam govori da on još uvek nije kupac, ali ima potencijal da to postane, a ostalih 6 koraka će služiti brisanju tog prideva „potencijalni“ ili takozvani „možda“ kupac (kupac koji možda ima potrebe za našim 1proizvodom ili uslugom). Važno je da prodavac postavi sebi pitanja: Da li smo potrebni toj osobi?, Da li je ona nama potrebna?, Da li je otvorena prema kontaktu iz naše prodajne organizacije?

[4] Filip Kotler, *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Novi Sad 2007.,str. 32
[5] Danilo Golijanin *Menadžment u trgovini* , Beograd 2009., str. 172

Ukoliko imamte sva tri „da“ tek tada možete da smatrate da je ta osoba potencijalni kupac

2. Pred-pristup predstavlja detaljnu pripremu pre prvog sastanka sa potencijalnim kupcem. Priprema podrazumeva da saznate sve što je potrebno o kupcu kako bi vaš lični sastanak bio što uspešniji i kako biste dobili narudžbinu. Pre svega saznajte sve o firmi i njenom poslovanju, zatim saznajte ko je stvarni kupac (ime, prezime), pripremite se za sastanak, i tu se neizbežno postavlja pitanje „kako se obući?“ Odgovor je jednostavan- Onako kako se oblači i vaš kupac! Izgledajte kao insajder, kao jedan od „njih“!

3. Pristupna faza prodajnog procesa je najčešće veoma kratka i traje od vašeg dolaska kod kupca do početka vaše prodajne prezentacije. Potrebno je naglasiti da je jako bitno doći na vreme kod kupca kao i shvatiti važnost prvog utiska, jer *nećete dobiti drugu priliku da napravite prvi utisak!*

4. Prezentacija. Vaša prezentacija treba jasno da iskazuje: *Cilj posete* - Zašto ste došli i šta želite da postignete?, *Predlog* - Iznosite svoje mišljenje o tome koje su potrebe vašeg kupca i pozivate ga da komentariše , *Prezentiranje vašeg rešenja* – Ističete na koji način vaše rešenje zadovoljava kupčeve potrebe, Format – u zavisnosti od navika kupca, dužine vremena ili vašeg stila vaša prezentacija može biti sa kompjutera, video bima, brošura ili pak samo verbalno.

5. Prevazići primedbe. Dok vi prezentirate svoju ponudu kupac će verovatno imati brojna pitanja i primedbe koje su vezane za predmet vaše prezentacije. Prodavac mora da listu „Ako kupac kaže ovo, mi odgovaramo ovako..“ naučiti napamet i ne sme biti nespreman da odgovori na očekivana pitanja.

6. Zaključenje prodaje je *kruna* prodajnog procesa. To znači da je vaš napor urodio plodom i da je kupac prihvatio vaš proizvod ili uslugu. Dobili ste narudžbu. Međutim za neke prodavce ovo je najteži korak. Od skoro samog početka prezentacije prodavac mora pokušavati da zatvori prodaju, jer vrlo je moguće da prezentacija ne mora biti nepotrebno dugačka i da se zaključivanje prodaje može desiti, ako imate sreće na polovini prezentacije. Međutim veoma je bitno da znamo da najčešće neće zaključiti prodaju na prvom sastanku sa kupcem i zato je ključ zatvaranja prodaje- *probati ponovo.*

7. Post-prodaja (Aftermarketing) jeste ***najvažniji korak*** u prodajnom procesu jer upravo ovaj korak osigurava da je kupac srećan sa obavljenom kupovinom i koji ujedno osigurava da se odnos sa kupcem razvija i učvršćava. Bitno je naglasiti da ukoliko gradimo odnos sa kupcem, lakše ćemo mu prodati ponovljene narudžbine ili neke nove kada su u pitanju novi proizvodi.

Možemo zaključiti da je svaki od ovih sedam procesa bitan kako bi prodaja imala uspešan kraj. Međutim, pored ovih sedam prodajnih procesa koje smo naveli postoji i proces *učenja* koji je jednako bitan, kao što smo rekli u svakoj sveri poslovanja, nevezanoj za prodaju. Kad je prodaja u pitanju tu podrazumevamo pravljenje analize uspešnih i manje uspešnih elemenata nakon svake obavljene prezentacije sa kupcem kako bi izuvukli pouke i greške promenili u narednim susretima sa kupcem.

2.2 Strategija prodaje

Menadzment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.

Kada govorimo o strategiji govorimo o aktivnostima koje kompanija koristiti kako bi ostvarila svoje ciljeve. Kao takva ona predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti i obično predstavlja dugoročni plan akcija čija je svrha ostvarivanje postavljenih ciljeva. Sama poslovna strategija jeste nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ti ciljevi kompanije, i ona predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Orjentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciju faktora proizvodnje da se stvori i održava konkurentska prednost preduzeća u sredini.[6]

Poslovanje preduzeća odvija se u u uslovima sličnim ratnom stanju koji zahteva stalnu borbu kako bi se ostvario neki cilj. Ta „ratna“ sredina jeste tržište na kojem se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo ono najvažnije u prodaji – poverenje potrošača.[7] Prodajna strategija detaljno opisuje ciljeve prodajnih aktivnosti kompanije kao i sredstva i procese koje kompanija planira da upotrebi kako bi te iste ciljeve ostvarila, a ujedno opisuje i metode kontrole i evaluacije prodajnih napora. Upravo strategija programa prodaje jeste integralni deo marketing strategije kompanije. Pre svega potrebno je da kompanija definiše svoju *misiju (osnovni razlog postojanja preduzeća),* na osnovu *vizije* poslovanja koja se stvara upravo definisanjem *ciljeva* poslovanja kao i pogodnim *strategijama* kao načinima ostvarenja istih.

Kako bi se korporativne strategije razvile potrebno je jasno znati šta je *cilj prodaje.* S tim u vezi nastala je dvodimenzionalna ***BCG matrica*** portfolia proizvoda koju je sastavila američka konsultantska firma Boston Consulting Group i čija je uloga da rangira proizvode prema udelu na tržištu i prema stepenu rasta.

[6]M. Milisavljević, J. Todorović, *Strategijsko upravljanje*, Beograd 1991, str. 4-7
[7]Branislav Mašić *Menadžment*, Beograd 2009. str.184

- **Osvajanje tržišta (strategija izgradnje)**Ukoliko kompanija želi da osvaja tržište njen primarni cilj jeste *rast prodaje.*To znači da je potrebno stvoriti ili uvećati dodatnu mrežu distributera ili prodavaca kako bi se doprinelo rastu prodaje i kako bi se samim tim i ubrzao rast prodaje. U ovom slučaju zadaci prodavca jesu: poseta potencijalnim kao i novim kupcima, pojačati predprodajnu uslugu kao i pribaviti povratne informacije o samom tržištu i proizvodu. Kompanijama se preporučuje da u ovoj fazi prodavcima daju snažnu motivaciju u zavisnosti od prodaje.

- **Očuvanje tržišne pozicije (strategija održavanja)**Primarni cilj u ovom slučaju jeste zadržati trenutni nivo prodaje uz minimalne troškove, učvršćivanje odnosa sa postojećim potrošačima i ujedno povećanje usluge istim. U ovom slučaju poželjno je pronaći nove distributere/prodavce u cilju povećanja stabilnosti prodajne sile. Kad je reč o ovoj strategiji zadaci prodavca bi bili da posećuju odabrane postojeće klijente, kao i da poboljšaju nivo usluge istim. Poznavanje potreba kupaca i načine kupovine sadaje ključno za održavanje pozicije i zato bi bilo preporučljivo uvesti CRM koncept. U ovoj fazi preporučljivo je prodavcu dati procente od prodaje i bonuse

- **Strategija žetve** U ovom slučaju najvažnije je smanjiti troškove prodaje i fokusirati se na najprofitabilnije kupce, smanjiti kako zalihe tako i usluge. Žetva podrazumeva da se prodavci posvete isključivo profitabilnim kupcima, a neprofitabilnih da se oslobode. Kad je reč o ovoj fazi plate prodavaca su maksimalne, a bonusi retki i isključivo na kraju godine. Prodavci pre svega moraju biti lojalni.

- **Prodaja ili likvidacija biznisa (strategija napuštanja)** Primarni cilj ove strategije jeste *štednja*. Kompanija se oslobađa zaliha uz najmanje moguće troškove. Prodavci u ovom slučaju moraju prodati postojeće zalihe i svakako smanjiti nivo usluga. U ovoj fazi plata je jedini izbor, što znači da nema provizija i nema bonusa. Neretko se dešava da u ovoj fazi prodavci napuštaju kompaniju.

Bitno obeležje u strategijskom pristupu dolazi do izražaja u nužnosti trgovinskog preduzeća da planira i da se stalno prilagođava promenljivim uslovima u okruženju. U uslovima razvijenog strategijskog upravljanja permanentno se ocenjuju mogućnosti i ograničenja u okruženju. S tim u vezi, težište se posebno stavlja na izučavanje konkurencije, konjukturne klime, ekonomskih faktora, promena u sferi potrošnje, pravne regulative i ekonomske politike. Izvesno je, dakle, da izloženi tokovi potenciraju potrebu razvoja strategijskog pristupa upravljanju u trgovini. Otuda se u teoriji i praksi sve više koriste izrazi koji se odnose na strategiju u trgovini, kao što su korporativne strategije, konsolidacija i produktivnost, repozicioniranje, rast i razvoj,

diversifikacija, specijalizacija i sl. Aktuelni tokovi na tržištu uveravaju nas da ulazimo u fazu snažnog razvoja trgovinskog menadžmenta.[8]

2.3 Planiranje prodaje

Planiranje predstavlja osnovnu pretpostavku stabilnog i uspešnog poslovanja, ono ujedno omogućava da preduzeće proširi svoju pažnju izvan granica tržišta na kome obavlja svoju poslovnu aktivnost u sadašnjosti. Upravo funkcijom planiranja menadžeri strategijski usmeravaju organizaciju, formulišu strategiju kako da ostvare odluke kojim se organizacija strategijski fokusira. Upravljanje prodajom počinje upravo planiranjem i organizovanjem prodaje, a nastavlja se vođenjem prodajnog osoblja kao i procesom prodaje uopšte, i završava se kontrolom rada i kontrolom rezultata prodaje.Važnost planiranja ogleda se u konstataciji da preduzeće koje planira spremno dočekuje promene dok preduzeće koje ne planira iznova rešava iznenadno nastale probleme.

U zavisnosti od planiranih količina prodaje potrebno je odrediti optimalni obim zaliha, radne snage, finansijskih sredstava i sl, zbog toga se nameće i obaveza što preciznijeg konstituisanja prodajnog plana koji predstavlja plansku odluku preduzeća o tome koliko određenih proizvoda planira da proda u određenom vremenskom periodu i na određenom tržištu. Tako možemo razlikovati tri konstitutivna elementa svakog plana prodaje:[9]

- **Proizvod**- je izražen u fizičkim jedinicama mere čije ukupne količine po vrsti zbirno daju obim planirane prodaje ili vrednosno, kada se projektovane količine množe sa jediničnim cenama. Najpoželjnije je planiranje po pojedinim artiklima, međutim nemoguće je uvek izvesti to na dovoljno precizan način pa se iz tog razloga uglavnom vrši planiranje po robnim grupama.

- **Vremenski period**- u periodu od mesec do godinu dana moguće je izvesti tromesečne i polugodišnje planove koji su često u upotrebi pre svega zbog potrebe za trajnim praćenjem ostvarenih rezultata kako bi se sagledala eventualna odstupanja, a u tom slučaju, potom i izvršile korektivne mere. Ovde se pojavljuje termin „kotrljajući planovi“ koji je nastao usled postojanja težnje da se planiranje prodaje prilagodi potrebama poslovanja, a ne da ga dodatno opterećuje neophodnošću realizacije administrativnih zadataka. Ovi planovi odnose se na period od godinu dana i u zavisnosti od dužine

[8]Stipe Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Beograd 2011. str.16-17
[9]Vladimir P. Matović, *Menadžment prodaje*, Beograd 2011. str. 80-81

perioda koji se sukcesivno dadaje definisanim projekcijama mogu biti kotrljajući mesečni i kvartalni planovi.

- **Definisano tržište**- jeste područje koje nastanjuju ciljni kupci i prema kojima će preduzeće usmeriti svoju ponudu. S tim u vezi se formiraju planovi prodaje za određeno definisano tržište, i pritom se pored ukupnog plana prodaje na nivou celog preduzeća izdaju i regionalni planovi prodaje, planovi zakonkretna tržišta, po konkretnim ključnim kupcima kao i oni planovi za konkretne kanale distribucije koji su u upotrebi.

Možemo zaključiti da faza planiranja predstavlja osnovu za obavljenje drugih menadžerskih aktivnosti – organizovanja, vođenja i kontrolisanja koje zavise upravo od izrađenih planova.

2.4 Organizovanje prodaje

Faza koja druga dolazi u procesu menadžmenta jeste faza organizovanja. Ova faza opisuje sam proces organizacije, odnosno kako na pravi način iskoristiti i usmeriti ljude i sredstva za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Kada govorimo o organizaciji prodaje, upravo ona vrši implementaciju strukturalnog dela plana prodaje. Upravo taj strateški plan prodaje mora da definiše koji distribucioni kanal prodaje treba da pruži najbolju prodajnu strategiju. Definisanjem distribucionog kanala dolazi se do početka projektovanja prodajne organizacije.

Prodajna organizacija može biti uspostavljena prema:[10]

- **Proizvodu ili proizvodnoj liniji –** Prodajna organizacija bi trebala da se organizuje na ovaj način ukoliko ima portfolio proizvoda koji su veoma raznovrsni ili nepovezani ili ako je kompanija aktivna u potpuno razlicitim tržišnim segmentima.
- **Ključnim kupcima (key accounts)-** Ukoliko je kompanija orjentisana na manji broj velikih kupaca pogotovo onih koji imaju veliki broj prodajnih objekata kao npr. lanci super ili hipermarketa koji su u Srbiji takođe brojni (Maxi, Idea, Aman, Univerexport, Dis, Roda...) tada bi organizacija trebala da se podesi upravo prema tim ključnim kupcima. Na ovaj način dolazi do uspostavljanja dugoročnih i partnerskih poslovnih odnosa između prodavca i kupca.
- **Geografskom području-** Reč je o lokalizaciji firmi koje se bave istom ili srodnom delatnošću na jednom mestu. Primer za ovakvu oganizaciju su Stara i Nova Pazova u

[10]Danilo Golijanin *Menadžment u trgovini* , Beograd 2009., str.232-233

kojima se nalazi mnoštvo plastičara, što znači da bi organizacija koja se bavi ovom delatnošću trebala imati prodavca upravo u ovim mestima kako bi upoznali sve lokalne igrače, uslove i trendove kako bi povećali svoju efektivnost.

- **Tržišnim segmentima-** Kompanije koje poseduju proizvode koji imaju primenu u različitim industrijama potrebno je da se organizuju prema tržišnim segmentima koji zahtevaju jedinstveno poznavanje proizvoda ali sa različitim primenama.

Potrebno je naglasiti da postoji i **kombinovana organizacija** koja u suštini jeste primenjivanje svih gore navedenih modela uzastopno, jedno za drugim, i upravo ovaj model jeste najčešće upotrebljavan jer takvim pristupom kompanija najlakše uspeva da se prilagodi uslovima poslovanja.

2.5 Rukovođenje prodajom

Kada je reč o organizaciji ljudi u bilo kom segmentu poslovanja, rukovodstvo je neophodno. Funkciju rukovođenja pojedini autori nazivaju još i „menadžment u užem smislu“, a ona predstavlja upravo sposobnost, odnosno veštinu, da se posao posredstvom ljudi obavi uspešno.Kada govorimo o prodajnoj aktivnosti kao i vođenju iste najbitnija je pre svega saradnja između prodavca i njihovih menadžera, jer uspeh rukovođenja zavisi upravo od uspešne saradnje istih. S tim u vezi, rukovođenje blagotvorno deluje na produktivnost rada, kao i na kvalitet kako proizvoda tako i usluga, motivaciju zaposlenih kao i njihovom osećaju pripadnosti organizaciji u kojoj rade.

Ono što je ključno u procesu rukovođenja uspešnim prodajnim timom jeste motivacija zaposlenih kao i prepoznavanje uspeha. Kako bi se uspešno rukovodilo potrebno je motivisati prodavca kako bi se na taj način maksimizirao njegov doprinos koji je od velike važnosti za kompaniju, to se naravno ne odnosi samo na prodavca već i na sve ključne ljude iz različitih odeljenja. S tim u vezi pomenućemo motivacioni miks koji se sastoji upravo od faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih:

- Sistem kompenzacije koji uključuje *platu, kompenzaciju, proviziju.*
- Posebni finansijski podsticaji a to su *takmičenje, bonusi, putovanja*.
- Nagrade koje nisu finansijske prirode kao što je *dodeljivanje zadataka sa izazovom, nagrade za uspeh, pohvale* i *priznanja.*
- Liderske tehnike
- Upravljanje procedurom kontrole *kvote, izveštaji, rezultati*.

Poznavanje profila motivacije zaposlenih je od velike važnosti za menadžment preduzeća. Uspeh kompanije zavisi, između ostalih faktora, u najvećoj meri i od motivisanosti zaposlenih. Kako bi

kompanija bila produktivna potrebno je da menadžeri znaju koje su potrebe i motive njihovih podređenih kao i da te potrebe zadovolje. Kao što smo rekli, upravo od satisfakcije zaposlenih zavisi produktivnost kompanije, a u isto vreme i njihova kreativnost i volja da taj posao odrade najbolje što mogu.

2.6 Kontrola prodaje

Sastavni deo procesa menadžmenta je upravo kontrola, koja je direktno povezana sa planiranjem, što u suštini znači da se kontrolom upoređuje ono što je kompanija planirala da uradi sa onim što je u određenom, planiranom vremenskom periodu uspela da izvrši. Kontrolom se takođe mogu sprečiti eventualno nastale greške koje su ranije nastale.

Potreba za kontrolom ne bi postojala kad bi menadžeri bili u stanju da precizno predviđaju budućnost pa samim tim i postavljaju planove od kojih u praksi neće biti odstupanja. Međutim, takvo predviđanje budućnosti nije moguće, kao ni izrada takvih planova. Sprovođenjem funkcije kontrolisanja menadžeri nastoje da smanje neizvesnost poslovanja, zahvaljujući informacijama koje upravo kontrolisanjem dobijaju. Nakon što dobiju te informacije, menadžeri preduzimaju odgovarajuće akcije kojima mogu da utiču na promene kako u organizaciji tako i u okruženju, ili da im se prilagođavaju, čime opasnosti mogu da transformišu u vlastite šanse za uspeh.[11]

3. Vrste i izvori konkurentske prednosti

Današnje poslovno okruženje dinamičnije je više nego ikada, na tržištu se stalno pojavljuju novi, bolji proizvodi, a konkurencija je jača nego ikada. Pojam globalnog sela dobija potpuni značaj upravo u prodaji, protok roba i usluga je olakšan, sve je manje prepreka u trgovini sa fizički udaljenim prodavcima i dobavljačima. Kupci su informisani i u mogućnosti da do pravih informacija dođu samostalno. Prodaja više ne može uspešno rešavati situacije u poslovnom svetu 21. veka koristeći stare tehnike i trikove. Izazovi za prodaju u budućnosti ne mogu biti suočeni sa zastarelim strategijama i razumevanjem strategije kakva je bila nekada. Danas kompanije moraju

[11]Branislav Mašić *Menadžment*, Beograd 2009. str.457-458

razumeti da stalno moraju učiti nove stvari o kupcima, njihovom ponašanju i potrebama kako bi mogli postati uspešniji od konkurencije.[12]

Ključni ciljevi marketinške strategije posebno se ispoljavaju kroz prizmu sveukupnih odnosa sa odabranim segmentom potrošača, diferenciranja, pozicioniranja na tržištu i naravno prednosti u odnosu na konkurente. Suština strategijskog upravljanja trgovinskog preduzeća svodi se na ostvarivanje što većih prednosti na tržištu u odnosu na konkurente. S tim u vezi prema Porteru konkurentska prednost ostvaruje se na osnovu ***nižih troškova*** i ***diferencijacije***. On smatra da ulaskom nove konkurencije dolazi do smanjenja cena, a samim tim i profita. U skladu sa tim igrači na takvom tržištu moraju stvoriti barijere ulasku novoj konkurenciji korišćenjem zaliha profita. One kompanije koje su sposobne za takav potez zauzimaju snažnu poziciju na tržištu. Ukoliko kompanije ne mogu stvoriti dovoljno visoke barijere one idu putem vođstva u troškovima. Njegova generička strategijska matrica upravo ukazuje na generične konkurentske strategije koje preduzeće na tržistu može da ostvari.[13]

	KONKURENTSKA PREDNOST	
	Niži troškovi	Diferencijacija
Zadovoljavanje potreba više segmenata **KONKURENTNI OBIM**	**1.Liderstvo u troškovima**	**2.Diferencijacija**
Zadovoljavanje potreba jednog segmenta	**3A.Fokus na troškove**	**3B.Fokus na diferencijaciju**

Slika 1. Porterova generička strategijska matrica[14]

[12]Alen Majer, *Kako prodavati,* Zagreb 2009. str.189-190
[13]Stipe Lovreta, *Trgovinski menadžment,* Beograd 2011 str. 75
[14]Michael E. Porter, *Konkurentska prednost,* Novi Sad 2007., str. 31

Konkurentska prednost je skup jedinstvenih karakteristika kako kompanije tako i njenih proizvoda koje ciljno tržište vidi kao veoma značajnije i superniornije u odnosu na konkurenciju. Upravo te karakteristike utiču na kupce tako da biraju proizvode te kompanije a ne proizvode konkurenata. U daljem tekstu govorićemo ove tri konkurentske strategije.

- Kada je u pitanju **liderstvo u troškovima** ono može da se postigne na više načina: pribavljanjem jeftinih sirovina, efikasnijim fabričkim operacijama, dizajniranjem proizvoda na način koji bi doveo do jednostavnije proizvodnje istih, kontrolisanjem fiksnih troškova kao i izbegavanjem marginalnih kupaca. Ukoliko kompanija može da postigne, a ujedno i zadrži vođstvo u pogledu troškova ona može ostvariti visoke rezultate u segmentu u kojem posluje ali pod uslovom da je u poziciji upravo da diktira prosečne cene u istom privrednom segmentu, jer kompanija koja ima cene koje su iste ili niže od konkurentskih,a pritom posluje uz male troškove, naravno, ima veću dobit. Međutim, čak i ako kompanija ima vođstvo u troškovima, ona ne sme da ignoriše osnovne elemente diferencijacije. To znači da iako je lider u troškovima mora imati ponudu proizvoda koji je indentičan konkurentskom ili pak da poseduju proizvode koji imaju različite karakteristike od konkurentskog, ali da ih kupci podjednako cene.

Kompanije koje se smatraju liderima u troškovima u svojim granama jesu kompanije *Heinz* i *United Biscuits.* One plasiraju proizvode koji su prihvatljivi za kupce i koje prodaju po razumnim cenama što znači da niski troškovi koje one imaju doprinose natprosečnom profitu. Pored njih, postoje i kompanije koje imaju za cilj da ostvare superiorne performanse na način što će uspeti da zadrže prednost koju imaju nad konkurencijom u pogledu troškova i ukoliko dođe do sniženja cena. Supermarketi *Costco, KwikSave* i *Aldi* spadaju u ovu kategoriju.[15]

- Kada je reč o **diferencijaciji** govorimo o dugoročnijoj konkurentskoj prednosti u odnosu na prethodnu, i ona se postiže upravo diferenciranjem proizvoda ili usluge. Suština ove strategije jeste u tome da kompanija želi kupcima da pruži nešto vredno i jedinstveno, a ne samo nižu cenu od one koju naplaćuju konkurenti. To znači da kompanije biraju upravo one načine koje njeni rivali ne koriste kako bi se diferencirali. Ključ je u sposobnosti kompanije da bude jedinstvena.

Postoji bezbroj prednosti i nedostataka koje kompanija može da ima u poređenju sa svojim konkurentima, međutim upravo niski troškovi i diferencijacija predstavljaju osnovne. Aktivnosti koje su potrbne za sprovođenje ovih generičkih strategija variraju u zavisnosti od privrednog segmenta isto kao i generičke strategije koje se primenuju u nekom posebnom privrednom segmentu. I iako izbor i sprovodjenje istih nije ni malo jednostavno one predstavljaju logičan put koji vodi ka ostvarenju konkurentske prednosti o kojem god segmentu da govorimo. Ključ ovog

[15] David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga*, Beograd 2006., str. 352

koncepta jeste da kompanija koja želi da ostvari konkurentsku prednost mora da se opredeli za vrstu konkurentske prednosti kao i za obim u kojoj želi da je ostvari.

Da diferencijacija može da bude i veoma rizična stretegija pokazuje slučaj kompanije *Volkswagen* koja je u pokušaju da proizvede automobile visokog kvaliteta imala najveću investicionu potrošnju od svih proizvođača automobila koja je iznosila 8,2% prodaje. Međutim, taj nivo investicija nije doveo da se brendovi ove kompanije diferenciraju na tržištu.[16]

- Međutim, pored ove dve generičke strategije koje imaju za cilj ostvarivanje konkurentske prednosti u širokom spektru tržišnih segmenata, postoji i treća generička strategija – **fokusiranje** koja se zasniva na izboru jednog uskog segmenta u okviru neke privredne grane. Govorimo o *fokusiranom diferenciranju* i o *fokusiranom vođstvu u troškovima.* Najbitnija stavka kod ovih strategija jeste upravo razlikovanje izabranog segmenta od ostalih segmenata jedne privredne grane. Izabrani ili ciljni segmenti o kojima govorimo moraju imati ili kupce sa nesvakidašnjim potrebama ili proizvodnju i sistem isporuke koji najbolje zadovoljavaju potrebe istih koji se moraju razlikovati od drugih segmenata iste privredne grane. Većina privrednih grana ima više različitih segmenata, a svaki od njih, ukoliko uključuje različite potrebe kupaca ili različit optimalni sistem proizvodnje ili isporuke, pruža upravo mogućnost za primenu ove strategije - strategije fokusiranja.[17]

Kada je u pitanju *fokusirano diferenciranje*, postoje male hemijske kompanije koje su uspešne u svom poslu upravo iz razloga što rado opslužuju potrošače koji šalju male narudžbine koje su uglavnom ili premale ili previše specijalizovane i zbog toga veće kompanije nisu zainteresovane za njih. Takođe, primer ove strategije su i apoteke za ljude sa posebnim potrebama, koje imaju prilaz obezbeđen specijalno za njih. Takođe, te apoteke, kojih nema mnogo, specijalizovane su upravo za taj segment potrošača, opremljene su proizvodima koji su im potrebni, a istovremeno poseduju i kadrove koji su kompetetni da opsluže iste.

Kada govorimo o *fokusiranom vođstvu u troškovima* rekli smo da je prednost ove strategije upravo u tome što firme koje ih primenjuju ostvaruju uštedu uz pomoć sredstava koja oni konkurenti koji žele da privuku šire tržište ignorišu. Pa tako imamo primer *Kiwibank* banke koja je osnovana od strane Vlade Novog Zelanda kako bi bila alternativa inostranim bankama koje su predvodile na tržištu, i koja je imala veoma niske troškove. Ova banka postala je veoma atraktivna za kupce sa niskim prihodima upravo zbog njenih niskih provizija.[18]

- Veoma je važno napomenuti da postoje kompanije koje su **neopredeljene** što znači da, primenjuju sve tri generičke strategije o kojima smo govorili, ali su neuspešne u primeni svake i za takve kompanije možemo slobodno reći da ne poseduju nikakvu konkurentsku

[16] Ibid
[17] Michael E. Porter, *Konkurentska prednost*, Novi Sad 2007., str. 34
[18] David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga*, Beograd 2006., str.353

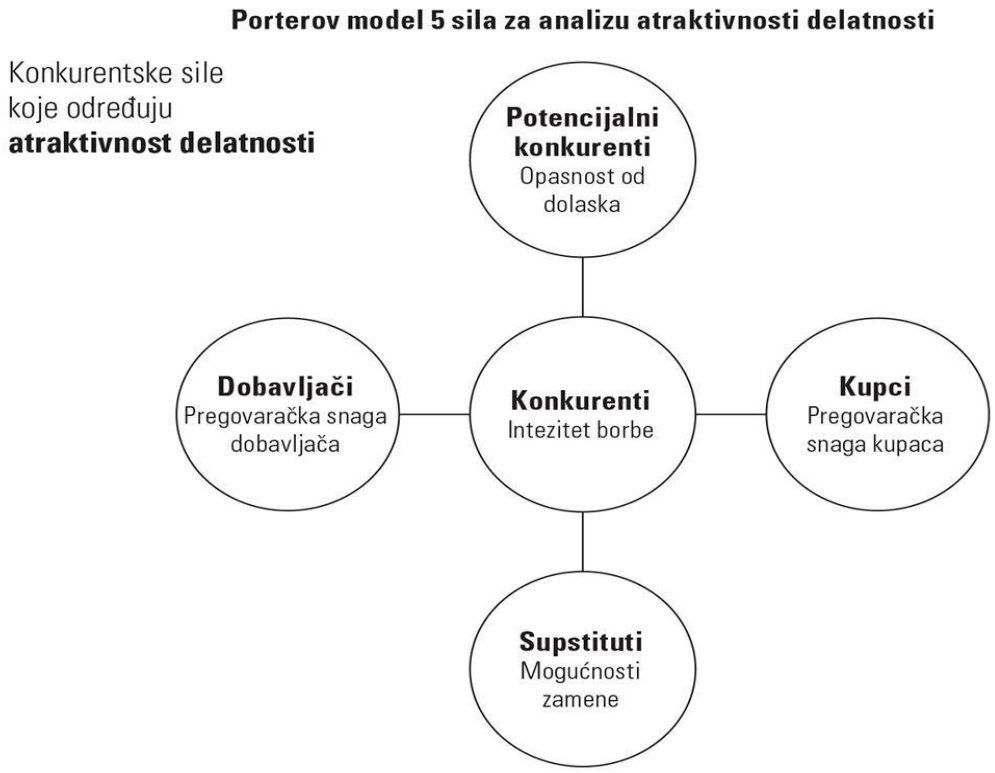
prednost. Neopredeljenost kompanija uglavnom proizilazi upravo iz nepostojanja sposobnosti da se opredeli za strategiju kojom će steći prednost nad konkurentima.

Da bi preduzeće moglo da utvrdi svoju konkurentsku prednost potrebno je da sprovede **SWOT** analizu, što znači da mora da uvidi svoje pozitivne karakteristike i karakteristike svog proizvoda kako bi za tržište bili bolji od konkurencije. SWOT analiza naziva se još i *Situaciona analiza* i ona pomaže preduzeću da uoči svoje ***snage*** (**Strengths-S**), ***slabosti*** (**Weaknesses-W**), kao i da istraži spoljne ***šanse*** (**Opportunities-O**) i ***opasnosti*** (**Threats-T**) kako bi pronašlo adekvatnu strategiju svog poslovanja. Istraživanje unutrašnjih snaga i slabosti kompanije iziskuje usmeravanje na troškove proizvodnje, finansijske resurse, marketinške veštine, sposobnost zaposlenih, raspoloživu tehnologiju kao i na sam imidž kompanije ili proizvoda koji je rezultat njenog poslovanja. Kada se usmerava na šanse i opasnosti i istraživanje istih, kompanija, tj. sektor marketinga mora da analizira samo markentiško okruženje, što znači da mora da sakuplja informacije o spoljnim dešavanjima, faktorima i samim spoljnim odnosima koji mogu uticati na njeno dalje poslovanje. Upravo to skeniranje okruženja ima za cilj otkrivanje tržišnih šansi i opasnosti i pomaže kompaniji da definiše kako konkurentsku tako i marketing strategiju.

Danas, konkurentska struktura prodaje na tržištu je sastavljena od različitih strategijskih grupa i trgovačkih organizacija koje iako imaju vrlo sličnu ponudu asortimana, imaju različit kvalitet usluge i različite cene. Najveća konkurencija vodi se upravo između rivala u okviru pojedinačnih grupa, gde se ponuđači istih ili veoma sličnih proizvoda bore za iste mušterije. Dakle, kako bi prodajno preduzeće bilo bolje pozicionirano u svesti potrošača, ono mora da nastoji da odgovori na potebe i želje potrošača bolje i uspešnije od konkurencije. U daljem tekstu veću pažnju posvetićemo cenovnoj strategiji kao izvoru konkurentske prednosti upravo iz razloga što strategija formiranja cena nudi širok opseg mogućnosti kako bi kompanija bila konkurentnija od drugih.

3.1 Porterov model pet sila konkurentnosti

Prema Porteru formulisanje strategije svodi se na konkurenciju. Pod konkurencijom u tom slučaju podrazumevamo sve kupce, dobavljače, nove potencijalne učesnike na tržištu kao i proizvođače supstituta. S tim u vezi možemo reći da konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila prikazanih na slici 2.



Slika 2. Porterov model pet sila[19]

Profitabilnost jedne delatnosti određuje upravo najjači konkurentski faktor te je iz tog razloga posebno značajan za dobro formulisanje strategije. Na primer, kompanija koja ima jaku poziciju u grani koju ne ugrožavaju potencijalni konkurenti može ostvariti male prinose ukoliko se suočava sa kvalitetnijim i jeftinijim supstitutom. Kada se kompanija nađe u takvoj situaciji, izlaženje na kraj sa supstitutom postaje strateški prioritet broj jedan. Međutim i pored toga

[19] www.mcb.rs , posećeno dana 20.09.2015.

veoma značajne su i druge sile za uspostavljanje konkurentnosti. S tim u vezi, nevešćemo nekoliko karakteristika koje su veoma važne za jačin svakog konkurentnog faktora:[20]

- **Opasnost od dolaska novih konkurenata-** Novi konkurenti dolaze na tržište sa željom da steknu udeo na tržištu kao i resurse. S toga možemo govoriti o 6 glavnih ulaznih barijera, a to su : *Ekonomija obima, diferencijacija proizvoda, zahtevi za kapitalom, troškovna inferiornost, pristup distributivnim kanalima, državna politika.* U zavisnosti od reakcije postojećih konkurenata, novi potencijalni konkurenti dobro će razmisliti da li će ući u neku granu.

- **Jaki dobavljači i kupci-** Dobavljači mogu da ispolje svoju pregovaračku moć u odnosu na druge učesnike u grani tako što povećavaju cene ili pak smanjuju kvalitet usluga i proizvoda koji se kupuju. Ukoliko kompanija nije sposobna da to povečanje troškova nadoknadi kroz svoje cene jaki dobavljači im mogu naneti štetu smanjenjem profitabilnosti. Takođe i kupci mogu da snize cene kao i da zahtevaju bolji kvalitet ili uslugu ili pak izazovu međusobne sukobe konkurenata u grani što naravno dovodi do smanjenja profita. Potreba za harmonizacijom odnosa učesnika u grani je izuzetno jaka kako se ne bi remetila ravnoteža razvojnog ciklusa.

- **Supstituti-** Supstituti upravo ograničavaju potencijal jedne grane na način što određuju plafon cena koje mogu ostvariti. Ukoliko kompanija ne može povećati kvalitet proizvoda ili pak ne može da ga diferencira, imaće sigurne probleme kako sa prihodima tako i sa rastom.

- **Stvaranje manevarskog prostora (Rivalstvo među konkurentima)-** Rivalstvo među konkurentima kako bi se zauzela bolja pozicija pomoću taktika kao što su niže cene, novi proizvodi, i marketinški potezi, neophodno je pre svega jer postoji veliki broj konkurenata približno iste snage, fiksni troškovi su visoki ili je proizvod kvarljiv, rast sektora je spor, kapacitet se značajno povećava, ili su izlazne barijere su visoke.

Kada se najzad procene pomenute sile koje utiču na konkurentnost u nekoj grani, moraju se indentifikovati prednosti i nedostaci kompanije, što znači da upravo prednosti i mane predstavljaju položaj kompanije u odnosu na uzrok svake od ovih sila pojedinačno. Zatim se priprema akcioni plan koji može uključiti

- *Pozicioniranje* koje obezbeđuje najbolju odbranu od konkurenata.
- *Strateške poteze* pomoću kojih utiče na ravnotežu sila te tako popravlja položaj kompanije.

[20] Michael E. Porter, *O konkurenciji,* Beograd 2008. str. 27-37

- *Predviđanje* i praćenje promena faktora konkurentskih sila i blagovremeno reagovanje na iste, što praktično znači reagovanje pre nego što protivnici to primete.

Prema Porteru, pronalaženje pozicije koja je manje izložena napadu direktnih protivnika a to su nove ili već afirmisane kompanije- najvažnije je za rast i opstanak jedne kompanije. Pod tim podrazumevamo upravo onu poziciju koja je manje ugrožena od erozije od strane direktnih kupaca, dobavljača i supstituta, a upravo ona se uspostavlja na više načina, odnosno- učvršćivanjem odnosa sa omiljenim klijentima, diferencijacijom proizvoda kroz marketing, integracijom kao i kroz uspostavljanjem tehnološkog liderstva.[21]

4. Cenovna strategija kao izvor konkurentske prednosti

Kada govorimo o cenovnoj strategiji, ono što je na prvom mestu jesu upravo konkurenti i neophodnost kompetitivnog postavljanja cena, tj. postavljanje cena u skladu sa cenama konkurenata. Neizbežna je upravo činjenica da cena za kupce pretstavlja osnovnu determinantu izbora. Ova činjenica prisutnija je u siromašnijim zemljama jer su za zemlje sa višim standardom značajniji postali brojni necenovni faktori, međutim, cena i dalje određuje mesto i prati učešće na tržištu i kao takva predstavlja osnovni element profitabilnosti kompanija. Dakle čak i kupci koji su u dobroj finansijskoj situaciji danas cenu sve više smatraju bitnim faktorom. Kada kompanija određuje strategiju formiranja cena, ona prati proceduru u 6 koraka: postavlja cilj u vezi sa cenom, predviđa moguće količine koje će prodati pri svakoj od datih cena, vrši procenu kako će se njihovi troškovi menjati usled različitih nivoa proizvodnje, razmatra konkurente- njihove troškove, cene i ponude, bira svoj metod formiranja cene i najzad bira krajnju cenu. Uglavnom kompanije ne određuju samo jednu cenu već strukturu cena koja odražava varijacije u geografskoj tražnji i troškovima, zahteve tržišnog segmenta, vreme kupovine, nivoe narudžbi i ostale faktore. Kada te kompanije prilagođavaju cene koriste nekoliko strategija: geografsko formiranje cene, popusti i olakšice, promotivne cene i diskriminatorno formiranje cena. Međutim, iako su razvili strategiju formiranja cene kompanije često dođu u situaciju u kojoj moraju da promene cene, dakle ili da ih smanje ili da ih povećaju, razlog u oba slučaja je višestruk. Predviđanje promena cena konkurenata takođe igra veoma važnu ulogu kao i praćenje

[21] Michael E. Porter, *O konkurenciji*, Beograd 2008.,str 42

poslovanja istih. Postoje brojni metodi formiranja cena kojima ćemo posvetiti pažnju u ovom poglavlju. [22]

Kompanije moraju da znaju da ključan faktor za postizanje prednosti na tržištu i dobrog pozicioniranja jeste upravo dobro poznavanje svojih konkurenata i praćenje njihovog rada. Navešćemo primer cenovne strategije kompanije *Marriott* koja je pripremila ponudu i cene slične konkurentskim i na taj način ostvarila uspeh na tržištu. Kompanija Marriott prvobitno se pozicionirala kao lanac hotela za višu srednju klasu. Međutim, postavlja se pitanje šta bi se desilo kada bi sve veći broj poslovnih ljudi tražio jeftiniji smeštaj. Ta mogućnost navela je ovu kompaniju da osmisli sistem motela pod nazivom *Courtyard* za poslovne ljude koji ne žele skupe hotele sa pomodnim restoranima i velikim konferencijskim salama. Coutyard je doživeo nezapamćen uspeh. Potom su u ovoj kompaniji uvideli potrebu za još jeftinijim sistemom motela za porodice i napravili su *Fairfield Inn* koji je takođe postao uspešan sistem motela. Naknadno je Marriott uveo i neke druge hotelske koncepte kao što su *Residence Inns, Marriott Suites, Marriott resorts* i druge.[23] Sve ovo je značilo da ova kompanija neće biti ranjiva zbog jednog pozicioniranja, već da će biti sigurna sa imovinom koja je pozicionirana u nekoliko klasa pružajući kupcima veći izbor mogućnosti, a pre svega veliki raspon cena za svaki sloj ljudi.

Kompanije koje su sposobne da pruže iste prednosti kupcima kao i njeni konkurenti, ali po nižoj ceni, imaju *prednost cene.* Upravo ova prednost pozicioniranja definiše kompaniju kao predvodnika u ceni. Cena predstavlja ono čega se kupac odriče kako bi dobio željeni proizvod. Kao takva, cena predstavlja važno konkurentsko oružje i od velike je važnosti za organizaciju jer se kao što smo ranije rekli, množenjem cene brojem prodatih jedinica dobijaju se ukupni prihodi preduzeća, a upravo prihod je, podsetićemo, smisao postojanja uspešne kompanije.

Na izrazito konkurentnim tržištima često izbijaju cenovni ratovi. *Amazon.com* povećava svoju online prisutnost na način što u ponudi nema samo svoje knjige i tako nastoji da postane e-prodavac. *Walmart* je na ovakvu ekspanziju Amazona odgovorio prodavanjem svoje najtraženije knjige u tvrdom povezu online za svega 10 dolara po komadu (prosečno izdanje u tvrdom povezu se prodaje za oko 25 dolara). Nakon toga, istog dana Amazon je odgovorio istim cenama. Borba je trajala sve dok se cene nisu stabilizovale, a knjige počele da se prodaju za 9 dolara na Amazonu, 8,99 dolara na Targetu i 8,98 dolara u Walmart-u.[24]

U delu Strategija prodaje (2.2 strana 11) govorili smo o BCG matrici i njenoj ulozi u strateškom odlučivanju i upravljanju portfoliom proizvoda. Na isti način i formiranje cena takođe bi trebalo da bude usklađeno sa konkurentskom strategijom kompanije. Izgradnja, održavanje, žetva i repozicioniranje takođe imaju uticaj na formiranje cena. Kada su u pitanju tržišta koja su

[22]Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing menadžment*, Beograd 2006. Str 461
[23]Filip Kotler, *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Novi Sad 2007.,str. 46
[24]Charles W.Lamb, Joseph F.Hair, Carl McDaniel, *Marketing*, Beograd 2013.,338

cenovno osetljiva cilj ***izgradnje*** nekog proizvoda jeste da kompanija odredi cenu koja je niža od konkurentskih, međutim, ukoliko konkurenti podignu svoje cene kompanija ne bi trebala odmah da uradi isto. Ako je cilj kompanije ***održati*** nivo prodaje, cene bi trebale biti na nivou konkurentskih, a u toj situaciji pak, ukoliko konkurenti smanje cenu tada kompanije treba da urade isto što i konkurencija. Ukoliko kompanija ima ***žetvu*** kao strateški cilj, tada bi strategija formiranja cena kompanije trebala biti određivanje premijum cena. Na tržištu su okolnosti često promenljive i u skladu sa tim često je potrebno ***repozicionirati*** postojeći proizvod, a to može značiti pored promene ostalih elemenata proizvoda i promenu cene.

Kompanija koja uspešno kombinuje *cenovne politike* i *cenovne strategije* može postići maksimalnu profitabilnost prodaje, što pokazuje važnost istih. S tim u vezi, u skladu sa ciljevima, segmentacijom, pa i samim proizvodom one biraju strategiju za koju smatraju da će dati najbolje rezultate. O samoj strategiji prodaje govorili smo u poglavlju 2.2 (str. 11) , dalje ćemo detaljnije govoriti o samim cenovnim strategijama i važnosti istih za preduzeće.

Cenovna strategija određuje konkurentnu cenu vezanu za određen tržišni segment, a ključna odluka kompanije jeste da odrede pre svega strategije pozicioniranja, a sama cena predstavlja moćno sredstvo za pozicioniranje kao i da stvori diferencijalnu prednost gde takođe cena može da se iskoristi kao prednost odnosno da privuče neka ciljna tržišta. Postoje tri osnovna pristupa kojima kompanije pribegavaju ukoliko žele ozbiljno da kreiraju cenovnu strategiju. To su:

1. *VISOKA INICIJALNA CENA*- Visoke cene koje se kasnije vremenom snižavaju. To podrazumeva formiranje više cene u odnosu na konkurentske. Ova strategija se koristi najčešće za plasiranje novog proizvoda na tržište upravo kako bi ciljni segment potrošača imao utisak da je proizvod poseban, odnosno da posednuje jedinstvene prednosti. Ova strategija na tržištu se naziva još i *„skidanje kajmaka"*. Međutim neki proizvođači tokom celog životnog ciklusa proizvoda održavaju visoke cene. Kao primer imamo kompaniju *Chanel* koja proizvodi torbice čija je maloprodajna cena oko 2.000 $ po komadu. Politika ove kompanije je ta, da će radije povlačiti zalihe proizvoda koji se ne prodaju i pritom ih uništiti, nego što će ih prodavati sa popustom. Ova strategija najbolja je upravo tada, kada je tržište spremno da kupi proizvod čak i kada on ima iznadprosečnu cenu kao što je slučaj sa torbama Chanel kompanije.[25] Strategija visokih inicijalnih cena primenljiva je sve dok je tražnja veća od ponude.

2. *NISKA INICIJALNA CENA*- Predstavlja suprotnu strategiju od prethodne. Kompanija koja primenjuje ovu strategiju želi da ostvari veliko tržišno učešće, a to ostvaruje putem zaračunavanja relativno niske cene proizvoda. U slučaju politike formiranja ovih cena, kako bi kompanija postigla zaradu, potreban je veći obim prodaje. Primena ove strategije najdelotvornija je upravo na cenovno osetljivim tržištima.

[25]Charles W.Lamb, Joseph F.Hair, Carl McDaniel, *Marketing*, Beograd 2013., str.344

Prednosti ovog modela strategije su:[26]

- Cene koje su stabilne tokom cele godine,
- Obično su to i najniže cene,
- Bolja kontrola prodajnog predviđanja,
- Bolja finansijska performansa jer nema oscilacija zbog čestih rasprodaja,
- Efikasniji sistem,
- Niži troškovi marketinga (nema rasprodaja i promocija).

Nedostaci ovog modela strategije su:

- Niže marže,
- Niži profit,
- Potrošač može doživljavati kompaniju kao nekoga ko nudi nizak kvalitet jer su cene niske,
- Neophodnost masovne proizvodnje, pa ukoliko to izostane kompanija mora da se suoči sa velikim gubicima.

3. *PRAĆENJE KONKURENCIJE*- Podrazumeva formiranje cene koja je ista ili vrlo slična konkurenskoj ceni. Najveća prednost ovoj strategiji jeste to da je veoma jednostavna za primenu. Kompanije koje primenjuju ovu strategiju najčešće se zadovoljavaju time da svoje cene formiraju na osnovu cena svojih glavnih konkurenata, na način određivanja cena koje su ispod, iznad ili u nivou konkurentskih cena. Glavna mana strategije praćenja konkurencije je ta da kompanija ne može da se diferencira i pritom osvoji veći profit od konkurencije. Pored toga odabir ove strategije može biti veoma rizičan ukoliko kompanija ima veće troškove u odnosu na konkurenciju na koju se ugleda.

[26]Danilo Golijanin *Marketing u trgovini* , Beograd 2011., str. 86

4.1 Strategije prilagođavanja cena

Kompanije najčešće ne određuju samo jednu cenu već takozvanu strukturu određivanja cena koja uključuje izvesne razlike tržišnih segmenata. Najčešće strategije prilagođavanja cena jesu pre svega: *geografsko određivanje cene, popusti i bonifikacije, određivanje promotivnih cena i diferenciranje cena.*[27]

1. **Geografsko određivanje cene-** Ovde govorimo o odlučivanju vezano za određivanje cena proizvoda različitim potrošačima na različitim lokacijama i u različitim državama. Jednostavnije rečeno, ukoliko su pojedini potrošači dosta udaljeni od kompanije, da li bi njena odluka trebala biti povećanje cena istim kako bi na taj način pokrila troškove koji prate isporuku te robe, ili pak odluka smanjenja cena kako bi zaključila ugovor.

2. **Popusti i bonifikacije-** Mnoge kompanije svoju listu cena prilagođavaju kupcima tako što daju popuste i olakšice za npr. veće kupovine ili za ranije plaćanje. Koliko imaju prednosti za kupce, toliko popusti određenih proizvoda mogu dovesti do uništavanja slike o proizvodu. Postoji više vrsta popusta:

   Gotovinski popust- predstavlja sniženu cenu za kupce koji plaćaju odmah ili u kraćem roku.
   Popust na količinu- je kao što sam naziv govori, popust tj.niže cene za one kupce koji kupuju veće količine. Npr. Jedna majica košta 1000 dinara, ukoliko kupite 10, ona će koštati 800dinara.
   Funkcionalni popust- je popust koji proizvođač nudi članovima kanala trgovine samo ukoliko oni prihvate da obavljaju određene funkcije kao što su prodaja, skladištenje itd.
   Sezonski popust- ukoliko kupci robu kupuju van sezone dobijaju je za nižu cenu**.** Avio kompanije, hoteli, turističke agencije nude ovu vrstu popusta.
   Bonifikacije- predstavljaju posebne pogodnosti pri plaćanju, a koje imaju za cilj da se kupac podstakne na učešće u nekim programima.

   Na realnu cenu ne utiču samo popusti, postoje i mnogi drugi troškovi koji smanjuju postojeću cenu. Pa tako dolazimo i do promotivnih cena.

3. **Određivanje promotivne cene-** Kada su promotivne cene u pitanju kompanije imaju nekoliko tehnika za formiranje istih, kako bi na taj način stimulisale prodaju. One se formiraju sa različitim ciljevima. U cilju privlačenja kupaca, u posebnim prilikama, gotovinskim rabatima, kreditiranjem sa niskim kamatama, sa dužim rokovima plaćanja,

[27] Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing menadžment*, Beograd 2006. Str 450-453

kao i davanje psiholoških popusta. Kada govorimo o psihološkim popustima reč je o strategiji formiranja veštački visoke cene a zatim ponudu istog proizvoda uz velike popuste.

4. **Diferenciranje cena-** Kada kompanije koriste strategiju diferenciranja cena, one prilagođavaju postojeću cenu kako bi je uskladile sa razlikama koje postoje među kupcima, lokacijama, proizvodima. Kao primer imamo kompaniju *Lands End* koja je poznata po proizvodnji muških košulja različitih stilova, dezena, kao i materijala različitog nivoa kvaliteta. Pa tako, klasična bela, muška košulja može da košta samo 18,5$, ali može da košta i 48$.

   Ovde se pojavljuje i termin **cenovna diskriminacija** koji se pojavljuje u slučajevima kada kompanija isti proizvod prodaje po nižoj ceni jednom kupcu, pa na taj način taj kupac nepravedno dobija konkurentsku prednost. Pa tako prodavac može prodavati svakom kupcu proizvod po različitoj ceni u zavisnosti od toga kolika je njegova tražnja - ovo je *prvi stepen cenovne diskriminacije.* Kada prodavac naplaćuje nižu cenu kupcima koji kupuju velike količine radi se o *drugom stepenu cenovne diskriminacije*, a *treći stepen* se pojavljuje ukoliko prodavac različitim klasama kupaca naplaćuje različite iznose.

   Postavlja se pitanje da li je cenovna diskriminacija legalna? Jeste, ukoliko prodavac isto može dokazati tako što prikaže da se njegovi troškovi razlikuju ukoliko različitim maloprodavcima prodaje različite količine i kvalitete istog proizvoda. Međutim, ukoliko prodavci različitim ljudima unutar iste poslovne grupe nude različite uslove plaćanja- radi se o nezakonitim cenovnim diskriminacijama.

4.2 Neophodnost usaglašavanja pojedinačnih strategija elemenata marketing miksa

Marketing miks (4P-product, place, promotion, price)predstavlja jedinstvenu kombinaciju strategija proizvoda, distribucije, promocije i *formiranja cena*, koja je osmišljena da podstakne razmene koje su korisne kako za preduzeće tako i za potrošače. Važnost svakog „P“ je jednaka i od velike važnosti za kompaniju koja želi da bude uspešnija od konkurencije. S tim u vezi, svaki marketing miks je dobar samo onoliko koliko i njegova najslabija komponenta. Međutim, neretko se dešava da kompanije imaju strategiju za samo jedan od ova četiri elemenata marketing miksa, pa tako kompanije često formiraju cene nezavisno od ostala tri elementa. Kratko vreme je potrebno da se uvidi da takva strategija ne donosi koristi kompaniji, naprotiv, konceptom 4P treba upravljati u smislu odnosa i uravnoteženja. O svakoj strategiji pojedinačnog elementa marketing miksa govorićemo u daljem tekstu.

Strategije proizvoda- Proizvod predstavlja polaznu tačku u kreiranju marketing miksa. Ono što je činjenica jeste da kompanija, odnosno marketing menadžeri kompanije ne mogu odrediti cenu, promotivnu strategiju niti izgraditi kanal distribucije ukoliko ne postoji proizvod koji će se prodavati. S tim u vezi od velike je važnosti na pravi način odlučiti koji proizvod je najbolje ponuditi tržištu, a pritom obratiti pažnju na sve faktore koji utiču na taj proces, a posebno pratiti ponudu koju daju konkurenti. Kada govorimo o proizvodu on ne obuhvata samo fizički predmet već sve ono što ga prati i od čega se sastoji, dakle, pakovanja, garancije, izbor imena brenda, imidž kompanije, postprodajne usluge i dr. Možemo to jednostavnije objasniti na bilo kom dobro pozicioniranom proizvodu koji je pre svega brend. Politika kompanije *Ferrero* dovela je ovu kompaniju na prvo mesto kompanija sa najboljom reputacijom. Ovaj rezultat jeste priznanje kompaniji koja je za cilj uvek imala da svojim kupcima obezbedi proizvode najboljeg kvaliteta. U ponudi kompanije Ferrero su brojni brendovi kao što su Nutella, Mon Cheri, Kinder Chocolate, Tic Tac, Kinder Eggs. To su sve veoma uspešni brendovi, međutim ***Ferrero Rocher*** ima mnoge elemente proizvoda. Kuglice punjene Nutellom i lešnikom, kvalitetan, luksuzni omot zlatne boje kao i različita ekskluzivna pakovanja, zadovoljstvo kupaca, pre svega prestiž koji prati ovaj proizvod, tu je i cena koja opravdava kvalitet i zadovoljstvo kupaca.

Strategije formiranja cena- Kao što smo na samom početku, u uvodu rada rekli, cena predstavlja ono što kompanija dobija za svoj proizvod, a ona ujedno predstavlja i ono čega se kupac odriče kako bi dobio taj proizvod. Podsetićemo se da je ona jedini element marketing miksa koji ne stvara trošak, ostala tri elementa predstavljaju npr. troškove dizajniranja proizvoda, troškovi oglašavanja, troškovi transporta, itd. U odnosu na ostala tri elementa, cena se razlikuje i po fleksibilnosti i ona predstavlja najfleksibilniju komponentu marketing miksa. To znači da se cene mogu najlakše i najbrže promeniti što znači da marketari mogu da podižu i spuštaju cene češće i lakše nego što mogu da menjaju druge varijable marketing miksa. Kao takva, cena je veoma jako konkurentsko oružje i jednako je značajna za organizaciju jer se množenjem cene brojem prodatih proizvoda dobijaju ukupni prihodi kompanije, što je možemo reći, i svrha postojanja iste.[28]

Strategije promocije- Kada je u pitanju promocija, njena uloga u marketing miksu jeste stvaranje pozitivnog stava o određenim proizvodima ili uslugama koji utiče na odabir upravo tog proizvoda i favorizovanje istih od strane potrošača. Uz pomoć promocije kupci se informišu, edukuju, podstiču na kupovinu i koristi koje nudi neki proizvod. U promociju spadaju: Lična prodaja, direktni marketing, oglašavanje, odnosi sa javnošću, unapređenje prodaje i internet prodaja. Kada se svi elementi promocije usklade međusobno kreira se promotivni miks. Kao primer dobre promotivne strategije možemo navesti novi proizvod kompanije *Frikom,* koji je iskoristio lik iz trenutno najpopularnije igrice „Angry birds“ i njihov novi sladoled u obliku glavnog lika- ptičice, nesumnjivo je povećao prodaju sladoleda. Postoji veliki broj metoda

[28]Charles W.Lamb, Joseph F.Hair, Carl McDaniel, *Marketing*, Beograd 2013., str.28

promovisanja nekog proizvoda, a u zavisnosti od tržišta i visine sredstava sa kojima kompanija raspolaže ona bira najpogodniji metod.

Strategije distribucije- Strategija distribucije, kao i ostala tri elementa, od velike je važnosti za kompaniju jer je jako bitno da proizvodi te kompanije budu dostupni kada god i gde god ih kupci žele. S tim u vezi, logično je da kompanije pažljivo biraju najčešće distribuciju odnosno prenos proizvoda od mesta proizvodnje do mesta prodaje koja je najpovoljnija, tj. prenos proizvoda uz minimalne troškove. Kada govorimo konkretno o strategiji distribucije govorimo o delu strategije preduzeća koji se odnosi na izbor jedne ili više alternativa distribucije koje omogućavaju kompaniji uspešan nastup na tržištu. Ova strategija često je bila zapostavljena u odnosu na ostala tri elementa marketing miksa, međutim teškoća sticanja kompetitivne prednosti, rastuća uloga maloprodavaca, potreba sa nižim troškovima distribucije kao i sama potreba preduzeća za rastom dovela je ovaj element marketing miksa u žižu interesovanja od strane kompanija.

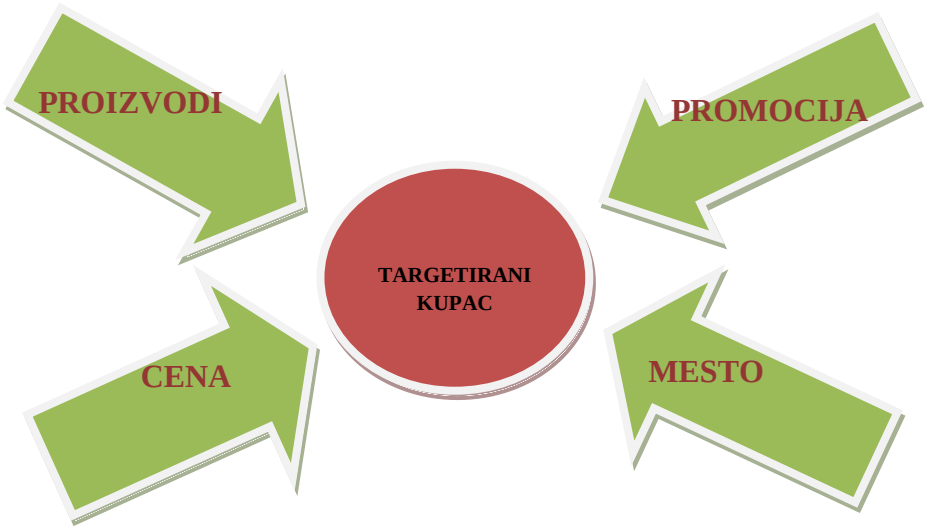
4.2.1 Zašto je bitno uskladiti sve elemente marketing miksa?

Iz prethodnih stavki vidljiv je zaključak da ukoliko kompanija želi da postigne uspeh i ukoliko želi da formuliše delotvornu marketinšku strategiju neophodno je da oformiti optimalnu kombinaciju sva četiri elementa marketing miksa. Upravo kombinovanjem ova četiri elementa stvara se pogodan efekat za kompaniju ali samo ukoliko je usklađen sa zahtevima potrošača kao i sa uslovima (finansijama) preduzeća koje formuliše strategiju.

Upravo iz tog razloga potrebno je pomenuti i savremeno shvatanje koncepta 4P. Dok koncept 4P o kojem smo u prethodnom tekstu govorili, predstavlja stranu ponude kompanije i posmatra tržište iz perspektive preduzeća, ***koncept 4C*** predstavlja koncept iz ugla potrošača (consumer-potrošač), i nastao je upravo u cilju zadovoljavanja potreba potrošača, pa tako umesto elementa Product (proizvod) imamo ***Customer solution (Rešenje za kupca)*** i samim tim ističe se važnost fokusa na potrošača i njegove potrebe, zatim Price (cena) koju je zamenio ***Cost (Trošak)*** koji predstavlja sve one dodatne troškove koje potrošač ima pored osnovne cene koju plaća za neki proizvod. Da bi to razjasnili daćemo primer letnjeg odmora na određenoj destinaciji gde potrošač plaća cenu za boravak u hotelu, ali pored toga ima i troškove koji nisu uračunati u sam aranžman (putarina, benzin, hrana...) i to predstavlja novčane troškove. Osim novčanih postoje i oni

nenovčani kao što je npr. utrošeno vreme.[29] ***Place (Distribucija)*** biće zamenjena ***Convenience (Pogodnosti)*** tj. pogodnostima kupovine uzimajući u obzir sve pogodnosti današnjice i to da kupac može poručiti proizvod iz svoje fotelje i platiti ga na isti način. I na kraju dolazimo do Promotion (promocija) koju zamenjuje ***Communication (Komunikacija)*** koja je jedna od najvažnijih elemenata upravo kako bi se stvorila potrebna interaktivna komunikacija sa potrošačem.

Kada kompanija usaglasi marketing miks, sve odluke oko ta četiri elementa moraju se doneti u isto vreme, upravo iz tog razloga svi elementi marketing miksa okružuju kupca koji se nalazi u centru tog kruga što dokazuje jednaku važnost svakog pojedinačnog elementa.



Da bi kompanija bila uspešna mora primenjivati filozofije marketing koncepta za razvoj marketing miksa, s tim u vezi potrebno je jasno i precizno definisati značaj, mesto i ulogu svakog instrumenta pojedinačno: proizvod, cenu, distribuciju i promociju. Zatim se odlučuje koliko treba da se investira u svaki element marketing miksa, a onda se vrši alociranje sredstava na svaku kombinaciju elemenata posebno. U prednosti je uvek ona kompanija koja ima *diferencijalnu prednost*, a ona predstavlja razliku između efektivnosti marketing miksa te kompanije i njenih konkurenata u zadovoljavanju želja i potreba potrošača, a cilj marketing miksa zapravo i jeste upravo taj, da jedna kompanija nastoji da bolje i uspešnije od konkurencije odgovori na potrebe i želje potrošača.

[29] www.wikipedia.org ,posećeno dana 02.05.2014.

Zaključak je dakle, da samo ono preduzeće koje uspešno usaglasi potrebe potrošača i uspešnu komunikaciju mogu da budu pobednici na konkurentskom tržištu. Međutim, i ako je preduzeće sposobno da usaglasi elemente marketing miksa ono mora imati dinamički pristup programiranja istog, što objašnjavamo time da se efikasnost svakog elementa marketing miksa i njihove kombinacije menja u toku određenog vremenskog perioda. Što znači da, ukoliko se na tržištu dese određene promene, a danas se sve brže dešavaju, kompanija mora menjati strategiju miksa u skladu sa novonastalim promenama.

*Treba zapamtiti da, ukoliko **dobrom proizvodu** dodamo pravilno **odmerenu cenu**, **adekvatnu promociju** i **razrađenu distribuciju**, uspeh neće izostati. Ali najveći efekat ćete postići ukoliko uz proizvod prodajete i **doživljaj**!*

4.3 Neophodnost adekvatnog upravljanja cenovnom politikom

Postavljanje prave cenovne politike je od velike važnosti za preduzeća. Upravo ona omogućava preduzeću pre svega da: prikaže vrednost koju nudi kupcima u poređenju sa konkurencijom, razmatra šta bi tržište stvarno platilo u odnosu na njenu ponudu, dostigne određeni nivo prihoda i udeo na tržištu kao i da maksimizira profit. Kada je politika cena, odnosno postavljanje cena za određeni proizvod ili uslugu u pitanju, ključna stvar jeste upravo spremnost potrošača da zameni određenu svotu novca za koristi koje dobija kupovinom nekog proizvoda ili usluge. Proučavanja vezana za ponašanje potrošača danas su sve naprednija i stoga sa sve većom preciznošću možemo otkriti na koji način postavljene cene utiču na spremnost potrošača za kupovinom, odnosno na zadovoljstvo koje on ostvari prilikom kupovine.

Ukoliko kompanija na pravi način zna da postaviti segmentaciju potrošača, adekvatno plasira prednosti sopstvenih proizvoda kao i da dobro analizira i prepozna predstojeće alternative, biće sposobna da postavi pravu cenu proizvoda pa na taj način uspeti da dođe i do najvažnijeg cilja a to je maksimiziranje profita i postizanje konkurentske prednosti i tako napravi put ka svom daljem rastu i razvoju. Kako bi se cenovna strategija odredila i postavila potrebno je mnogo napora kompanije, pre svega znanja i istraživanja, ali sve su to napori koji se isplate upravo iz razloga što te cenovne strategije igraju kljucnu ulogu u sudbini kompanije odnosno u njenom rastu i razvoju. O cenovnoj strategiji opširnije smo govorili na samom početku poglavlja.

Cene moraju biti u skladu sa politikom formiranja cena u kompaniji. Mnoge velike kompanije imaju formirana odeljenja za određivanje cena koja imaju ulogu razvijanja politike i donešenja odluka u vezi cena. Cilj jeste upravo taj da kompanije nude cene koje su kupcima prihvatljive, a koje ujedno kompaniji donose ono najvažnije, a to je profit. Stoga je neophodno da osoblje koje je za to angažovano adekvatno upravlja cenovnom politikom.

Politike u vidu cena su sastavni deo osnovnih operativnih politika preduzeća. Menadžment kompanije pored stvari koje smo na početku rekli, mora razmotriti i reakcije drugih strana na predviđenu cenu. Kada kažemo „druge strane“ mislimo na distributere, trgovce, konkurente. Da li će trgovci biti spremni da prodaju po toj ceni i kako će konkurenti reagovati na nju? Da li će dobavljači povećati svoje cene kada vide cene koje je kompanija formirala? Da li će, možda, Vlada intervenisati i sprečiti da se kompanijska cena realizuje? Kada je o slučaju Vlade reč, menadžment kompanije pre svega treba da bude upoznat sa zakonima koji regulišu formiranje cena. Državni zakoni štite potrošače od nezakonitog formiranja cena. Po američkom zakonu prodavci moraju formirati cene bez dogovora sa konkurentima jer se fiksiranje cena posebno računa kao nezakonito.

Kompanije putem politike cena pokušavaju da steknu konkurentsku prednost, međutim, to u današnjim uslovima predstavlja veoma težak zadatak. Ono što predstavlja olakšicu za mnoge kompanije jeste mogućnost transfera calokupne proizvodnje u zemlje u kojima je radna snaga prilično jeftina pa je u tom slučaju prisutna veoma fleksibilna politika cena koja automatski isključuje mogućnost konkurisanja.[30]

4.3.1 Postupak utvrđivanja cena

Kada kompanija osmišljava politiku formiranja cena mora imati u vidu nekoliko faktora. Postupak određivanja cene prolazi kroz šest koraka:[31]

Korak 1- ***Izbor ciljeva cena***- Kompanija pre svega mora da zna šta želi da postigne određenim proizvodom ili uslugom. Mogućnosti koje može da postigne su: ostvarivanje zarade, osvajanje novih tržišta tj.kupaca, potiskivanje konkurencije, pozicioniranje proizvoda itd. Utvrđivanje cene je lakše ukoliko su ciljevi kompanije jasni. U odnosu na politiku formiranja cena kompanija može imati nekoliko ciljeva:[32]*Opstanak*- predstavlja cilj onih kompanija koje se bore sa jakom konkurencijom i čestom promenom želja potrošača.Ona će poslovati sve dokcene pokrivaju varijabilne i fiksne troškove. Ovo je kratkoročan cilj, jer na duži rok kompanija mora da doda

[30]Vladimir P. Matović, *Menadžment prodaje*, Beograd 2011., str.22
[31]Milorad Unković, Budimir Stakić, *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Beograd 2011.str.129
[32]Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing menadžment*, Beograd 2006.str.437-438

vrednos ili neće opstati na tržištu. *Maksimiziranje profita*- je cilj kompanija koje određivanjem cene žele maksimizirati profit. Kompanija koja sledi ovaj cilj mora imati znanje o tražnji i troškovima. Problem ove strategije je taj što kompanije najčešće zanemaruju ostale elemente marketing miksa i tako žrtvuju dugoročne performanse. *Maksimalno tržišno učešće*- Ove kompanije formiraju najnižu cenu jer imaju za cilj veći obim prodaje i veći profit. Često kompanije imaju ovu strategiju prilikom ulaska na novo tržište. *Maksimalno skidanje kajamaka na tržištu*- Nešto o ovoj strategiji govorili smo u poglavlju 4 (str.23). Kompanije dakle, određuju visoke cene kako bi "skinule" maksimalan prihod na tržištu. Cene su u početku visoke, ali vremenom ih kompanija polako snižava. *Vođstvo kvaliteta proizvoda*- Postoje kompanije koje teže da budu predvodnik u kvalitetu proizvoda na tržištu. Ovaj cilj ne podrazumeva samo izrazito visoku i nepristupačnu cenu, i pored toga ih karakteriše visok nivo kvaliteta, ukusa i statusa. Kao primer možemo navesti proizvode kompanije *Starbucks, Victoria's Secret,* brend *Absolut* i drugi.

Korak 2- *Utvrđivanje tražnje-* Kada je reč o utvrđivanju tražnje za proizvodom ili uslugom, činjenica je da svaka cena dovodi do drugačijeg nivoa tražnje, i obično su tražnja i cene obrnuto proporcijalne što znači da što je cena proizvoda viša, tražnja će biti manja i obrnuto. Iako postoje potrošači koji smatraju da je više cena pokazatelj većeg kvaliteta odnosno boljeg proizvoda, nije uvek tako.

Korak 3- *Procena troškova*- Praćenjem ove strategije kompanija ostvaruje veći obim prodaje na način što formira cenu nižu od tržišne, tako da ona pokrije ukupne troškove. Na ovaj način kompanija uspeva da osvoji nova tržišta i da pozicionira svoje proizvode bolje i uspešnije od konkurencije. Međutim neretko se dešava da kompanija ovom strategijom ne dođe do profitabilnosti.

Korak 4- *Analiza troškova, cena i ponuda konkurenata*- Kompanija stvara informacione osnove za utvrđivanje okvira u kojima se može odrediti cena. Ona analizira cene najbližih konkurenata, a zatim odlučuje da li će naplaćivati više, jednako ili manje u odnosu na konkurenta.

Korak 5- *Izbor metode formiranja cena*- Metod troškovi plus, metod ciljnog prinosa, metod percipirane vrednosti, metod tekućih tržišnih cena, metod vrednosnih cena, metod fiksne i metod klizne cene jesu najčešće metode koje primenjuju kompanije. Postoje 3 osnovne stavke prilikom formiranja cena zvane *3C model,* a on se sastoji iz modela formiranja cena na osnovu *tražnje kupaca*, modela *troškova* i na osnovu modela *konkurentskih cena.* Kompanije biraju metod formiranja cene na osnovu jedne od ove tri stavke ili na osnovu više njih.

Metod trpškovi plus[33]- Ukoliko koriste ovaj metod, najkraće rečeno, kompanije na troškove koje proizvod iziskuje dodaju standardnu maržu. Ovaj metod prodavci mahom koriste jer na način što povezuju cene za troškove oni jednostavnije formiraju cene.

Metod ciljnog prinosa- Ovom metodom kompanija determiniše cenu koja će joj doneti ciljnu stopu prinosa na investirano.

Metod percepirane vrednosti- Ovaj metod podrazumeva isporučivanje vrednosti shodno datom obećanju, a zatim kupac percepira tu vrednost. Shodno tome postoje 3 vrste kupaca, a to su *cenovni*, *vrednosni* i *lojalni* kupci, kojima kompanija mora pristupiti na različite načine jer su to naravno i različite grupe kupaca. Kako bi poboljšala svoj uticaj kompanija koristi i ostale elemente marketing miksa, najčešće propagandu, upravo u cilju unapređenja percipirane vrednosti u svesti potrošača. Cilj je isporučiti bolje i uspešnije od konkurencije i na taj način steći lojalnost i privući potencijalne kupce.

Metod tekućih tržišnih cena- Sam naziv govori da se upotrebom ovog metoda kompanija oslanja na konkurenciju, tj. zasniva svoje cene po ugledu na konkurentske. S tim u vezi,u zavisnosti od ciljeva ona može odrediti više, jednake ili niže cene. Ovaj metod je veoma popularan.

Metod vrednosnih cena- Kompanije koje imaju ove metode su veoma popularne iz razloga što nude veoma kvalitetne proizvode po niskim cenama i tako stiču lojalnost potrošača (IKEA).

Korak 6-***Izbor konačne (krajnje) cene***- Proces formiranja cena privodi se kraju, i dolazi se do sinteze svih prethodno izvršenih analiza i istraživanja. Kada kompanija bira cenu, ona mora uzeti u obzir sve dodatne faktore kao što je upravo politika cena kompanije, uticaj ostalih markentinških aktivnosti, kao i sam njen uticaj na ostale aspekte poslovanja. Kada su marketinške aktivnosti u pitanju pokazalo se da opravdanje za visoke cene kod potrošača imaju proizvodi koji imaju *prosečan kvalitet*, a li *visok propagandni budžet* što objašnjava činjenica da su potrošači spremni da plate veću cenu za poznati proizvod nego za onaj koji to nije. Oni proizvodi koji imaju *visok kvalitet* i *često oglašavanje* u medijima imaju najvišu cenu, dok po logici, proizvodi *niskog kvaliteta* i *retkog oglašavanja* imaju najmanju cenu. Sudeći po ovim činjenicama možemo doći do zaključka da cena ipak nije značajna u tolikoj meri u kolikoj je to kvalitet i ostale koristi koje proizvod pruža.

[33]Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing menadžment*, Beograd 2006.str.444-448

4.3.2 Promena cena i reakcije na promene konkurentskih cena

Odluke o tome kada *sniziti* ili *povisiti* cene postale su jedne od najbitnijih odluka kompanija. Pod raznim uticajima tržišta kompanije su primorane da koriguju cene. Kompanija, odnosno menadžeri kompanije moraju znati na koji način i u koje vreme je potrebno sniziti ili podići cene, a ujedno i kako reagovati na promene cena konkurenata. Postoje situacije koje su povezane sa samoinicijativnom promenom cena kompanije, a to su: [34]

Okolnosti- Razne okolnosti mogu uticati na kompaniju da povisi ili snizi cene. *Povećanje cena* mogu da stimulišu rastući troškovi i smanjene profitne marže, ali i povećana tražnja. Ukoliko se tražnja za nekim proizvodom na tržištu poveća, a kompanija ne uspe da odgovori na to, ona uglavnom odlučuje da poveća cene kako bi dovela u ravnotežu ponudu i tražnju. Kompanije kojima je cilj *žetva* (str.12) povećavaju svoje cene kako bi se profitne marže povećale uprkos opadanju prodaje. Kad je *sniženje cena* u pitanju do nje dolazi ukoliko kupci zaključe da je ona previsoka u odnosu na vrednost koji oni pridaju tom proizvodu. Takođe, kompanije snižavaju cene ukoliko shvate da je tržište cenovno osetljivo, a pritom za cilj imaju povećanje prodaje i tržišnog učešća (u ovom slučaju moguć je *cenovni rat* koji može da dovede kompaniju u ozbiljne probleme).

Taktika- Postepeno podizanje cena može izazvati pozitivnu reakciju potrošača i učiniti ih prihvatljivim, međutim može izazvati i optužbe potrošača da kompanija često podiže svoje cene. Sistem „skok cena“ ili „pad“ kompanije koriste kako bi *odmah* povećale ili spustile cene za pun iznos, ali to može biti previše upadljivo za kupce. Za povećanje cena mogu se koristiti i takozvane *klizne klauzule* koje dobavljačima omogućavaju da ugovore cene npr. u skladu sa povećanjem troškova života ili plata u toj grani. Taktika koju kompanije danas često koriste je i *raščlanjivanje cena* gde se svakom elementu u ponudi određuje posebna cena, ali tako da se ukupna cena ponude podigne. Takođe, ako se kompanija susretne sa situacijom u kojoj pokušava da zaštiti svoj najbolji proizvod (premijum brend) koji je izložen napadu jeftinijeg konkurenta, ona tada nije prinuđena da spusti cenu svog brenda, već uvodi novi, takozvani brend za borbu, kako bi se upravo taj proizvod cenovno takmičio sa rivalom na cenovno osetljivom tržištu.

Reagovanje na promene cena konkurenata- Brojne su situacije u kojima se jedna kompanija susreće sa sniženjem cena svojih konkurenata. A kako treba da reaguje? U nekim situacijama promenu cena konkurenata treba pratiti, a u nekim pak, ignorisati. U slučaju da kompanija reši da prati promene potrebno je da razmotri koji je razlog promene konkurentske cene, zatim, da li je ona privremena ili trajna kao i da li će i ostale kompanije reagovati na tu situaciju. Ukoliko je kompanija jedan od tržišnih lidera, ona ima veliki problem kada se pojave jeftinije privatne marke, najčešće mnogo jeftinije. Ta kompanija ima više načina da odgovori na promenu cena ili

[34]David Jobber, *Osnovi marketinga*, Beograd 2006., str.212-215

dolazak privatne marke na tržište. Ona može održati postojeću cenu uprkos tome, *održati cenu i povećati vrednost*, *smanjiti cenu*, ili čak *povećati cenu i poboljšati kvalitet*, pa i *lansirati liniju sa nižom cenom*- a upravo o toj temi pričali smo u delu *Taktika.* Dakle, ukoliko je cilj kompanije učešće na tržištu ona će sigurno pratiti promenu cene konkurenta. Kompanije koje ignorišu povećanje cena konkurenata uglavnom su one koje su pozicionirane kao jeftine, pa smatraju da promena ne bi bila u skladu sa njihovim imidžom. Dok će, sa druge strane, kompanije koje su pozicionirane tako da imaju premijum cene nerado sniziti cene jer njihovi proizvodi pak imaju imidž luksuznog brenda.

Najbolje reagovanje varira u zavisnosti od situacije. Organzacija treba da razmotri fazu životnog ciklusa proizvoda, njegovu važnost za portfolio organizacije, namere i sredstva konkurencije, ponašanje troškova u odnosu na obim prodaje, osetljivost tržišta na cenu i kvalitet kao i na alternativne mogućnosti kompanije. Najbolje za kompaniju bilo bi da predvidi moguće promene cena konkurenata i da pripremi moguće strategije reagovanja. Govorimo o programu reagovanja za suprostavljanje promenama cena koji svoju najveću namenu imaju u delatnostima gde se promene cena događaju relativno često i gde je veoma važno brzo reagovati, kao npr. kod prerade mesa, građevinskog drveta i naftne industrije.[35]

5. Uloga cenovne strategije u cilju privlačenja fizičkih i pravnih lica kao kupaca

Postoji više strategija čiji cilj je upravo privlačenje kupaca. S tim u vezi najpre ćemo govoriti o važnosti poznavanja ponašanja potrošača kako bi sve strategije kompanije bile uspešne, i kako bi odgovorili na potrebe istih, što je ujedno i najvažnije. Duboko razumevanje potrošača može da pomogne da se pravi proizvodi prodaju pravim potrošačima na pravi način. Istraživanje potrošača donosi kompaniji brojna rešenja za uvođenje ili poboljšanje proizvoda, utvrđivanje *cena*, određivanje kanala distribucije kao i druga rešenja vezana za druge marketinške aktivnosti. Sam pojam *potrošač* sastoji se od dve vrste potrošačkih jedinica: **finalnih** i **organizacionih** potrošača. Na samom početku moramo istaći upravo razliku između ove dve jedinice. Postoji bitna razlika između kupovine koje obavljaju finalni potrošači i kupovine koje obavljaju organizacije. Upravo potrebe i zahtevi finalnih i organizacionih kupaca se međusobno veoma razlikuju.

[35] www.knowledge-banks.org , posećeno dana 30.5.2014.

5.1 Pojam finalnih potrošača

Najpre ćemo usmeriti pažnju na ***finalne potrošače***. Oni kupuju pre svega radi lične (porodične) potrošnje i u ovim kupovinama većinu odluka donosi pojedinac ali i grupa u slučaju npr. jednog domaćinstva. Ponašanje ovih potrošača je veoma važno područje analize potreba, zahteva i promena vezanih za finalne potrošače. Kako bi razumeli finalne potrošače potrebni su odgovori na sledeća ključna pitanja:

- **Gde** kupuju?
- **Kada** kupuju?
- **Kako** kupuju?
- Koji su njihovi **kriterijumi za izbor** prilikom kupovine?

Postoje četiri potencijalna slučaja ponašanja potrošača prilikom kupovine: [36]

Kompleksno kupovno ponašanje- jeste ponašanje u kojem je kupac *intenzivno uključen* u donošenje odluke o kupovini, i pritom je sposoban da uoči *razlike među brendovima* proizvoda koje su veoma značajne. Kompleksno kupovno ponašanje tipično je za rizične kupovine, odnosno za kupovine koje zahtevaju visok nivo uključenosti pa s tim u vezi i velike finansijske izdatke, kao što je npr. kupovina stana ili neke druge nekretnine.

Kupovno ponašanje zasnovano na otklanjanju razlika- ovo ponašanje se odnosi na situaciju u kojoj je kupac *veoma uključen* u kupovinu, a pritom je *malo razlika među brendovima* koji su ponuđeni. Na kupca u ovom slučaju može u velikoj meri uticati *cena, lokacija* ili bilo koja druga pogodnost koju proizvod poseduje. Primer ove situacije prisutan je kod izbora automobila iste klase.

Kupovno ponašanje zasnovano na traženju raznovrsnosti- u ovoj situaciji prisutan je *nizak nivo uključenosti* ali i *znatna razlika među brendovima*. S tim u vezi potrošači često menjaju brend zbog proste želje za promenom. Ova situacija prisutna je pri kupovini prehrambenih proizvoda.

Kupovno ponašanje zasnovano na navikama kupaca- prisutan je *nizak nivo uključenosti* pre svega zbog malog finansijskog izdatka i ujedno *nepostojanje značajnih razlika među brendovima* koji su ponuđeni. Ova situacija prisutna je pri kupovini namirnica kao što su ulje, brašno, šećer itd.

Na ponašanje ovih potrošača u kupovini utiču pored navedenih i kulturni, društveni i lični faktori od kojih najdublji i najširi uticaj imaju kulturni faktori.

[36]Jelena Stanković, *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Beograd 2011., str.53

5.1.1 Cenovni uticaj na fizičke kupce

Za domaćinstva kao kupce, ono što uključuje troškove proizvoda nisu isključivo finansijski troškovi, već i ostali faktori koji takođe imaju svoju *cenu,* a to su pre svega vreme i pogodnost. Postoje tri važne odluke koje krajnji potrošač mora doneti a to su: izbor mesta kupovine, rokovi isporuke i naravno odluka vezana za cenu i način plaćanja. Finalni potrošači aktivno obrađuju informacije o cenama i tumače ih na osnovu prethodnih iskustava u kupovini, zatim putem kako formalnih komunikacija kao što su propaganda, prodajne ponude i brošure, tako i putem neformalnih- članova porodice, kolega i prijatelja, kao i na osnovu izvora na mestu prodaje ili online izvora.

Trgovinska preduzeća koriste brojne metode promotivnih cena kojima stimulišu finalne potrošače. Na njihovu percepciju cena utiču i alternativne strategije formiranja cena kao što su *psihološke cene.* Pod psihološkim cenama podrazumevamo one cene čija se visina formira tako da imaju psihološki uticaj na potrošače. Istraživanja su pokazala da potrošači cenu koja je npr. 199 dinara posmatraju u rasponu od 100 , a ne u rasponu od 200 dinara, što znači da je u percepciji potrošača razlika između 199 i 200 mnogo veća od stvarne razlike.

Finalni potrošači percipiraju cenu kao visoku, nisku ili odgovarajuću i ta percepcija cena ima snažan uticaj na odluku o kupovini kao i na zadovoljstvo kupovinom. Kada analiziraju proizvode u kupovini, potrošači razmišljaju o ***referentnim cenama***, što znači da oni datu cenu porede sa nekom drugom cenom koja može biti spoljna ili eksterna (npr. redovna maloprodajna cena), ili unutrašnja ili interna (informacija o ceni na osnovu osećaja). Istraživanja su pokazala da potrošačeva percepcija cena može imati tri tipa: *Uverljivo niska* cena koja se nalazi unutar raspona prihvatljivih tržišnih cena, zatim *uverljivo visoka* cena koja je blizu spoljašnjih granica tog raspona, ali ipak ne iznad svakog očekivanja, i *neuverljivo visoka* cena koja se nalazi znatno izvan raspona tržišnih cena koje su za potrošača prihvatljive. Ukoliko je referentna tačka neuverljiva odnosno izvan raspona prihvatljivih cena neće biti prihvaćena od strane potrošača.

Takođe, postoje neke informacije o ceni od strane ponuđača koje mogu uticati na njegove percepcije cena. Reč je o *objavljivanju raspona sniženja cena* (npr. „uštedite 10-40%“, „uštedite 20% i više“..) i ono se koristi za promovisanje niza sniženih cena- za liniju proizvoda ili za celi odeljak robne kuće ili ponekad za celu prodavnicu. Sa druge strane postoji i *objavljivanje objektivnog sniženja cena* gde se daje informacija o tačnom postotku sniženja (npr. „uštedite 25%“). Ova dva načina informisanja imaju veći učinak na potrošačevu kupovinu kao i na sam promet prodavnice. Istraživanja su pokazala i da su, kada se služe kreditnim karticama, potršači manje osetljivi na cenu nego onda kada plaćaju gotovinom. Na sličan način, dokazano je da su

potrošači često manje osetljivi na cenu prilikom online kupovine nego kupujući u prodavnicama.[37]

5.2 Pojam organizacionih potrošača

Zatim dolazimo do ***organizacionih potrošača,*** u literaturi poznatih i pod nazivom industrijski ili poslovni kupci. Ovi potrošači obavljaju kupovinu radi upotrebe kupljenih proizvoda u daljoj proizvodnji, radi dalje prodaje, iznajmljivanja ili dobavljanja drugima. Kod ovih kupovina prisutan je veći iznos novca i više je artikala uključeno u prodaju poslovnim kupcima nego krajnjim potrošačima. Takođe je važno naglasiti da poslovna tržišta imaju niz karakteristika koje su dijametralno suprotne od karakteristika tržišta finalne potrošnje. Navešćemo nekoliko karakteristika: [38]

- *Manji broj većih kupaca*- Marketari na poslovnim tržištima posluju sa daleko manjim brojem potrošača nego što je slučaj na tržištima finalnih potrošača.
- *Blizak odnos dobavljač-kupac*- Od dobavljača se očekuje da svoje ponude prilagođavaju pojedinačnim potrebama poslovnih kupaca upravo iz razloga što postoji manji broj kupaca koji imaju veliki značaj i moć.
- *Profesionalna kupovina* - Dosta je komplikovanija i sadržajnija od kupovine finalnih potrošača. Kod profesionalne kupovine postoji niz instrumenata kao npr. zahtevi za ispunjenjem kvota, predlozi i ugovori o kupovini koji po pravilu ne postoje u kupovini finalnih potrošača.
- *Više uticaja na kupovinu*- Pri poslovnoj kupovini više ljudi utiče na odluke o kupovini. Ljudi iz različitih nivoa organizacije uključeni su u proces kupovine i donošenje odluke o kupovini.
- *Višestruke prodajne ponude*- Proces kupovine je ponekad veoma dug i s obzirom da je veći broj ljudi uključen potrebni su višestruki prodajni kontakti da bi se na taj način došlo do većine poslovnih narudžbi.
- *Izvedena tražnja*- Upravo tražnja za poslovnim dobrima direktno je izvedena iz tražnje za robom finalne potrošnje. Iz tog razloga uvek se prate modeli kupovine finalnih potrošača.
- *Neelastična tražnja*- Na tražnju poslovnih dobara ne utiču mnogo promene *cena*, što znači da poslovni kupci neće kupiti znatno veću količinu proizvoda ukoliko cena padne niti će smanjiti nabavku ukoliko cena skoči.

[37] Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Knauk, *Ponašanje potrošača*, Zagreb 2004.,str.145
[38]Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing menadžmen,* 12.izdanje, Beograd 2006.,str. 210-211

- *Fluktuirajuća tražnja-* To znači da je tražnja za poslovnim dobrima kolebljiva u većoj meri nego kad se radi o tražnji dobara široke potrošnje.
- *Geografski skoncentrisani kupci-* Upravo geografska koncentracija proizvođača doprinosi sniženju troškova prodaje.
- *Direktna kupovina-* U poslovnoj trgovini uglavnom ne postoji posrednik i poslovni kupci kupuju direktno od proizvođača posebno kada se radi o tehnički složenoj ili skupoj robi.

Organizacije kao kupci mogu se svrstati u četiri osnovne kategorije:

1. proizvođači i usližne organizacije,
2. trgovinske organizacije,
3. neprofitne i
4. državne organizacije

Ono što je karakteristično za ove kupce jeste da ih ima malo tj. mnogo manje na tržištu u odnosu na finalne potrošače i upravo iz tog razloga pristup njima je drugačiji. S obzirom da je tražnja za industrijskom robom izvedena iz tražnje za potrošnom robom mora se istražiti pored poslovnog i finalno tržište. Ono što je uobičajeno za tržište ovih potrošača jeste da su kupci odnosno nabavljači profesionalno obučeni pa s tim u vezi u procesu odlučivanja o nabavci učestvuje više osoba jer su transakcije obično skupe i svaka greška mogla bi da dovede do dugoročnih posledica. Zbog te činjenice prodavci koji prodaju ovim velikim kupcima moraju angažovati dobro obučene prodajne timove kako bi poslovali sa isto tako obučenim kupcima upravo jer je lična prodaja u ovom slučaju glavni istrument prodaje.

Veoma je važno da kompanije shvate na koji način treba komunicirati sa potrošačima. U samom uvodu dotakli smo se ***cene*** kao faktora koji igra veoma važnu ulogu u procesu kreiranja strategija a samim tim i kreiranja vrednosti za potrošače. Cena je veoma bitan element marketing miksa i ona je često idikator vrednosti i kvaliteta kako za finalne tako i za organizacione potrošače i kao takva predstavlja važan izvor konkurentske prednosti. S tim u vezi potrošači aktivno obrađuju informacije o cenama i tumače ih najčešće na osnovu prethodnih iskustava, preko prodajnih ponuda, prijatelja, na samom mestu prodaje ili putem interneta. Naravno, razlika između cenovnih strategija upućenih ka finalnim potršačima i onih upućenih ka organizacijama se razlikuju.

5.2.1 Cenovni uticaj na organizacione kupce

Za sve tipove organizacionih potrošača najvažniji ciljevi su mogućnost nabavke proizvoda i usluga, pouzdanost dobavljača, konstantan kvalitet, rokovi isporuke i *cena.* Kako bi se ostvarili ciljevi kompanije, osobe koje su zadužene za nabavku potrebnih proizvoda moraju se pridržavati nekoliko najbitnijih pravila. Pre svega potrebno je kupiti pravi proizvod, u pravoj količini, koji će biti isporučen u pravo vreme i na pravom mestu, od pravog dobavljača koji nudi pravu uslugu po pravoj ceni. Procedura kupovine ovih potrođšača ima detaljno razrađene zadatke i poslove za svakog učesnika, s tim u vezi formira se takozvani *centar kupovine* koji se sastoji od tima zaduženog za nabavku, i oni najčešće koriste metode ***analize vrednosti*** i na taj način ocenjuju komponente proizvoda u zavisnosti od zahteva preduzeća i na taj način eliminišu nepotrebne troškove. Dakle, oni porede troškove i koristi od alternativnih materijala, komponenti i procesa kako bi ostvarili najpovoljniju kupovinu. Pored analize vrednosti postoji i metod ***vendor analize*** koju ovi potrošači primenjuju i na taj način rangiraju dobavljače prema proizvodnim sposobnostima, kvalitetu, rokovima, servisu, i naravno po *cenovnoj konkurentnosti*. Ponderacionim sistemom ove analize određuje se značaj elemenata kao što su *cena,* kvalitet, rokovi itd. prema primarnim ciljevima organizacije. Prema planu troškova, sve karakteristike dobavljača analiziraju se u novčanim jedinicama. Koristi se varijanta ukupnih troškova nabavke koja uključuje sve troškove- kako plaćanja cene određenog proizvoda koji se kupuje tako i troškove samog pregovaranja. Sve češće poslednjih godina organizacije koriste metod lizinga ilti iznajmljivanja opreme.

Zanimljivo je da su organizacioni potrošači manje osetljivi na promenu cene ukoliko su one prihvatljive za finalne potrošače. Ukoliko finalni potrošači pristaju da kupuju proizvode ili usluge po višim cenama, organizacije kao potrošači neće ništa preduzeti.

Dakle, možemo zaključiti da su organizacioni potrošači daleko racionalniji i profesionalnijii u procesu kupovine potrebnih proizvoda i mnogo bolje informisani o njima u odnosu na finalne potrošače. Kao što je slučaj kod finalnih potrošača i organizacionim potrošačima cena je često najbitniji element i upravo ona opredeljuje izbor dobavljača. Kada kompanija razmatra cene ona razmatra kako cenu proizvoda tako i razne pogodnosti u vidu popusta, kupovine na odloženo, na kredit itd. Prilikom nabavke bazične opreme organizacioni potrošači analiziraju cenu kao i visinu investicije koja je neophodna kako bi se postigao siguran nivo prinosa ili štednje.[39] Međutim mora se naglasiti da je cena ipak samo jedan od elemenata koje razmatraju organizacioni kupci prilikom kupovine robe, pored nje, možda važniji kriterijumi izbora ovih kupaca jesu kvalitet, usluga i raspoloživost proizvoda.

[39] Branko R. Maričić, *Ponašanje potrošača*, Beograd 2008.,str.539-540

5.2.2 Brend kao faktor konkurentnosti

Brend u osnovi predstavlja proizvode ili usluge sa dodatnim dimenzijama koje ih izdvajaju od ostalih proizvoda ili usluga koja su dizajnirana za zadovoljavanje iste potrebe. Dakle, brend se definiše kao ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinacija navedenog, na osnovu kojih se indetifikuju proizvodi ili usluge jednog prodavca i tako diferenciraju u odnosu na konkurenciju.[40]

Poznavanje konkurencije predstavlja osnov za izgradnju i uspešno pozicioniranje jakog brenda. Pod tim podrazumevamo najbolje osmišljenu i izvedenu strategiju pozicioniranja brenda, pa s tim u vezi kompanije moraju u korak pratiti svoje konkurente. Danas su tržišta previše konkurentna pa je usresređenost isključivo na kupca nedovoljna. Razvoj brenda predstavlja skup i veoma zahtevan posao koji omogućava kompaniji da napravi razliku između svojih i konkurentskih proizvoda. Ukoliko kompanije izgrade stabilne i pozitivne percepcije potrošača prema svom brendu tada je konkurenskim novim brendovima teško da se nametnu.

Upravo jaki brendovi osiguravaju kompaniji brojne koristi pa tako i konkurentsku prednost. Tako imamo korist u vidu *uvećanja finansijske vrednosti* kompanije koja poseduje jak brend. Takođe, jaki brendovi imaju pozitivan efekat na *preferencije i lojalnost potrošača*. U skladu sa tim, zadovoljni kupci izgrađuju lojalnost prema brendu i nastavljaju da ga kupuju. Na taj način neki brendovi vremenom postaju kultni jer kupci postaju strastveni obožavaoci brenda i tada je nivo lojalnosti neverovatan. *Barijere za konkurenciju* jaki brenovi postaju onda kada je lojalnost potrošača velika i kada je drugim brendovima teško da preuzmu njegovu poziciju. Jaki brendovi donose i *visok profit* iz razloga što su lideri na tržištu i retko su najjeftiniji, upravo zato što imaju dodatnu vrednost za kupce u odnosu na manje istaknute rivale. Jak brend pruža kompaniji tu prednost da se pozitivna reputacija i lojalnost prema njihovom osnovnom brendu prenese na *ekstenzije brenda.* [41]

Kada govorimo o ekstenzijama brenda reč je o strategijama transferisanja imidža, tj. prelivanja jakog i pozitivnog imidža postojećeg brenda na nove proizvode istog preduzeća. Na taj način kompanije koje poseduju jake brendove mogu računati na ovu strategiju upravo iz razloga što se putem njih smanjuje neizvesnost za potrošače, jer oni već veruju postojećem, prepoznatljivom brendu i to poverenje u većini slučajeva prelivaće se i na ekstenzije tog brenda. Dobru primenu ove strategije uspela je da postigne kompanija *Beiersdorf* uz pomoć svog proizvoda *Nivea* kreme

[40]Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing menadžment*, Beograd 2006.str.274
[41]David Jobber, John Fahy, *Osnovi marketinga*, Beograd 2006., str.148

za lice koja je postigla neverovatan uspeh i izgradila prepoznatljiv i snažan imidž na osnovu kojeg je kompanija proizvela ekstenzije brenda kao što su proizvodi za negu kose, proizvodi za negu tela, proizvodi za brijanje itd. Na taj način su, zbog činjenice da je krema za lice bila dobro pozicionirana u svesti potrošača sve ekstenzije ovog brenda bile uspešne. Upravo iz tog razloga sve ekstenzije ovog proizvoda sadrže ime matičnog brenda Nivea, pa tako imamo Nivea Soft, Nivea Sun Protect, Nivea Visage, Nivea Men, itd. Ova kompanija jedna je od najboljih primera uspešnosti strategije transferisanja imidža brenda. Međutim, mnoge kompanije danas uvode ekstenzije brenda, počev od raznih kozmetičkih kuća (*Unilever*- Dove) preko prehrambenih- kao što je to slučaj sa kompanijom *Imlek* u Srbiji.

Konkurentska prednost uz pomoć brenda, može se postići na dva načina. Prvi način jeste *vođstvo u troškovima ekonomije obima*, onda kada je u pitanju proizvod koji je sličan konkurentskom - tada brend predstavlja suštinu diferencijacije. Drugi način je situacija gde imamo brend koji ima specifične i dodatne vrednosti za potrošača u kojoj brend postaje prestižan u donosu na konkurente - to iziskuje *više troškove, ali samim tim donosi i veći profit.* Dakle, da bi brend bio snažniji od konkurentskog i na taj način doprineo povećanju profita, neophodno je da privuče nove, ali naravno, i da zadrži postojeće potrošače kao posledica cenovne vrednosti, lojalnosti, imidža, koji čine tri molekula gde imidž i vrednost deluju na privlačenje novih potrošača, a vrednost i lojalnost na zadržavanje postojećih.

Danas se brojna prodajna preduzeća bore sa konkurencijom tako što formiraju svoje takozvane *privatne, trgovačke brendove* (engl. private label) koji sve više osvajaju tržište u Srbiji. Trgovački brendovi prilično su smanjili dominaciju proizvođačkih brendova i uveliko počeli da dominiraju u tržišnom udelu. Proizvođačke brendove potrošači vide kao kvalitetnije, dok privatne marke vide kao jeftinije proizvode sa nižom cenom. Međutim, u svesti potrošača sve više preovlađuje stav da su trgovački brendovi ustvari sve bolja vrednost za novac, pa će u budućnosti pobeda ipak biti na strani trgovačkih marki. Trgovački brendovi nisu bez razloga jeftiniji od proizvođačkih. Oni su u proseku cenom pozicionirani na nivou od oko 15% niže od odgovarajućih proizvođačkih brendova, i upravo iz tog razloga trgovci na njima imaju sasvim odličnu profitnu maržu.[42] Činjenica je da ukoliko potrošač veruje trgovcu onda će verovati i da njegov trgovački brend vredi. Prodavac koji razvija privatne brendove zarađuje upravo jer ne oglašava iste i samo on ih prodaje, a pritom njegovi brendovi imaju niže cene od proizvođačkih i na taj način mogu izazvati povećanu lojalnost kupaca koji ih doživljavaju kao dobru vrednost.

Upravljanje brendom na pravi način podrazumeva isticanje aktivnosti usmerenih na unapređenje samog brenda u prvi plan i samim tim pružanje maksimalne vrednosti potrišačima. Tako kreirana vrednost utiče na povećanje kako prodaje tako i konkurentske prednosti, pa s tim u vezi dovodi i do većih prihoda. Posebno je značajno posmatrati brend kroz fokus uticaja na potrošače i finansijske rezultate na dugi rok, što dovodi kompaniju do pravilnog razumevanja savremene

[42] Danilo Golijanin *Marketing u trgovini* , Beograd 2011., str.56

uloge brenda na tržištu. Kao takav, brend predstavlja najbitniji deo nematerijalne imovine kompanije, i upravo iz tog razloga investicije u ovu imovinu jesu osnovni indikator kvaliteta kompanije i ključni indikator njene konkurentnosti.

5.2.3 Računovodstveni tretman nematerijalne aktive (brenda)

Postoji mnogo dokaza koji idu u prilog tvrdnji da vrednost preduzeća zavisi u velikoj meri od nematerijalne aktive. Pojavni oblik nematerijalne aktive čine neopipljivi resursi, kao što su znanje, veštine, talenat i entuzijazam zaposlenih, baza podataka, patenti, know-how, softveri, prisni odnosi sa kupcima, kao i *snaga brenda.* Pojmovi koji se u literaturi često navode za nematerijalnu aktivu jesu: *nematerijalna imovina, nematerijalni resursi, nematerijalne vrednosti, intelektualni kapital* i *intelektualna svojina.* Iako se nematerijalnoj aktivi ne pridaje adekvatan značaj, on ipak vremenom raste i uslovljava izraženiju potrebu za njenim merenjem i iskazivanjem u finansijskim izveštajima - upravo iz tog razloga razvile su se brojne tehnike za indetifikovanje, merenje, vrednovanje i iskazivanje nematerijalne aktive.

Analizom materijalne i nematerijalne aktive može se sagledati *tržišna vrednost kompanije.* Odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti kompanije predstavlja dobro merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Sve više raste potreba za vrednovanjem i adekvatnom merenjem nematerijalne aktive u finansijskim izveštajima kako bi se najbolje video njen doprinos stvaranju tržišne vrednosti kompanije. Nova istraživanja pokazuju da je učešće nevidljive aktive danas između 75-80% ukupne vrednosti aktive.[43]

Nematerijalna aktiva orjentisana je na stvaranje buduće vrednosti koja je indirektna i potencijalna što znači da ona retko direktno utiče na finansijske rezultate kao i da su budući efekti ulaganja u nju neizvesni. Zbog toga, kompanije su u dilemi da li ulaganja u nematerijalnu imovinu treba iskazati u finansijskim izveštajima kao ***investicije*** u *bilansu stanja* ili kao ***troškove*** u *bilansu uspeha*,. Ipak se, iz predostrožnosti, pre knjiži na trošak nego na investiciju. S tim u vezi, vrednovanje nematerijalne aktive je otežano jer se vrednost stvara indirektno i samim tim mnogo je teže njom upravljati i kontrolisati je. Za razliku od vrednosti materijalne aktive koja se vremenom, upotrebom smanjuje, vrednost nematerijalne aktive se uvećava njenim korišćenjem. Opipljive, fizičke resurse konkurencija može lako imitirati tako što npr. imitiraju tehnologiju procesa, dok je mnogo teže stvarati kompetentnost pomoću neopipljivih resursa. Da bi stvarala vrednost, nematerijalna aktiva mora biti povezana sa strategijom. Na taj način, zahvaljujući strategiji ona generiše vrednost tj. omogućava efikasno korišćenje nematerijalne aktive. [44]

[43] www.strategijskimenadzment.com , pregledano dana 25.5.2014.
[44] www.strategijskimenadzment.com , pregledano dana 25.5.2014.

Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 nematerijalna aktiva se može evidentirati i obelodaniti samo ukoliko postoji mogućnost ***identifikovanja***, ***kontrole*** i ukoliko postoje ***ekonomske koristi od sredstva.***[45]

Prvi uslov- *identifikovanje nematerijalne imovine* - ona može ispuniti samo *ukoliko se može odvojiti od entiteta ili prodati, licencirati ili preneti, iznajmiti ili razmeniti, kao i ukoliko nastaje po osnovu ugovornih ili zakonskih prava.* Ovaj uslov bitan je kako bi se nematerijalna imovina razlikovala od *goodwill-a.* Naime, goodwill jeste sredstvo koje predstavlja buduće ekonomske koristi koje nastaju od drugih sredstava stečenih u poslovnoj kombinaciji koja se ne mogu pojedinačno identifikovati kao ni pojedinačno priznati. Nematerijalna imovina, ukoliko ima ograničen vek trajanja, može da se amortizuje dok nematerijalna imovina sa neograničenim vekom trajanja ne podleže amortizaiji. Goodwill je, kao što smo rekli, deo vrednovanja u finansijskom izveštavanju prisutnom u industrijskoj eri kada su se za ostvarivanje konkurentske prednosti koristili pre svega materijalni resursi dok nematierijalna imovina pripada informatičkoj eri u kojoj je ona sama najznačajniji izvor konkurentske prednosti. Sve ove činjenice vezane za nematerijanu imovinu i goodwill ukazuju na to da je nemoguće poistovetiti ova dva pojma. Dakle, vrednost goodwill-a je neodvojiva od samog preduzeća i kao takav on ne može biti predmet samostalne kupovine i to je osnovna i ključna razlika ova dva pojma.

Drugi uslov- *kontrolisanje nad sredstvom* od strane izveštajnog privrednog subjekta je bitan uslov za priznavanje nematerijalnog ulaganja. Privredni subjekt kontroliše nematerijalno ulaganje ukoliko postoje ekonomske koristi koje proističu iz tih sredstava i ukoliko može ograničiti pristup ekonomskim koristima i sredstvima. Najčešće ova sposobnost proizilazi iz odgovarajućih zakonskih prava koja se mogu zaštititi na sudu. Ukoliko zakonska prava ne postoje teško je dokazati postojanje te kontrole, međutim to ne znači da ukoliko zakonska prava ne postoje da ne postoji ni kontrola. Naprotiv, privredni subjekt sredstvo može kontrolisati i na neki drugi način. Ukoliko npr. postoji takva tehnologija koju poseduje privredni subjekt, pomoću koje može jedini da stvori neko sredstvo u fazi razvoja.

Treći uslov- *buduće ekonomske koristi* koje preduzeće ostvaruje po osnovu nematerijalnog ulaganja mogu se ogledati u prihodu koji može priticati u u preduzeće od tog ulaganja, ali i u smanjenju potencijalnih troškova, npr. proizvodnih. Pored toga, buduće ekonomske koristi mogu proizilaziti i iz znanja i veština zaposlenih u preduzeću, koje su oni postigli upravo zahvaljujući obukama koje je finansiralo to preduzeće. Međutim, u tom slučaju preduzeću je teško da preuzme kontrolu nad budućim koristima, jer zaposleni mogu da daju otkaz i odu u neko drugo preduzeće. Iz tog razloga znanje, veštine i talenat zaposlenih ne mogu ispuniti uslove za priznavanje kao nematerijalno ulaganje, sem ukoliko nije zaštićeno zakonskim pravima ili ukoliko udovoljava ostalim zahtevima za priznavanje kao nematerijalnog ulaganja.

[45] Zoran Petrović, *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str. 223-225

Cilj standarda 38 je da propiše računovodstveni tretman nematerijalne imovine kojom se nisu posebno bavili drugi računovodstveni standardi. Samo ukoliko su zadovoljeni osnovni kriterijumi koje smo naveli ovim stanardom može da se zahteva da entitet prizna nemterijalnu imovinu. Međutim, ukoliko se nekim drugim Međunarodnim računovodstvenim standardom obrađuje neka posebna vrsta nematerijalne imovine, u tom slučaju se primenjuje taj standard umesto ovog standarda. Međunarodni računovodstveni standard 38 ne može da se primeni na:[46]

- Nematerijalnu imovinu koju entitet drži radi prodaje u redovnom toku poslovanja,
- odložena poreska sredstva (IAS 12- Porez na dobitak),
- ugovore o lizingu koji su obuhvaćeni IAS-om 17- Lizing,
- sredstva koja proističu iz primanja zaposlenih (IAS 19- Primanja zaposlenih),
- finansijska sredstva koja su definisana u IAS-u 32,
- gudvil stečen u poslovnoj kombinaciji (IFRS 3- Poslovne kombinacije),
- odložene troškove sticanja i nematerijalnu imovinu koji proističu iz ugovornih prava osiguratelja po osnovu ugovora o osiguranju iz delokruga IFRS-a 4- Ugovori o osiguranju,
- stalnu nematerijalnu imovinu klasifikovanu kao imovina koja se drži za prodaju, u skladu sa IFRS-om 5- Stalna imovina namenjena prodaji i poslovanjima koja prestaju.

Pri određivanju delokruga ovog standarda javlja se problem koji se javlja iz činjenice da postoje određena sredstva koja se sastoje i iz materijalne i iz nematerijalne komponente. Ukoliko se sredstvo računovodstveno može podeliti na dva sredstva onda bi jedno sredstvo bilo nematerijalno ulaganje, a drugo osnovno sredstvo. Međutim, ukoliko sredstvo računovodstveno ne može da se podeli na dva sredstva, njegovo klasifikovanje zavisi od toga koja komponenta je pretežna. Kao primer možemo navesti mobilne telefone koji u sebi sadrže integrisan softver koji upravlja telefonom i omogućava njegovo funkcionisanje. Da softver ne postoji telefon bi bez njega bio samo plastika i elektronika koja je neupotrebljiva kao sama. Pa bi tako materijalna komponenta (telefon kao fizički posmatran) bila vrednija od nematerijalne komponente (softvera) pa se mobilni telefon računovodstveno tretira kao materijalno sredstvo (u zavisnosti od njegove vrednosti klasifikuje se kao osnovno sredstvo ili kao obrtno sredstvo).[47]

Kao što smo na početku poglavlja rekli, u nematerijalnu imovinu spada, naravno i brend, odnosno snaga i vrednost brenda. Činjenica da se radi o nematerijalnoj imovini dovodi do napora za iznalaženjem načina da se odredi i izračuna vrednost istog. Jedan od načina određivanja vrednosti brenda jeste zarada od licenciranja tog brenda shodno predviđenoj prodaji na tržištu. Međutim, činjenica da nisu svi brendovi skloni licenciranju dovodi do zaključka da je jako teško

[46] www.privreda.gov.rs , pregledano dana 05.06.2014.
[47] Zoran Petrović, *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str. 222

na taj način napraviti neki opšteprihvaćen model vrednovanja brenda. Kada govorimo o modelima vrednovanja brenda, modeli finansijskog vrednovanja brenda zasnivaju se na : [48]

- Modeli zasnovani na trošku
- Modeli bazirani na diskontovanju budućih tokova
- Modeli zasnovani na poređenju sa preduzećem koje ne poseduje brendove
- Modeli zasnovani na proceni rezidualnog prihoda,
- Realnim opcijama, kao i
- Kombinovanje nekih od ovih modela

	Category	Brand	Brand value 2013 $M	Brand contribution	Brand value % change 2013 vs 2012	Rank change
1	Technology		185,071	4	1%	0
2	Technology	Google	113,669	3	5%	1
3	Technology	IBM	112,536	3	-3%	-1
4	Fast Food		90,256	4	-5%	0
5	Soft Drinks	Coca-Cola	78,415	5	6%	1
6	Telecoms	at&t	75,507	3	10%	2
7	Technology	Microsoft	69,814	3	-9%	-2
8	Tobacco	Marlboro	69,383	3	-6%	-1
9	Credit Card	VISA	56,060	4	46%	6
10	Telecoms		55,368	3	18%	0
11	Conglomerate		55,357	2	21%	0
12	Telecoms	verizon	53,004	3	8%	-3
13	Regional Banks		47,748	3	20%	1
14	Retail	amazon.com	45,727	3	34%	4
15	Logistics		42,747	5	15%	1
16	Regional Banks		41,115	2	-1%	-3
17	Telecoms	vodafone	39,712	3	-8%	-5
18	Retail	Walmart	36,220	2	5%	-1
19	Technology	SAP	34,365	2	34%	3
20	Credit Card		27,821	4	34%	9

Slika 3. Best Global Brands 2013. (izvor www.interbrand.com)

Zbog sve većeg značaja procesa upravljanja brendom u marketingu i trgovini poslednjih godina razvile su se metodologije za merenje vrednosti brenda, i u dve najbitnije metodologije svrstane su *Interbrend* i *AVB* (*Advanced Brand Valuation*) metodologija. Upravo zbog razvitka ovih metodologija sve je veća želja marketinških stručnjaka i za njenim knjigovodstvenim iskazivanjem.[49]

- ***Interbrend metodologija*** je najpouzdanija metodologija konsultantske kuće Interbrand za utvrđivanje vrednosti brenda na globalnom nivou (slika3). Da bi brendovi bili uzeti u razmatranje ovom metodologijom moraju da ispune određene uslove. Pre svega, brend mora biti svetski (vrednost preko 1 milijarde $ i da ostvaruje značajan deo prihoda svoje zemlje - minimum 1/3). Zatim, uslov je da postoje javno dostupni marketinški i

[48] www.razvoj-karijere.com ,pregledano dana 1.6.2014.
[49] Rakita B. , *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1988.str.335

finansijski podaci. Kriterijumi ove kompanije za određivanje jačine brenda i procenu rizika su:[50]

1. *Liderstvo* - tržišno učešće, svesnost, pozicioniranost, profil konkurencije.
2. *Stabilnost* - dugotrajnost, identitet brenda, rizici.
3. *Tržište* - šta je tržište, veličina tržišta, dinamika, barijere u ulasku na tržište.
4. *Geografska ekspanzija i internacionalizacija* - geografsko širenje, međunarodna pozicioniranost, prestiž, ambicije.
5. *Trend* - dugoročne performanse tržišnog učešća, predviđanje performanse brenda, osetljivost planova o širenju i razvoju brenda.
6. *Podrška prodaji* - konzistentnost promotivnih aktivnosti i troškova, franšizni sistem prodaje (Burger King, KFC...), vidljive i nevidljive promotivne aktivnosti.
7. *Zaštita* - trandmark registracija, zakonska zaštita.

- ***AVB metodologija*** je najnoviji model određivanja vrednosti brenda. Ova metodologija polazi od Brand Potentional Index-a koji definiše psihološku snagu brenda koja proističe iz:

6. Različitih stavova potrošača
7. Zarade koju brend ostvaruje
8. Procena za budući prihod, i
9. Diskontne stope koja je pokazatelj rizika

Kada se govori o vrednosti brenda potrebno je posmatrati njegovu finansijsku (monetarnu) ekonomsku vrednost, a ne subjektivno mišljenje klijenta ili potrošača o brendu. Koncept ekonomske vrednosti aktive, u našem slučaju brenda, podrazumeva sadašnju vrednost očekivanih neto novčanih tokova proisteklih upotrebom te aktive. Brend stvara vrednost delujući i na prilive i odlive gotovine. Na starni priliva gotovine u preduzeće snažan brend deluje tako što omogućava prodaju po većim cenama i smanjuje stopu povraćaja proizvoda preduzeća od strane njegovih potrošača. Na strani odliva gotovine brend može da smanjuje operativne troškove povećanjem lojalnosti dobavljača i distributera, ekonomijom obima i smanjenjem troškova kapitala. [51]

Problem merenja vrednosti brenda proističe najpre iz činjenice da je potrebno izvršiti ne samo ispitivanje sadašnjeg i prošlog stanja, nego i procenu odnosno sagledavanje budućnosti. Imajući u vidu prethodno navedenu činjenicu, vrednost brenda može se iskazati istraživanjem stavova

[50] www.razvoj-karijere.com pregledano 1.6.2014.
[51] www.makroekonomija.org , pregledano dana 06.06.2014.

potrošača na tržištu, praćenjem njihovog ponašanja, ali i, kao što smo već rekli analizom finansijskih rezultata tj. analizom finansijsko-tržišnih pokazatelja poslovanja kompanije.

Ono što je važno naglasiti je da se danas veliki deo vrednosti preduzeća odnosi na nematerijalnu imovinu, a takođe se i usresređenost menadžmenta na upravljanje ovom imovinom znatno povećala. Za mnoge kompanije brend je najvažnija imovina upravo jer ima jak ekonomski uticaj. Brend utiče na izbor potrošača, zaposlenih, investitora, vladinih autoriteta, i upravo taj uticaj je od presudnog značaja za uspeh jedne kompanije. Kompanije koje poseduju brend u velikoj su prednosti u odnosu na preduzeća koja ne poseduju snažan i razvijen brend.

6 Case Study: Analiza aspekata poslovanja na kojima kompanija Walmart stvara konkurentsku prednost

Kao najbolji primer uspešnosti iz različitih područja menadžmenta odnosno uspešnog upravljanja svakim aspektom poslovanja kao načinom ostvarivanja definisanih ciljeva, a pre svega najuspešnijeg lidera na ogromnom konkurentskom tržištu navodimo kompaniju ***Walmart,*** jednu od najuspešnijih kompanija u industriji maloprodajne trgovine svih vremena.

6.1 Kompanija WALMART

„Wal-Mart Stores, Inc.", poznat kao trgovačka marka „Walmart", američka je multinacionalna kompanija za maloprodaju koja upravlja lancima velikih diskontnih robnih kuća i supermarketa. Prema podacima koje je objavio "Fortune Global 500" 2014. godine, ova kompanija je najveće akcionarsko društvo na svetu, najveći poslodavac koji zapošljava više od dva miliona radnika širom sveta, kao i najveća maloprodajna organizacija na svetu. „Walmart" ostaje u porodičnom vlasništvu kao kompanija kojom upravlja porodica Volton, koja je vlasnik preko 50 odsto kompanije „Walmart". To je ujedno jedna od najvrednijih kompanija na svetu. Kompanija takođe poseduje najveću maloprodaju voća i povrća u Sjedinjenim Državama. Tokom 2009. godine 51% prometa ove kompanije vrednog 258 milijardi dolara ostvaren je kroz prodaju voća i povrća u SAD-u. Kompanija pored toga poseduje i upravlja maloprodajnim supermarketima „Sems klab" („Sam's club") u Severnoj Americi. „Walmart" posluje sa više od 11.000 prodavnica u 27 zemalja, pod 55 različitih imena.[52]

[52] www.profitmagazin.com posećeno dana 10.02.2015.

Kako je sve počelo? Kompanija Walmart osnovana je 1962.godine pod rukovodstvom Samuel Moore Walton-a. Upravo, 2. jula iste godine, Sam je otvorio svoju prvu prodavnicu u gradu Rogers. Nedugo zatim, 1967.godine ova kompanija već je u svom vlasništvu imala 24 prodavnice. Za brz napredak i razvoj ove kompanije zaslužan je sam Sem uz pomoć svog prethodnog bogatog iskustva koje je stekao radeći u kompaniji *Penney* u Ajovi. Način poslovanja koji se primenjivao u toj kompaniji, Sem je kasnije preneo i u svoju kompaniju. Walton je imao izuzetnu energiju, moć i sposobnost upravljanja ljudima pa je tako smatrao da je najbitnije neprekidno poboljšavati ljudski faktor u poslovanju kako bi postigli da usluge koje oni nude budu što bolje, a samim tim potrošači zadovoljni kako bi se iznova vraćali. Takođe, Walton je bio izuzetno poštovan od strane zaposlenih, upravo jer je nalazio načine da ih motiviše, kako platom tako i pružanjem mogućnosti da postanu akcionari kompanije. Iz godine u godinu kompanija je napredovala, otvarala brojne prodavnice širom zemlje, i iznova privlačila nove kupce i uspela da održi simpatije postojećih, zaslugom Sam-a i njegovih pravila poslovanja i načina na koji ih primenjuje.

Niz uspešnih godina nije se prekidao, a to je hronološki izgledalo ovako:

Nakon uspešnog širenja svojih prodavnica širom Misurija, Kanzasa, Oklahome i Arkanzasa, ***sedamdesete godine*** beleže neverovatan rast i tako Sam-ova vizija postaje stvarnost, kompanija izlazi na Njujoršku berzu i čak 51 prodavnica ove kompanije beleži prodaju od 78 miliona dolara. Nekoliko godina kasnije kompanija osniva Walmart fondaciju.

Osamdesetih, otvorena je prva prodavnica klupskog tipa (*Sam's Club)* koja je bila namenjena opsluživanju malih preduzeca i krajnjih potrošača, a zatim i prvi Walmart Supercentar supermarket opšte robe. Nedugo zatim kompanija instalira najveći privatni satelitski komunikacioni sistem u SAD-u kojim omogućuje povezivanje poslovanja kompanije putem glasa, podataka i videa. Godinu dana kasnije 1988. kompanija otvara Supercentar u Vašingtonu u kojem kombinuje opštu robu i potpuno snabdeven supermarket sposoban da zadovolji sve potrebe potrošača u okviru određenog asortimana robe ili usluga, narodski rečeno, ti supercentri imali su sve- od igle do lokomotive. Zaključno sa ovom godinom kompanija Walmart je poslovala u čak 24 Savezne države.

Do početka ***devedesetih*** Walmart je bio trgovinska kompanija broj jedan. Godine 1991.uz zajedničku saradnju meksičke maloprodajne kompanije Cifra i Walmart-a, ova kompanija otvara novi Sam’s Club u Meksiku. Takođe, 1994.godine Walmart se prošio i u Kanadu kupovinom 122 Woolco prodavnica, a nekoliko godina kasnije kompanija je otvorila i svoje prve prodavnice u Kini. 1999.godine kupovinom kompanije *ASDA* Walmart ulazi na tržište Velike Britanije. Nešto kasnije, govorićemo o načinu poslovanja ove komapnije danas.

Početak novog milenijuma, ***dvehiljadite,*** počinju u znaku interneta, mogućnosti da potrošači sada imaju priliku online kupovine, bilo da su za kompjuterom ili preko telefona. Tih godina Walmart je ušao na tržište Japana putem investicija u Seiyu, vodeću maloprodajnu kompaniju u Japanu. 2005.godine Walmart preuzima vodeću ulogu za pomoć u katastrofi donirajući 18 miliona dolara i 2450 kamiona zaliha žrtvama uragana Katrina i Rita. U ovo vreme, poslednjih godina, Walmart je nastavio da se širi pa je tako kupovinom Mass Mart-a u Južnoj Africi kompanija prešla čak 10.000 maloprodajnih objekata širom sveta. 2012.godine kopmanija slavi 50 godina uspešnog poslovanja, i kako kažu, slave "*50 godina pomaganja ljudima da uštede novac kako bi živeli bolje*." [53]

Prošlo je više od pola veka od osnivanja ove kompanije, i svaka godina bila je uspešnija od prethodne. ***Danas***, u ovom turbulentnom svetu i sve lošijim uslovima za život, kompanija Walmart i dalje je jedna od najuspešnijih, a njeni rukovodioci jedni od najbogatijih ljudi na svetu. Mnogo stvari doprinelo je ovim činjenicama, a pre svega način na koji se poslovalo za života Sema Voltona, njegove ideje i odnosi prema zaposlenima, a potom i sposobnost da se održi isti duh i nastavi jednako uspešnim strategijama ka ostvarenju ciljeva ove multinacionalne kompanije i nakon njegove smrti. 2014.godine statistika beleži da kompanija Walmart zapošljava 2,2 milona saradnika širom sveta, i opslužuje više od 200 miliona korisnika svake nedelje u više od 11.000 prodavnica u čak 27 zemalja. Kako danas, polovinom druge decenije 21. veka, posluje ova kompanija, na koji način stvara i održava konkurentsku prednost, i kako upravlja ostalim aspektima poslovanja govorićemo u delu rada koji sledi.

6.2 Principi poslovanja globalnih organizacija

Danas, u uslovima kada su stalne jedino promene i kada je jedina moguća stabilnost upravo stabilnost u kretanju, čuveni Piter Draker s pravom ističe da je jedini značajan smislen resurs upravo *znanje*. Svi ostali resursi nisu postali nevažni, ali su postali sekundarni. Pod uslovom da ima znanja, oni se lako mogu pribaviti. Velike i uspešne kompanije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini koju čine informacije, iskustvo, know-how, marka, imidž, reputacija, sposobnost menadžmenta, organizaciona kultura kao i lojalnost potrošača, nihove preferencije i poverenje.[54] U globalnom okruženju gde su, kako smo već rekli, prisutne stalne i brze promene kao i sve jača konkurencija i tržišna neizvesnost, održavaju se u životu

[53] www.walmart.com posećeno dana 10.02.2015.
[54] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str.481

jedino kompanije koje uspevaju rapidno da uče i da na pravi način iskoriste sve raspoložive informacije. Upravo te kompanije shvataju da je put ka globalnoj organizaciji jedina šansa za opstanak.

Globalnu strategiju kao i sve prednosti koje smo prethodno naveli poseduje upravo i kompanija Walmart. Sve činjenice koje iznosimo o ovoj kompaniji ujedno predstavljaju i upoznavanje sa aspektima njenog poslovanja i njenim sposobnostima da preko istih ostvari neospornu konkurentsku prednost koju već decenijama poseduje. Najpre ćemo pažnju usmeriti na faktore konkurentske prednosti globalnih organizacija uopšteno, a zatim ćemo fokus preneti direktno na kompaniju Walmart i njene prednosti u odnosu na druge globalne organizacije.
Kako bi bile konkurentne, globalne organizacije pre svega moraju pratiti sledeće aktivnosti:[55]

- **Fokusiranje na potrošača**- Najuspešnije globalne kompanije veliku pažnju usmeravaju na potrošače i njihove potrebe. Poslednjih godina to postaje sve izražajnije i u manjim sredinama, te su aktivnosti sve više usmerene ka željama i potrebama potrošača, međutim potrošači se razlikuju. Globalni potrošač nema predrasude, zahtevniji je i veoma osetljiv na kvalitet i dizajn proizvoda, a isto tako veliku pažnju obraća na način i kvalitet odnosa kompanije prema njima i na to kako kompanija zadovoljava njihove potrebe. Savremeni potrošač uvek štiti svoje pravo slobodnog izbora, i nivo sopstvene satisfakcije stavlja iznad nacionalne lojalnosti ispoljavane kroz privrženost domaćim izvorima snabdevanja. Na taj način vrši se pritisak na sve veću podudarnost svetske tražnje i homogenizaciju ponašanja potrošača kao sve vidljivije odrednice opšteg procesa globalizacije. [56]

- **Stalno unapređivanje**- Koliko je pažnja globalnih kompanija usmerena na potrošače istim intenzitetom usmerena je i na učenje i usavršavanje. Kao što smo rekli, znanje je u današnje vreme najvredniji neopipljivi resurs organizacija i stoga je stalno učenje i širenje znanja medju zaposlenima veoma snažan faktor konkurentnosti. Učenjem se povećava znanje koje predstavlja garanciju za efektivnu i efikasnu akciju. Uspešne organizacije i zaposleni u istim iz uspeha ali i iz neuspeha crpe znanje i to iskustvo im pruža veliku prednost.

- **Korišćenje fleksibilne ili virtuelne organizacije**- Globalne organizacije svoje potrebe zadovoljavaju putem globalnog izvora koji podrazumeva korišćenje snabdevača širom sveta bez obzira na to gde se oni nalaze, a sve to kako bi došli do željenih proizvoda. Kao primer u svetu imamo niz velikih kompanija koje proizvodnju obavljaju u zemljama gde je smeštena ali imaju snabdevače iz drugih zamalja. Iako je porast globalnih organizacija koje posluju na taj način, postoje pak i one koje će pre iskoristiti usluge dobavljača iz

[55] Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, Sang M. Lee, *Organizational Dynamics*, New York 1994, str. 15
[56] Rakita B. , *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd 1988, str.83

svoje zemlje upavo zbog koristi koje imaju od njih kako bi održalii konkurentnost na svetskom nivou. Pa tako, pojedini dobavljači se čak stacioniraju blizu kompanija kako bi skratili liniju komunikacije i kako bi stvorili bližu saradnju u korist obe strane. Kao primer imamo kompaniju *Ford* koja je postala virtuelna organizacija iz razloga što ne mora da proizvodi zalihe proizvodnih utrošaka u okviru svoje organizacije a u isto vreme ima istu korist kao da ih proizvodi.[57]

- **Kreativne ljudske resurse-** Kao i u svim organizacijama, ljudi predstavljaju najbitniji element globalne organizacije. Ljudi jesu najbitniji faktor u oranizaciji i upravo njihovo učenje i znanje dovodi kompaniju do uspeha. Globalne organizacije svesni su značaja svojih zaposlenih više od svih drugih. Svi resursi koje kompanije poseduju nisu ništa bez ljudi koji će istim upravljati. Takođe, kada su u pitanju ljudski resursi, motivacija u vidu nagrada i unapređenja odlična su satisvakcija ljudi kako bi imali želje i volje da nastave uspešno da obavljaju svoje zadatke. Mnoge kompanije su primer na koji način se treba ophoditi prema zaposlenima i na koji način ih motivisati, a mi ćemo u daljem radu govoriti o načinu na koji to radi kompanija Walmart koja niže uspehe u svakom aspektu poslovanja više od pola veka unazad.

- **Klimu jednakosti-** Ova strategija prisutna je u globalnim organizacijama i sposobnost tretiranja svih zaposlenih, vlasnika, dobavljača i potrošača na jednak način, sa poštovanjem i uvažavanjem jedna je od najbitnijih i najcenjenijih sposobnosti ovih organizacija.

- **Tehnološku podršku-** Danas u vreme kada je internet dostupan svima, komunikacija i poslovanje na daljinu olakšava rad globalnih organizacija. To se manifestuje na način da kompanije nisu osuđene na samo jednu lokaciju kako bi uspešno poslovale. Naprotiv, informacione tehnologije omogućavaju organizacijama da posluju na velikoj udaljenosti i pružaju im mogućnost širenja bilo gde po svetu. Takođe, tehnologija neosporno pruža konkurentsku prednost, jer bez adekvatne tehnologije nema ni napretka ni mogućnosti takmičenja sa konkurentima.

- **Otvorenost-** U današnje vreme kompanije koje promene na tržištu ne čekaju spremne, ne mogu da se prilagode uslovima tržšta, niti mogu biti konkurentne na istom. Globalne organizacije uče kako da se prilagode promenama koje mogu da ih zadese, pa su stoga uspešne samo one organizacije koje spremne čekaju i neočekivane promene.

[57] www.vps.ns.ac.rs posećeno dana 19.02.2015.

- **Samoefikasnost-** Kako bi kompanija bila uspešna, svi zaposleni u njoj moraju biti samouvereni i svesni svojih sposobnosti. S obzirom da je neophodnost globalnih kompanija da budu konkurentne, zaposleni kao najvažniji resurs imaju glavnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti. S tim u vezi, spremno iščekivanje problema i rešavanje istih ukoliko se pojave, jeste upravo zaduženje zaposlenih i samim tim dokaz da je samoefikasnost jedan od najvažnijih osobina koje poslodavci globalnih kompanija zahtevaju od zaposlenih u istim.

- **Kulturno razumevanje-** Kompanije koje žele da budu konkurentne i ostavare uspeh globalnih razmera takođe moraju imati i kadar koji ima iskustvo u poslovanju sa ljudima iz drugih kultura. To samim tim podrazumeva i ulaganje u odlično obučene lidere i menadžere koji su sposobni da posluju na multikulturnom tržištu na kojem posluju globalne kompanije. Kao i prethodne aktivnosti i kulturno razumevanje predstavlja veoma bitan faktor konkurentnosti jer su razumevanje i poštovanje kulturalnih razlika ključ uspeha globalnih kompanija.

6.2.1 Globalni pristup kompanije Walmart

Sve navedene neophodne aktivnosti koje mora da primenjuje svaka globalna organizacija kako bi poslovala na globalnom tržištu, kompanija Walmart ispunjava i zato i danas posle više od pola veka od osnivanja ona nastavlja putanjom uspeha upravo zbog brige o potrošačima i flleksibilnosti koju im pruža. U daljem tekstu obratićemo pažnju na iste aktivnosti ali na direktnom primeru poslovanja ove kompanije.

Kao što smo na samom početku rekli, temelji kompanije **Walmart** sagrađeni su idejama Sema Waltona. Sve njegove ideje bile su ključne za dalji razvoj ove kompanije. Kada je u pitanju ***fokusiranje na potrošače*** i sam način ophođenja prema istim, ova kompanija ima posebne principe koje svi zaposleni moraju da slede. Dakle, potrošač i njegov ugođaj je na prvom mestu, usluga mora zadovoljiti njihove potrebe što je više to moguće, kao i jednako bitan napor zaposlenih da urade sve što je u njihovoj moći kako bi potrošači za svoj novac dobili što više ali pored toga i što kvalitetnije i kako bi povrh svega bili zadovoljni i kako bi obavili ponovnu kupovinu.

Kada je reč o ***unapređivanju i motivisanju*** saradnika Semovo pravilo glasi "*Delite profite sa svojim zaposlenima i saradnicima, tretirajte ih kao partenere i oni će vas zauzvrat tretirati kao partnera i tako ćete zajedno dostići uspeh o kojem niste ni sanjali*." Takođe ova kompanija poznata je i po tome što omogućava svojim zaposlenima da postanu akcionari kompanije. Sem smatra da im treba ponuditi akcije po nižoj ceni i garanciju da će iste dobiti kada odu u penziju. Ovim pravilom kompanija se posebno ponosi i Sem smatra da je to najbolja stvar koju su mogli da urade jer svaki zaposleni ima mogućnost da se ponaša i razmišlja kao da je vlasnik kompanije. Uspeh ovog pravila kompanije reflektuje se i kroz sve veću produktivnost i činjenicu da je manje krađe među zaposlenima što je posledica dobrog odnosa nadređenih i radnika. Međutim, smatraju da novac i mogućnost sticanja akcija nisu dovoljni kako bi se motivisali zaposleni, i da je iz dana u dan potrebno smišljati nove načine kako da svoje partenere motivišu. [58] Ova kompanija svesna je važnosti ***ljudskih resursa*** za jednu tako veliku globalnu organizaciju. Kao što smo već rekli, ona svoje zaposlene štiti i tretira kao saradnike i jedno od njihovih pravila poslovanja je upravo i pokazati zaposlenima da cene sve što oni čine za kompaniju. Tretiranje članova kompanije kao saradnika poboljšava klimu unutar kompanije i svaka globalna organizacija ophodi se prema svojim zaposlenima, dobavljačima i saradnicima sa jednakim poštovanjem. Stoga je kompanija Walmart kao globalmna organizacija čist primer poštovanja ***klime jednakosti*** između zaposlenih kao i njihovih eksternih saradnika.

Kompanija Walmart može se pohvaliti i najsavremenijom ***globalnom tehnološkom platformom*** pomoću koje svoju ponudu plasira širom sveta. Na taj način mogu usluživati klijente brže i efikasnije od drugih. Walmart online prodavnice pored sveobuhvatne ponude na internetu nude i dostavljanje na kućnu adresu kako bi u postpunosti služili kupcu i učinili da isti dobiju sve što žele i kada god to požele. Upravo ovakva *tehnološka podrška* pomaže kompaniji u održavanju konkurentske prednosti na globalnom tržištu.

6.2.2 Globalna odgovornost kompanije Walmart

Kompanija Walmart lider je u mnogo kategorija, međutim, oni kao i njihovi saradnici posebno su ponosnu na napore ove kompanije u jačanju globalne odgovornosti. Izveštaj o globalnoj odgovornosti kompanije Walmart iz 2014.godine navodi koje je promene uvela i koje ciljeve je uspela da ostvari ova kompanija: [59]

[58] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str.11
[59] www.walmart.com posećeno dana 23.02.2015

- Sa ambicijom da postane najveći tvorac *zelene snage* u SAD, ova kompanija obećala je da će povećati globalno snabdevanje ***obnovljive energije*** za 600% do kraja 2020.godine.

- Takođe, kao globalna, ova kompanija širi ***indeks održivosti*** na inostranim tržištima sa ciljem poboljšanja održivosti proizvoda na globalnom nivou.

- Kada su u pitanju zaposleni, odnosno ***saradnici***, od 190.000 američkih saradnika, 51% novozaposlenih su žene, a 49% obojeni ljudi.

- Walmart fondacija godišnje donira 2 milijarde dolara za ***borbu protiv gladi*** u Americi.

- U fiskalnoj 2014.godini zaposleni u kompaniji Walmart kolektivno su učestvovali u ***volonterskom radu***, što je dovelo do zarade od 17 miliona dolara i doniranja tog novca u znak podrške lokalnim organizacijama.

- Takođe, ova kompanija zaposlila je više od 32.000 američkih ***vojnih veterana***, a plan je da zaposle više od 100.000 tokom narednih par godina. Veoma zapažena je i saradnja sa kancelarijom Ujedinjenih Nacija za smanjenje rizika od katastrofa kako bi pomogla zajednicama širom sveta.

Kompanija Walmart neosporno važi za jednu od najvećih i najuspešnijih globalnih organizacija pa samom tom činjenicom ona ima priliku ali i odgovornost u rešavanju bitnih pitanja vezanih za svoju okolinu, uključujući borbu protiv gladi, očuvanje životne sredine, prava žena, kao i odgovornost obezbeđivanja pristupa zdravoj hrani. S toga, ona svoju snagu koristi upravo kako bi na globalnom nivou pomogla ljudima da žive bolje.

Kada govorimo o *društveno odgovornom ponašanju*, uspešne globalne maloprodajne organizacije kao takve moraju imati društvenu svest jer sarađuju direktno sa potrošačima. Sve je prisutnija potreba potrošača za informacijama o društvenoj odgovornosti kompanija prema okruženju. S tim u vezi, potrošači se i na osnovu toga odlučuju kod koje kompanije će obavljati kupovinu, kojoj kompanije će povećati promet i za koju kompaniju će eventualno raditi. Na listi kompanija sa najvišim ocenama kada je u pitanju društvena odgovornost, kompanija Walmart je na trećem mestu odmah posle Johnson&Johnson i Coca-cola-e. [60]

[60] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *„Marketing menadžment“,* 12.izdanje, Data Status, Beograd 2006. str.707

6.2.3 Globalna kretanja kompanije

Walmart kao trgovačka kompanija za mnoge u SAD-u jeste sinonim za velikog maloprodavca, što je uz činjenicu da Walmart u toj zemlji ima više od 4000 supercentara opravdano, međutim fokus se prebacio na supermarkete manjeg formata, pa tako sada supermarketi i diskontne prodavnice čine 10% od njihovog ukupnog poslovanja. U SAD-u sve je više prodavnica malih formata. S tim u vezi Walmart planira da broj svojih Neighbourhood Market prodavnica koje su površine od 3000 do 5000 m2 u narednih par godina poveća na 100. Taj koncept se već par godina u nazad razvija, a u poslednjih godinu dana otvorili su nekoliko prodavnica tog koncepta.[61] Takođe, prodajni objekti prosečne veličine 12.000 m2 od 2013.godine su u probnoj fazi i nazivaju se *Walmart Express* prodavnice manjeg formata dizajnirane na način da kupci mogu obaviti kupovinu lako i brzo i to u svom komšiluku, i po naravno, najnižim cenama naći proizvode opšte robe, prehrambene proizvode, kao i apoteke gde im se ujedno mogu pružiti i informacije u vezi zdravlja. Pored toga, *Walmart-on-Campus* jedan od najmanjih Walmart-ovih formata pogodan takođe za brzu kupovinu kao i za zdravstvene i wellness usluge po niskoj ceni i kao takav sve više se širi.[62]

Posebnu pažnju na ovakve Walmartove manje formate obratilo je međunarodno tržište. Veći broj takvih formata ima korene u diskontnoj prodaji i uglavnom su skoncentrisani u blizini kupaca, stoga su upravo oni pomogli ovoj kompaniji da se svojim pristupačnim objektima i cenama probije na manja i gušća područja. Ciljna grupa ovih formata jesu upravo kupci sa niskom prihodima i s tim u vezi oni nude i posebne linije proizvoda. S obzirom da ovi formati imaju ograničenu ponudu, akenat je na svežim proizvodima. Walmartova međunarodna tržišta veoma su slična kada su u pitanju kupci i njihove potrebe, pa su s tim u vezi ove formate uspešno preneli na različita tržišta. S obzirom na te činjenice npr. *Changomas Express* sa 400 m2 ima mnogo toga zajedničkog sa *Bodega Aurrera Expressom* iz Meksika, što se odnosi i na *Todo Dia* u Brazilu i *Despensa Familiar* u Gvatemali.

Asda trovine koje su u Walmartovm vlasništvu i čije poslovanje ćemo nešto kasnije pomenuti detaljnije, upravo su zbog ovih manjih formata koji su postali alternativa većim, uspeli da svoje objekte prošire na nove lokacije na kojima je otežan razvoj većih trgovina. Asda je otvorila formate površina od oko 900 m2 jer im je ambicija bila upravo razvoj višestrukih kanala.

[61] www.jatrgovac.com posećeno dana 03.03.2015.
[62] www.walmart.com posećeno dana 03.03.2015.

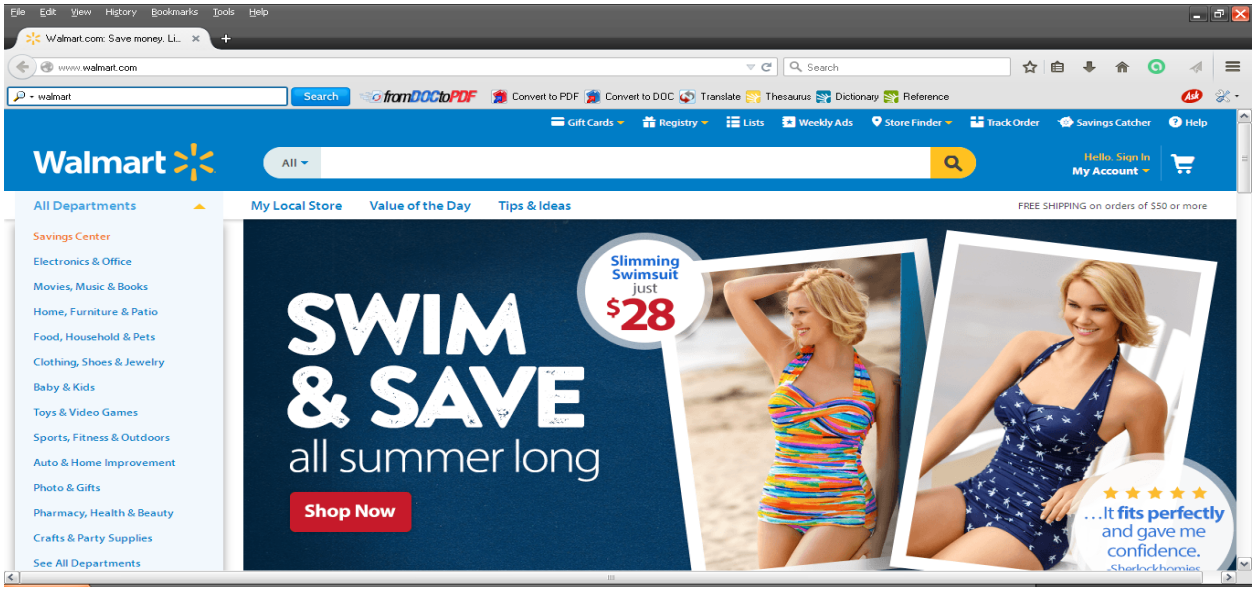
Supermarketi omogućili su dodatnu interakciju sa kupcima i ta činjenica dovodi do velike prilike da se unapredi njihova online ponuda, pre svega neprehrambenih proizvoda. [63]

6.2.4 Globalna ekspanzija Walmarta u online trgovini

Walmart.com osnovan je u januaru 2000.godine kao ogranak Wal-Mart Stores Inc. čije je sedište u San Francisku u blizini Silikonske Doline odakle ova kompanija ima pristup internetu i iz kog kontroliše i upravlja svojom online prodavnicom. Ovaj veliki maloprodavac u svojoj online prodavnici ima veliki izbor kvalitetne robe, prijateljsku uslugu i svakodnevno niske cene, jednako posvećen online kupcima kao i kupcima u svojim hipermarketima. Njihova želja je, kako kažu, da donesu najbolje iskustvo kupovine na internetu.

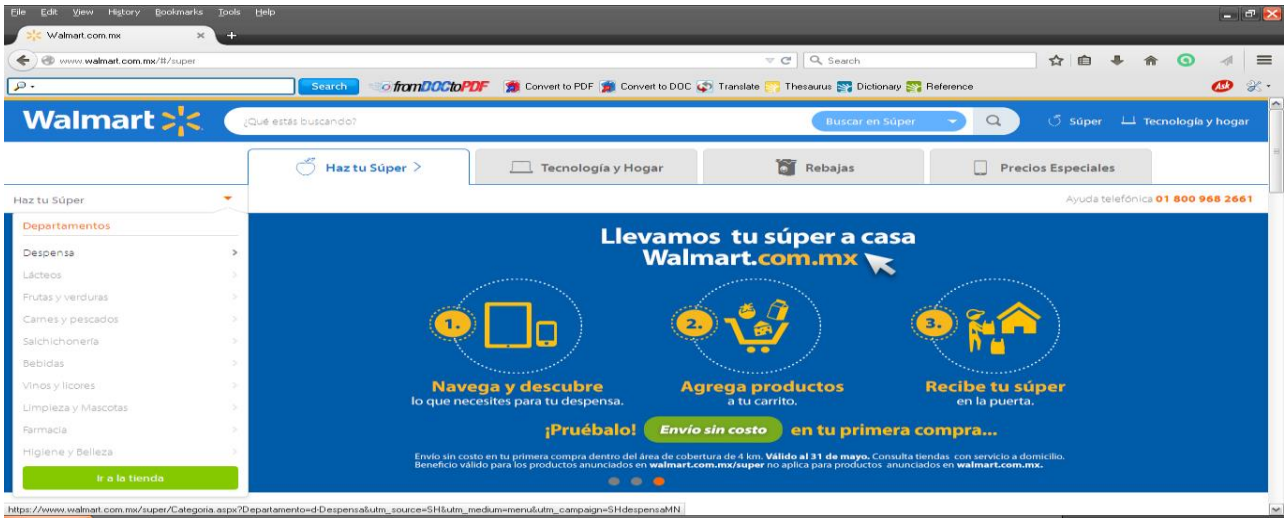
Sedište najvećeg maloprodajnog lanca Walmart je u Bentoville-u, uz čiju je podršku ova kompanija unapredila *Walmart.com* i postala opšte poznat brend. Naširoko poznat po odličnim odnosima sa dobavljačima, visoko efikasnom sistemu, kao i „stalno niskim cenama“ , filozofija ovog brenda Walmart dovela ih je na, bez premca, mesto broj jedan u svetu. Cilj projekta Walmart.com je i obezbeđivanje jednostavnog pristupa kupovini više od 1.000.000 proizvoda koji su dostupni online, a takođe pruža mogućnost preuzimanja muzike kao i 1-Hour fotografije koje kupcima omogućavaju pogodnost naručivanja fotografija online i preuzimanje istih u lokalnom Walmart marketu.[64] Sajt www.walmart.com već je u 2004. godini imao oko 350 miliona poseta. [65]

[63] www.jatrgovac.com posećeno dana 03.03.2015
[64] www.walmart.com, posećeno dana 04.03.2015.
[65] David Jobber, *Osnovi marketinga*, Beograd 2006., str.321



Izvor: www.walmart.com , posećeno dana 14.05.2015.

Kada govorimo o globalnoj ekspanziji online trgovine ove kompanije, ona je pre nekoliko godina proširila svoje online poslovanje pokretanjem nove web stranice u Latinskoj Americi i Kini i time ugrozio konkurenciju kao što su Tesco, Amazon i Carrefour. U Latinskoj Americi ova kompanija započela je operacije internet maloprodaje u Meksiku, Čileu i Argentini.



Izvor: www.walmart.com.mw, posećeno dana 15.05.2015.

Ovu svoju inicijativu u online trgovini kompanija Walmart naziva prilikom od nekoliko milijardi dolara, i upravo u nju uložili su veoma velika sredstva.



Izvor: www.wal-martchina.com, posećeno dana 15.05.2015.

Ukupna procena vrednosti online tržišta maloprodaje iz 2011.godine u Latinskoj Americi kretala se oko 30 milijardi dolara, dok se u Kini kretala oko 40 milijardi dolara, dok je u to vreme u SAD-u vrednost online tržišta iznosila 170 milijardi dolara. U Meksiku gde je Walmart i najveći maloprodajni lanac, u junu 2010. godine ova kompanija započela je i prodaju igračaka, elektonike i bele tehnike preko svog online shop-a. U Čileu koji ima najveći broj korisnika brzog interneta u Latinskoj Americi kompanija Walmart takođe preko online shop-a prodaje, pored pomenutih stvari u Meksiku, i potrepštine za kuću, knjige, muziku, i modne dodatke, dok se u Argentini više fokusirao na kućnu dostavu narudžbina na području glavnog grada Buenos Airesa. Takođe, Walmart je tih godina investirao i u 360Bay, jednog od Kineskih lidera u trgovini putem interneta specijalizovanog za elektroniku. U to vreme, prvi čovek Walmarta za međunarodno poslovanje, Doug McMillion rekao je za Financial Times da su od početka poslovanja u fokusu bila tržišta gde ova kompanija već ima svoje trgovine iz kojih se zatim mogu obavljati isporuke svojim potrošačima. „Verujemo da sa naših 8.000 tačaka prodajnih objekata (distribucije) možemo na bolji način pokriti tržište nego što to može učiniti čisti online trgovac na malo“, rekao je.[66]

Walmart.com kombinuje dobru tehnologiju i prvoklasnu maloprodaju kako bi svojim kupcima pružio širok asortiman proizvoda svaki dan po niskim cenama uz garanciju zadovoljstva, prijateljsku uslugu koja im je na raspolaganju non-stop, 24h, 7 dana u nedelji, kao i sigurno i prijatno online šoping iskustvo. Ova kompanija uspela je svestranost i praktičnost digitalne tehnologije iskoristiti na pravi način kako bi kupcima omogućili da uštede novac i žive bolje.

[66] www.jatrgovac.com, pošećeno dana 15.04.2015.

7 Cenovna strategija kompanije Walmart

Ka cenovnim strategijama usmerili smo pažnju u prvom delu ovog master rada, i utvrdili da je pravilno određena cenovna strategija veoma moćno sredstvo pozicioniranja kao i moćno sredstvo u stvaranju diferencijalne prednosti gde upravo cena može da se iskoristi kao prednost u privlačenju određenih ciljnih tržišta. Od tri pomenuta pristupa kojima kompanije pribegavaju kako bi ozbiljno kreirale cenovnu strategiju, pristup *niske inicijalne cene* pomoću kojeg kompanije žele da ostvare veliko tržišno učešće putem zaračunavanja relativno niske cene proizvoda, a u kojem je potreban veći obim prodaje jeste upravo princip koji kompanija Walmart sledi i kojim godinama uspeva da ostvari najbolje rezultate upravo zbog velikog tržišta koje privlači.

Walmart je jedna od najuspešnijih maloprodajnih kompanija koje nude moćnu kombinaciju niskih cena i visokog kvaliteta i tako emocijalno i finansijski uspevaju da pridobiju potrošače kako u Sjedinjenim Državama tako i u Evropi. Kompanije koje nude visoku vrednost kao što je kompanija Walmart ostvaruju veliko tržišno učešće i kao takve stvaraju velike muke konkurenskim komanijama koje imaju visoke cene. Efekivno formiranje cena veoma je bitna aktivnost ove kompanije, a pored niskih cena, kvalitet, usluga i pogodnost su takođe bitan faktor za postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

"Save money. Live better." jeste dobro poznat slogan ove kompanije koji je čini prepoznatljivom sa akcentom na troškovno svesnu korporativnu kulturu koja funkcioniše u kompaniji Walmart. Pored pomenute strategije niskih cena koju ova kompanija primenjuje postoji i niz prednosti koje joj pomažu u realizaciji iste, a to su *trgovačke marke* koje su vlasništvo kompanije, *širina asortimana* koja im omogućava bolju pregovaračku moć u odnosu na dobavljače, kao i *smanjeni troškovi oglašavanja* usled malog broja promotivnih aktivnosti upravo iz razloga što tokom cele godine nude niske cene uz visok kvaliet.

7.1 Čuvena strategija kompanije Walmart-*Everyday low prices*

"Svakodnevno niska cena" je kamen temeljac strategije kompanije Walmart. Akcenat je upravo na niskim cenama širokog asortimana robe u bilo koje vreme na bilo kom mestu, pri čemu je akcenat naravno na *online* kupovini. Znamo da je današnji potrošač informisan, i samim tim zahtevan, očekuje jednostavnost i praktičnost u kupovini, a takozvane "one-stop" prodavnice koje će potrošačima pružiti mogućnost nabavke širokog asortimana proizvoda ili usluga a sve to na jednom mestu, jesu upravo vrsta prodavnica koje Walmart poseduje. U SAD-u trenutno postoje tri formata Walmart-ovih prodavnica i svaki od njih prilagodjen je okruženju u kojem se prodavnica nalazi.

„Štedimo novac potrošačima kako bi oni živeli bolje" upravo je misija kompanije Walmart koju ona uspešno ostvaruje godinama unazad, a dokaz tome jesu upravo statističke brojke koje pokazuju da svake nedelje više od 245 miliona potrošača posećuje skoro 11.000 prodavnica u 27 i e-commerce sajtova u 11 zemalja širom sveta. Sa neto prodajom od 482.2 milijardi dolara Walmart zapošljava više od 2 miliona saradnika.

Način određivanja cena kompanije Walmart vrlo je jednostavan. Njihov osnovni princip jesu upravo **stalno niske cene.** Ovom princpu kompanija Walmart verna je od njenog samog nastanka, i rast tržišnog učešća ove kompanije pravda se upravo ovim principom, kompanija sve vreme nudi najniže cene za svoje kupce. Međutim ova kompanija ne nudi samo niske cene već i najbolju uslugu. Tvorac ove kompanije Sem Volton verovao je da će pored niskih cena gostoprimstvo i ljubaznost zaposlenih premašiti zadovoljstvo kupaca i da će na taj način oni postati verni istoj i da će se iznova vraćati.

Semova politika cena *Svaki dan niske cene* EDLP (Every day low prices) bila je i ostala veliki problem konkurentskim kompanijama upravo jer je ovaj koncept značio da su niske cene stalno a ne privremeno stanje kako je to bilo kod konkurenata, koji su niske cene imali obično na rasprodajama i specijalnim ponudama. S tim u vezi, konkurenti su više orjentisani na unapređenje prodaje a to je upravo strategija *visoko-niskih cena* u kojoj oni svakondnevno imaju visoke cene, međutim često organizuju promotivne prodaje i tada smanje cene i ispod nivoa EDLP, ali privremeno. Ove dve navedene strategije utiču na procene cena kod kupaca, EDLP može dovesti do toga da kupci vremenom percipiraju niže cene nego što bi do toga doveli popusti po principu visoko-niskih cena koje predstavljaju manje popuste, čak i kada su stvarni proseci realno isti. [67]

[67] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *„Marketing menadžment"*, 12.izdanje, Data Status, Beograd 2006. str.447

Iako strategiju EDLP primenjuju kompanije širom sveta, Sem Volton je praktično prvi definisao ovaj termin. Njegova politika cena bila je čvrsta kao i njegovo verovanje u istu i kako kaže jedan od prvih menadžera zaposlenih u kompaniji Walmart, ljudima koji su bili zadženi za formiranje cena Sem kao čovek koji se pita za sve, nije dozvoljavao da manipulišu cenama. Kao primer naveo je proizvod koji u nekoj drugoj konkurentskoj prodavnici košta 1.98 dolara, a koji je kompanija Walmart u nabavci platila samo 50 centi. Predlog menadžera bio je takav da cena istog proizvoda kod njih iznosi bar 1.25 dolara, što bi bila znatno niža cena od konkurenske, a marža bi bila sasvim dovoljna da imaju pristojnu zaradu. Sem bi tada dao svoje konačno mišljenje: "*S obzirom da smo mi ovaj proizvod platili 50 centi, dodaćemo maržu od 30% i dobijamo konačnu i jedinu prihvatljivu cenu. Nevažno je koliko smo mi platili taj proizvod, iako smo ga dobili po jako niskoj ceni, i kupac mora da oseti to kroz cenu koju će on platiti*." [68]Bio je isključiv Sem, i naravno, tako su i uradili.

Semovo čuveno pravilo EDLP koje smo pomenuli bilo je i ostalo jedinstveno u delatnosti maloprodaje. Njihova ideja jeste upravo očekivati unosnu cenu za usluge koje oni nude, a nikako najveću moguću cenu koju bi tržište moglo podneti, a pored toga se trude da rade sve kako bi potrošači za tu cenu dobili, ne samo proizvod, već i osećaj ugodnosti i gostoprimstva u njihovim objektima. Od kako postoji trgovina, trgovcima je uvek bilo najbitnije da ostvare zaradu na velikoj razlici u ceni, međutim, sa druge strane, kompanija Walmart smatra da im se više isplati da prodaju više artikala po nižim maržama nego obrnuto. Upravo ova strategija je i ključ uspeha kompanije Walmart.

[68] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str.12

7.2 ASDA *Saving your money*

Poznata kompanija Asda nastala je još 1920.godine u Jorkširu gde je i danas, skoro vek kasnije sedište ove kompanije. Te davne 1920. godine jorkerški farmeri prodavali su mleko i meso te su nakon veoma uspešne prodaje otvorili mlekare, klanice, pekare i prodavnice koje se godinama kasnije šire velikom brzinom jer su postale neverovatno popularne da im je radno vreme bilo čak 18h na dan kako bi na red došli svi oni potrošači koji su smatrali da vredi čekati u dugim redovima kako bi obavili kupovinu baš u njihovim prodavnicama. I kao što smo već rekli, 1999. godine kompanija Walmart preuzela je vlasništvo nad kompanijom Asda.

Danas, pod rukovodstvom kompanije Walmart, britanski lanac supermarketa *Asda* ima oko 565 prodavnica širom Velike Britanije sa oko 175.000 zapslenih i kao takav postaje drugi trgovinski lanac po tržišnom učešću u Velikoj Britaniji. Prodavnice Asda prvobitno su nudile namirnice koje su sveže i jednostavne, međutim to je pod uticajem Walmarta postalo još izraženije. U unutrašnjosti prodavnica preovladava bela i zelena boja, a površina objekata veća je od objekata konkurenata iz iste grane iz razloga što je Asda htela da se razlikuje i napravi svoj specifičan format kako bi postala prepoznatljiva u svesti potrošača. Nakon što je kompanija Walmart preuzela kompaniju Asda, njihovi supercentri bili su najveći hipermarketi u Velikoj Britaniji. Iako je kompanija Asda i dalje pod okriljem kompanije Walmart, od 2008.godine isti supercentri više nemaju Walmart u nazivu. Danas u Velikoj Britaniji postoji 25 njihovih supercentara. [69]

Kako posluje kompanija Asda? *Saving your money every day*

Asda hipermarketi uglavnom su snabdeveni neprehrambnom robom i ima ih oko 260 širom Velike Britanije. Ubrzo je 2009.godine otvoren lanac prodavnica opšte robe pod nazivom *Asda Living* u kojim se pored prehrambenih proizvoda mogu kupiti i oprema za kuću, kućni aparati, igračke za decu, odeća, kozmetika, itd.

[69] www.marketnetwork.rs posećeno dana 10.03.2015.

Kada govorimo o načinu na koji Asda najčešće reklamira svoje prodavnice, s obzirom da je pod okriljem Walmarta, akcenat su takođe ***najniže cene***. U prilog tome ide i nagrada magazine The Grocer koju su dodelili kompaniji Asda kao kompaniji sa najnižim cenama u poslednjih 16 godina, pa tako ponosni na istu koriste je za promovisanje. Poznati su slogani *"Sačuvajte svoj novac", "To je Asda cena", "Zašto platiti više?"*. Njihova akcija ***"pametne cene"*** podrazumeva najniže cene proizvoda koje u svom asortimanu imaju i druge konkurentske komanije. Akcija funkcioniše po principu pronalaska najniže moguće cene koje su često i samo nekoliko penija niže od konkurentskih. To praktično znači da će npr. prašak za veš koji kod konkurenata ima cenu od 2 funte, u Asdi će koštati 1,5 funtu.[70] Pored toga Asda obećava kupcima koji pronađu isti proizvod kod konkurenata sa nižom cenom, kupon u vrednosti razlike u ceni. Akcija obuhvata oko 15.000 kako brendiranih tako i proizvode sopstvene robne marke, kao i proizvode koji su na akcijama u konkurentskim prodavnicama kao što su Tesco, Sainsbury's, Morrisons i Waitrose. Ova akcija donela im je mnogo kupaca koji su se iznova vraćali i više od milion ljudi iskoristilo je ovu akciju. [71]



Takođe, kompanija Asda pokrenula je još davnih devedesetih program ***kartica lojalnosti*** koje su pokrenute upravo kako bi vernim potrošačima donele popuste, dodatne usluge i dodatne povoljnosti. Na slici vidimo kako izgledaju brendirane kreditne kartice na osnovu kojih kupci imaju mogućnost osvajanja poena pri svakoj kupovini. Kako zadržavaju postojeće potrošače svojim pogodnostima, lojaliti kartice takođe privlače i nove kupce koji možda ne bi kupili njihov proizvod da nema ovih kartica, i zato su kartice lojalnosti moćno marketinško sredstvo koje dovodi do emocijalne povezanosti sa brendom, što je od velikog značaja za trgovačku kompaniju.



Kako bi bile konkurentne na tržištu, trgovačke kompanije danas pribegavaju što bolje razvijenoj ***online trgovini*** koja pored opšte robe sadrži i asortiman zabave kao što su knjige, video igrice, muzički i filmski asortiman na DVD-ju i omogućavaju potrošačima da naručuju te proizvode online. Preko online prodavnice potrošači mogu naručivati i vina (online vinarija) i to čak nekoliko stotina vrsta, do 2014. godine asortiman od oko 800 brendova. Takođe, u toku 2013. godine Asda je pružala mogućnost online naručivanja vina



[70] www.marketnetwork.rs posećeno dana 10.03.2015.
[71] www.jatrgovac.com posećeno dana 11.03.2015.

uz besplatnu dostavu kako bi značajno unapredila poslovanje ovog portala i na taj način privukla kupce.

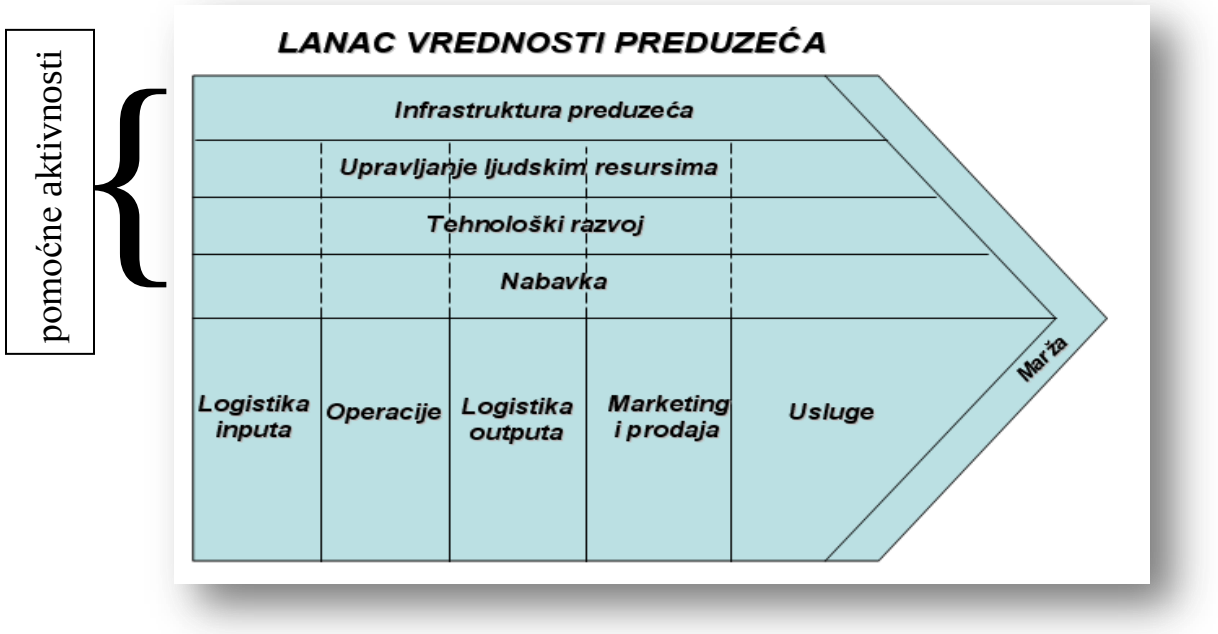
Pored toga u vlasništvu Asda kompanije je i mobina mreža ***Asda mobile*** pokrenuta početkom 2007. godine koja pokriva skoro celu teritoriju Velike britanije i pored toga do decembra 2013. godine preko Vodafone UK operatora ima signal u više od 200 zemalja širom sveta. Danas ovaj virtuelni operator koristi EE mrezu. Ovaj operator važi za najboljeg i najeftinijeg operatora po mišljenju korisničkog servisa. Takođe, potrošači u čijim je zemljama to omogućeno, mogu online naručiti karticu koju im ova kompanija dostavi u roku od 7 dana.

Kao što smo već pomenuli, postoje brojni načini za uspešno postizanje konkurentske prednosti. Kopanija Walmart mnogo njih primenjuje, a to prosleđuje i Asda-i kao svom ogranku. ***Robne marke*** su jedna od mogućnosti da se postane bolji od konkurencije. Kada je reč o *sektoru odeće*, Asda ima svoj asortiman ***George.*** Nastao je još davne 1990. godine i Walmart je ovaj brend rasprostranio po čitavoj ne samo Velikoj Britaniji već i u SAD, Argentini, Kini, Japanu itd. Ova robna marka ime je dobila po George-u Davies-u osnivaču *Next* multinacionalne britanske modne kuće. Međutim Asda i George saradnju su prekinuli 2000. godine. Asda je četvrti po veličini maloprodajni lanac odeće, a prvi za prodaju haljina i venčanica. Ovu robnu marku kompanije Asda ističe je visoki kvalitet i niske cene. Kada dovorimo o robnim markama, Asda ima i jednu specifičnu robnu marku napravljenu za potrošače sa posebnim potrebama. Reč je o asortimanu ***Free From*** koji je namenjen upravo potrošačima koji vode računa o ishrani, a pre svega potrošačima koji su alergični na određene sastojke proizvoda kao što su gluten, pšenica, mlečni proizvodi itd. Dakle, asortiman proizvoda bez glutena, hleb, testenina, brašno itd. Takođe sadrži i proizvode bez mleka životinjskog porekla, tofu sir, sojino mleko, dodaci za kolače bez laktoze itd.[72]

[72] www.marketnetwork.rs posećeno dana 17.03.2015.

8 Lanac vrednosti

Još jedna od ključnih konkurentskih prednosti kompanije Walmart je u njenom strateškom fokusu, a upravo je jedna od brojnih strategija ove kompanije i uspešno upravljanje lancem vrednosti koje je ujedno i najuspešnije upravljanje lancem vrednosti u svetu pa je s toga upravo Walmart postavio standarde u delatnosti maloprodaje. Profesor sa Hardvarda, Michael Porter definisao je lanac vrednosti kao istrument za pronalaženje načina za stvaranje veće vrednosti za potrošače, kao što možemo videti na slici 1.



Slika 4. Generički lanac vrednosti

Kao što se vidi na slici 1. postoji devet aktivnosti koje stvaraju vrednost. Pet **primarnih aktivnosti** kao što vidimo jesu *ulazna logistika*, *proizvodnja*, *izlazna logistika*, *marketing i prodaja* i *usluge*. Ovih pet aktivnosti pokrivaju redosled uvođenja materijala u posao (ulazna logistika), njihovo pretvaranje u finalne proizvode (proizvodnja), prevoz finalnih proizvod (logistika outputa), njihovo marketiranje (marketing i prodaja) i servisiranje (usluge). **Pomoćne aktivnosti** sastoje se iz *nabavke*, *razvoja tehnologije*, *menadžmenta ljudskih resursa* i *infrastrukture preduzeća.* Ove četiri aktivnosti uglavnom se obavljaju se u specijalizovanim odeljenjima i na drugim mestima. Ono što predstavlja glavni zadatak kompanije jeste da ispita troškove i učinak u svakoj od ovih aktivnosti i da one koje treba poboljša. Međutim, uspeh kompanije ne zavisi jedino od toga da svako odeljenje obavlja svoje aktivnosti na pravi način već

je potrebno da različita odeljenja međusobno koordinišu kako bi realizovali ključne poslovne procese koji se sastoje od: [73]

- *Proces spoznaje tržišta*- uključuje sve aktivnosti koje su uključene u prikupljanje informacija o tržištu, njihovo širenje unutar kompanije i rad na tim informacijama.

- *Proces realizacije nove ponude*- uključuje aktivnosti koje su uključene u proces istraživanja kao i u razvoj i lansiranje nove ponude u okviru budžeta.

- *Proces pridobijanja novih kupaca*- one aktivnosti koje podrazumevaju definisanje novih tržišta i privlačenje novih potencijalnih kupaca.

- *Proces menadžmenta odnosa sa kupcima*- preduzimanje svih onih aktivnosti koje su uključene u izgradnju poverenja individualnih kupaca kao i poboljšavanja same ponude i odnosa sa njima.

- *Menadžment procesa ispunjenja*- uključuje one aktivnosti koje se preduzimaju kako bi se izgradilo dublje razumevanje odnosa i ponude prema pojedinačnim potrošačima.

Kompanija Walmart poznata je po velikoj sposobnosti u upravljanju i povezivanju navedenih procesa. Ova kompanija takođe je poznata kao veoma uspešna i u procesu popunjavanja svojih zaliha. U njihovim objektima prodaju se i njihovi proizvodi pa se tako informacije o prodaji prenose kroz računar ne samo u sedište kompanije već i ka njihovim dobavljačima koji su zaduženi za dopremanje robe, čim se roba sa rafa proda. Dakle, vrlo efikasna i brza saradnja sa dobavljačima, te stoga kompanija Walmart upravlja tokovima, a ne zalihama robe, što je i ideja ovakvog procesa. S tim u vezi, sistemom *VMI-vendor-managed inventories* Walmart je preneo odgovornost na svoje vodeće dobavljače tako da oni sami uz pomoć tog sistema upravljaju zalihama. Upravo ovakvo partnerstvo sa dobavljačima stvara superiornu mrežu za isporuku vrednosti pa je u moru konkurencije, danas kompanijama jako važno da ostvare konkurentsku prednost u lancu vrednosti dobavljača, distributera i kupaca kako bi bile uspešnije od drugih, kao što to godinama unazad polazi za rukom kompaniji Walmart.[74]

[73] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *„Marketing menadžment“*, 12.izdanje, Data Status, Beograd 2006. str.38,39
[74] Ibid

8.1 Logistika

Danas kompanije koriste sve svoje napore kako bi poslovale efikasno i bolje od konkurencije, a to uspevaju ne samo nižom cenom i kvalitetnijim proizvodom o čemu smo već govorili u poglavlju 7 (str. 62), već sve više i kraćim vremenom isporuke kao i višim nivoom usluge same isporuke. Procesi internacionalizacije preduzeća i njihovih strategija nabavke i distribucije značajno napreduju pa stoga nabavka robe i distribucija prevazilaze nacionalne granice te se samim tim moraju pronaći nova logistička rešenja. Takođe, sposobnost primene savremene informacione tehnologije od izuzetnog je značaja za logistiku. Pored toga, neki novi propisi doveli su do toga da područje logistike bude i više nego potrebno, kao što su npr. problemi sa otpadom i novi propisi o pakovanju. Kada govorimo o učešću troškova logistike u prometu nekog preduzeća, oni se u zavisnosti od delatnosti procenjuju na 9 do 35%, u čega su uračunati troškovi: [75]

- Ulaznog i izlaznog transporta,
- Unutar pogosnkih TPS procesa,
- Pakovanja,
- Finansiranja skladišnih zaliha,
- Informacionih procesa vezanih sa upravljanjem i realizacijom porudžbina

Možemo zaključiti da konkurentska prednost neke kompanije bitno zavisi i od vremena, troškova i kvaliteta pa sa tim u vezi neizbežno i od pravilnog funkcionisanja logistike.

Kada govorimo o kompaniji Walmart, nju kao najvećeg maloprodavca u SAD nazivaju još i ***kraljem logistike,*** s obzirom na njene sposobnosti da vrlo efikasno upravlja jednom tako velikom mrežom. U prilog tome govori i činjenica da ova kompanija koordinira sa preko 85.000 dobavljača i upravlja sa milijardama zaliha u svojim skladištima koje mora preneti na police u svojim maloprodajnim objektima. Kako bi bila uspešna u tome, kompanija Walmart oformila je mrežu od čak 103 velika distributivna centra, pa je tako od bilo koje prodavnice pa do njenog najbližeg distributivnog centra potrebno najviše dan vožnje. Na samom početku naglasili smo neophodnost savremene informacione tehnologije za logistiku. S tim u vezi, ova kompanija bila je uspešna i u tome upravo zahvaljujući velikom vizionaru Sem Walton-u koji je unapred shvatio da je za razvoj kompanije i upravljanje velikim količinama robe potreban upravo veoma napredan informacioni sistem, sa ciljem da na policama ne bude ni viška ni manjka bilo kog artikla. I kao što smo već rekli, ova kompanija postala je vodeća kako i u pravovremenoj kontroli

[75] Dušan Regodić, *Logistika*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str 33,34

zaliha tako i u celokupnoj logistici. Dokaz tome jesu upravo 100 miliona artikala koji svakog dana dospevaju u pravu prodavnicu u pravo vreme. [76]

Na početku ovog poglavlja rekli smo da je informaciona tehnologija jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti danas. S tim u vezi, kompanija Walmart kao najuspešnija trgovinska kompanija razvila je nekoliko IT sistema koji funkcionišu zajedno. Sistem funkcioniše tako što sve počinje na kasi, odnosno mestu prodaje (POS terminal). Zatim se svaki put kada se neki artikal skenira informacija prenosi putem satelitskih veza u centralu kompanije. Ovaj sistem za upravljanje zalihama izračunava stopu prodaje kao i sezonske i promotivne faktore i zatim automatski predaje nalog za obnovu zaliha distributivnim centrima i dobavljačima.[77]

Pored sistema za logistiku, kompanija Walmart, odnosno njeni dobavljači koriste IT sisteme i za *analizu kupovnih navika potrošača* pomoću POS baze podataka. Kao primer, Kotler u svojoj knjizi Marketing menadžment, navodi kompaniju Procter & Gamble koja je pomoću pomenutog sistema uvidela da se tečni deterdžent Tide bolje prodaje na severu i severoistoku, a da se praškasti deterdžent Tide bolje prodaje na jugu i jugozapadu. Pomoću ovih informacija kompanija P&G prilagođava dostupnost proizvoda na specifičnim tržištima, te na taj način isporučuje različite vrste deterdženta na različita tržišta, u skladu sa željama i preferencijama potrošača.[78] Takođe, kompanija P&G drži zalihe Pampers pelena kako bi snabdevala Walmart prodavnice, ali ne čekajući pritom narudžbenicu, već podatke dobija direktno iz Walmart-ovog informacionog sistema u pravo vreme. Možemo zaključiti da kompanija Walmart koristi svoje IT sisteme i logistiku i kako bi prilagodila svoju ponudu na različitim regionalnim tržištima.

Važnost logistike kroz ove primere u kompaniji Walmart mogli smo potvrditi, a potreba za njom sve je veća na velikom konkurentskom tržištu, jer upravo ona utiče na dva najvažnija strateška cilja trgovinske kompanije a to je *smanjenje troškova* i pre svega *zadovoljstvo potrošača.* Međutim, jako je važno uskladiti ova dva važna cilja, jer ukoliko kompanija smanji troškove logistike to može dovesti do nezadovoljstva nekih potrošača, i obrnuto, ukoliko pak, kompanija želi povećati zadovoljstvo potrošača pa samim tim i prodaju, u tom slučaju ona mora povećati ulaganje u logistiku. S tim u vezi, možemo zaključiti da su uspešna prodaja i logistika gotovo dva nerazdvojiva pojma i da ukoliko se ne obrati pažnja na oba, kompanija ne može dugoročno ostvariti ciljeve koje smo spomenuli i ne može doći do održivog rasta.

[76] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *„Marketing menadžment“,* 12.izdanje, Data Status, Beograd 2006. str.531
[77] Ibid
[78] Ibid

9 Prepreke sa kojima se suočila kompanija Walmart

Do sada smo mogli zaključiti da je Walmart jako uspešan gigantski maloprodavac koji se uspešno širi van granica Amerike, hiljade prodavnica otvorili su i u Meksiku, Kanadi, Argentini, Kini, Britaniji, Južnoj Koreji, Brazilu, Portoriku, i u 2003. godini ostvarili čak 20% prihoda na osnovu ostvarene prodaje u inostranstvu, što je 8% više u odnosu na 2000. godinu. Međutim, u nekim državama ova kompanija ponekad ne ostvaruje najbolje rezultate.

1997.godine kompanija Walmart ušla je na Evropsko tržište kupovinom Nemačkog lanca hipermarketa Wertkauf koji je bio osmi hipermarket po veličini u toj zemlji. Kupovina ovog lanca smatrala se uspešnom. Međutim, nedugo zatim, kompanija Walmart preuzela je i lanac hipermarketa Spar i suočila se sa mnogim preprekama u ovoj zemlji. Razlog ove činjenice pretpostavlja se, bio je upravo taj što je Spar bio najslabiji igrač na tom tržištu, pa je Walmart od samog početka imao problem u pogledu kvaliteta brenda. S tim u vezi, smatra se da je Walmart povlačio sledeće pogrešne poteze: [79]

- Menadžment kompanije Walmart je prema zaposlenima u kompaniji imao problem sudara kultura, sa čim se susreo i u Latinskoj Americi o čemu ćemo nešto kasnije govoriti.

- Kompanija nije ispoštovala načela koja je predstavila potrošačima, a to su „mi uvek prodajemo jeftinije“ , „svaki dan niže cene“ kao i načela odlične usluge.

- Takođe, kompanija Walmart je u ovoj zemlji stekla loš publicitet jer nije poštovala neke važne zakone i propise države u koju je došla.

S obzirom na ove činjenice, Walmart Germany nije ostvario profit koji je želeo i ta 2004. godina počela je zajedno sa novim izazovima ali i novim šansama za poboljšanje poslovanja u ovoj zemlji.
Kao što smo već pomenuli, kompanija Walmart nije se samo u Nemačkoj susrela sa preprekama i problemima. Na veoma konkurentnom globalnom tržištu kupci imaju različite stavove i uverenja o proizvodima iz različitih zemalja. Upravo ta uverenja mogu da utiču indirektno ili direktno na odluke potrošača. Kada je kompanija Walmart otvorila svoje prodavnice u Latinskoj Americi, prodaja je bila poražavajuća. Na isti način kao i u Sjedinjenim državama kompanija je dizajnirala svoje prodavnice i u Latinskoj Americi. Prolazi između gondola bili su uski i prepuni robe sa mnoštvom proizvoda sa bojama američke zaštave, velikim parkinzima itd. Upravo ovaj

[79] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str 9

način dizajniranja prodavnica bio je razlog neuspeha jer su latinoamerički kupci navikli na šire prolaze s obzirom da u kupovinu odlaze porodično, a uglavnom ima mnogo članova u njoj. Takođe, dosta kupaca u Latinskoj Americi nema automobil pa im je stoga potrebna autobuska linija kako bi im se olakšao odlazak u kupovinu kao i povratak iz iste. Pored navedene nepraktičnosti kupci su zamerali i sveprisutne boje američke zastave koju su doživljavali kao imperijalizam suseda sa severa.[80]

Takođe, početkom prošle, 2014.godine, ova kompanija zabeležila je znatan pad profita od 0,4% u prodavnicama u SAD-u, na šta je uticala smanjena potrošnja kupaca usled loših vremenskih uslova kao i smanjenih beneficija za hranu. Profit je u tom periodu sa 5,6 na 4,4 milijardi dolara, a zarada po deonici je smanjena sa 1,68 na 1,37 dolara. Prihodi od 129,7 milijardi nisu bili dovoljni po pretpostavci analitičara koji su očekivali profit od 130,23 milijarde dolara. Na nivou cele 2014.godine kompanija Walmart je zaradila 16 milijardi dolara, uz prihode od 476,3 milijarde u odnosu na profit od 17 milijardi i prihode od 468,7 milijardi iz prethodne godine.[81]

9.1 SWOT analiza kompanije Walmart

Swot analiza predstavlja tehniku strategijskog menadžmenta pomoću koje kompanije mogu uočiti koje su snage i slabosti unutar nje kao i koje su to pretnje i šanse koje prete i smeše joj se u njenom okruženju.

S- *Snage (eng. Strangts)*- Ova analiza odnosi se na sve ono u čemu je kompanija dobra. S tim u vezi, sve prednosti koje kompanija ima u odnosu na konkurenciju pokazuju se upravo kroz ovu stavku. Takođe, potrebno je naglasiti da je ova stavka u analizi od koristi samo ukoliko su zaduženi u kompaniji za istu realni.

W- *Slabosti (eng. Weaknesses)*- Stavka u analizi označena kao slabosti ukazuje na sve ono što kompanija ne radi dobro i što samim tim utiče da produktivnost i timski rad ili neko drugo polje poslovanja budu na niskom nivou. I u ovoj stavki analize realnost je veoma bitna te je stoga potrebno realno pristupiti greškama i u budućnosti smanjivati broj istih.

O - *Prilike (eng. Opportunities)*- Odnose se na analizu okoline tj. spoljašnjih činilanca koji mogu ukazati na eventualne prilike za novi rast i ostvarivanje profita. Jedna od najvažnijih stvari u ovoj stavki analize jeste obratiti pažnju na okolinu kompanije pa se s tim u vezi okrenuti konkurenciji i njenim postojećim greškama i na taj način izbeći iste u okruženju vlastite kompanije.

[80] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *„Marketing menadžment“*, 12.izdanje, Data Status, Beograd 2006. str.686
[81] www.jatrgovac.com, pregledano dana 25.03.2015.

T - *Pretnje (eng. Threats)*- Kao što mogu biti dobra prilika za napredak, promene koje se dešavaju u eksternom okruženju mogu predstavljati i veliku pretnju za rast i razvoj kompanije i njen opstanak na tržištu. Te pretnje uglavnom se ogledaju u postojećoj ili novoj konkurenciji kao i raznim sociopolitičkim problemima u zemlji u kojoj se kompanija nalazi kao i u drugim spoljašnjim uticajima.

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno korisno je upoređivati i pratiti SWOT analize određenih kompanija u različitim vremenskim intervalima i zatim promatrati promene stanja, odnosno kretanje.[82]

INTERNA ANALIZA

SNAGE	***SLABOSTI***
Distinktivne sposobnosti?	Nejasna strategijska upustva?
Adekvatni finansijski izvori?	Pogoršanje konkurentske pozicije?
Dobre konkurentske veštine?	Zastarela veština?
Dobro mišljnje od strane kupaca?	Ispod standarda profitabilnosti zbog?
Potvrđeno tržišno liderstvo?	Nedostatak upravljačke dubine i talenta?
Izolovanost od jakih konkurentskih pritisaka?	Nestale neke ključne veštine?
Pristup ekonomiji obima?	Slab trag uspeha u implementaciji strategije?
Vlastita tehnologija?	Nevolje s internim operativnim problemima?
Prednosti u troškovima?	Ranjivost na konkurentske pritiske?
Konkurentske prednosti?	Silazni zastoj u istraživanju i razvoju?
Sposobnost inovacije proizvoda?	Preuska linija proizvoda?
Dokazani menadžment?	Loš tržišni imidž?
Drugo?	Takmičarski nedostaci?
	Drugo?
EKSTERNA ANALIZA	
ŠANSE	***PRETNJE***
Ulazak na nova tržišta i segmente?	Verovatni ulazak nove konkurencije?
Proširenje linije proizvoda?	Ulazna prodaja proizvoda supstituta?
Raznovrsnost u srodnim proizvodima?	Sporiji tržišni rast?
Proširenje komplementarnih proizvoda?	Nepovoljne politike države?
Vertikalna integracija?	Rast konkurentskih pritisaka?
Sposobnost kretanja ka boljim strateškim granama?	Podložnost recesiji i biznis ciklusu?
Samozadovoljstvo među suparničkim firmama?	Porast pregovaračke snage potrošača i dobavljača?
Brži tržišni rast?	Promene potreba i ukusa kupca?
Drugo?	Nepovoljne demografske promene?
	Drugo?

Tabela 1.Važna razmišljanja za Swot analizu[83]

[82] Tipurić D., *Strateški menadžment, SWOT analiza,* str.2 dostupno na www.efzg.unizg.hr , posećeno dana 30.04.2015.

Swot analiza prethodi važnim strateškim odlukama pa stoga nema koristi ukoliko kompanija posle dobijenih rezultata ove analize ne preduzme akciju.

U nastavku govorićemo o primeni SWOT analize u kompaniji Walmart, koje su njene vrline, mane, koji potencijal za rast i razvoj ima kao i koje joj opasnosti prete i u kojoj tački je najslabija.

9.1.1 Snage

Kao što smo više puta napomenuli, kompanija Walmart uglavnom se fokusira na svoje cene, uvek niska cena njihov je moto. Upravo ovaj moto njihova je vodilja pa s tim u vezi ulažu dosta energije u tu strategiju, međutim, snage ove kompanije nisu jedino u niskim cenama. Kao najveći malopodavac u svetu sa najvećim prihodom Walmart zapošljava 2,2 miliona ljudi pa je s toga i najveći lider na tržištu Sjedinjenih Američkih država i glavni konkurent kako na američkom tako i na ostalim tržištima na kojima posluje. Kao takva, ova kompanija poseduje jaku moć nad dobavljačima i konkurentima.

Pre svega savremene ***informacione tehnologije*** koje ova kompanija koristi omogućavaju im vođenje međunarodnog logističkog sistema i efikasnog sistema nabavke samim tim ih dovodi u prednost u odnosu na konkurente. Takođe, s obzirom da su upravo ljudi ključ poslovanja i njene uspešnosti, Walmart kompanija fokusirana je na razvoj i ***upravljanje ljudskim resursima.*** S tim u vezi, ova kompanija mnogo sredstava uključujući i vreme i novac ulaže i u obučavanje ljudi, kao i motivisanje istih kako bi bili zadovoljni pa se stoga i što duže zadržali pod njenim okriljem. Kao što smo na samom početku rada rekli, poslednjih godina kompanija Walmart beleži znatan rast i ***globalnu ekspanziju***, što neosporno predstavlja jednu od najvećih prednosti odnosno snaga ove kompanije. Kao primer prethodno navedenih tvrdnji imamo upravo ekspanziju ove kompanije na tržište Velike Britanije kupovinom lanca Asda o kojem smo više govorili u poglavlju 7.2.[84]

[83] Branislav Mašić, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str.140
[84] www.marketing91.com, posećeno dana 04.05.2015.

	Wal-Mart	Carrefour	Costco	Tesco
Revenue(USD)	**$485.651 billion**	~100 billion	$110.212 billion	~$110 billion
Locations	**11,453**	10,105	671	7,305
Countries served	**27**	34	9	12
Employees	**2.2 milion**	364,969	195,000	505,544
Retail space (square feet)	**1.1 bilion**	-	95 milion	41 milion

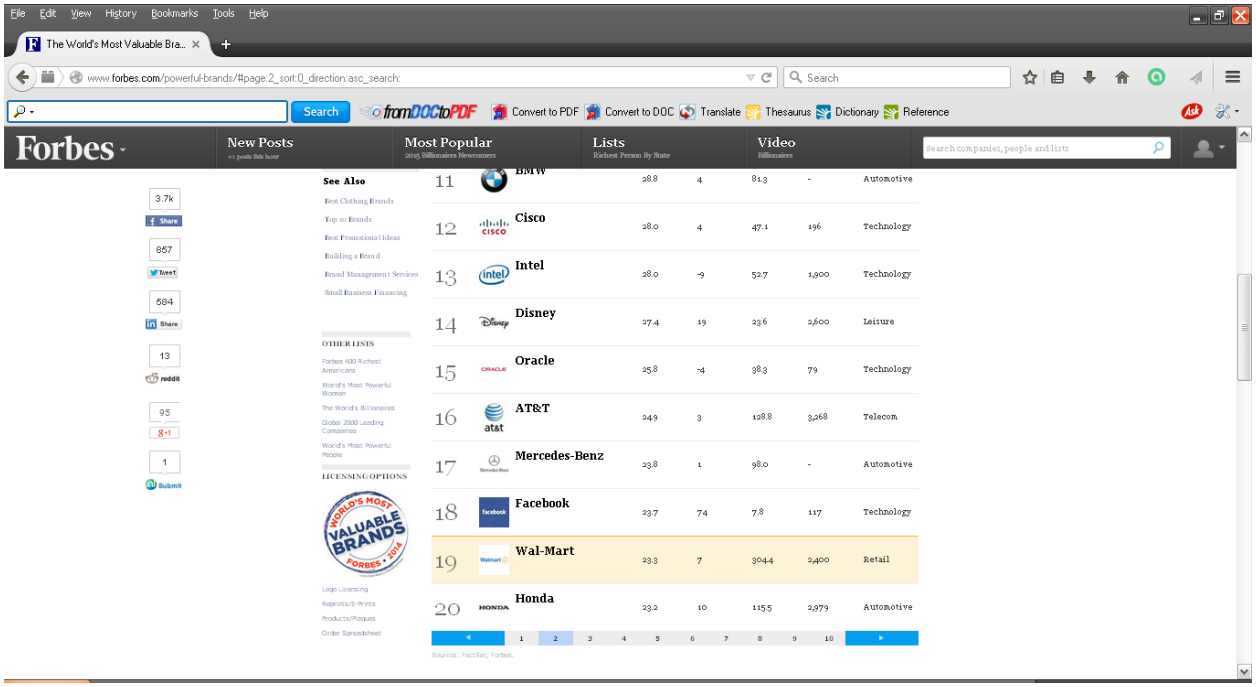
Tabela 2: Poređenje Top 4 maloprodavca u svetu u 2015.godini [85]

Walmart je u 2015. dostigao prihod od 476 milijarde dolara, više od Carrefour, Costco, Tesco-a i Amazon-a (89 milijarde dolara) u kombinaciji. Takođe Walmart zapošljava duplo više ljudi i poseduje pet puta više maloprodajnih objekata u odnosu na ova tri vrhunska rivala.

Ekonomija obima- Kompanija deli svoje fiksne troškove za većinu proizvoda što je čini jednim od najeftinijih mesta za kupovinu. Takođe, kompanija Walmart ***efikasno i efektivno koristi resurse*** kao što su informacioni sistemi, distributivni objekti, znanje i ostale veštine i sposobnosti kao i veliki broj dobrih lokacija bolje i efikasnije od konkurencije. ***Veliku dobit*** ova kompanija ostvaruje kroz sprovođenje najbolje prakse, može da identifikuje bolje načine obavljanja poslova, upravljanja prodavnicama, kao i da obuči zaposlene na najbolji način i tako ostvari ogromne dobitke i prednost u odnosu na rivale. Moć i snaga ove kompanije ogleda se i u sposobnosti „vladavine“ nad dobavljačima zahtevajući niže cene od njih kao i sposobnosti uticanja na konkurenciju prodajom robe uz gubitak, i na taj način dovodi ih u bezizlaznu situaciju i iste izbacuje sa tržišta. [86]

Takođe, Walmart je na **Forbes listi na 19. mestu najvrednijih brendova na svetu,** vrednosti od 23,3 milijarde dolara. Ni jedan drugi konkurentski brend iz oblasti maloprodaje, osim Amazona nije dospeo na ovu listu najvrednijih brendova.

[85] www.strategicmanagementinsight.com, posećeno dana 05.05.2015.
[86] Ibid



Izvor: www.forbes.com ,posećeno dana 05.05.2015

Walmart je pre svega jak brend i kao takav ima reputaciju maloprodavca koji pruža veliku vrednost za novac, udobnost i nudi širok asortiman proizvoda na jednom mestu. S tim u vezi, visoko ***zadovoljstvo potrošača*** je jedna od najsnažnijih i najbitnijih prednosti ove kompanije.

9.1.2 Slabosti

Više puta smo pomenuli da je Walmart gigantski maloprodavac, pa je stoga bilo logično da se upusti u prodaju proizvoda koji prevazilaze samo robu široke potrošnje. S tim u vezi, u vlasništvu ove kompanije postoje brojni sektori kao što su, pored hrane, odeća, program za kuću itd. pa stoga ne može imati fleksibilnost u meri u kojoj to mogu konkurenti koji su fokusirani isključivo na jedan sektor. Na tržištu u Severnoj Americi ova kompanija suočava se sa jakim konkurentima kao što su Kmart i Target. Takođe, nekoliko manjih trgovaca kao što su Family Dollar i Dollar General uspeli su da pronađu malu tržišnu nišu i tako se uspešno takmiče sa kompanijom Walmart. Ova kompanija jeste najuspešniji maloprodavac na svetu, ali ipak uprkos

velikoj prednosti u informacionoj tehnologiji kontrola njihovog carstva mogla bi biti slaba u nekim oblastima poslovanja usled ogromnog raspona kontrole.[87]

Kompanija Walmart jeste globalna organizacija, međutim, to što je rasprostranjena u relativno malom broju zemalja širom sveta jeste njena slabost.

9.1.3 Prilike

Prilike, odnosno šanse na tržištu ova kompanija na pravi način do sada je koristila. Međutim, svakim danom stvaraju se nove prilike na tržištu i Walmart kompanija, kao i ostale, imaju šansu da je iskoriste. Šanse ove kompnije jesu da preuzme, da se spoji ili da formira *strategijske alijanse* sa drugim globalnim trgovcima pre svega sa fokusom na specifična tržišta kao što je tržište u Indiji. Takođe, dobre prilike ove kompanije vide se i u velikoj mogućnosti širenja poslovanja na ostala tržišta kao što su tržišta Evrope i Kine. Mogućnost *eksploatacije tržišta* Walmart može dostići kroz nove lokacije i vrste prodavnica, kao i kroz *diverzifikaciju* tj. upotpunjavanje prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda koji se razlikuju od dosadašnjih kako u velikim prodajnim centrima tako i u malim gradovima ali i putem *internet trgovine*. Ova kompanija u 2015. godini ima za cilj da otvori još 115 novih prodavnica u Kini, lideri ove kompanije smatraju da je upravo Kina ključno strateško tržište za Walmart, i njihov cilj nije, kako kažu, da postani maloprodavac broj 1 u toj zemlji, već da postanu kompanija kojoj se najviše veruje.[88]

9.1.4 Pretnje

Pre svega, biti broj jedan automatski znači da ste *meta konkurencije* kako lokalno tako i globalno u slučaju Walmart-a, a pored toga, biti globalni trgovac znači biti izložen *političkim problemima* u zemljama u kojima posluju. Takođe, *troškovi proizvodnje* mnogih potrošačkih proizvoda imaju tendenciju opadanja razvojem spoljnjeg snabdevanja (outsourcing) iz regiona širom sveta koji imaju niske troškove rada i sirovina što dovodi do sve prisutnijeg *cenovnog rata* konkurencije koja je prisutna na tržištu. [89]

[87] www.marketing91.com, posećeno dana 04.05.2015
[88] www.fortune.com, posećeno dana 01.05.2015.
[89] www.marketingteacher.com, posećeno dana 23.4.2015.

10. Zaključna razmatranja o studiji slučaja

Savremena trgovina sve više je globalizovana i kao dokaz toga imamo sve više trgovinskih lanaca koji se šire neverovatnom brzinom iz jedne zemlje u drugu i uspešno posluju na inostranim tržištima. Globalizacija tržišta dovodi do međuzavisnosti i dostupnosti pojedinih delova svetskog tržišta, te se svet tretira kao jedno globalno i dostupno tržište i kao prava podloga za koncipiranje svih poslovnih aktivnosti. Globalne kompanije jesu upravo savremeni oblik kompanija koje svoju koncepciju poslovanja izvode iz precizno definisanih potreba stavljajući u drugi plan geografsko određenje, nacionalne granice, i lokaciju pojedinih nosilaca potreba. One poslovnu ideju, koncept proizvoda i usluga i strategiju upravljanja zasnivaju na pretpostavci da postoji sličnost između pojedinih nosilaca potreba ciljnog segmenta tražnje. Međutim, poslovnu taktiku i operativne aktivnosti, globalne kompanije zasnivaju na pretpostavci da postoje i razlike, koje se ne smeju zanemariti kako bi se na taj način obezbedila nužna prilagodljivost globalno definisanog koncepta poslovanja.[90]

Kako tada tržište postaje sve veće, globalne trgovinske kompanije moraju da se bore i sa većom i jačom konkurencijom, a pobedu nad rivalima upravo mogu postići kroz efektivno i efikasno poslovanje i sposobnosti da privuku nove i zadrže postojeće kupace, kao i u iznalaženju posebnih pogodnosti za iste, a sve u cilju isporuke superiorne vrednosti i samim tim dugoročno uspešnog poslovanja. Sama konkurentnost zavisi od mnogo faktora, raspoloživih resursa, tražnje, ali ponajviše od inovacija i produktivnosti.

U ovoj studiji slučaja osvrtali smo se na dugogodišnje uspešno poslovanje globalne kompanije Walmart i prolazili kroz aspekte njenog poslovanja koji je i čine trgovinskim lancem broj 1. Filozofija ove kompanije jeste, kao što smo više puta kroz ovaj rad rekli, da omogući ljudima sa prosečnim primanjima da kupe proizvode koji su ranije bili dostupni samo ljudima više klase. Cilj je takođe i efikasnost, a svojom kupovnom moći koju ima nad dobavljačima, ova kompanija uspeva da dobije niže cene od istih i tako godinama opstaje kao najpristupačnija maloprodaja za potrošače. Upravo zbog nižih cena, odlične usluge i ogromnog izbora, i celokupnom paketu vrednosti koju pruža, ova kompanija uspeva da pridobije i održi vernost potrošača dugi niz godina. Nadaleko poznata strategija kompanije Walmart *Every day low prices* zadala je veliki domaći zadatak njenoj konkurenciji, upravo jer njihova ideja jeste očekivati unosnu cenu za usluge koje nude, a nikako najveću moguću cenu koju bi tržište moglo podneti, a pored toga se

[90] Rakita B. , *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd 2003. str.48

trude da rade sve kako bi potrošači za tu cenu dobili, ne samo proizvod, već i osećaj ugodnosti i gostoprimstva u njihovim objektima.

Iako ima niže cene od konkurencije, snaga ove kompanije nije samo unutar prodavnice. Govorili smo i o njenoj jedinstvenoj logistici koja joj omogućava da cene održi niskim, a da pritom prava roba ostaje na policama. Ovaj "kralj logistike" uspeva sve to zahvaljujući pravovremenoj kontroli zaliha, a sve to pomoću najbolje razvijenih IT sistema kojima upravlja ovaj gigant i koji mu omogućava da prilagodi svoju ponudu unutar svake od prodavnica kako bi zadovoljili regionalnu tražnju.

Kroz ovu studiju sličaja upoznali smo se i sa problemima ove kompanije, kako je do njih došlo i na koji način ih je ova kompanija rešila. Na veoma konkurentnom globalnom tržištu kupci imaju različite stavove i uverenja o proizvodima iz različitih zemalja, stoga je ova kompanija nailazila i na prepreke sa kojima se suočila na tržištu Latinske Amerike i Nemačke. Takođe, kompanija se suočava i sa problemom najvećih konkurenata u Severnoj Americi kao što su Kmart i Target.

Međutim, sa svim preprekama kompanija Walmart se godinama uspešno bori i čvrsto stoji na vrhu liste najvećih svetskih maloprodavaca, pa stoga nastavlja sa rastom i pored već na hiljade postojećih objekata, cilj joj je da se širi još više. Trenutno, u 2015. godini u planu je početak otvaranja još maloprodajnih objekata u Kini za koju smatraju da je ključno tržište budućnosti.

I kao što smo već rekli, od konkurentnosti zavisi privlačenje, zadržavanje i povećanje broja potrošača, trajno održavanje poslova kao i pobeda nad rivalima i samim tim efikasnost i efektivnost poslovanja kompanije. Upravo sposobnost kompanije da napreduje po principima efikasnosti i efektivnosti i da se održi pa stoga i da pobeđuje konkurenciju na veoma konkurentnim tržištima kakvo je tržište danas, predstavlja konkurentnost jedne kompanije.

Zaključak

Cilj našeg istraživanja zasnovan je na analizi naučno-teorijsko-praktičnih saznanja iz oblasti menadžmenta prodaje, kao i na analizi svih aktivnosti jedne kompanije koje su vezane za uspešno ostvarivanje konkurentske prednosti u maloprodaji, diferencijaciji, nižim troškovima, te smo se kroz ovaj rad nešto više osvrnuli i na aktivnosti vezane za uspešno formiranje cena. Danas, u savremenom svetu prodaja bazira svoje aktivnosti na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, oblikovanja sistema ponude proizvoda i usluga kao i uspostavljanja kontakata i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi u cilju izgradnje stabilne pozicije na tržištu. Ono što prodajnu strategiju čini uspešnom jesu upravo kvalitetan i dobro dizajniran proizvod koji ima dobru cenu i pritom dobar tržišni potencijal.

Tokom našeg istraživanja opravdali smo postavljene hipoteze na način što smo dokazali da je:

- Menadžment od ključne važnosti za jedno prodajno preduzeće upravo zato jer se u prodajnom preduzeću javlja neizbežna potreba planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Razlog postojanja neke organizacije mora biti dovoljno jasan i snažan kako bi omogućio zajedničku viziju. Zadatak menadžmenta je pre svega da dobro razmotri, postavi i tumači vrednosti kao i opšte i konkretne ciljeve.

- Prodajni proces osnovni alat u prodaji. Početna i krajnja tačka prodajnog procesa jesu i najvažnije tačke: *pronalaženje kupca* i *zaključenje prodaje*. Kako bi prodaja imala uspešan kraj svaki od 7 procesa koji postoje moraju biti jednako tretirani u zavisnosti od toga kojom delatnoscu se preduzeće bavi

- Konkurentska prednost skup jedinstvenih karakteristika kako kompanije tako i njenih proizvoda koje ciljno tržište vidi kao veoma značajnije i superniornije u odnosu na konkurenciju. Upravo te karakteristike utiču na kupce tako da biraju proizvode te kompanije a ne proizvode konkurenata. Govorili smo o cenovnoj konkurenciji koja je sve veća i to posredstvom faktora kao što su upotreba napredne tehnologije koja smanjuje troškove proizvodnje, povećana konkurencija u maloprodaji i sl. Kompanije mogu biti lideri u troškovima ili pak da se odluče za diferencijaciju kada žele da imaju dugoročnu konkurentsku prednost. Kao i da postoje firme koje svoje cene formiraju na osnovu cena konkurenata. Pored ovakvog metoda formiranja cena govorili smo i o metodi formiranja cena na osnovu troškova kao i pod uticajem tržišta.

- Cenovna strategija ona koja određuje konkurentnu cenu vezanu za određen tržišni segment, a ključna odluka kompanije da odredi pre svega strategije pozicioniranja, kao i da je sama cena moćno sredstvo za pozicioniranje i stvaranje diferencijalne prednosti, odnosno da samo ona ukoliko je dobro formirana zasigurno može da privuče neka ciljna tržišta.

- Marketing miks jedinstvena kombinacija koja je osmišljena kako bi podstakla razmene koje su korisne kako za preduzeće tako i za potrošače. Kao i da je veoma važno uskladiti sve elemente marketing miksa i da kompanije greše kada se usmere na samo jedan od ovih elemenata, zanemarujući ostala tri. Njegova uloga zapravo jeste ta da jedna kompanija bolje i uspešnije od konkurencije odgovori na potrebe potrošača. Iako faktori koji nisu povezani sa cenom danas imaju sve bitniju ulogu u marketing, cena i dalje predstavlja suštinski bitan element marketing miksa.

- Dalje tokom našeg istraživanja navodili smo da poznavanje konkurencije predstavlja osnov za izgradnju i uspešno pozicioniranje jakog brenda. Pod tim podrazumevamo najbolje osmišljenu i izvedenu strategiju pozicioniranja brenda i da zbog toga kompanije moraju u korak pratiti svoje konkurente. Danas su tržišta previše konkurentna pa je usresređenost isključivo na kupca nedovoljna. Razvoj brenda predstavlja skup i veoma zahtevan posao koji omogućava kompaniji da napravi razliku između svojih i konkurentskih proizvoda.

- Navodili smo zašto je brend najbitniji deo nematerijalne aktive i koje to pogodnosti i prednosti donosi preduzeću koje ga poseduje.

- Našim istraživanjem pokazali smo i zašto je bitno da preduzeće postavi pravu politiku cena kao i kako one utiču na ponašanje organizacionih, a kako na ponašanje finalnih potrošača.

- Takođe, našom studijom slučaja kompanije Walmart dokazali smo važnost pravilnog upravljanja svakim segmetom poslovanja, jer je to jedini preduslov za uspeh na tržištu na kojem je danas teško ostati jedinstven i u moru konkurencije izdvojiti se od ostalih. Stoga nam je ova kompanija broj 1 u maloprodaji bila idealan kandidat za istraživanje svih aktivnosti vezanih za ostvarivanje konkurentske prednosti, upravo iz razloga što je najbolji primer diferencijacije ali se takođe u svesti potrošača izdvaja i kao kompanija sa najnižim cenama kvalitenog asortimana.

Tokom našeg istraživanja pozivali smo se na adekvatnu stručnu literaturu i navodili adekvatne primere iz prakse vezane za analizu aktivnosti koje dovode do konkurentske prednosti. Pre svega, pozivali smo se na radove Majkla Portera, Filipa Kotlera kao i na radove brojnih profesora Univerziteta Singidunum. Ovim istraživanjem ukazali smo na neophodnost pravilnog i strateškog upravljanja prodajnim preduzećem, pa s tim u vezi i na neophodnost i važnost strateškog upravljanja aktivnostima preduzeća koje su pre svega zadužene za uspeh na konkurentskom tržištu. Takođe, odluke u vezi sa formiranjem cene su veoma složene i bitne u naporima ka ostvarivanju boljih rezultata. Kompanije moraju uzeti u obzir mnoge faktore kada odlučuju o ceni - kupce, konkurente, kao i samo tržišno i marketinško okruženje. Te odluke o ceni moraju biti u skladu sa marketinškom strategijom kompanije, njenim ciljnim tržištem i pozicioniranjem brenda. Stoga se u ovom radu posebno osvrćemo na koncepte formiranja cene,

sredstva kojima se to potpomaže kao i na same reakcije kupaca (organizacionih i finalnih) na iste, a zatim svaku aktivnost preduzeća koja je od ključne važnosti za uspeh na tržištu proučavamo kroz uspešan primer kompanije Walmart.

Živimo u vreme kada važnost konkurentske prednosti nikada nije bila veća. U godinama koje su iza nas možda smo mogli pomišljati kako je tržište dovoljno veliko za sve koji žele da ga osvajaju, međutim, danas, sve su prisutniji „ratovi“ konkurentskih strana, a vođstvo i pobedu u ovoj borbi preuzima upravo ona strana koja bolje upravlja svakim segmentom poslovanja, odnosno ona kompanija koja primenjuje bolju strategiju za ostavarivanje konkurentske prednosti bilo da je reč o nižim troškovima ili pak diferencijaciji.

Literatura

1. Alen Majer, *Kako prodavati,* Zagreb 2009.
2. Branislav Mašić, *Manadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
3. Branko R. Maričić, *Ponašanje potrošača*, osmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
4. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel. *Marketing MKTG,* Data status, Beograd, 2013.
5. David Jobber, *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd, 2006.
6. Danilo Golijanin, *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
7. Danilo Golijanin, *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Dušan Regodić, *Logistika,* Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
9. Jelena Stanković, *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
10. Kotler P. *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Asee books, Novi Sad, 2007.
11. Kotler P. , Keller Kevin Lane, *Marketing menadžment*, 12.izdanje, Data status, Beograd, 2006.
12. Leon G.Shiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Ponašanje potrošača*, sedmo izdanje, Mate, Zagreb, 2004.
13. Lovreta Stipe, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
14. Majkl E. Porter, *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad, 2007.
15. Majkl E. Porter, *O konkurenciji,* Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd 2008.
16. M. Milisavljević, J. Todorović, *Strategijsko upravljanje*, Beograd 1991.
17. Matović Vladimir, *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
18. Milorad Unković, Budimir Stakić, *Spoljna trgovina i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
19. Radmila Živković, *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
20. Rakita B. , *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1988.
21. Rakita B. , *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd 2003.
22. Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, Sang M. Lee, *Organizational Dynamics,* New York 1994.
23. Tipurić D., *Strateški menadžment, SWOT analiza*, dostupno na www.efzg.unizg.hr
24. Zoran Petrović, *Finansijsko izveštavanje*, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
25. www.brendovi.com
26. www.ekapija.com
27. www.interbrand.com

28. www.knowledge-banks.org
29. www.makroekonomija.org
30. www.privreda.gov.rs
31. www.razvoj-karijere.com
32. www.strategijskimenadzment.com
33. www.singipedia.com
34. www.wikipedia.org
35. www.walmart.com
36. www.wal-martchina.com
37. www.marketingteacher.com
38. www.marketing91.com
39. www.marketnetwork.rs
40. www.forbes.com
41. www.fortune.com
42. www.strategicmanagementinsight.com
43. www.profitmagazin.com
44. www.vps.ns.ac.rs
45. www.efzg.unizg.hr
46. www.jatrgovac.com
47. www.mcb.rs