



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
Studijski program: Poslovna ekonomija

Master rad

PRIMENA SAVREMENOG MENADZMENTA U TRGOVINI

Mentor:
Prof. dr. Milorad Unkovic

Student:
Nemanja Slovic 415432\2010

Beograd, 2012. godine

SADRŽAJ

UVOD	1
1. UPRAVLJANJE MALOPRODAJOM	5
1.1. Karakteristike tržišta maloprodaje	5
1.2. Klasifikacija maloprodavaca	7
1.3. Predviđanje i budžetiranje	9
2. MARKETING U MALOPRODAJI.....	12
2.1. Proizvod	13
2.2. Cena.....	14
2.3 Distribucija i prodaja	15
2.4. Promocija	17
3. KLJUČNI IZAZOVI U UPRAVLJANJU MALOPRODAJOM	19
3.1. Merčendajzing.....	19
3.2. Upravljanje ljudskim resursima	21
3.3 Održavanje prodavnice.....	24
3.4 STP proces: Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje.....	28
4. KOMPARATIVNA ANALIZA TRGOVINSKOG MENADŽMENTA U TOYS R US I WAL MARTU	37
4.1. Analiza kanala marketinga kompanije Toys R Us	37
4.1.1. Osnovni podaci o kompaniji Toys R Us	37
4.1.2. Uspori i izazovi kompanije Toys4Us.....	39
4.1.3. Razvoj u inostranstvu i stvaranje Babies R Us.....	43
4.1.4. Borba sa konkurencijom: od 1998 do ranih 2000-tih	44
4.1.5. Ključ uspeha kompanije Toys R Us: Inovativnost plana asortimana	46

4.2. Analiza poslovanja kompanije Wal Mart.....	51
4.2.1. Osnovni podaci o Wal-Martu.....	51
4.2.2. Uspon i izazovi Wal-Marta	53
4.2.3. RFID kao faktor rasta i razvoja Wal-Marta	56
4.2.4. Ključ uspeha kompanije Wal Mart: Produktivnost	59
4.3. Komparativna analiza kompanija Toys R Us i Wal Mart i pouke za Srbiju.....	60
ZAKLJUČAK	63
LITERATURA.....	66

UVOD

Predmet i značaj istraživanja

Predmet ovoga rada je analiza korišćenja menadžmenta i marketinga u trgovini sa fokusom na maloprodaju.. Ovo istraživanje se vrši da bi se dobili što precizniji podaci, na osnovu kojih bi se podiglo ukupno razumevanje menadžmenta u maloprodaji. Osnovni cilj menadžmenta i marketinga u trgovini, kao i bilo kojoj drugoj delatnosti je zadovoljenje potreba i želja potrošača.

Maloprodaja predstavlja posredničku aktivnost između proizvođača ili veleprodaje, sa jedne strane i krajnjih potrošača, sa druge strane. U okviru ove aktivnosti posluje veliki broj relativno malih preduzeća i ona zapošljava veliki broj radnika pa se svrstava u radno intenzivnu delatnost. U maloprodajnoj aktivnosti u svetu nalazi se više od 50% od svih preduzeća koja posluju u distributivnom sektoru. U najrazvijenijim zemljama, čak 2/3 preduzeća iz distributivnog sektora posluju u maloprodaji. Maloprodaja zapošljava u distributivnom sektoru preko polovine svih zaposlenih. Vremenom raste broj zaposlenih u maloprodaji s obzirom da se menjaju maloprodajne institucije (pojava hipermarketa), a i dolazi do nastanka velikih maloprodajnih preduzeća koja internacionalizuju svoje poslovanje. Pored ovoga mala preduzeća i radnje opstaju u većini država i značajan su izvor samozapošljavanja.

Najznačajnije maloprodajne aktivnosti su:

- maloprodaja nove robe u specijalizovanim radnjama, koja uključuje maloprodaju odeće, nameštaja, električne opreme, knjiga i sličnih roba, i koja u ukupnom broju preduzeća koja posluju u maloprodaji učestvuje sa 49%, u ukupnoj zaposlenosti u maloprodaji sa 44% i u ukupnom prometu maloprodaje sa 38%;
- maloprodaja mešovite robe obuhvata sve nespecijalizovane radnje koje se bave distribucijom značajnih količina raznih roba, i koja u ukupnom prometu u maloprodaji učestvuje sa 42%, u ukupnoj zaposlenosti u maloprodaji sa 31% i u ukupnom broju preduzeća koja posluju u maloprodaji sa 11%; i
- maloprodaja hrane, pića i duvana u specijalizovanim prodavnicama, koja u ukupnom broju preduzeća koja posluju u maloprodaji učestvuje sa 19%, u ukupnoj zaposlenosti u maloprodaji sa 10% i u ukupnom prometu maloprodaje sa 7%.

Maloprodaja će u budućnosti biti u potpunosti usmerena ka potrošaču. Danas je, još uvek fokus u velikoj meri na smanjenje troškova i maksimiziranju efikasnosti lanca snabdevanja.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja je naučni opis prednosti postojanja posrednika u privredi, odnosno naučni opis preduslova da se kanali prodaje uspešno koncipiraju u cilju razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima i lojalnosti kupaca. Rad posebnu pažnju posvećuje maloprodaji, odnosno analizama studije slučaja vodećih maloprodavaca.

Društveni cilj rada je analizirati efekte korišćenja menadžmenta i marketinga u maloprodaji na efikasnost lanca snabdevanja.

Hipotetički okvir istraživanja

Generalna hipoteza rada je:

Primena savremenog menadžmenta u trgovini je preduslov uspešnog rasta i razvoja trgovinske firme.

Posebne hipoteze:

1. Marketing i upravljanje internim potencijalima firme su neodvojivo povezani.
2. Unapređenje funkcionisanja trgovine i maloprodaje kao njenog najočitijeg dela je preduslov uvećanja društvenog blagostanja

Metod istraživanja

Za potrebe ovog istraživačkog projekta odabrane su neke od osnovnih metoda i tehnika, koje su prikladne istraživanju ekonomskih procesa, kao što su metoda analize, specijalizacije, dedukcije, sinteze, konkretizacije i dr. Navedenim metodama, moguće je ostvarenje naučnog i društvenog cilja ovog projekta. Nijednom od gore navedenih metoda ne daje se prednost, pa se prema tome može reći da je pristup istraživanja integrativan-sintetički.

Sama primena naučnih metoda u procesu naučnih saznanja u ovom istraživačkom projektu zasniva se na planiranim postupcima i orijentaciji istraživanja - induktivnog i deduktivnog karaktera. Preciznost predmeta istraživanja usloviće kriterijume primene metoda i tehnika za prikupljanje podataka.

U pisanju rada korišćeni su sekundarni izvori podataka iz naučnih radova i udžbenika koji pokrivaju ovu tematiku. Konačno, korišćeni su statistički podaci iz javnih baza statističkih podataka

Struktura rada

U cilju obrade teme ovog master rada rad je strukturiran u šest velikih celina. Nakon metodološkog dela, drugi deo razmatra upravljanje maloprodajom. Treći deo se bavi primenom marketinga u maloprodajnom preduzeću. Četvrti deo posvećen je ključnim upravljačkim izazovima u maloprodaji. Peti deo je pregled studija slučaja koje ilustruju iskustva vodećih svetskih maloprodavaca. Konačno, u šestom delu se na sažet način iznose osnovni nalazi rada i analizira da li je dokazana ili opovrgnula početna hipoteza rada.

Društveni i naučni značaj rada

Društveni značaj rada ogleda se u dve dimenzije. Prvo, u Srbiji je decenijama bilo prisutno negiranje značaja posrednika, trgovaca i drugih organizacija koje se nisu bavile opipljivom proizvodnjom nego su podizale njenu efikasnost kroz omogućavanje lakšeg utrživanja roba i usluga. Jasno razumevanje društvene koristi postojanja posrednika i malotrgovaca je nešto što nedostaje u Srbiji. S druge strane, i među trgovcima je često prisutno ponašanje koje urušava ugled cele branše .

Naučni značaj rada je u tome da se na jednom mestu analizira mesto i uloga menadžmenta i marketinga u trgovini, sa posebnim osvrtom na maloprodaju.

1. UPRAVLJANJE MALOPRODAJOM

1.1. Karakteristike tržišta maloprodaje

Sve aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima pokriva maloprodaja. Tržište maloprodaje je veoma konkurentno. U maloprodajni biznis je lako ne samo ući, već i iz njega izaći. Da bi uspela u maloprodaji trgovačka firma mora da zadovolji u svojoj primarnoj ulozi, a to je snabdevanje potrošača, kao i u opsluživanju proizvođača i veleprodaje što joj je sekundarna uloga. Ova dvojna uloga je ključ uspeha u maloprodaji.

Maloprodaja obavlja tri funkcije:¹

- 1) Maloprodajni objekti su potrošačev primarni, lični kontakt sa marketingom
- 2) Maloprodajni objekti su mnogo više od česte ekonomske transakcije zadovoljenja potrošača
- 3) Maloprodajni objekti projektuju neku vrstu imidža ili personalnosti za potrošače

S obzirom da sve potrošne proizvode potrošač kupuje u maloprodajnim objektima maloprodaja je glavni kontakt potrošača sa marketingom. Potrebe potrošača najbolje prepoznaju maloprodavci. Zato je za menadžere marketinga u firmama čiji se proizvodi prodaju u maloprodaji najbitnija informacija od maloprodavaca. Potrebno je da i proizvođač i maloprodavac prate promenljive ukuse i želje potrošača.

Uspešan maloprodavac mora da zna da on nudi više od proste trgovine(razmene). Većina potrošača traži više od samog proizvoda u razmeni za svoj novac. Maloprodajna firma ostvaruje određeni imidž i promocijama, degustacijama i demonstracijama proizvoda, načinom izlaganja robe, atmosferom u samom objektu i sl. Savremeni maloprodavci angažuju i konsultantske firme u kreiranju svog imidža.

Lokacija maloprodajnih objekata prati broj stanovnika. Dakle, najveća koncentracija je logično u urbanim sredinama.

Osnovne determinante maloprodajnog okruženja su²:

- 1) tražnja

¹ Knežević, R. (2001) *Marketing*, Beograd: VPŠ, str. 56

² Pavlek, Z. (2005) *Uspešna trgovina*, Adižes, Novi Sad, str. 87

- 2) tehnologija
- 3) promene u troškovima
- 4) institucionalni uslovi

Varijable tražnje određuju potencijalni obim prometa na malo i potrošnje. Ovaj obim zavisi od opšte ekonomske situacije, demografsko socijalnih faktora, kupovne moći potrošača i sl. Tražnja određuje mogućnost ekspanzije trgovine i njene efikasnosti.

Ekonomski rast u najvećoj meri dimenzionira okvire razvoja trgovine na malo. Tempo rasta maloprodaje slabi u uslovima ekonomske stagnacije i obrnuto.

Savremena dostignuća nauke i tehnike i tehničko-tehnološkog progresa značajno se manifestuju na razvoj maloprodaje. Najviše u sledećim pravcima: podizanje nivoa kvaliteta novih proizvoda; promenama u strukturi tražnje i načinu obavljanja samog procesa rada koji sve više zavisi od moderne tehnike. Kvalitet novih proizvoda se menja zahvaljujući novim tehnikama čuvanja i pakovanja. Porastao je i značaj proizvoda sa markom proizvodnih i trgovinskih organizacija. Navedene modifikacije kvaliteta odražavaju se na veću efikasnost u celokupnom procesu distribucije. Tome najviše doprinosi standardizacija pakovanja i ostalih aktivnosti fizičke distribucije.

U uslovima razvijenog maloprodajnog sistema treba uspostaviti stalnu ravnotežu između realnih potreba i zahteva potrošača i planiranih ekonomskih efekata.

Osnovne komponente maloprodajnog sistema su³:

- 1) domaćinstva, uključujući individualne potrošače i njihove organizacije
- 2) trgovinske organizacije i ostali subjekti maloprodaje
- 3) organi društvene zajednice.

Glavne faktore u razvoju maloprodajnog sistema čini ponuda i tražnja. Njihovim sučeljavanjem u okviru maloprodajnog sistema formiraju se prodajne cene. Dati odnosi u velikoj meri uslovljavaju troškove i rezultate poslovanja subjekata maloprodaje. U razvijenim privredama tržište je odigralo glavnu ulogu u kontroli efekata maloprodajnog sistema. U savremenim

³ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 43

uslovima u okviru maloprodajnog sistema značajnu ulogu imaju organizacije potrošača i instrumenti ekonomske politike.

U analizi funkcionisanja maloprodajnog sistema bitno je oceniti sledeće: vrstu i obim dobara i usluga; proizvodne i distributivne troškove; nivo cena proizvođača i ukupne maloprodajne strukture; informacione tokove; stepen udobnosti za potrošače sa stanovišta kupovina, transporta i primanja informacija.

1.2. Klasifikacija maloprodavaca

Najvažnija su sledeća četiri kriterijuma klasifikacije maloprodavaca:⁴ veličina na osnovu obima prodaje; širina linije proizvoda sa kojom posluje; oblik vlasništva; metod delovanja(operacije).

1) Obim prodaje je značajan kriterijum klasifikacije maloprodavaca. Na kupovinu, promociju, ličnu prodaju, kontrolu troškova značajno utiče obim prodaje(da li je veliki ili mali). U zavisnosti od ovog kriterijuma maloprodavci su veliki ili mali.

Konkurentske prednosti velikih maloprodavaca su sledeće: specijalizacija i sve koristi te specijalizacije kao glavne prednosti; kupovna snaga; efektivnije korišćenje propagande u lokalnim medijima; razvijanje i promocija vlastite marke proizvoda; mogućnost integracije maloprodaje sa proizvođačima i veleprodajom; eksperimentisanje sa novim proizvodima i metodama prodaje; finansijske prednosti.

Konkurentske prednosti malih maloprodavaca: fleksibilnost operacija-izbor vrste trgovine,ponuđene usluge, projektovanje maloprodajnih objekata, što predstavlja glavnu prednost malih maloprodavaca, manja stopa troškova; uživanje javne podrške i simpatije.

2) Prema širini linije proizvoda maloprodavci, se svrstavaju u dve kategorije: opšta maloprodaja i ograničene linije proizvoda. Opšta maloprodaja je promet velikog broja različitih proizvoda.⁵

Opšta maloprodaja je promet velikog broja različitih proizvoda. Deli se na organizovanu prodaju po odeljenjima sa velikim obimom prodaje i prodaju mešovite robe.

Trgovina ograničene linije proizvoda je promet značajnog asortimana robe, ali samo nekoliko linija proizvoda. Ove objekte identifikujemo po nazivu pojedinih proizvoda: prodavnica hrane,

⁴ Adcock, et al. (1995) *Marketing Principles & Practice*, London: Pitman, str. 121

⁵ Gašović, M. (2003) *Menadžment prodaje*, Beograd: Institut ekonomskih nauka, str. 47

obuće, nameštaja i sl. Međutim, ovi objekti prodaju i robu van naziva. Tako u supermarketima ima i neprehrambenih proizvoda ili prehrambene možemo kupiti i na benzinskim pumpama. U ovoj kategoriji postoje i specijalne prodavnice npr. duvana ili krzna.

3) Prema obliku vlasništva maloprodavci se dele na nezavisne maloprodavce, korporativni lanac maloprodavaca i neobavezne asocijacije nezavisnih maloprodavaca.⁶

Korporativni lanci maloprodavca se organizuje od dva ili više maloprodajnih objekata sa centralnim vlasništvom i upravljanjem. Ti maloprodajni objekti se bave prometom istih linija proizvoda. Prednosti ovog vida maloprodaje su: niže prodajne cene, manji rizici, efektivnije korišćenje propagande i sl. Negativna strana je standardizacija koja predstavlja nefleksibilnost.

Nezavisni maloprodavci se na dobrovoljnoj bazi udružuju sa veleprodajom, proizvođačima ili drugim maloprodavcima u nekom vidu ugovornog franšizinga. Franšizing sistem uključuje bilo kakve ugovorene aranžmane između franšizera (snabdevača koji može biti proizvođač ili veleprodavac) i nezavisnog, ovlašćenog subjekta (veleprodaja ili maloprodaja). Franšizer daje pravo za prodaju određenog proizvoda ili usluga na geografski definisanom tržištu. Franšizer obezbeđuje opremu, proizvod ili uslugu za prodaju i menadžerske usluge. Ovlašćeni subjekt je saglasan da prodaje proizvod ili uslugu na način koji je to odredio franšizer. Postoje dva franšizing sistema: dobrovoljna asocijacija maloprodavaca i mreža maloprodavaca koju sponzorise proizvođač.

4) Prema metodu delovanja maloprodavci se klasifikuju na sledeći način: maloprodavci sa punom uslugom, supermarketi, diskonti, prodaja izvan maloprodajnog objekta.⁷

Maloprodaja sa punom uslugom u maloprodajnom objektu je još uvek preovlađujući oblik maloprodaje, čije je korišćenje u poslednje tri decenije značajno opalo. Značajan je za prodaju proizvoda visoke mode i proizvoda za koje se daje objašnjenje prilikom prodaje.

Supermarketi prodaju kompletan asortiman prehrambenih proizvoda, kao i drugih proizvoda u raznim odeljenjima. Na bazi su samousluživanja sa minimumom usluge potrošaču. Prednosti su niske cene, nedeljne prodaje, samoizbor, neprekidno radno vreme.

⁶ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 49

⁷ Knežević, R. (2001) *Marketing*, Beograd: VPŠ, str. 59

Diskontni supermarketi se bave diskontnom prodajom prehrambenih proizvoda sa malo usluge, nižim bruto maržama i nižim prodajnim cenama u odnosu na konvencionalne supermarkete. Oni nude ograničen asortiman prehrambenih proizvoda, kao što su sveže meso, sveže voće i povrće, smrznuta hrana i druge lako kvarljive robe. Proizvodi se izlažu na paletama ili policama u originalnom pakovanju.

Maloprodajni objekti sa posebnim pogodnostima (duže radno vreme, pogodna lokacija i dr.) imaju veće prodajne cene i više limitiran asortiman. Po veličini to su mali objekti.

Hipermarketi su ogromni objekti u kojima se, pored proizvoda koji se prodaju u supermarketima, još prodaje nameštaj, aparati za domaćinstvo i odeća.

Diskontne kuće prodaju aparate za domaćinstvo, kućni nameštaj, sportsku opremu, nakit i sl. Bave se propagandom, prodajne cene su im niže, a nude minimum usluge potrošaču.

1.3. Predviđanje i budžetiranje

Predviđanje i budžetiranje zahteva izbor kontrolnih jedinica, kategorija robe za koje se prikupljaju kontrolni podaci. Ovakve klasifikacije moraju biti dovoljno uske da bi se izolovale mogućnosti i problemi vezani za određene proizvodne linije. Maloprodavac koji želi da kontroliše robu unutar odeljenja mora beležiti podatke o novčanim alokacijama, odvojeno za svaku kategoriju.

Poznavanje da su ukupna sniženja cena u odeljenju 20% iznad prošlogodišnjeg nivoa manje je bitno od poznavanja određenih linija proizvoda u kojima je došlo do velikih snižavanja cena. Maloprodavac može proširiti svoj sistem kontrole kombinovanjem kategorija koje čine odeljenje. Međutim, široka kategorija ne može se razložiti na komponente.

Korisno je odabrati kontrolne jedinice koje su konzistentne sa podacima drugih kompanija i trgovinskih udruženja. Interna poređenja imaju smisla samo kada su kategorije stabilne. Klasifikacije koje se menjaju tokom vremena ne dozvoljavaju poređenja. Eksterna poređenja nemaju smisla ako kontrolne jedinice nisu slične kod maloprodavca i njegovog trgovinskog udruženja. Kontrolne jedinice mogu se zasnivati na odeljenjima, klasifikacijama unutar odeljenja, klasifikacijama po cenovnoj liniji i standardnim robnim klasifikacijama.

Najšira praktična klasifikacija za potrebe finansijskog računovodstva je odeljenje koje maloprodavcu omogućava da ocenu svaku grupu robe ili kupca. Čak i mali maloprodavac mora da prikupi podatke na nivou odeljenja (alati i oprema, potrošni materijal, oprema za domaćinstvo i tako dalje) radi donošenja odluka o nabavci, kontroli zaliha i sniženju cena

Da bi se dobilo više finansijskih podataka može se koristiti merčendajzing klasifikacija, gde se svako odeljenje deli na kategorije za određenu vrstu robe. Poseban oblik merčendajzing klasifikacije koristi klasifikaciju po cenovnoj liniji – prodaja, zalihe i nabavke analiziraju se po cenovnoj kategoriji. Ovo je korisno ukoliko se prodaju različiti modeli sitog proizvoda po različitoj ceni na različitim ciljnim tržištima. Maloprodavci sa dubokim asortimanom često koriste kontrolu cenovne linije.

Predviđanjem prodaje maloprodavac procenjuje svoje očekivane buduće prihode za dati period. Predviđanja se mogu obavljati za celu kompaniju, po odeljenjima i za pojedinačne klasifikacije proizvoda. Verovatno najznačajniji korak u finansijskom planiranju robe je tačno predviđanje prodaje, jer netačna projekcija prodaje poništava ceo proces. Zbog toga mnogi maloprodavci imaju najsavremenije sisteme za izradu prognoza.

Veći maloprodavci često predviđaju ukupnu i prodaju po odeljenjima pomoću tehnika kao što su analiza trenda, analiza vremenskih serija i višestruka regresiona analiza. Manji maloprodavci više se oslanjaju na "nagađanje", odnosno projekcije zasnovane na iskustvu. Čak i u velikim kompanijama, predviđanje prodaje za klasifikacije robe unutar odeljenja (ili linije cena) više se oslanja na kvalitativne metode. Jedan od načina predviđanja prodaje za uske kategorije je prvo napraviti projekciju prodaje na nivou kompanije i odeljenja, a potom logično raščlaniti brojke na robe klasifikacije.⁸

Eksterni faktori, interni kompanijski faktori i sezonski trendovi moraju se predvideti i uzeti u obzir. U najznačajnije eksterne faktore koje mogu uticati na projektovane prodaje spadaju: potrošački trendovi, potezi konkurenata, stanje privrede, vremenski uslovi i ponude novih dobavljača. U interne kompanijske faktore koji mogu uticati na buduće prodaje spadaju: dodavanje i brisanje robnih linija, promena politike promocije i kreditiranja, promena radnog vremena, novi prodajni objekti i renoviranje prodavnice. Kod mnogih maloprodavaca mora se uzeti u obzir sezonalitet prilikom predviđanja mesečnih i tromesečnih prodaja.

⁸ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 53

Predviđanje prodaje može se izradi proučavanjem prošlih trendova i projektovanjem budućeg rasta (na osnovu eksternih i internih faktora). To je procena, pa su promene moguće. Ponekad je teško uključiti različite faktore prilikom izrade prognoze, na primer: manjak robe, reakcije potrošača na nove proizvode, stopu inflacije i nove zakone. Zbog toga finansijski plan mora imati izvesnu fleksibilnost.

Nakon izrade godišnje prognoze, vrši se njeno raščlanjivanje na tromesečja i mesece. U maloprodaji, obično se traže mesečne prognoze. U zlatarama, prodaja u decembru čini oko $\frac{1}{4}$ godišnje prodaje, dok je u apotekama prodaju u decembru tek nešto iznad proseka. Prodavnice kancelarijskog materijala i čestitki znaju da prodaja novogodišnjih i božićnih čestitki čini 61% sezonske prodaje čestitki, dok čestitke za Dan zaljubljenih čine 25%.⁹

Da bi se dobio specifične procene, maloprodavac može da koristi indeks mesečne prodaje, koji deli prodaju po mesecima sa prosečnom mesečnom prodajom i dobijeni količnik množi sa 100. Nakon što se izračunaju mesečni indeksi, maloprodavac može da predviđa mesečne prodaje na osnovu predviđene godišnje prodaje.

⁹ Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill, str. 125

2. MARKETING U MALOPRODAJI

Termin "marketing miks" postao je popularan u marketinškom rečniku nakon publikacije članka " *The Concept of the Marketing miks* " od strane Neil H. Bordena davne 1964. godine.

Od kada je od svog kolege Džejmisa Kulitona čuo zanimljiv opis za menadžera marketinga "izmiksani sastojci " (bukvalan prevod), Borden je počeo da koristi ovaj termin još na svojim predavanjima krajem četrdesetih godina .

Takozvani sastojci u Bordenovom marketing miks u uključivali su: planiranje proizvoda, prodajnu cenu, brend, distributivne kanale, prodaju, reklamiranje, promocije, pakovanje proizvoda, plasiranje proizvoda, rukovanje proizvodom i na kraju analiziranje.

Kasnije je Džerom Mekarti grupisao ove "sastojke" u četiri kategorije, koje su danas poznate kao 4 P-a marketing miksa, a one su: proizvod, prodajna cena, Prodaja i promocija.

Ova četiri P-a su parametri kojima se služe marketing menadžeri da bi ostvarili cilj. Cilj je da se donesu odluke koje pogađaju centar 4P-a, tj ciljano tržište na osnovu percipirane vrednosti od strane kupca i da generišu pozitivne reakcije. Današnji moderni menadžeri su proširili marketing miks dodavši još 3P-a, koja se odnose na ljude (*people*), procese (*process*) i radno, tj. fizičko okruženje (*physical environment*), a uglavnom se koriste kod preduzeća sa uslužnim delatnostima.¹⁰

Opšta definicija marketing miksa bi glasila: marketing miks je kombinacija elemenata marketinga koji će se koristiti u svrhe promocije novog proizvoda. Postoje četiri elementa: proizvod (*product*), prodajna cena (*price*), distribucija i prodaja (*place*) i promocija (*promotion*). Oni čine četiri P-a marketing miksa.

Danas u savremenom marketingu postoje mišljenja da je ova definicija zastarela i predlažu nov model: četiri C-a, tako da *product* postaje *customer needs* (potrebe kupaca), *place* postaje *convenience* (pogodnost), *price* se zamenjuje sa *cost to the user* (trošak za kupca) i *promotion* postaje *communication* (komunikacija).¹¹

¹⁰ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall, str. 233

¹¹ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 61

Sve ovo je više orijentisano ka kupcu i potrebama kupca, što naravno ne treba zanemariti, možda bi samo sve elemente (koji suštinski imaju isti cilj, smisao pa i svrhu) jednostavno trebalo stopiti u celine npr. *price & cost to the user* (cena i trošak za korisnika), itd.

Marketinška rešenja u trgovini na malo takođe se zasnivaju na četiri osnovne kontrolne kategorije

- Proizvod
- Prodajna cena
- Distribucija i prodaja
- Promocija¹²

2.1. Proizvod

Termin proizvod odnosi se na stvaran opipljiv fizički proizvod, koji je predstavljen na tržištu. Proizvod treba da bude privlačnog, karakterističnog, odgovarajućeg pakovanja i da ima formiranu sliku o sebi, a sve to na osnovu zahteva o ciljanom tržištu. Pod pojmom "elementi proizvoda" smatraju se kvalitet proizvoda, upoređuju se njegove karakteristike i mogućnosti sa sličnim proizvodima, veoma bitan element je ambalaža, zatim stil, ime i marka. Na primer, studenti iz "Free world" akademije vršili su istraživanje lanca prodavnica "Argos " u Engleskoj, na temu marketing miks, tj korišćenje marketing miksa za unapređivanje poslovanja u okviru uslužnih delatnost. Na osnovu istraživanja tržišta 1998. god, pokazalo se da je Argos kao brend postao dosadan i uštogljen . Zbog razočaravajućih podataka istraživanja, menadžment Argosa je postavio sebi cilj, a on je bio da se modernizuju, to uključuje novu brend liniju - " Zanimljiva kupovina"- i novi logo.¹³

Kompanija je proširila asortiman proizvoda, npr. 2002. godine nudili su duplo manje proizvoda nego četiri godine ranije, a samo u 2002. godini dodali su još 2400 proizvoda u svojoj ponudi i dostigli asortiman od 12000 proizvoda. Argos je otišao i korak dalje u svojoj ponudi uvodeći u prodajni asortiman belu tehniku i razna osiguranja. Ovakva menadžerska strategija ih je postavila na vodeće mesto i opšte poznat brend, tako da sada preko 70% stanovništva se snabdeva u Argosu. Menadžment kompanije misli da je najbolja strategija za povećanja prihoda, da ubedi

¹² Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill, str. 128

¹³ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall, str. 227

postojeće kupce da kupuju više, nego da rade specijalno na privlačenju novih kupaca. Da bi se ovo postiglo, mora se ponuditi više opcija načina kupovine.

2.2. Cena

Određivanje cene proizvoda je veoma rizična taktika. Cena proizvoda treba da bude dovoljno visoka da pokrije troškove proizvodnje, a opet ne suviše visoka i obeshrabri potencijalnog kupca.

Postupak pri određivanju cene prolazi kroz šest faza.¹⁴

1. Izbor cilja formiranja cene
2. Utvrđivanje tražnje
3. Procena troškova
4. Analiza cena i ponuda konkurenata
5. Izbor metode formiranja cene i
6. Izbor konačne cene.

Izbor cilja formiranja cene znači da preduzeće mora da zna šta želi da postigne određenim proizvodom, a alternativne mogućnosti su: ostvarenje zarade, osvajanje novih tržišta, potiskivanje konkurencije, pozicioniranje proizvoda itd. Cena, s druge strane, ima uticaj na ciljeve kao što su : profit, prihod od prodaje i udeo na tržištu.

Utvrđivanje tražnje. Odnos između cene i nivoa tražnje pokazuje skala tražnje. Većina preduzeća meri skalu tražnje. Tražnja i cena su obično obrnuto proporcionalne, što bi značilo, ako je cena viša, manja je potražnja i obrnuto osim u slučajevima prestiža (visoka moda, parfemi), kod kojih se povećanjem cena povećava i potražnja (potrošači smatraju da veća cena uslovljava bolji kvalitet, a ne skuplji proizvod.

Procena troškova. Troškovi određuju donju granicu cene. Ovim postupkom traži se rešenje koje će obezbediti pokriće ukupnih troškova distribucije, prodaje, marketinga i izvesnu dobit.

¹⁴ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 65

Analiza cena i ponuda konkurenata. Ovim postupkom se iz izvora informacija (ponude konkurenata, cenovnici, potencijalni kupci koji kupuju kod konkurencije, statistički bilteni, sopstvena propagandna mreža...), utvrđuju okviri u kojima se može formirati cena.

Izbor metode formiranja cena. Postoji nekoliko metoda koje se najčešće primenjuju pri formiranju cene:¹⁵

- Metod troškovi plus sastoji se u tome da se troškovima određenog proizvoda doda prosečna marža (marža se razlikuje od proizvoda do proizvoda). Nedostatak ove metode je što je pasivna u odnosu na tržište i nema marketinških elemenata.
- Metod mape praga dobitka, sastoji se od određivanja cena na osnovu ciljnog profita, ovaj metod se uglavnom primenjuje kod preduzeća javnih usluga. Na osnovu mape praga dobitka, prikazuju ukupne troškove i prihode koje očekuju na različitim nivoima prodaje/usluga.
- Metod percipirane vrednosti, primenjuju kompanije sa marketinškom orijentacijom. Marketing ima veoma bitnu ulogu. Da bi se primenila ova metoda određivanja cena, on mora prvo da odredi ciljno tržište i da svojim aktivnostima pozicionira proizvod u svesti kupca, u odnosu na zahteve ciljanog tržišta utvrđuje kvalitet, izgled, dizajn proizvoda i određuje cenu.
- Metod tekućih tržišnih cena. Ova metoda se zasniva na osnovu informacija o aktuelnim tržišnim cenama.
- Metod zatvorene ponude. Metoda kojom se cene formiraju na bazi pretpostavljenih cena konkurenata, a ne na troškovima i nivoima tražnje.

Izbor konačne cene predstavlja završetak procesa određivanja cene kao zbir svih prethodno izvršenih analiza i istraživanja.

2.3 Distribucija i prodaja

Distribucija odnosno kanali prodaje se odnose na to kako će se prodati proizvodi kupcu. Prodaja i distribucija proizvoda kao elementi poslovanja nisu tamo gde se nalazi preduzeće, već tamo

¹⁵ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall, str. 234

gde se nalazi potrošač. Presudna odluka menadžmenta je da što ispravnije identifikuje distributivne kanale. Postoje tri glavna distributivna kanala prodaje:

Direktni marketing kanali, mogu se podeliti u tri oblika direktne prodaje: prodaja od vrata do vrata, porudžbina putem pošte i preko raznih medija (katalog, telešop, Internet...). Ovo bi bio multi kanal prodaje, to znači da ne postoje posrednici između proizvođača i potrošača. Obično je za firme koje koriste programe direktnog marketinga karakteristično raspolaganje sa tri vrste datoteka odnosno lista:¹⁶

- *Aktivne liste* sa sadašnjim aktuelnim kupcima,
- *Promocione liste* koje sadrže podatke o potrošačima koji su reagovali na ranije slične aktivnosti firme i
- *Potencijalne liste* napravljene iz raznih spoljnih izvora (imenici, vodiči, evidencije) za svrhu preduzimanja akcija iz programa direktnog marketinga.

Sa stanovišta troškova održavanja promocije liste su skuplje u poređenju sa potencijalnim jer njihovo kreiranje zahteva vreme, novac i rad da bi bile upotrebljene u programu direktnog marketinga.

Tri su ključne pretpostavke razvijanja uspešnog direktnog marketinga: uređena kompjuterizovana baza podataka, odgovarajuće izgrađena sredstva povezivanja sa ciljnim segmentom potrošača i efikasan sistem distribucije. Baza podataka uređena za ove svrhe (kompaktne baze), direktno izgrađivanje veza sa potrošačima kao i direktno komuniciranje usmereni su ne samo na povećavanje prodaje nego i osluškivanje reagovanja verovatnih potrošača.

Posrednička mreža, odnosi se na prodaju preko prodajnog osoblja. Ovaj oblik prodaje smatra se kanalom prvog nivoa. Svako preduzeće koje ima svoju proizvodnju može da napravi sopstvenu prodajnu mrežu ili da ima posrednika u lancu distribucije, kod robe široke potrošnje, to je maloprodaja, može zaposliti svoje, tuđe ili osoblje pod ugovorom o radu. Kod prodaje industrijskih proizvoda to bi bili zastupnici, prodajni agenti, brokeri ili nezavisni prodajni tim.

Posrednički prodajni kanali, njih čini mreža nezavisnih organizacija koja prosleđuje proizvode/usluge krajnjim korisnicima. Postoje kao kanali sa dva ili više nivoa. Kanal u dva

¹⁶ Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill, str. 131

nivoa ima dva posrednika ,a to bi na tržištu robe široke potrošnje bila veleprodaja i maloprodaja. Kod prodaje industrijskih proizvoda bi bili industrijski distributeri, konsignacije i trgovci.

Kao što se i vidi , izbor distributivnog kanala će veoma zavisiti od vrste proizvoda, npr. ako nam je krajnji proizvod ugalj, menadžment sigurno neće izabrati nulti kanal prodaje, tj. deliti ugalj u kofama krajnjem potrošaču, već će napraviti mrežu svojih distributera.

2.4. Promocija

Četvrti deo marketing miksa odnosi se na proces informisanja kupaca o novim proizvodima. Da bi kompanija dala do znanja kupcima o postojanju nekog proizvoda, mogu se koristiti brojne metode informisanja, a one su:¹⁷

- Ekonomska propaganda, koja obuhvata najširi oblik promocije i prezentacije. U *štampanom* obliku, oglasi u novinama, časopisima, brošurama, kalendarima itd, zatim *emitovanjem* putem televizije i radija, preko *Interneta*, lični sajt ili drugi oblici veb sajta i u vidu *ubeđivanja* putem komunikacije tj. dijaloga, kada se priča o nekom proizvodu ili usluzi u pozitivnom smislu to je najkvalitetniji vid reklamiranja.
- Lična prodaja u smislu kontakta sa kupcima, interaktivnost mogućnost pružanja odgovora na pitanja, usmene prezentacije gde prodavac može argumentovano da govori o proizvodu sve to u cilju prodaje, pružanje direktne mogućnosti za zaključivanje prodaje.
- Unapređenje prodaje korišćenjem određenih podsticajnih mera, npr. sedmično sniženje cena, što obezbeđuje direktnu podršku prodaji. Razni trgovinski sajmovi, bilbordi, pokloni, besplatne konsultacije itd.
- Tržišni PR odnosi se na uspostavljanje komunikacije i obezbeđivanje dobrih odnosa sa potrošačem, jedan od najboljih instrumenata za održavanje lojalnosti proizvodu.
- Ekonomski publicitet ima zadatak obezbedi informacije za koje može da postoji interesovanje medija i adekvatan odziv medijima, snabdevanje medija informacijama o događajima koje su vezane za proizvod i stimulisanje medija da objavljuju obaveštenja koja mogu povećati prodaju određenog proizvoda.

¹⁷ Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta, str. 67

- Direktan marketing ,se realizuje preko tri marketing funkcije :

Marketing menadžeri se služe bazama podataka, to su uglavnom adrese iz imenika, da bi slali reklamne materijale. Osnovni vid komunikacije sa ciljnim tržištem se uspostavlja preko poštanskih adresa, e-mail adresa i telefona. Razvojem koncepcije direktnog marketinga i njegove aktivnosti su napredovale ka sledećim: telemarketing, elektronska ponuda i porudžbina, prodaja putem kompjuterizovanih automata, kataloška prodaja i direktne pošte.

Pored osnovna četiri elementa marketing miksa u uslužnim delatnostima broj elemenata se proširio na 7 P-a marketing miksa. Dodata tri elementa su važni elementi marketing miksa u marketing uslugama:¹⁸

- Ljudi (*people*)
- Proces pružanja usluga (*process*) i
- Fizička sredina u okviru koje se usluga pruža (*physical environment*)

"Ljudi" kao jedan od elemenata proširenog dela marketing miksa bi se kao neko nepisano pravilo trebao primenjivati pod obavezno, jer je on usko vezan za obezbeđivanje kvalitetnog kadra, za razne vrste opismenjavanja tj. dodatnog obrazovanja kadra. Proizvod svega toga bi trebao da doprinese boljem i požrtvovanijem poslovanju kako pojedinca tako i celokupne organizacije.

Proces pružanja usluga bi ustvari značio sa gledišta kupca kao proces kupovine, ako se ovaj proces predstavi preko procesa odlučivanja u marketingu, a on se sastoji iz :¹⁹

- Identifikacije problema,
- Definisanje kriterijuma(ciljeva) odlučivanja,
- Utvrđivanje mogućih alternativa na bazi raspoloživih informacija,
- Vrednovanje alternativa u odnosu na postavljene kriterijume (ciljeve),

¹⁸ Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall, str. 239

¹⁹ Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill, str. 139

3. KLJUČNI IZAZOVI U UPRAVLJANJU MALOPRODAJOM

3.1. Merčendajzing

Maloprodavci moraju imati odgovarajući asortiman proizvoda i prodavati ih na način koji je konzistentan sa njihovom ukupnom strategijom. Merčendajzing se sastoji od aktivnosti na pribavljanju i činjenju dostupnim određenih roba i/ili usluga na mestima, u vreme, po cenama i u količinama koje omogućavaju maloprodavcu da ostvari svoje ciljeve. Odluke u merčendajzingu mogu drastično uticati na performanse.

Filozofija maloprodajnog merčendajzinga pokreće svaku odluku o proizvodu od šta proizvoditi, preko toga koje proizvode staviti na koju policu, preko obrta zaliha do cene – i još više. Maloprodavci moraju doneti odluku o širini asortimana u prodavnici (uzak ili širok) i dubini asortimana unutar svake kategorije (dubok ili plitak). Pored toga, moraju odabrati količinu artikala unutar asortimana – visoku ili nisku, nacionalne robne marke ili robne marke prodavnica. Moraju odlučiti o politici cena, kako između kategorija, tako i unutar njih. Na kraju, maloprodavci moraju odlučiti da li asortiman treba da bude stabilan u određenom periodu ili da li će biti iznenađenja, popusta ili uopštavanja u asortimanu.

U izradi merčendajzing filozofije, mora se utvrditi obim odgovornosti zaposlenih. Da li će se te osobe baviti svim merčendajzing funkcijama, i kupovinom i prodajom robe i usluga (uključujući izbor, utvrđivanje cena, izlaganje robe i transakcije sa potrošačima) ili će se usredsrediti samo na kupovnu funkciju, dok će drugi biti odgovorni za izlaganje robe, lične prodaje i slično? Mnoga preduzeća smatraju da je merčendajzing osnova njihovog uspeha, a merčendajzing menadžeri angažovani su i na zadacima kupovine i prodaje. Drugi maloprodavci smatraju da su njihovi merčendajzing menadžeri stručni specijalisti koji ne treba da budu aktivni u prodajnoj funkciji jer nju obavljaju drugi stručni specijalisti. Menadžeri prodavnica često imaju veliki uticaj na izlaganje proizvoda, ali mali ili nikakav uticaj na zalihe ili promociju određenih robnih marki.²⁰

Kod filozofije orijentisane na merčendajzing stručnost merčendajzing menadžera koristi se u prodaji, odgovornost i autoritet su jasni, zadatak menadžera je da artikli budu pravilno izloženi, troškovi se snižavaju (jer je manje specijalista), a menadžer je bliži potrošačima preko svog angažovanja u prodaji. Kada su nabavka i prodaja odvojeni, specijalizovane veštine primenjuju se

²⁰ Roberts John (2004) The Modern Firm: organizational design for performance and growth - Oxford University Press, str. 56

na svaki zadatak, podiže se moral zaposlenih jer imaju više autoriteta, prodaja se ne posmatra kao sekundarni zadatak, bolja je interakcija između zaposlenih i potrošača i različito se nadgledaju zaposleni u nabavci i prodaji. Svako preduzeće mora da oceni koji mu format više odgovara s obzirom na njegovu maloprodajnu strategiju.

Da bi iskoristili mogućnosti, mnogi maloprodavci danas koriste mikro merčendajzing i unakrsni merčendajzing. Kod mikro merčendajzinga maloprodavac prilagođava alokaciju prostora na policama kako bi odgovarao zahtevima kupaca i drugim specifičnostima lokalnog tržišta. Wal-Mart prilagođava prostor koji dodeljuje proizvodnim linijama u različitim prodavnicama da bi odrazio razlike u demografiji, klimatskim uslovima i aktivnostima potrošača. Danas je mikro merčendajzing jednostavniji jer se informacije prikupljaju preko skladišta podataka.

U unakrsnom merčendajzingu maloprodavac izlaže komplementarnu robu i usluge da bi podstakao kupce na veće kupovine. To je razlog zbog kojeg prodavnice odeće prodaju modne detalje. Unakrsni merčendajzing, slično izmešanom merčendajzingu može biti neefikasan ukoliko se ode predaleko, mada ima ogroman potencijal.

Plan merčendajzinga ne može se pravilno izraditi ukoliko nije jasno definisana organizacija nabavke i njeni procesi: ko je odgovoran za odluke? Šta su njeni zadaci? Da li postoji dovoljno autoriteta? Kako se merčendajzing uklapa u celokupno poslovanje?

Kod formalne organizacije nabavke, merčendajzing (nabavka, kupovina) je posebni maloprodajni zadatak i organizovan kao posebno odeljenje. Pod kontrolom ovog odeljenja su funkcije uključene u nabavku robe i činjenje robe dostupnim za prodaju. Formalnu organizaciju najčešće koriste veća preduzeća i ona zahteva posebne ljudske resurse. Kod neformalne organizacije nabavke, merčendajzing (nabavka, kupovina) nije odvojen zadatak. Isto zaposleni bave se i merčendajzingom (nabavkom) i drugim maloprodajnim zadacima, a odgovornost i autoritet nisu uvek jasno odvojeni. Neformalne organizacije najčešće koriste manje maloprodavce.

Prednosti formalne organizacije su jasna podela odgovornosti i specijalizovani merčendajzeri koji rade puno radno vreme, a nedostatak su troškovi posebnog odeljenja. Prednosti neformalnog formata su niži troškovi i fleksibilnost, a nedostaci su manje definisane odgovornosti i manji naglasak na planiranje nabavke. Obe strukture su široko zastupljene. Za preduzeće nije od presudne važnosti uspostavljanje formalnog odeljenja, već je značajno da preduzeće prepozna

ulogu merčendajzinga (nabavke) i obezbedi da odgovornost, aktivnosti i operativni odnosi budu jasno definisani i sprovedeni.

Maloprodavci koji imaju više objekata moraju doneti odluku da li će imati centralizovanu ili decentralizovanu organizaciju nabavke. U centralizovanoj organizaciji nabavke sve odluke potiču iz jedne kancelarije. Lanac, na primer, može imati osam prodavnica, a da se sve odluke o nabavci donose u sedištu preduzeća. Kod decentralizovane organizacije nabavke odluke o kupovini donose se lokalno ili regionalno. Na primer, lanac od 40 prodavnica može dozvoliti svakom prodajnom objektu da odabere sopstveni asortiman ili da podeli filijale prema geografskim teritorijama (na primer, četiri filijale po regionu) i da se onda odluke donose u regionalnim centrima za svaku teritoriju.

Prednosti centralizovane nabavke su integracije radnih napora, striktna kontrola, konzistentan imidž, bliskost top menadžmentu, podrška zaposlenih i popustu na količinu. Mogući nedostaci su nefleksibilnost, kašnjenja, slab moral u lokalnim prodavnicama i prekomerna jednoobraznost. Decentralizovana nabavka ima sledeće prednosti: prilagodljivost lokalnim uslovima, brža obrada porudžbina i viši moral zbog autonomije filijale. Potencijalni nedostaci su neobjedinjeno planiranje, nekonzistentan imidž, ograničena kontrola, mala podrška zaposlenih i gubitak popusta na količinu.

U opštoj organizaciji nabavke, jedan čovek ili nekoliko ljudi kupuju svu robu za preduzeće. Vlasnik male gvoždare nabavlja robu za svoju prodavnicu. Kod specijalizovane organizacije, svaki zaposleni u nabavci odgovoran je za jednu kategoriju proizvoda. U robnim kućama, na primer, obično postoji po jedan zaposleni za nabavku odeće za devojčice, tinejdžere i žene.²¹

Opšti pristup je bolji kada je maloprodavac mali ili kada je u pitanju nekoliko proizvoda, dok je specijalizovan pristup bolji kada je maloprodavac veliki ili posluje sa mnogo proizvoda. Specijalizacijom se postiže veća stručnost, a odgovornost se bolje definiše. Međutim, u ovom slučaju troškovi su viši i potrebno je zaposliti više ljudi.

3.2. Upravljanje ljudskim resursima

Iz operativne perspektive efikasno korišćenje zaposlenih u maloprodaji je od presudnog značaja:

²¹ www.epolitix.com, 23. januar 2012.

- (1) Troškovi rada su visoki. Za različite maloprodavce, plate zaposlenih mogu činiti čak do ½ operativnih troškova.
- (2) Velika fluktuacija zaposlenih znači porast troškova zapošljavanja, obuke i nadzora.
- (3) Loši radnici imaju slabe prodajne veštine, loše se ophode prema kupcima, greše pri transakcijama i prave druge greške.
- (4) Porast produktivnosti usled tehnologije nadmašio je porast produktivnosti radne snage, a neki maloprodavci i dalje su radno intenzivni.
- (5) Raspored radne snage često je izložen nepredviđenoj tražnji. Iako maloprodavci znaju da treba da povećaju broj zaposlenih u periodima "špica" i da smanje broj zaposlenih u periodima kada je promet manji, često se dešava da neki od njih i dalje imaju previše ili premalo radnika u slučajevima promene vremenskih prilika, popusta konkurencije ili promocije dobavljača.
- (6) U preduzećima koja imaju sindikate zaposlenih fleksibilnost je manja. Uslovi rada plate, zadaci, plaćanje prekovremenog rada, merenje učinaka, prava starijih radnika i kriterijumi za promociju najčešće su detaljno precizirani u sindikalnim ugovorima.²²

Sledeće taktike mogu doprineti maksimiziranju produktivnosti zaposlenih:

Proces zapošljavanja. Pažljivim skeniranjem potencijalnih zaposlenih pre nego što im se ponudi posao, smanjuje se fluktuacija radnika i obezbeđuju bolje performanse.

Predviđanje obima posla. Za svaki period, neophodno je unapred utvrditi broj i vrstu zaposlenih. U apoteci može raditi jedan farmaceut, jedan blagajnik i jedan magacioner. Od 14-17h radnim danima i još jedan farmaceut i blagajnik od 17-20h (da bi se izvršilo prilagođavanje ljudima koji kupuju posle posla). Pri izradi prognoza obima posla moraju se uskladiti troškovi sa verovatnoćom gubitka prodaje ukoliko je za potrošača vreme čekanja predugo. Ključ je biti i efikasan (troškovno orijentisan) i efektivan (orijentisan na uslugu). Mnogi maloprodavci koriste računarske softvere kao pomoć u pravljenju ovih prognoza i radnih rasporeda za svakog zaposlenog.

²² Roberts John (2004) The Modern Firm: organizational design for performance and growth - Oxford University Press., str. 67

Standardizacija posla i unakrsni trening. **Standardizacijom posla** zadaci zaposlenih na sličnim pozicijama u različitim odeljenjima, kao što su, na primer, blagajnici na odeljenju odeće i prehrane postaju jednoobrazni. Kod **unakrsnog treninga**, zaposleni uče zadatke vezane za više od jednog posla, na primer, zadatke blagajnika, osobe u skladištu i radnika na pakovanju poklona. Standardizacijom preduzeće povećava fleksibilnost zaposlenih i smanjuje broj zaposlenih potrebnih u bilo kom trenutku. Ako na jednom odeljenju nema posla, blagajnik može da pređe na drugo odeljenje na kome ima više kupaca, a prodavac može da obradi transakcije, izlaže robu na displeje i prima eventualne pritužbe potrošača. Unakrsni trening takođe smanjuje dosadu zaposlenih.

Standardi učinaka zaposlenih. Svakom radniku daju se jasni ciljevi za koje je odgovoran. Blagajnici se ocenjuju na osnovu brzine i tačnosti obavljenih transakcija, zaposleni u nabavci po prihodima odeljenja, a viši rukovodioci na osnovu ostvarenje prodajnih i profitnih ciljeva preduzeća. Zaposleni su produktivniji kada rade prema specifičnim ciljevima.

Plate. Novčane nagrade, promocije i priznanja koji nagrađuju dobre učinke doprinose motivaciji zaposlenih. Blagajnik je motivisan da smanji greške ukoliko je broj grešaka ispod nekog utvrđenog broja transakcija.

Samousluživanje. Troškovi se smanjuju samousluživanjem. Međutim:

- (1) Samousluživanje zahteva boje displeje, popularne robne marke, širok asortiman i proizvode sa jasnim karakteristikama.
- (2) Smanjenjem broja zaposlenih neki kupci smatraju da je usluga neadekvatna i nema vezanih prodaja (kada su kupci podstaknuti da kupe dodatne proizvode o kojima nisu razmišljali)²³

Radni staž. Radnici sa punim radnim vremenom koji su u preduzeću duže vreme produktivniji su od onih koji rade pola radnog vremena ili onih koji su kraće vreme za posleni u preduzeću. Oni često znaju više, više žele da vide uspeh preduzeća, potreban je manji nadzor nad njima, popularni su kod potrošača, mogu se promovisati i prilagođavaju se radnom okruženju. Veća produktivnost ovih radnika obično nije u skladu sa njihovim većim platama

²³ Rayport, J.F., Jaworski, B.J. (2001) *e-Commerce*, New York: McGraw-Hill/Irwin, str. 122

Projekti koji se zasnivaju na ugovoru stvaraju menadžmentu prodaje poseban skup problema. Na primer, ukoliko je marketing strategija fokusirana na određene tipove poslova, po delatnosti, geografskoj rasprostranjenosti ili nekom drugom kriterijumu segmentacije, inicijalni problem može biti donošenje odluke da li ići na sve potencijalne projekte ili (i kako) odabrati one koji imaju najveću verovatnoću da budu uspešni i profitabilni. Dragoceni resursi se troše ili razvodnjavanju ukoliko se daju ponude ili predlozi sa malim šansama za uspeh. Prvi prioritet je analizirati tržište ili tržišne segmente (za koje se smatra da su najbolji ili najprofitabilniji) i odgovarajuće potencijalne potrošače. Menadžer prodaje mora identifikovati najbolji pristup i osnovu na kojoj će dati ponudu za ugovor. To zahteva detaljan i naporan rad koji razrešava probleme potrošača na najefektivniji i troškovno najefikasniji način, a istovremeno nudi inovativna i kreativna rešenja – što je težak zadatak. Priprema i prezentacija predloga je takođe od velikog značaja i zahteva visok nivo profesionalizma praćen pažnjom do detalja. Pored toga, u ekstenzivnim pregovorima u kojima učestvuje veliki broj osoba sa obe strane, posao menadžera je da koordinira i motiviše zaposlene na pravi način i u pravo vreme. ovim se ponovo naglašava potreba za stvaranjem profitabilnih odnosa sa potrošačem. Preduzeća koja sarađuju sa svojim potrošačima kao delom procesa biće uspešnija i profitabilnija.

3.3 Održavanje prodavnice

Održavanje prodavnice obuhvata sve aktivnosti na upravljanju fizičkim po objektima. Neki od najznačajnijih objekata kojima treba upravljati su: eksterijer – parkiralište, mesta ukaza i izlaza, spoljni znakovi i displej prozori, kao i javne površine blizu prodavnice, na primer pešačke staze; interijer - izlog, zidovi, pod, kontrola temperature i upotrebe energije, osvetljenje, displeji i znakovi, tavanica.

Kvalitet održavanja prodavnice utiče na percepcije potrošača, vek trajanja objekata i operativne troškove. Potrošači ne vole prodavnice koje deluju zapušteno ili na bilo koji drugi način loše održavane. To znači da treba redovno menjati pregorele sijalice, a periodično krečiti površine.

Temeljno, redovno održavanje može produžiti period trajanja objekta, pre nego što bude potrebno investirati u nove objekte. U većim objektima, oprema za grejanje, ventilaciju i klima uređaji u proseku traju 15 godina, fiksne police prosečno 13 godine, a oznake u enterijeru u proseku 8

godina. Međutim, održavanje je skupo. Prosečno, velika prodavnica godišnje potroši oko 10000 USD samo na održavanje podova.

Neke od najznačajnijih odluka pri održavanju prodavnice su:

- Kakvu odgovornost ima maloprodavac za održavanje spoljašnjosti objekta? Na primer da li je prema ugovoru o zakupu maloprodavac ili vlasnik nekretnine zadužen za čišćenje snega na parkingu?
- Da li aktivnosti na održavanju prodavnice treba da obave zaposleni ili posebno angažovani stručnjaci. Da li će se ova odluka razlikovati prema delovima objekta (na primer, ventilacija u odnosu na pod) i prema vrsti usluge (na primer, održavanje u odnosu na popravke)?
- Koje popravke treba klasifikovati kao hitne slučajeve? Koliko brzo treba obaviti popravke koje nisu hitne?
- Kolika treba da bude učestalost održavanja prodavnice za svaki deo objekta (na primer, svakodnevno čišćenje podova u odnosu na sedmično pranje izloga)? Koliko često treba obavljati posebne aktivnosti u održavanju (na primer, ocrtavanje parking mesta na parkiralištu)? Kako se održavanje prodavnice razlikuje po godišnjem dobu i periodu dana (na primer, kada je prodavnica otvorena ili zatvorena)?
- Koliko dugo treba koristiti postojeću opremu pre nego što se nabavi nova? Koji plan treba slediti?
- Kakve standarde učinaka treba postaviti za svaki element održavanja prodavnice? Da li ti standardi adekvatno usklađuju troškove sa željenim nivoom održavanja?²⁴

Zbog rastućih troškova u proteklih 30 godina, upravljanje energijom je značajan faktor u poslovanju maloprodaje. Za preduzeća sa posebnim potrebama, kao što su prehrambene prodavnice, ovo je posebno značajno. Za efikasnije upravljanje energetske resursima danas mnogi maloprodavci:

- Koriste bolju izolaciju prilikom izgradnje i renoviranja prodavnice.

²⁴ Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 124

- Pažljivo prilagođavaju temperaturu u prodavnici tokom neradnih sati. Leti, klima uređaji se smanjuju u satima kada prodavnica ne radi, a zimi se smanjuje grejanje.
- Koriste kompjuterizovane sisteme za nadgledanje nivoa temperature. U nekim maloprodajnim lancima, ovi sistemi čak omogućavaju operaterima da prilagođavaju temperaturu, osvetljenje, grejanje i ventilaciju u više prodavnica iz jedne kancelarije.
- Zamenjuju tradicionalne sijalice visoko efikasnim sijalicama i neonskim lampama.
- Instaliraju posebne ventilacione sisteme koji kontrolišu nivoe vlažnosti u različitim delovima prodavnice (na primer, tamo gde se nalaze frižideri) da bi minimizirali kondenzaciju vlage.²⁵

Pored svakodnevnog održavanja i upravljanja energijom, maloprodavci donose i odluke o renoviranju: Koliko često je renoviranje potrebno? Koji delovi zahtevaju renoviranje češće nego drugi? Koliko će biti opsežno renoviranje u bilo kom trenutku? Da li će prodavnica raditi kao i obično tokom renoviranja? Koliko se novca mora ostaviti na stranu prilikom predviđanja budućih renoviranja? Da li će renoviranje rezultirati u većem prihodu i/ili nižim operativnim troškovima?

Bezbednost prodavnice odnosi se na dva osnovna pitanja: bezbednost zaposlenih i bezbednost robe. Mnogi kupci i zaposleni osećaju se manje bezbednim u maloprodajnim objektima nego ranije iz sledećih razloga: Neki ljudi ne žele da kupuju noću; neki ljudi stariji od 60 godina ne izlaze noću; gotovo jedna polovina kupaca veruje da tržni centri nisu bezbedni kao ranije; parking je izvor nervoze za ljude kojima nije prijatno da šetaju kroz slabije osvetljen prostor. Maloprodavci koriste sledeće prakse da bi rešili ovo pitanje:

- Uniformisani čuvari predstavljaju vidljivo prisustvo koje uverava potrošače i zaposlene, a istovremeno su pretnja potencijalnim lopovima i pljačkašima. Neki tržni centri čak imaju i čuvare na konjima. To je velika promena: "Menadžment tržnog centra želi da manje budemo ambasadori dobre volje i zahteva od nas da zauzmemo agresivniji pristup. Oni od nas traže da ne gledamo i ne čekamo suviše dugo kada primetimo sumnjivo ponašanje. Od ove godine više nećemo odnositi u odeljak izgubljeno-nađeno zaboravljene pakete. Sa gledišta potrošača, taj izgubljeni paket je zaista gubitak."
- Zaposleni u civilu se koriste kao dopuna uniformisanim čuvarima.

²⁵ Gužalić, M. (2002) *Preduzetništvo u biznisu*, Beograd: Čigoja, str. 56

- Na parkinzima se koristi bolje osvetljenje i stražari češće patroliraju po njemu. Ovi čuvari najčešće rade u timovima.
- TV kamere i drugi uređaji snimaju oblasti u kojima je najviše kupaca i zaposlenih. 7-Eleven ima internu kablovsku televiziju i sistem nadgledanja sa alarmom, kao i audio sistem.
- Neki delovi prodavnice imaju posebno radno vreme za tinejdžere (kraće od uobičajenog radnog vremena prodavnice), mada je ovo kontroverzna taktika.
- Smanjen je pristup pozadinskim delovima objekta, kao što je magacin.
- Depoziti u banke odnose se češće i to uobičajeno rade naoružani čuvari.²⁶

²⁶ Mašić, B. (2001) *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Braća Karić, str. 316

3.4 STP proces: Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje

Kada razmišljaju o segmentaciji tržišta, menadžeri najčešće vizuelizuju prilično jasno definisane i stabilne grupe potrošača. Međutim, iskustvo i praksa pokazuju da su tržišni segmenti često nejasni i dinamične strukture. Ova nejasnost i dinamika su funkcija promenljivosti potreba potrošača i akcija konkurenata kao i faktor u poslovnom okruženju koji na njih utiču.. Promenljivost ponašanja kupaca znači da je moguće da se jedan kupac klasifikuje u više od jednog segmenta. Na primer, žena koja koristi parfeme može odabirati jedan parfem za radnom vreme, drugi parfem za večernje izlaske, a treći za slobodno vreme. Ona, dakle, ima portfolio proizvoda koje koristi u različitim prilikama. Konkurentni takođe mogu varirati u ovom slučaju jer potrošač može odabrati tri različite konkurentske robne marke ili istu robnu marku sa tri ili više različitih ponuda proizvoda. Sve ovo zajedno čini verovatnoću da će se preferencije potrošača ka određenom parfemu menjati tokom vremena (na primer sa starosnim dobom). Zbog promena kod potrošača i različitih strategija koje konkurenti koristi da bi zadovoljili potrebe potrošača, mnoga tržišta su prilično dinamična. Posledično, segmentacija i aktivnosti vezane za nju moraju se posmatrati ako stalni proces donošenja odluka, a ne kao klasifikacija u relativno statičke i homogene grupe. Stoga, STP se definiše kao proces donošenja upravljačkih odluka koji nastoji da:

- Identifikuje grupe ili segmente potencijalnih potrošača (pojedina organizacija, kupovnih centara i tako dalje) koji žele vrednosti od proizvoda i usluga unutar sličnih grupa kao i vrednosti između grupa koje su različite.
- Odabere jednu ili više grupa kao ciljni segment (targetirani segment) koji povoljno reaguje na trenutnu ili potencijalnu tržišnu ponudu
- Ostvari željeno pozicioniranje u mislima potencijalnih potrošača u tom segmentu sa profitabilnim marketing programom
- Konstantno proverava i osvežava ova tri koraka kao deo neprekidnog poslovnog procesa.²⁷

Ukoliko se STP shvati ako neprekidan proces odlučivanja, menadžeri će steći kontrolu nad tržištem, koja bi ih inače frustrirala zbog svoje kompleksnosti i dinamizma.

²⁷Roberts John (2004) The Modern Firm: organizational design for performance and growth - Oxford University Press, str. 98

Prvu skup odluka u STP procesu je segmentacija tržišta da bi se identifikovale mogućnosti za nove ili postojeće proizvode ili usluge. menadžeri moraju da odluče koje će varijable koristiti za klasifikovanje i opisivanje potencijalnih potrošača kao i da donesu odluku o odgovarajućem broju segmenata. Drugi skup odluka obuhvata izbor jednog ili više segment na koji će se fokusirati. Ova strateška odluka obuhvata ocenjivanje različitih segmenata prema kriterijumu selekcije u cilju donošenja odluke o podesnosti različitih ciljeva. Treći skup odluka obuhvata utvrđivanje koja će se među različitim strategijama pozicioniranja koristiti.

Ove odluke dovešće do dizajna i implementacije marketing programa za svaki segment koje će stvoriti konkurentsku prednost za preduzeće.

Da bi se predvidele moguće odluke u STP marketing procesu treba razmotriti strukturu tržišta sa više nivoa koja je prikazana na slici 1. Na nivou masovnog tržišta, moguće je videti celo tržište kao jedan entitet u kome se pretpostavlja da su svi potrošači vrlo slično po vrednosti koju stvaraju korišćenjem određenog proizvoda ili po svom ponašanju pri kupovini. Na primer Coca-Cola vidi svakog čoveka kao potencijalnog kupca. Ona nastoji da ostvari cilj sticanja najvećeg mogućeg "udela kod žednih" između različitih bezalkoholnih pića preko strategije diferencijacije proizvoda i postavljanjem svojih sokova "na dohvata ruke želja". Naravno menadžeri Coca-Cole prepoznaju prisustvo "proizvodnih segmenata" zasnovanih na faktorima kao što su bez kofeina, dijetalna i tako dalje, međutim, oni su odlučili da ne tretiraju te potrošače različito. Ove varijacije proizvoda imaju sličnu cenu i slične marketing programe na nivou maloprodaje gde se prodaju pod robnom markom Coca-Cola i Coke. Dakle, proizvod je diferenciran, ali ne i tržište. Naglasak je na marketingu Coca-Cole širom sveta da bi se zadovoljile potrebe bilo kog kupca, a ne na zadovoljenju potreba specifičnih kupaca. Cena, distribucija, konzistentnost proizvoda i komunikacije u cilju poboljšanja imidža robne marke radi sticanja što većeg tržišnog učešća smatraju se kritičnim faktorima uspeha u marketing programu ove kompanije.²⁸

Na drugom nivou moguće je podeliti tržište na makro segmente. To su logična i prepoznatljiva grupisanja koja pomažu menadžerima da bolje organizuju alokaciju resursa. Na primer, na takozvanim B2B tržištima (preduzeće sa preduzećem) uobičajeno je da se tržište podeli prema potencijalu prodaje po grani ili primeni proizvoda koja ponekad odražava željenu vrednost za potrošače. Međutim, često ova grupisanja prosto odražavaju zgodne načine za menadžere da

²⁸ Gužalić, M. (2002) *Preduzetništvo u biznisu*, Beograd: Čigoja, str. 59

podele tržište na potrošačke grupe koje mogu da opsluže zaposleni u prodaji ili određeni kanal distribucije. Na primer, Pitney Bowes, proizvođač poštanske opreme stekao je konkurentsku prednost preko segmentacije na osnovu pažljivog proučavanja modela upotrebe kod potrošača. Prema rečima Ketlin Sinod potpredsednik marketinga za divizion poštanskih sistema: "Mi segmentiramo naše potrošače na osnovu težine pisma, težine pošiljke, i tipa opreme koju koriste. Potom ih segmentiramo na osnovu toga da li kupuju ili iznajmljuju opremu. Sa ovim znanjem mi možemo da fokusiramo naše marketing poruke, fino prilagodimo naše prodajne taktike, naučimo koje koristi se dopadaju kojim potrošačima i fokusirati se na ključne donosioce odluka u kompaniji". Na potrošačkim tržištima, potrošači se obično slično definišu u makro-segmente prema kriterijumima kao što su korišćenje proizvoda, (veliko, osrednje i malo i nekorisnici), demografski kriterijumi (Baby bum generacija, generacija X, generacija Y), bračno stanje (neoženjen, tek venčan, "puno gnezdo", "prazno gnezdo"). S ovim segmentima, menadžeri se često usredsređuju na jedan ili više različitih marketing programa, a u mnogim slučajevim na jedan bazičan proizvod. Na primer, muzički diskovi i kasete se prodaju preko Interneta, kataloga, prodavnica muzike i knjiga, već prema modelu kupovine koji potrošači žele. Jedna muzička prodavnica u Velikoj Britaniji čak se fokusirala na rep muziku za ljude starosti preko 60 godina. Istraživanje je pokazalo da bake i deke kupuju ovaj muzički pravac kao poklon za svoje unučiće.²⁹

Na trećem nivou, celokupno tržište (uključujući makro segment može se dalje podeliti na mikro segmente na osnovu reakcije potrošača na ponudu). Identifikacija mikro-segmenta najčešće zavisi od primarnog istraživanja tržišta u kojem se eksplicitne mere vrednosti za potrošače uključuju kao osnove za segmentaciju. Za preduzeće nije neuobičajeno da razviju specifične podbrendove sa pažljivo definisanim pozicioniranjem da bi se zadovoljile potrebe segmenta i opažene vrednosti. U idealnom slučaju pozicioniranje svake pod robne marke u skladu je sa pozicioniranjem familije robne marke, čime se uvećava vrednost svake pod robne marke za potrošače. Na primer, različiti divizioni General Motorsa pokušavaju da dizajniraju i naprave niz automobila da bi zadovoljili potrebe različitih tipova potrošača. Međutim, u slučaju GM ove tržišne potrebe često se menjaju brže nego što se mogu razviti novi automobili pa je kompanija primorana da usvoji orijentaciju ka agresivnoj prodaji da bi prodala zalihe.

²⁹ Gužalić, M. (2002) *Preduzetništvo u biznisu*, Beograd: Čigoja, str. 61

Na četvrtom nivou definišu se segmenti za svrhe targetiranja i pozicioniranja. U ovom pristupu svaki potrošač zauzima svoj tržišni segment sa specifičnim potrebama i vrednostima koje se moraju zadovoljiti. Naravno, segment jedne velike organizacije vrlo je čest na tržištima B2B tržištima, a već neko vreme kao i segment jednoga u poslovima ličnih usluga (šivenje, čišćenje, medicinske usluge i tako dalje). Inovacija koju je predstavio Pine je da proizvodi i usluge sa tradicionalno velikim obimom i masovnom proizvodnjom se mogu prilagoditi na troškovno efektivan način tako da zadovolje potrebe svakog potencijalno kupca zahvaljujući informacionoj tehnologiji i fleksibilnoj proizvodnji.

Tržište se može segmentirati korišćenjem različitih varijabli ili takozvanih "baza". U delimičnu listu ovih varijabli spadaju potrebe, koristi, rešenja problema, vrednosti, potrebe, percepcije, situacija korišćenja (novi zadatak nasuprot ponovnoj kupovini), životni stil, stopa korišćenja (velika, srednja, mala) osetljivost na cenu, lojalnost robnoj marki (jednoj ili više), korišćenje medija, lojalnost distributera, demografski ili firmografske varijable, prijemčljivost na oglašavanje.

Predloženo je da koncept vrednosti za potrošače bude osnova segmentacije koja se prvo koristi. Tri su osnovna razloga na kojima se zasniva ovaj koncept:

Vrednost za potrošače je sveobuhvatni koncept koji obuhvata veliki broj situacija izbora. Mnogi potrošači na B2B tržištima i oni koji donose odluke za lične i proizvode i usluge za domaćinstva prepoznaju vezu između troškova (onog što plaćaju) i koristi (onog što dobijaju) od kupovine.

Vrednost je koncept koji prožima sve aspekte poslovnog sistema, odnosno, vrednost počinje na nivou izbora potrošača, a takođe je značajna za članove kanala distribucije, proizvođače i sve druge strateške partnere. Tačnije, razumevanje vrednosti lanca predstavlja osnovu za uspostavljanje dugoročne strateške prednosti u poslovnom okruženju. Lanac vrednosti preduzeća je skup međusobno povezanih aktivnosti koje se obavljaju da bi se dizajnirano, proizveo, isporučio i podržao proizvod ili usluga.

Elektronska trgovina postaje sve značajnija za poslovanje, potrošači dobijaju sve veće količine informacija kao smernice za svoje odluke. Kako se modeli traganja poboljšavaju, potrošači će moći da preciziraju parametre izbora koji će im doneti maksimalnu vrednost. Stoga je za preduzeća imperativ naglasak na vrednost za potrošače kao osnove poslovnih i marketing odluka ukoliko žele da ostanu konkurentna u novom kupoprodajnom okruženju.

Koncept vrednosti je u središtu celokupnog poslovnog sistema zbog toga što je operativan, to jest, sposobnost daljeg definisanja koncepta vrednosti u merljive komponente koje se mogu oceniti pomoću niza istraživačkih procedura predstavlja ključno sredstvo u tržišnim i poslovnim analizama. Preciznije, sposobnost definisanja i merenja vrednosti na nivou pojedinačnog potrošača može se koristiti za podelu tržišta na segmente koji se zasnivaju na vrednosti za svrhe targetiranja i pozicioniranja.

Vrednost procesa segmentacije, targetiranja i pozicioniranja ima sledeće bitne elemente:

- Fokusiranjem na tržišne resurse radi boljeg zadovoljenja potreba potrošača, preduzeće im može profitabilno isporučiti veću vrednost.
- Potrošači koji opažaju i shvataju veću vrednost od određene robe marke razvije snažnije preferencije ka njoj u odnosu na druge konkurentne robne marke.
- Kako preduzeće nastavlja da pruža vrednost svojim potrošačima, oni su sve lojalniji robnim markama i teže da ponove kupovine i da razmene povoljna iskustva sa drugim potencijalnim potrošačima.
- Snažna lojalnost robnoj marki može dovesti do povećanja tržišnog učešća i stvaranja barijere za konkurenciju.
- Snažna lojalnost robnoj marki takođe zahteva manje marketing resursa tokom vremena za održavanje tržišnog učešća. Manji tržišnih resursa znači veću profitabilnost.³⁰

Dakle, cilj ove knjige je da pruži razumevanje svih aspekata tržišne segmentacije, targetiranja i pozicioniranja tako da se ovaj proces može koristiti za stvaranje troškovno efektivnijih marketing programa. Na mnogo načina ona predstavlja skup konceptata metoda i pristupa koji pomažu menadžerima i studentima da odluče kako najbolje segmentirati tržište, a nakon što to urade kada utvrde na koje segmente se treba targetirati sa prilagođenim marketing programima. STP proces predstavljen je kao skup od 6 aktivnosti koji se može slediti jedan za drugim ili istovremeno (uz neke izuzetke).

U najširem obliku problem segmentacije obuhvata odlučivanje da li će koristiti od segmentacije biti veće od troškova ili ne. Na primer, 1989. godine Mobil korporacija (danas deo ExxonMobila) otkrila je da su njeni poslovi sa maloprodajom benzina postali neprofitabilni. Mobil je želeo da

³⁰ Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill, str. 135

poboljša svoje učešće na tržištu maloprodaje benzini razmatrao je niz novih marketing ideja uključujući i da li bi segmentacija tržišta mogla poboljšati njegovu marketing strategiju. Odgovor na značajan problem u odlučivanju da li je segmentacija od koristi ili ne gotovo uvek zahteva obnavljanje analize segmentacije – što je Mobil i uradio. Ovo definisanje problema vodi ka dva skupa drugih problema u odlučivanju: prvi je upravljački, a drugi metodološki.

Da bi bilo koristi od segmentacije upravljačke odluke moraju da se fokusiraju na to koju osnovu koristiti za segmentaciju i kako će se segmenti koristiti. Segmenti se obično definišu na osnovu potreba i vrednosti za potrošače jer je to najfleksibilniji pristup koji je najlakše usvojiti. Iz ove perspektive svaka komponenta marketing programa mora da poruči određenu vrednost potencijalnim potrošačima, kao što je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Komponente i vrednosti³¹

Marketing odluke	Vrednost koja se isporučuje kupcu
Šta je pozicioniranje robne marke?	Prepoznavanje robne marke i vrednosti imidža čime se olakšava kupovina
Koji proizvod je potrebno razviti?	karakteristike proizvoda koje će posebno isporučiti koristi za potrošače
Šta je cena?	Ekonomska vrednost za potrošeni novac
Koje kanale distribucije treba koristiti?	Dostupnost proizvoda za potrošače uz prihvatljivu vrednost
Šta je integrisan pristup u komuniciranju (prodajna radna snaga, oglašavanje, promocije u prodaji, Internet) (poruke, mediji, budžet, rasporedi tako dalje)	Vrednosti informacija da bi se donela odluka o kupovini zasnovana na informacijama

Jasnost svake odluke ili kombinacije odluka pomaže u utvrđivanju tipa vrednosti koju potencijalni potrošači traže, što zauzvrat pomaže u utvrđivanju potrebne istraživačke metodologije.

Menadžeri uobičajeno ne žele mnogo da se bave metodološkim pitanjima. Međutim, u slučaju segmentacije tržišta, dizajniranje i istraživanje metodologije imaju presudnu vezu sa koristima za menadžere. U pitanja za koje su zainteresovani menadžeri spadaju:

- Koje specifične varijable treba koristiti da bi se definisala vrednost i tržište klasifikovalo na segmente?
- Koje varijable treba koristiti za opisivanje ili profilisanje segmenata na drugi način?
- Koliko mnogo segmenata smisleno čini tržište s obzirom na svrhu ove segmentacije?
- Da li segmenti treba da budu odvojeni ili im dozvoliti da se preklapaju?

³¹ Đorđević, B. (1999) *Menadžment*, Beograd: Savremena administracija, str. 98

- Na koji se segment fokusirati?
- Koja je verovatna reakcija segmenta na različite marketing programe?
- Koliko je validna rezultirajuća segmentacija i kako se rezultirajuće pozicioniranje i marketing program mogu profitabilno sprovesti?
- Da li će segmenti biti stabilni tokom vremena, i ukoliko ne, koliko često će biti potrebno dopunjavati informacije koje su prikupljene?
- Bez obzira kakvi su odgovori na ova pitanja oni će imati veliki uticaj na kvalitet marketing odluka. Zbog toga, menadžerima moraju biti jasne odluke koje moraju da sprovedu analizom segmentacije.³²

Osnova (baze segmentacije) su varijable koje se koriste za klasifikovanje tržišta u grupe. Idealne baze za segmentaciju su one koje povezuju reakciju potrošača sa ključnim varijablama odlučivanja u preduzeću. Na primer, ukoliko problem donošenja marketing odluka obuhvata načine za poboljšanje usluga koji će povećati preferencije potrošača i prodaje (kao što je to bio slučaj na Mobilovim benzinskim stanicama) onda će način na koji potencijalni kupci vrednuju komponente usluge biti značajna osnova za njihovo klasifikovanje u segmente. Ukoliko problem odlučivanja obuhvata cenu, onda vrednost proizvoda pri upotrebi može biti značajna osnova za klasifikovanje potencijalnih organizacija kupaca.

U praksi, baze segmentacije se često odabiraju *a priori* na osnovu iskustva menadžera sa određenim varijablama. Ove varijable su često surogati potreba i vrednosti potrošača na neki način, mada su te veze često slabe. U tipične *a priori* baze segmentacije spadaju:

- Demografske varijable
- Psihografske varijable (aktivnosti, interesovanja, mišljenja stavovi, životni stil i tako dalje)
- Korišćenje (veliko, srednje i malo)
- Lojalnost (jedna robna marka, više robnih marki, nijedna)
- Firmografski (klasifikacije grane, veličina)³³

³² Gužalić, M. (2002) *Preduzetništvo u biznisu*, Beograd: Čigoja, str. 123

Problem sa ovim bazama segmenatcije je što su one očite većini menadžera u grani i stoga pružaju malu ili nikakvu mogućnost za konkurentsku prednost preko jedinstvenog uvida u potrošače. Stoga, menadžeri moraju da potraže dublje uvide u tržišne strukture.

Baze segmentacije takođe se mogu odabrati *post-hoc*. U ovom slučaju različite baze segmentacije uključuju se u studiju istraživanja tržišta i nakon prikupljanja podataka analiziraju se različite kombinacije. Popularan izraz za ovu vrstu analize je "vađenje podataka", ali bi tačniji izraz bio "kopanje podataka". Problem sa *post-hoc* pristupom je što (a) nema čvrste teorije (kao što su usvajanje i difuzija inovacija) koja bi objasnila šta su slučajni odnosi i (b) ne postoji upravljački problem (kao što je stvaranje lojalnih potrošača) koji bi vodio izbor varijabli segmenatcije. Malo je verovatno da formirani segmenti neće služiti nekoj jasnoj svrsi. Jedan analitičar dao je svoj komentar o vađenju podatka: "Veliki broj raspoloživih statističkih modela stavio je matematičke bazuke u ruke onih koji bi bili opasni sa abakusom. Budite skeptični prema prodavcu s bazukom".³⁴

Preporučuje se da se prikupljaju podaci o kritičnim merama vrednosti za potrošače povezanim sa različitim fazama procesa kupovine. To mogu biti karakteristike proizvoda ili usluga koji definišu problem izbora kod kupaca. U slučaju Mobilovih benzinskih stanica ove mere bi obuhvatale vrednost na hranu i usluge u prodavnici, cenu benzina, lokaciju benzinskih stanica, osvetljenost stanice noću, raspoloživost usluga s kreditnom karticom na pumpi, čistoću toaleta, da li postoji mehaničar na stanici i tako dalje.

³³ Mašić, B. (2001) *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Braća Karić, str. 345

³⁴ www.italpeople.com, 25. januar 2012

4. KOMPARATIVNA ANALIZA TRGOVINSKOG MENADŽMENTA U TOYS R US I WAL MARTU

4.1. Analiza kanala marketinga kompanije Toys R Us

Toys4Us je za mnoge generacije bila i ostala zemlja snova gde se mogu kupiti najlepše i najzanimljivije igračke objedinjene na jednom mestu. Ovaj maloprodajni lanac predstavlja školski primer uskog i dubokog asortimana, uz redukciju servisa potrošača u cilju smanjenja troškova.

4.1.1. Osnovni podaci o kompaniji Toys R Us

Osnivač Toys R Us Čarls Lazarus (*Charles Lazarus*) je rođen iznad radnje u Vašington gde je njegov tata popravljao i prodavao polovne bicikle. 1948 godine, nakon odsluženja vojnog roka, Lazarus je počeo da prodaje nameštaj za bebe u očevoj radnji, koristeći početni kapital od 5000 dolara. To je bilo samo dve godine nakon bebi buma, a Lazarus je ciljao da kao mušterije privuče porodice vojnika koje su se vratile iz Drugog Svetskog rata. Lazarus je postepeno počeo da pored nameštaja proizvodi zvečke i igračke za beba.



Slika 1. Osnivač kompanije - Čarls Lazarus³⁵

Radnja za bicikle je u jednom trenutnu preimenovana u “*Dečiji supermarket*”. 1952. godine otvorio je “*Bebi nameštaj*” i “*Supermarket igračke*” u Vašingtonu.; pet godina kasnije on je otvorio outlet radnju igračaka u Rokvilu, Meriland, kada se prvi put i pojavljuje naziv Toys R Us jer puno ime nikako nije moglo da stane na oglasnu tablu radnje. Do 1965. godine Lazarus je

³⁵ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

vodio 4 takva outleta u području Vašingtona, a sledeće godine kada su prihodi od 12 miliona, Lazarus je prodao najprofitabilnije radnje igračaka *Interstate Stores Inc.* za 7,5 miliona, ali je nastavio da vodi posao koji je započeo. Osnovan u 1916. godine, *Interstate* je postao javno dobro u 1927. Sa 46 malih robnih kuća u svom vlasništvu do 1957, prihod od prodaje je opao do skoro same nule. Kompanija je tražila rešenje u eksperimentisanju sa outlet radnjama u Alentounu, Pensilvanija. Do 1960 *Interstate* je posedovao dva diskontna lanca: "*The White Front Stores*" u južnoj Kaliforniji i "Topps", lociran pretežno u Novoj Engleskoj.³⁶

Interstate je preduzeo jedan agresivan, ali nesretan poduhvat, koji je prevazilazio njihove mogućnosti i 1973-74 recesija je samo pogoršala probleme. Godine 1974. *Interstate* je proglasio bankrotstvo. *Interstate* je do tada imao 51 *Toys "R" Us* i nastavio je da otvara nove tokom sudskog spora. Pre 1974 *Toys "R" Us* je još uvek naručivala i brojala stanje "peške", ali te godine je prevazišla svoje narudžbine i zarad regulacije inventar i brojnog stanja u kompaniji, *Toys "R" Us* je instalirao prvi kompjuterski mejnfrejm. U godinama koje dolaze, kompanija je poboljšala svoj kompjuterski sistem u više navrata ne bi li održavala korak sa sve većim obimom prodaje.³⁷

Godine 1978. *Interstate* je sazeo u jednu potpuno drugačiju kompaniju za razliku od one kakav je bio u startu. Zatvorio je ili prodao sve svoje outlete, ostavio je samo 63 radnje igračaka i 10 robnih kuća. Da bi reflektovao svoj osnovnu delatnost promenio je ime u *Toys "R" Us* sa Lazarusom kao glavnim i izvršnim direktorom.³⁸

³⁶ Sura, W. (2006). Retail trade in the European Union. http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-008/EN/KS-NP-06-008-EN.PDF, str 24, 4. mart 2012

³⁷ Industrial relations in the retail sector. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/study/tn0407101s.html>, str 17, 4. mart 2012

³⁸ www.toysrus.com, 10. april 2012

4.1.2. Uspon i izazovi kompanije Toys4Us

Lazarusov pristup određivanju cena je bio mnogo drugačiji od svih njegovih konkurenata: proizvode koji su bili najtraženiji prodavao je po najnižoj ceni bez ili sa jako malo profita. Mušterije su onda prirodno pomislile da su i ostalim proizvodima u radnji pravično određene cene i samim tim su i ostale proizvode kupovali tamo. Do 1980. godine Toys “R” Us je imao dobru reputaciju kao prodavac velike efikasnosti, sa 101 prodavnicom širom zemlje.³⁹ Prodaja je udvostručena do približno 750 miliona u fiskalnoj 1981 godini, godina u kojoj su mnogi drugi proizvođači patili, pogotovo tokom sezone praznika.

Izgledalo je kao da nema neke ozbiljne pretnje za sve izraženiju dominaciju kompanije Toys “R” Us na tržištu igračaka – sa svojih 12 radnji- i izvršni direktori su često citirani kako im je prevashodno bitno da povećaju svoje tržišno učešće nego da povećavaju cene, u čemu su i uspeli. Tako su sa 5% u 1978. godini povećali svoje tržišni učinak na 9% u 1981.⁴⁰

Sledeće godine kako je Lajonel Lejžr (*Lionel Leisure*), vlasnik lanca od 98 prodavnica igračaka, objavio bankrot, Toys “R” Us je objavio formiranje novog odeljenja koje bi prodavalo brendiranu odeću za decu po diskontnoj ceni. Obzirom da je tokom bebi buma kompanija već bila upoznata sa voljom i željom roditelja da potroše pare na svoju decu odlučili su da otvore dve probne prodavnice pod nazivom Kids “R” Us na području Njujorka 1983. godine, na 15.000 kvadratnih metara veselo dekorisanih radnji sa igraonicama i jasno obeleženim odeljenjima.⁴¹ Od prvog dana svoga otvaranja Kids “R” Us je predstavljao ozbiljnu pretnju vlasnicima robnih kuća i specijalizovanih radnji po njihov opstanak.

Ipak, nije sve bilo tako sjajno za Kids “R” Us. Tokom 1980-tih tradicionalne robne kuće i dečje radnje su se žalile proizvođačima brandirane odeće jer su svoju robu prodavala po znatno nižoj ceni outlet radnjama; to novonastalo rivalstvo sa Toy “R” Us je kasnije samo povećalo ulog.⁴² 1983. godine, samo nekoliko meseci nakon otvaranja svoje prve dve radnje, Kids “R” Us je podneo tužbu protiv Federalnih robnih kuća Inc. (*Federal Department Stores Inc.*) i Dženeral Mils Inc. (*General Mills Inc.*) zbog ugrađivanja u cenu njihovih proizvoda.

³⁹ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁴⁰ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁴¹ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁴² www.toysrus.com, 10. april 2012

Kids “R” Us je uspešno implementirao mnoga načela *Toys “R” Us*, kao što je prodavanje robe po diskontnim cenama, strogu proveru inventara, kupovina na veliko, otvaranje radnji u tržnim centrima sa niskom cenom zakupa. 1983 kompanija je nadmašila očekivanu prodaju od 1 milijardu dolara, sa prodajom od 1,3 milijarde dolara. Sledeća godina je bila puna “prvih” za *Toys “R” Us*; počevši sa prvim pojavljivanje na neameričkom tržištu 1984, kada su se otvorile 4 *Toys “R” Us* radnje u Kanadi i jedna u Singapuru; još dve radnje *Kids “R” Us* u Nju Džersiju; kao i mogućnost stalno zaposlenim da poseduju akcija firme. Lazarus je to kasnije objasnio jednom časopisu da plate same po sebi nisu bile dovoljne da bi se zaposleni osećali kao da imaju učešće u uspehu firme.⁴³



Slika 2. Tipičan prodajni objekt Toys R Us⁴⁴

Do proleća 1985. bilo je 10 radnji *Kids “R” US* u Njujorku i Nju Džersiju, sa još dodatnih 15 koje su planirane da budu otvorene do kraja te godine, i 4 *Toy “R” Us* radnje koje su otvorene u Velikoj Britaniji. Rane 1986. godine jedan časopis je naveo *Toys “R” Us* kao jednu od najboljih nacionalnih kompanija i pohvalio Lazarusa što je uspeo da razvije izuzetan menadžerski tim.⁴⁵

Čarls Lazarus je verovao da je učešće na tržištu glavni prioritet firme, čak je bio spreman da snizi cene po cenu profita. Srećom, profit nije mnogo “ispaštao” jer je *Toys “R” Us* imao visoko kompjuterizovani sistem prodaje. Do januara 1986. *Toy “R” Us* je imao 233 radnje širom SAD, 13 internacionalnih radnji, 23 outleta *Kids “R” Us* i 4 tradicionalne robne kuće. Štaviše, prerasli su u nacionalni lanac prodavnica. Kompanija se vrlo žustro borila protiv konkurencije koje su

⁴³ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁴⁴ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁴⁵ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

ubacivali već svuda prepoznatljivo “R” u sve svoje nazive: *Tots “R” Us*, *Lamp “R” Us.*, samo su neke od kompanija koje je *Toys “R” Us* tužio zbog zloupotrebe imena.⁴⁶

Tokom leta 1986 *Toys “R” Us* i *Montgomeri Ward* su objavili udruženje “snaga” u Gaitersburgu, Meriland, te jeseni. Svaka radnja je poslovala nezavisno jedna od druge ali su delile ulazna vrata i zajednički natpis. Ovakva vrsta dogovora je bila dobra po obe strane, toliko da je za vreme Božića, prodaja daleko premašila očekivanja mnogih ekonomskih analitičara.

Čak i kada je prodaja opadala, *Toys “R” Us* je uspevao da uspešno posluje. Kompanija je 1987. na iznenađenje maloprodajne industrije objavila da će po cenu zarade smanjiti poreske stope na svoje proizvode. Druga dva velika maloprodavca *Wal-Mart* i *Target* su sledili ovaj primer. Ove godine internacionalno odeljenje *Toys “R” Us* je dobro poslovalo, te je stoga kompanija otvorila još 4 radnje u Nemačkoj. Iako su planirali da otvore još radnji, *Toys “R” Us* su bili zabrinuti zbog lokalne konkurencije, *Steiff* and *Maerklin*, dva vodeća proizvođača igračaka koji su izabrali da ne posluju sa *Toys “R” Us* iz poštovanja prema domaćim proizvođačima, tako da se njihovi proizvodi nisu mogli naći na rafovima radnji *Toys “R” Us*.⁴⁷

Od samog početka, prekookeanske radnje su po izgledu ličile na one u SAD. Većina su bile snabdevene prepoznatljivim *Toys “R” Us* proizvodima koji su se mogli naći u radnjama širom SAD, oko 80%, dok je preostalih 20% proizvoda predstavljalo tipičan lokalni asortiman igračaka.

Do januara 1988. kompanija je posedovala 313 prodavnica igračaka u SAD, 74 *Kids “R” Us* autleta i 37 internacionalnih radnji. U toku su bili i planovi da se otvore radnje u Italiji i Francuskoj, u avgustu Lazarus je izjavio za *Wall Street Journal* da mu je cilj da proda polovinu od igračaka prodatih u SAD. Dok je to mnogima zvučalo preambiciozno, rezultati su pokazivali da je on na putu ostvarenja svog cilja. Čak ni dva najbliža konkurenta, *Dečiji svet Inc.* (*Child World Inc.*) sa 152 i *Lajonel* (*Lionel*) sa 78 radnji, koji su nudili sličan program u jednako zanimljivim zdanjima nisu mogli da se izjednače sa uspehom originalnog koncepta najvećeg supermarketa za prodaju igračaka, *Toys “R” Us*.

Još jedna od stvari koja je *Toys “R” Us* izdvajala od konkurencije, jeste smisao za humor na svoj račun i industriju igračaka. Tako je 1987 u jednom dnevnom listu objavljen strip koji prikazuje

⁴⁶ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁴⁷ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

bračni par kako se vraća iz kupovine iz Toys “R” Us a ispod je stajao natpis “Broke “R” Us”⁴⁸. Zaposleni u kompaniji su bili oduševljeni stripom da ga je većina okačila na zid svojih kancelarija.⁴⁹

Uspehu kompanije doprineli su mnogi faktori, između ostalog da prepozna trend i da najnovije proizvode plasira prva po najnižoj ceni. Tako je npr. jedino Toys “R” Us uspeo da dobije koliko god mu je trebalo Nintendo igrice dok to ostali nisu bili u mogućnosti.

U jesen, 1988 god. Toys “R” Us se otarasila poslednjeg veze sa *Interstate*-ovim prodavnicama prodavši preostale prodavnice u Albaniju, Njujorku, i Flintu, Mičigen, menadžmentu ovih regiona. Prodaja u okviru kompanije je dostigla plafon sa 4 milijarde dolara 1988. a do jeseni sledeće godine Toys “R” Us su se uortačile sa McDonald Ltd. (Japan) da otvore nekoliko prodavnica igračaka u Japanu.⁵⁰ To je značilo da Toys “R” Us ima 80% učešća u ovom rizičnom poduhvatu a Mc Donald 20%, uz mogućnost da otvaraju restorane u okviru prodavnice igračaka. Tokom praznične sezone 1989. je lansirala *Geoffry’s fun club*. Klub, čija je zamisao bila da se omogući pristup kompaniji u domove potrošača, je više nego udvostručio broj svojih poklonika i premašio očekivane brojke. Ukupna prodaja za datu godinu iznosila je 4.7 milijardi dolara sa učešćem od 25% od ukupnog maloprodajnog tržišta SAD. Lazarus je izjavio za časopis *Forbes* da čak i u tako dobro organizovanoj kompaniji kao sto je Toys “R” Us uvek ima mesta za inovacije kako bi se unapredilo smanjenje operativnih troškova.⁵¹

Međutim, kao sto svaka ruža ima trn, tako je i Toys “R” Us naišla na poteškoće početkom 1990-ih. Prvo su naišli problemi sa Consumer Product Safety Commision. U proleće 1990, kompanije je morala da povuče iz prodaje 38 hiljada “Press and roll”⁵² igračaka – brodove, čiji delovi u slučaju da se polome mogu da izazovu gušenje kod male dece. Nekoliko meseci kasnije, pravosuđe je tužilo za prodaju opasnih igračaka sedam distributera, među kojima je bio i Toys “R” Us. Ipak, Toys “R” Us su se na sudu branili kako ima je bezbednosni zapisnik izvanredan i optužbe su odbačene.⁵³

⁴⁸ Slobodan prevod sa engleskog jezika “ Bez dinara smo“

⁴⁹ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁵⁰ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁵¹ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁵² Prevod sa engleskog jeika: “pritisni i kotrljaj“

⁵³ www.toysrus.com, 10. april 2012

Do kraja 1990. godine, kompanija je imala novi distributivni centar u Rialtu, Kalifornija, koji je ostvario profit od 40 miliona dolara i imao 45% proizvoda od drugih veleprodavnica a zauzimao je za 1/3 manje prostora. Kompanija je završila godinu ostvarivši prodaju od 5,5 miliona dolara i neto zaradu od 236 miliona dolara.

4.1.3. Razvoj u inostranstvu i stvaranje *Babies R Us*

Tokom nekoliko narednih godina Toys “R” Us je nastavio da se širi munjevitom brzinom, naročito u inostranstvu. Kompanija koja je nekada delovala u nekoliko zemalja sveta, danas ima svoje prodavnice širom planete, u Hong Kongu, Izraelu, Holandiji, Portugalu, Skandinaviji, Švedskoj, Turskoj dok je najveća koncentracija bila u Australiji, Kanadi, Francuskoj, Nemačkoj, Japanu, Španiji i Velikoj Britaniji. Kao posledica ovog širenja su i godišnji rezultati koje kompanija ostvaruje: fiskalne 1992. prodaja je dostigla 7,2 milijarde dolara, 1993. godine 7,9 milijardi dolara i značajan skok 1994. godine od 8,7 milijardi dolara. Zarada je porasla sa 438 miliona dolara u 1992. godini na 532 miliona dolara u 1994. godini.⁵⁴ Početkom 1994. godine je takođe došlo je do promene vlasničke strukture. Čarls Lazarus, dugogodišnji predsednik i izvršni direktor je predao vlast Majkl Goldstejnu (*Milchaele Goldstein*) potpredsedniku kompanije i Robertu Nakasonu (*Robert Nakasone*) pređašnjem predsedniku globalnih prodavnica.⁵⁵

U 1995. godini prodaja je ponovo porasla, ali zarada je značajno opala kao posledica restrukturiranja troškova i velikih planova za bližu budućnost. Da bi ostvarila ove planove, kompanija je krenula u realizaciju nekoliko ambicioznih programa. Na prvom mestu je bila rekonstrukcija koja podrazumeva aerodinamičan rast proizvoda do 20%, zatvaranje 25 prodavnica sa nezadovoljavajućim performansama i konsolidacijom nekoliko distributivnih centara i administrativnih ustanova, kako u zemlji tako i u inostranstvu. Kao dodatak je otvaranje novih *Kids “R” Us* prodavnica. Debi *Babies “R” Us* i predstavljanje “Koncepta 2000” za nove i renovirane Toys “R” Us prodavnice sve u cilju pružanja kompletnog doživljaja za decu.

Prve tri *Babies “R” Us* prodavnice su otvorene 1996. godine uz planiranih dodatnih sedam, koje bi se otvorile do kraja godine. Kao i ostale Toy “R” Us prodavnice i *Babies “R” Us* su kompletno opremljene odećom, nameštajem, opremom i hranom za bebe. U isto vreme prva “Koncept 2000”

⁵⁴ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁵⁵ www.toysrus.com, 10. april 2012

prodavnica jedna od 12 najavljenih za datu godinu je otvorena u junu. Kompanija je predstavila po prvi put eksperimentalnu prodavnicu (super stores). Prva tzv. *Toys “R” Us* Dečiji svet (*Kids World*) je otvorena 1996. godine u blizini predstavništva kompanije u Nju Džersiju, koja je predstavljala kombinaciju Kids “R” Us i Babies “R” Us uz mnoštvo najboljih i najnovijih igračaka. Ove prodavnice su zamišljene da uključe i restoran brze hrane, prodavnicu slatkiša, frizerski salon, prostorije za zabavu i čak ako je moguće ringišpile.⁵⁶

4.1.4. Borba sa konkurencijom: od 1998 do ranih 2000-tih

Uspešno lansiranje *Babies “R” Us* je neutralizovano brojnim problemima koji su zaustavili uspešnu putanju kojom je kompanija krenula. Tokom 1990-ih, kompanija je suočena sa konstantno rastućom konkurencijom, kao što su *Target* i *Wal-Mart*. *Wal-Mart* je dugo godina izbegavao sektor prodaje igračaka, ali 1990. godine je krenuo sa snabdevanjem najmodernijim igračkama i koristio ih kao predmet koji se prodaje niskim cenama kako bi privukao mušterije. *Target* je krenuo istim putem. Takođe diskontni lanac *Kostko (Costco)* počeo je da dodaje igračke u svoj širok asortiman i da ih prodaje po nižim cenama. U isto vreme, *Toys “R” Us* se suočava sa novim vidom konkurencije u formi manjih kanala prodaje igračaka specijalizovanih za prodaju tzv. “*edutainment*”⁵⁷ proizvoda.

Kao dodatak, ovakvi specijalizovani prodavci, kao što su *Imaginarium*, *Noodle Kidoodle* nudili su kupcima odličan korisnički servis i prijatniji ambijent. *Toys “R” Us* je bio na lošem glasu zbog svog lošeg korisničkog servisa jer je bio u poziciji da zapostavi ovaj aspekt svog biznisa duže vreme jer su njegovi potrošači mogli da pronađu igračke koje su želeli po pristupačnim cenama. Međutim, u periodu od sredine do kasnih 1990-ih, potrošači su bili u poziciji da biraju između velikog broja konkurenata (uključujući i rastući broj on-line prodavnica igračaka) od kojih su mnogi nudili bolje usluge i niže cene. Rezultat ovih dešavanja je bilo konstantno opadanje u tržišnom učešću kompanije na tržištu SAD. Ovaj tren u opadanju cene je uticao na pad profita kompanije.⁵⁸

⁵⁶ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁵⁷ Pretpostavlja se da je ovo kovanica engleskog jezika sačinjena od education što znači obrazovanje i entertainment što znači zabava.

⁵⁸ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

Početkom 1998. godine većina inicijativa, izuzevši *Babies “R” Us*, se pokazala neuspešnim. Do tog perioda samo 15% *Toys “R” Us* prodavnica je renovirano u “Koncept 2000” format što nije dovelo do porasta prodaje koja je bila očekivana. *Kids World* prodavnice pokazale su se kao preveliki trošak i nisu ostvarile planiranu prodaju i taj koncept je ubrzo napušten.

Takođe došlo je do promene u menadžmentu. Nakasone je postao izvršni direktor a Lazarus je ostao u izvršnom bordu direktora kao penzionisani član. Pod Nakasonovim vođstvom, kompanija je ubrzo doživela svoj najveći preporod u istoriji. Septembra 1998. kompanija je najavila restrukturiranje koje je podrazumevalo zatvaranje 59 prodavnica, koje nisu ostvarile zadovoljavajuće rezultate, 9 u SAD, a ostalo uglavnom u Nemačkoj i Francuskoj i redukciju radne snage od 2,6%.⁵⁹ Kompanija je takođe počela sa testiranjem novog tipa prodavnica pod svojim imenom koje su podrazumevale 3 bitne karakteristike:

- Naklonjenost kupcu,
- Niski troškovi,
- Koncept sa dugoročnom vizijom.⁶⁰

Kompanija se uključuje 1998. u on-line prodaju, lansirajući toysrus.com web stranicu i prvi put uvodi katalošku prodaju.

Godine 1999. kompanija je potrošila 43 miliona dolara na kupovinu Imaginarium Toy Centers Inc. specijalizovanog maloprodavca fokusiranog na prodaju edukativnih igračaka sa 41 prodavnicom u 13 država. Ovaj dogovor je omogućio Toys “R” Us veće tržišno učešće, što je dalje doprinelo brzom rastu profita. Samo nekoliko dana nakon ovog “spajanja” Nakasone je bio primoran da da ostavku zbog sukoba sa bordom direktora- naročito sa svojim prethodnicima. Tu nije kraj lošim vestima za Toys “R” Us jer je Wal-Mart proglašen za vodećeg maloprodavca igračaka u SAD za datu godinu.⁶¹

U pokušaju da preokrene situaciju u kojoj se kompanija našla na scenu stupa *Džon Ejler* (John Eyler) koji je januara 2000. godine proglašen za predsednika i izvršnog direktora. Do početka 2001. godine 165 prodavnica je preuređeno i početni napor su rezultirali povećanjem prodaje. Godinu dana kasnije 433 prodavnice su preuređenje po novom konceptu, nazvane *Mission*

⁵⁹ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁶⁰ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

⁶¹ www.toysrus.com, 10. april 2012

*possible*⁶². U isto vreme nove “kombinovane prodavnice” su uvedene – inicijalno Toys “R” Us autleti sa selektovanim asortimanom Kids “R” Us proizvoda. Ejler je započeo saradnju sa proizvođačima igračaka da bi osigurao više ekskluzivnih proizvoda za police svoje kompanije. Prodaja ekskluzivnih proizvoda je porasla sa 5% na 12% u ukupnim prihodima da bi dostigla 20% u 2002. godini.⁶³

U novembru 2001. godine Toys “R” Us je otvorila svoje internacionalno predstavništvo - prodavnicu na Tajms skveru (Times Square, New York). Ova trospratnica se prostirala na 110000 kvadratnih stopa sa gomilom propratnih asortimana, između ostalog i velikim ringišpilom. Kompanija je započela reklamnu kampanju u kojoj je glavni junak bila žirafa Džefri, dugogodišnja maskota ove kompanije.



Slika 3. Maskota kompanije Toys “R” US- Geoffrey⁶⁴

Krajem 2002. godine kompanija je otvorila novi tip prodavnice koja je bila namenjena manjim tržištima gde kompanija nije poslovala. Ove prodavnice nose naziv Geoffrey po imenu maskote i bile su hibridni kombinacija Toys “R” Us, Kids “R” Us, Babaies “R” Us.

4.1.5. Ključ uspeha kompanije Toys R Us: Inovativnost plana asortimana

Toys4Us je klasičan inovativni maloprodavac koji ima veliku mogućnost – različitost (distinktivnost, jer je jedan od dva lidera na tržištu) i veliki rizik – da pogrešno tumači potrošače i da će se "zatrpati velikim zalihama". Ocnom svakog od faktora u tabeli 2 i pripremom detaljnog

⁶² Prevod sa engleskog jezika: Moguća misija.

⁶³ www.toysrus.com, 10. april 2012

⁶⁴ www.toysrus.co.uk, 10. april 2012

plana za merčendajzing novih roba i usluga, Toys4Us bolje koristi mogućnosti i smanjuje rizike. Kompanije poput Toys R Us shvataju inovativnost veoma ozbiljno.

Tabela 2. Faktori koje treba imati na umu prilikom planiranja inovativnosti robe⁶⁵

Faktor	Značaj za planiranje
Ciljno tržište (a)	Oceniti da li je ciljno tržište konzervativno ili inovativno
Potencijal rasta robe/usluge	Razmotriti svaku novu ponudu na osnovu brzine inicijalne prodaje, maksimalnog prodajnog potencijala po periodu i dužine životnog ciklusa prodaje
Modni trendovi	Shvatiti vertikalne i horizontalne modne trendove ukoliko je to moguće
Imidž maloprodavca	Prodavati robu/usluge koji osnažuju imidž kompanije. Nivo inovativnosti treba da bude u skladu sa tim imidžom.
Konkurencija	Predvoditi ili slediti konkurenciju u izboru novih roba/usluga
Segmenti potrošača	Segmentirati potrošače deleći robu na izlaganje renomiranih proizvoda i izlaganje novih proizvoda
Responsivnost	Dati nove ponude kada to traži ciljno tržište
Iznos investicija	Razmotriti sve moguće investicije za svaku robu/uslugu: troškove proizvoda, nova oprema i dodatni radnici (ili dodatni trening postojećih zaposlenih)
Profitabilnost	Oceniti potencijal za profit svake nove ponude
Rizik	Biti svestan mogućnosti narušavanja imidža maloprodavaca, investicionih troškova i oportunitetnih troškova
Ograničenja u odlučivanju	Ograničiti franšizere i filijale u lancu u nabavci određenih artikala
Opadajuća roba/usluga	Obrisati stariju robu/usluge, ako je prodaja i /ili profit suviše nizak

Maloprodavci treba da ocene potencijal rasta za svaki novi proizvod ili uslugu koje nude: koliko brzo će novi proizvod ili usluga generisati prodaju? Kolike su najveće prodaje (vrednosno i

⁶⁵ Mašić S. (2002), Menadžment, Fakultet Braća Karić, Beograd, str 332

kvantitativno) koje se mogu dostići u jednoj sezoni ili godini? U kojem periodu će proizvod ili usluga generisati prodaju? Jedan od načina za cenu ovog potencijala je životni ciklus proizvoda koji pokazuje određeno ponašanje proizvoda ili usluge tokom njegovog života. Osnovni ciklus sastoji se od faza uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja.

Tokom uvođenja, maloprodavac treba da predvidi ograničeno ciljno tržište. Proizvod ili usluga će se verovatno isporučivati u jednoj osnovnoj verziji. Proizvođač (dobavljač) može ograničiti distribuciju na "bolje" prodavnice". Ipak, novi proizvodi široke potrošnje kao što su hrana i proizvodi za domaćinstvo najčešće se masovno distribuiraju. Artikli koji se u početku selektivno distribuiraju teže da imaju visoku cenu. Masovno distribuirani proizvodi obično imaju niže cene da bi se podstaklo njihovo brže prihvatanje od strane potrošača. Promociju u početku mora da objašnjava, da informiše kupca. U ovoj fazi, broj mogućih dobavljača je vrlo mali.⁶⁶

Kako inovatori budu kupovali novi proizvod i preporučivali ga svojim prijateljima, prodaja brzo raste i proizvodi ulaze u fazu rasta. Ciljno tržište obuhvata potrošače se prosečnim prihodom koji su inovativniji od proseka. Asortiman se proširuje kao i broj maloprodavaca koji nudi proizvod. Snižavanje cene nije šire rasprostranjeno, ali konkurentni maloprodavci nude niz cena i usluga potrošačima. Promocija se zasniva na ubeđivanju i usmerena je na privlačenje kupaca na osnovu dostupnosti i usluge. Sve je više dobavljača.

U fazi zrelosti prodaja dostiže svoj maksimum, privučen je najveći deo ciljnog tržišta, a kupci biraju iz vrlo široke ponude proizvoda. Sve vrste maloprodavaca (od diskonta pa nadalje) nude proizvode u nekom obliku. Prestižni maloprodavci naglašavaju robne marke i servis potrošača, dok ostali koriste aktivnu cenovnu konkurenciju. Cena se sve češće navodi u reklama, konkurencija je intenzivna.

Faza opadanja nosi sa sobom smanjivanje tržišta (zbog zastarelosti proizvoda, novijih supstituta i jednoličnosti) i manje profitne marže. Ciljno tržište mogu postati potrošači sa najnižim prihodom i oklevala. Neki maloprodavci smanjuju asortiman, drugi napuštaju taj proizvod. Dok maloprodavci još uvek nude taj artikal promocija se smanjuje i svodi na cenu. Dobavljača je sve manje.

Mnogi maloprodavci posvećuju suviše veliku pažnju dodavanju novih proizvoda, a nedovoljno pažnje odlučivanju da li napustiti postojeće proizvode. Ipak, zbog ograničenih resursa i prostora

⁶⁶Mašić S. (2002), Menadžment, Fakultet Braća Karić, Beograd, str 322

na polici, neke proizvode treba izbaciti kada se drugi dodaju. Umesto intuitivnog izbacivanja proizvoda maloprodavac treba da koristi strukturirane smernice:⁶⁷

- Odabrati artikle za moguću eliminaciju na osnovu opadajuće prodaje, cena i profita, kao i pojave supstituta.
- Prikupiti i analizirati detaljne finansijske i druge podatke o tim artiklima.
- Razmotriti strategije neizbacivanja kao što su snižavanje troškova, izmena promocije, prilagođavanje cena i saradnja sa drugim maloprodavcima.
- Nakon donošenja odluke o izbacivanju, ne sme se zanemariti vreme i rezervni delovi, servisiranje, zalihe i tražnja za njima.

Ponekad, naizgled zastareo proizvod ili usluga mogu se oživeti. Inovativni maloprodavac prepoznaje potencijal u ovoj oblasti i postupa shodno tome. Direktni marketari snažno promovišu najveće hitove muzičara i/ili kompilacije više umetnika.

Maloprodavci odeće moraju poznavati modne trendove. Vertikalni trend se javlja kada modu prvu prihvate potrošači sa većim primanjima, zatim se njena osnovna forma menja, pre nego što se proda širokom krugu potrošača. Model prolazi kroz tri faze: distinktivnu – originalni dizajn, prodavnice renomiranih dizajnera, izrada po porudžbini, odeću nose samo potrošači sa visokim primanjima; oponašanje – izmena prvobitnog dizajna, bolje prodavnice, nosi ga srednja klasa i ekonomsko oponašanje – jednostavne kopije, diskontne prodavnice, masovna proizvodnja, masovno tržište.

⁶⁷ www.toysrus.com, 10. april 2012

4.2. Analiza poslovanja kompanije Wal Mart

U današnjem svetu teško da je moguće naći bolji sinonim za jednu oblast nego što su Wal-Mart i maloprodaja. U ovom trenutku Wal-Mart je sam po sebi institucija, primer kako se inovativnošću, upravljanjem troškovima i stalnim fokusom na potrebe kupaca može napredovati. Današnji Wal-Mart je maloprodavac koji se ubrzano približava konceptu od igle do lokomotive.

4.2.1. Osnovni podaci o Wal-Martu

Početkom 60-ih godina gotovo sve tržišno razvijene zemlje su zadesile velike organizacione i strukturne promene koje su za posledicu imale snažan i intenzivan razvoj trgovine kao delatnost. Vlade pojedinih zemalja su donosile dosta liberalne zakone koji su pogodovali razvoju trgovinskih preduzeća, a posebno onih u sferi maloprodaje.

Slika 4. Logo Wal-Marta koji ističe filozofiju kompanije⁶⁸



Dotadašnji zakoni su uglavnom putem cenovne politike, u velikoj meri štitili mala i nezavisna trgovinska preduzeća što nije išlo u prilog velikim maloprodajnim kompanijama. Takva situacija je izuzetno pogodovala proizvođačima. Maloprodajne kompanije bi prodavale ono što bi proizvođači nudili i prema tome, vršila se specijalizacija za određenu kategoriju proizvoda koja bi se kasnije nudila potrošačima. Jednom rečju, tržište je bilo proizvodno orijentisano. Međutim, donošenjem novih, liberalnih zakona, stvorila se mogućnost za pravu revoluciju maloprodaje. Preduzeća su počela da se udružuju, da velike kompanije pod svoje okrilje primaju manja preduzeća što je dovelo do smanjenja broja preduzeća uz istovremeni rast prodajnih površina.

⁶⁸ www.walmartstores.com, 2. mart 2012.

Drugim rečima došlo je do koncentracije maloprodaje čime je postavljen temelj razvoja moderne trgovine, a jedna od njenih osnovnih karakteristika je internacionalizacija maloprodaje.⁶⁹

U današnjem biznisu postoje velike kompanije, još veće – i, na kraju, Wal-Mart, najveća korporacija i privatni poslodavac u Americi. Sem Volton je osnovao svoj lanac Wal-Mart prodavnica pre 40 godina i uspeo da ga pretvori u američku priču o uspehu. U suštini priče o uspehu Wal-Marta je - mušterija, osoba za koju je Sem Volton tvrdio da je „šef“. Kada je otvorio svoju prvu prodavnicu u državi Arkanzas 1962, Volton je imao jednostavan plan - zadovoljiti kupce prijateljskim ponašanjem osoblja i raznovrsnošću artikala po najnižim mogućim cenama. Filozofija Sema Voltona je bila - poštovanje prema kupcima - mušterija je uvek na prvom mestu.

70

Ta formula je postala model za poslovni uspeh Wal-Marta. Kada je Sem Volton umro 1992, ime Wal-Mart bilo je poznato širom Amerike i u osam drugih zemalja. Wal-Mart danas zapošljava preko milion 600 hiljada radnika. Uspehu kompanije veoma je doprineo inovativan duh njenog osnivača. On je prosto uneo mnoge novine u trgovinu na malo, kojih se pre njega niko nije setio. Jedna od stvari koju je Wal-Mart pružio bila je da se može kupiti takoreći sve na jednom mestu. Wal-Mart je izgradio ogromne prodavnice gde su kupci mogli da našu sve od odeće do hrane - sve pod istim krovom. Amerikanci nisu želeli da obilaze, na primer, sedam različitih prodavnica da bi kupili tri artikla – na primer majicu, grožđe i papir. Ako se to sve može a naći u istoj prodavnici time se svakako štedi na vremenu, a osim toga cene su niže.

Fenomen Wal-Mart je obeležio funkcionisanje kanala marketinga u Sjedinjenim Američkim Državama, ali i dobrom delu svetske ekonomije veka. Izuzetno visoke stope rasta su omogućile Wal-Martu da krajem devedesetih godina postane prva maloprodajna kompanija koja je ušla među vodećih deset kompanija u svetu po visini obima prometa, da bi 2001. postala najveća svetska kompanija po obimu prodaje.⁷¹

Rast prometa koji je Wal-Mart doveo na vodeće mesto na svetskoj listi najvećih kompanija je bio visoko profitabilan. U periodu od 1995. do 2004. promet je porastao za 227%, dok je profit posle

⁶⁹ Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, str 32

⁷⁰ www.walmart.com, 2. mart 2012.

⁷¹ www.walmart.com, 2. mart 2012.

poreza u istom periodu porastao za 238%.⁷² Dinamičan rast prometa i profita je omogućen nizom kvalitetnih strateških odluka.

Wal-Mart ima velik uticaj na ostale članove kanala marketinga. Dobavljači koji su u sistemu Wal-Marta imaju izvanredan kanal za prodaju svojih proizvoda i mogu da ostvare značajan promet ukoliko se njihovi proizvodi pokažu kao zadovoljavajući. Wal-Mart je dobar za male proizvođače jer ne zahteva i ne prihvata plaćanje naknada za mesto u prodajnom asortimanu koje velika većina ostalih maloprodavaca zahteva. Wal-Mart je jedino zainteresovan da dobije najniže cene. Time se omogućava lokalnim proizvođačima da uđu u veliki sistem i plasiraju svoje proizvode.

4.2.2. Uspon i izazovi Wal-Marta

Wal-Mart se nada da će do kraja 2007. godine izgraditi još 250 super šoping centara čime bi se njihov ukupan broj popeo na hiljadu 900. U proseku, Wal-Martove prodavnice svakog meseca posećuje 4 miliona kupaca. Prošle godine zarada Wal-Marta je iznosila preko 250 milijardi dolara.⁷³ Da bi održao taj nivo biznisa Wal-Mart iznova unapređuje informacionu tehnologiju. Informacije o svim proizvodima, koji se skeniraju na blagajnama Wal-Marta, pohranjuje se u centralnoj banci podataka što omogućava kompaniji da prati šta mušterije kupuju i kada. Čak su i kolica nosioci malih IT rešenja.

U skladu sa tim, Wal-Mart nabavlja svoju robu. Informacije o tome šta se traži na tržištu, omogućavaju Wal-Martu da optimalizuje prodaju. Pošto je Wal-Mart najveća kompanija po obimu poslovanja on ima izuzetno veliku kupovnu moć i može da diktira proizvođačima vrste i količine proizvoda koje su mu potrebne.

Wal-Mart je stvorio veoma efikasan lanac snabdevanja, koji je ujedno veoma ekonomičan. Pošto su tako važan akter mogu da postavljaju uslove trgovinskim firmama na veliko i da ih nateraju da spuste svoje cene.

Pošto kontroliše cenu proizvoda, Wal-Mart je u stanju da ponudi kupcima svoje svakodnevne niske cene koje su u proseku 20 do 30 odsto niže od cena njegovih konkurenata. Međutim, mada

⁷² Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, str 33

⁷³ www.walmart.com, 2. mart 2012.

je to dobro za kupce, kritičari kažu da to takođe dovodi do gubitka radnih mesta u Americi. Problem je u tome što, mada Wal-Mart pruža relativno niske cene po američkim standardima, njegov poslovni model primorava veliki broj kompanija koje ga snabdevaju da izvoze poslove u inostranstvo.⁷⁴

Menadžeri Wal-Marta se ne slažu sa tom ocenom, i tvrde da je Wal-Mart 2005. godine nabavio robu u Kini u vrednosti od 18 milijardi dolara što je daleko manje od iznosa koji je platio američkim snabdevačima. Iste godine Wal-Mart je platilo preko 137,5 milijardi dolara za robu američkih snabdevača, njih ukupno preko 68 hiljada.⁷⁵

Ako tome doda da je Wal-Mart i najveći privatni poslodavac u Americi može se shvatiti ogroman uticaj koji ova kompanija ima na veliki deo američke ekonomije. Ta vrsta uticaja donela je Wal-Martu i pohvale i kritike.

Wal-Mart svoju poslovnu strategiju bazira na niskim cenama i uštedama u troškovima poslovanja. Ovakva strategija ima veliki uticaj na funkcionisanje kanala marketinga. Vođstvo u troškovima se ostvaruje kroz:⁷⁶

- Formiranje i održavanje dugoročnih partnerstava sa dobavljačima. Wal-Mart se trudi da veliki deo dobavljača bude lokalnog karaktera, što omogućava veliku uštedu u troškovima transporta, a i deluje pozitivno u očima lokalne zajednice.
- Wal-Mart kupuje robu direktno od proizvođača i ne koristi usluge veleprodaja. Time kompanija izbegava plaćanje veleprodajne marže.
- Efikasna logistika i upravljanje lancem snabdevanja omogućuju Wal-Martu da ostvari značajne uštede u troškovima i izbegne plaćanje veleprodajne marže, a da se istovremeno to ne odražava na obavljanje veleprodajnih funkcija. Značajna ulaganja u informacionu tehnologiju su takođe doprinela efikasnosti lanca snabdevanja. Wal-Mart je jedan od pionira primene RFID (identifikacija putem radio frekvencija) tehnologije u SAD i tražio je od svojih dobavljača da investiraju u informacioni sistem koji će omogućiti primenu RFID.

⁷⁴ www.walmart.com, 2. mart 2012.

⁷⁵ Industrial relations in the retail sector. <http://www.eurofound.eu.int/2004/07/study/tn0407101s.html>, str 23, 4. mart 2012

⁷⁶ Lovreta S. i dr. (2005) *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

- Lokacije u predgrađu i oko malih gradova su omogućile Wal-Martu da ima mnogo niže troškove izgradnje i/ili iznajmljivanja objekata od ostalih članova kanala marketinga. U isto vreme, Wal-Mart je dobio tržište koje nije saturirano i koje je "gladno" velikih prodajnih objekata. Ostali članovi kanala marketinga, a pre svega maloprodavci su locirali svoje objekte u gradskim centrima ili u njihovoj okolini i time su značajno podigli svoje troškove.
- Trgovinska marka je još jedan od izvora cenovne konkurentnosti Wal-Mart a i proizvodi koji se prodaju pod markama Sam's Choice i Great Value, su znatno jeftiniji od proizvođačkih marki i imaju značajan udeo u prometu.
- Zaposleni u Wal-Mart u (pre svega prodajno osoblje i fizički radnici) imaju veoma niske plate.

Dakle, nije teško shvatiti da je uspeh Wal-marta rezultat pažljive brige o troškovima. U ostalom, on čak nije ni lider u takvom shvatanju, jer ga, na primer, diskonti braće Aldi u velikoj meri nadmašuju u rezanju troškova. Međutim, Wal-Mart ne teži samo niskim troškovima, nego i superiornom asortimanu uz razumnu uslugu za dati nivo trgovinskih marži.

Wal-Mart je otpočeo internacionalnu ekspanziju i kompanija ima svoje operacije u 13 zemalja:⁷⁷

- U Argentini, Kanadi, Velikoj Britaniji, Južnoj Koreji i Portoriku prodajni objekti su u potpunosti u vlasništvu kompanije. U Velikoj Britaniji i Kanadi ušlo se na tržište putem preuzimanja putem domaćih lanaca.
- U Brazilu i Meksiku Wal-Mart je većinski vlasnik kompanija pod čijim imenom posluje na navedenim tržištima.
- Wal-Mart je ušao na kinesko tržište putem zajedničkog ulaganja sa kineskim partnerom.
- Japan je poslednja zemlja u koju je Wal-Mart ušao kroz kupovinu manjinskog uloga u maloprodajnoj kompaniji Seiyu.

Sve u svemu, Wal-Mart je zakoračio izvan matičnog tržišta, a postavlja se pitanje koliko će imati uspeha u zemljama koje nisu kulturološki iste kao SAD, a pogotovo privredno. Internacionalizacija je prvi naredni veliki korak kompanije, koji kompaniju pet može pomeriti iz postojećih okvira.

⁷⁷ Lovreta S. i dr. (2005) *Kanali marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

Sam Volton nije bio mnogo zainteresovan za internacionalnu ekspanziju. Smatrao je da u SAD ima toliko neiskorišćenih potencijalnih tržišta da ne treba ići na tržišta gde se poslovanje drastično razlikuje od onog na domaćem tržištu. Tek posle njegove smrti 1992. Wal-Mart je krenuo u veliku internacionalnu ekspanziju.⁷⁸

Poslovanje Wal-Marta na inostranim tržištima nije bilo uspešno kao što je to bilo u SAD. Kompanija nije menjala svoju poslovnu filozofiju na novim tržištima i pokušala je da svuda ide sa oprobanim modelom koji je doneo uspeh na domaćem tržištu.

4.2.3. RFID kao faktor rasta i razvoja Wal-Marta

Problem koji se danas nastoji rešiti uvođenjem nove tehnologije je – kako pratiti jedinstveni proizvod od njegovog nastanka do krajnjeg potrošača. Standardni bar kod identifikuje samo proizvođača i proizvod, ali ne i jedinstveni artikal. Bar kod na omotu čokolade je isti na svakom omotu iste vrste čokolade, pa je nemoguće putem samog bar koda izdvojiti tačno određeni proizvod. RFID transponder, naprotiv, nosi identifikator – serijski broj jedinstven samo za taj specifični proizvod.

Aplikacije gde je potrebna sigurna i jedinstvena identifikacija te dugotrajnost i izuzetna otpornost identifikatora na razne specifične uticaje okoline, a nije potrebna direktna vidljivost, idealne su za primenu RFID tehnologije. U većini okruženja, RFID postiže 99.5% do 100% očitavanja u prvom skeniranju. Takođe RFID je bez pokretnih delova ili optičkih komponenti, održavanje je daleko jednostavnije. RFID njegova primena i standardizacija su još uvek u početnoj fazi. Za sada RFID ne mora u potpunosti zameniti postojeći sistem identifikacije i praćenja baziran na bar kodu, ali ga može uspešno nadopunjavati.⁷⁹

Osim nosilaca informacije, RFID sistem zahteva i sredstvo kojim će te informacije biti pročitane, i zatim prenesene računaru odnosno informacionom sistemu. Naravno, deo sistema mora biti i način kojim će se uneti ili programirati transponderi ako to nije već učinjeno u trenutku njihove proizvodnje.

⁷⁸ Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, str 37, 4. mart 2012

⁷⁹ www.walmart.com, 2. mart 2012.

RFID uređaj (čitač, odnosno terminal za prikupljanje informacija) koristi radio transmisiju za slanje energije transponderu (RFID Tag) koji onda emituje povratnu informaciju: jedinstveni identifikacioni kod i/ili niz podataka, ranije smešteni u samom transponderu. Tako prikupljene podatke, kao i u slučaju bar-koda, moguće je dalje obrađivati.

Reč transponder izvedena je od termina transmitter/responder, prema funkciji tog uređaja. Nekoliko karakteristika razvrstavaju RFID transpondere u različite grupe: način odnosno sredstvo napajanja, sposobnost čuvanja podataka, odnosno opcije programiranja, radna frekvencija i s time u vezi opseg (udaljenost) čitanja, fizički oblik i na kraju cena. Fizički, uopštene su kategorije:⁸⁰

- transponder (tag)
- "smart" nalepnice
- RFID pločica (PCB)⁸¹

Nosilac informacije u obliku transpondera, nalepnice, ili PCB-a obično se postavlja na objekt, ambalažu, paletu, kontejner ili čak na sam proizvod, tako da može putovati s njime i na svakom koraku ga identifikovati. Podaci u transponderu mogu biti raznovrsni – svakako će identifikovati proizvod na traci, robu u tranzitu, lokaciju, vozilo, takođe i životinju ili osobu, ali mogu predstavljati i instrukcije o daljim postupcima.

Transponderi se proizvode u vrlo različitim oblicima, veličinama, s različitim kapacitetima memorije i sposobnostima "preživljavanja" u okolini. RFID transponder može biti dovoljno malen da se smesti pod kožu životinje, može biti uobičen kao ekser ili šraf za označavanje drvene građe ili u obliku kreditne kartice za korišćenje u aplikacijama kontrole pristupa. Veliki plastični privesci za sprečavanje krađe prikačene za odeću u trgovinama takođe su RFID transponderi, a slični su i vrlo otporni transponderi u obliku bloka kojima se označavaju kontejneri u internim procesima proizvodnje, ili radne mašine i kamioni u svrhu praćenja i održavanja. Gotovo svi su zaštićeni nekom vrstom kućišta od udaraca, hemikalija, vlage i prašine.

PCB pločica (Printed Circuit Board) je namenjena ugradnji u proizvod ili ambalažu. Prednosti joj je niža cena i sposobnost podnošenja uslova okoline koje RFID nalepnice ne bi podnele.

⁸⁰ www.walmart.com, 2. mart 2012.

⁸¹ www.walmartstores.com, 2. mart 2012.

Bar-kod kao tehnologija automatske identifikacije u upotrebi je već decenijama i vrlo je dobro prihvaćen. Ipak, jednom otšampane, bar-kod nalepnice ne mogu više biti promenjene, a da bi je skener pročitao mora biti u vidljivom dometu skenera. Nova generacija "pametnih" (smart) nalepnica opremljena je RFID tehnologijom i nadilazi neka ograničenja tradicionalnog bar-koda. Integrirani elektronički sklop sadrži digitalnu memoriju i može biti programiran ili re-programiran korišćenjem radio-talasa. Smart nalepnice imaju očiglednu prednost pred tradicionalnim bar-kod nalepticama u aplikacijama gde je potrebna kombinacija efikasnosti čitanja i vizuelna, ljudskom oku razumljiva informacija. Transponderi mogu imati različite kapacitete memorije, sposobnosti "pisanja i čitanja", izvore energije, razne radne frekvencije.⁸²

Transponderi za rad trebaju energiju, iako u izuzetno malim količinama (meri se u mikro ili milivatima). Transponder može imati i samo jedan bit – na primer, sistem za električno praćenje artikala (EAN) u trgovini treba samo taj jedan bit da bi pokrenuo alarm jednom kad je pobuđen u polju čitača. Takvi transponderi su korisni i tamo gde se artikli broje. Za čuvanje serijskog broja, po mogućnosti zajedno s kontrolnim bitovima dovoljno je 128 bita. Serijski, odnosno identifikacioni broj može upisati proizvođač ili sam korisnik unutar svoje aplikacije. Veći kapaciteti memorije, do 512 bita, uvek su programabilni – osim same identifikacije korisnik može upisati razne podatke o označenom objektu, upute za daljnje postupke u nekom procesu ili rezultate ranijih akcija nad objektom.

Transponderi s 64 kilobita memorije obično nose datoteke s podacima organizovanim u polja koja se mogu selektovati tokom procesa čitanja. Za većinu aplikacija dovoljan je 96-bitni serijski broj, a transponder će na kraju puta proizvoda koji je njime označen ionako biti odbačen. Činjenica je da je cena jednostavnijih transpondera niža, pa je jasno da će najveći broj nosioca informacije biti upravo tog tipa.⁸³

⁸² Industrial relations in the retail sector. <http://www.eurofound.eu.int/2004/07/study/tn0407101s.html>, str 25, 4. mart 2012

⁸³ Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, str 39, 4. mart 2012

4.2.4. Ključ uspeha kompanije Wal Mart: Produktivnost

Radna snaga je ključni trošak za maloprodavce u, a činila je 47% ukupnih direktnih troškova poslovanja prodavnica u 2000. godini, prema podacima NACS, što je pad sa 50% u 1999.⁸⁴ Međutim, slično drugim granam, marketari se još uvek suočavaju sa manjkom zaposlenih. Istraživanje koje je sproveo GECFF iz 2000. godine rukovodilaca prodavnica robe široke potrošnje ponovno je pokazalo da je raspoloživost radne snage bio najveći problem u 2000. i 2001. godini. Uzroci manjka radne snage su mali procenat populacije generacije X u poređenju sa Bebi bum generacijom, kao i niski), ali rastući nivo nezaposlenosti (4,9% u avgustu 2001. godine).⁸⁵ Privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih je kompetitivna prednost duž svih maloprodajnih kanala. Pritisak je naći pojedince orijentisane ka servisu potrošača koji će ostvariti želju operatera za poboljšanje usluga potrošačima. Suočeni sa teškoćama u pronalaženju takvih radnika, operateri prodavnica robe široke potrošnje stalno se takmiče za zaposlene i zapošljavaju osobe jedni od drugih. Pored toga, nekoliko kompanija prodavnica roba široke potrošnje plaćaju svojim menadžerima plate od oko 50 hiljada USD da bi zadržali iskusne kvalitetne prodavce za maloprodaju. Grana, koja uobičajeno plaća višu od minimalne nadnice zabeležila je ponovno rast plata zaposlenih u 2000. godini, mada manji nego u ranijim godinama. Prosečna plata u prodavnici bila je 8,77 USD na sat što je rast od svega 1% sa 8,68 USD u 1999. godini. Ukupni troškovi radne snage (plate, porezi, kompenzacije zdravstveno osiguranje i drugo) zabeležili su sličan porast sa 10,56 USD na 10,42 USD u 1999. godini.⁸⁶

Fluktuacija radne snage, koja je još jedan stalni problem u grani, ponovo raste kod zaposlenih po satu. Prema NACS prosečan godišnja fluktuacija za zaposlene u prodavnicama robe široke potrošnje koji se plaćaju na sat bila je 163,5%, značajno više od 151,9% u 1999. godini. Fluktuacija menadžera je stabilnija i blago je opala sa 31,3% u 1999. godini na 29,8%. Operateri prodavnica roba široke potrošnje uviđaju veličinu investicija neophodnih za zapošljavanje novog radnika. Procene među operaterima variraju, ali oni koji investiraju vreme da bi u potpunosti pripremili novog zaposlenog da bude produktivna dopuna njihovog osoblja znaju da cene ove troškove. Procenjeni troškovi fluktuacije za zamenu jednog zaposlenog koji radi na sat u

⁸⁴ Industrial relations in the retail sector. <http://www.eurofound.eu.int/2004/07/study/tn0407101s.html>, kao i svi podaci do narednog izvora o poglavlju. str 28, 4. mart 2012

⁸⁵ Sura, W. (2006). Retail trade in the European Union. http://epp.eurostat.ec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-008/EN/KS-NP-06-008-EN.PDF, str 21, 4. mart 2012

⁸⁶ www.walmart.com, 2. mart 2012.

prodavnici robe široke potrošnje je blizu 4000 USD, prema CSP magazinu. Programi obuke i regrutovanja postali su vrelo popularni u poboljšanju zadržavanja zaposlenih. Obuka zasnovana na računarima i u učionicama nadgledanje zaposlenih, provera ranijeg radnog iskustva i programi identiteta kompanije pomažu u smanjivanju fluktuacije pružajući poslodavcima bolje razumevanje ljudi koje zapošljavaju. Takođe, zapošljavanjem i zadržavanjem pojedinaca orijentisanih ka servisu potrošača, operateri pokušavaju da učine radnu atmosferu zabavnom, kao i saradnju sa kolegama i trgovačkim školama da bi se grana definisala kao karijera.

Honorarni zaposleni i dalje su veliki deo radne snage u grani. U 2000. godini, 58,9% svih zaposlenih u prodavnicama robe široke potrošnje radilo je puno radno vreme, a 41,1% deo radnog vremena, što se u osnovi nije promenilo u odnosu na 1999. godinu. Većina honorarno zaposlenih se koristi za usluge koje se zasnivaju na vremenu, kao što su brza hrana, kao i za pokrivanje gužvi. Demografija zaposlenih za 2000. godinu podseća na onu iz 2000. godine. Muškarci radnici činili su 39,4% svih zaposlenih u prodavnicama robe široke potrošnje u poređenju sa 39,8% u 1999. godini. Žene su činile 60,6%, što je blagi porast sa 60,2% u 1999. godini. Prosečan broj radnih sati u sedmici (uključujući i menadžera) u 2000. godini porastao je na 310 sati, što je porast od 22,5% u odnosu na 1999. godinu, a prosečan broj zaposlenih po prodavnici porastao je sa 10,8% na 11,8% u 2000. godini.

4.3. Komparativna analiza kompanija Toys R Us i Wal Mart i pouke za Srbiju

Toys R Us je jedna od vodećih svetskih prodavnica igračaka, dečije odeće i proizvoda za bebe. Iako je Toys R Us važila za jedinu nacionalnu prodavnicu igračaka u SAD početkom 2000-ih godina, danas ona više nije vodeći prodavac igračaka jer je tu poziciju izgubila zahvaljujući sve bržem razvoju lanca prodavnica Wall Mart Inc. u 1999. godini. Od preko 1000 kompanijskih lokacija u SAD, 681 lokacija su prodavnice igračaka pod imenom "Toys R Us", 183 su specijalizovane za bebe i njihovu negu su pod imenom Babies R Us dok je 146 lokacija pod imenom Kids 4 Us koje prodaju odeću za decu, a 37 funkcioniše kao specijalizovane edukacione radnje pod nadimkom *Imaginarium*.⁸⁷

⁸⁷ ⁸⁷ Global Retail Industry Facts and Figures. http://www.uneptie.org/PC/sustain/reports/Nov4Mtg2011/Retail_Stats.pdf#search='YOUNG%20WORKERS%20RETAIL%20SECTOR%20EUROPEAN%20UNION, str 54, 21. mart 2012

Postajale su i 4 *Geoffrey* prodavnice koje su kombinovale proizvode iz sve tri "R" Us prodavnice. Kompanija je takođe vodila, licencirala i franšizirala dodatnih 544 prodavnica igračaka u 29 stranih zemalja, među kojima su ključni Japan, Velika Britanija, Kanada, Nemačka, Francuska, Španija i Australija. Toys R Us Inc. je takođe prodavala i svoje proizvode preko interneta kroz toysrus.com i druge sajtove, tipa Amazon.⁸⁸ Toys R us je na neki način mali Wal-Mart sveta igračaka.

Wal-Mart, neugledna mala radnja koju je Sam Walton otvorio pre 40 godina u gradu Rodžers, Arkanzas, narasla je u najveću svetsku kompaniju, ostavivši iza sebe i naftnog giganta Mobil. Najomiljeniji američki lanac radnji i najveći poslodavac, dospao je na vrh liste Fortune 500. Kada je 2001. objavio da je prodaja dostigla fantastičnih 220 milijardi dolara, Wal-Mart je dokazao da je prodaja svega, od zubnih pasti do lovačke opreme u tada 4.150 radnji, i te kako lukrativan posao.

Najuočljiviji aspekt uspeha Wal-Mart je to što kompanija ne proizvodi ništa što je čini jedinom u grupi gigantata američke privrede, dokazujući veliki prelazak na tzv. servisnu ekonomiju u SAD.⁸⁹

Čak i pre bankrota K-marta, Wal-Mart je objavio da planira da otvori oko 290 radnji u toku 2003. godine. Uzevši sve u obzir, kompanija se pretvara u globalni fenomen. Pre samo 15 godina, Wal-Mart je otvorio svoju prvu radnju van SAD, a sada poseduje čak 1.165 diskonta od Argentine do Južne Koreje.

Wal-Mart je rastao više od 10 posto godišnje u proteklih 20 godina, šireći se u Aziji, Evropi i Južnoj Americi, dok je usput prosto primoravao konkurenciju da snižava cene.

Mnogi tvrde da je za neverovatan uspeh Wal-Mart zaslužna poslovna filozofija u koju se kleo Sam Voltom, i koja je na snazi i petnaest godina nakon njegove smrti: "Probaj da izvučeš što nižu cenu od dobavljača, i onda probaj da tu uštedu prebaciš i na krajnjeg potrošača".

Poređenje dva koncepta ima smisla utoliko više što ono pokazuje da različite institucije maloprodaje mogu da postižu jednako efikasne rezultate i da u najmanju ruku ne očekuju svi kupci isto od prodajnih usluga. Kao što je Toys4Us na neki način uspeo da preotme kupce

⁸⁸ Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, str 40, 4. mart 2012

⁸⁹ Sura, W. (2006). Retail trade in the European Union. http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-008/EN/KS-NP-06-008-EN.PDF, str 22, 4. mart 2012

maloprodavaca koji su nudili bolju prodajnu uslugu, ali i više cene, tako ga je krajem prošlog veka zadesila slična sudbina – pojavio se još moćniji i manje specijalizovan maloprodavac koji je mogao da bude još jeftiniji. Rezultat je da su potrošači na dobitku povećane slobode izbora, a nije uopšte bitno ko je u celoj priči efikasniji ili pogotovo čiji je servis potrošača bolji.

Wal-Mart zbog ekonomije obima ima veće mogućnosti za primenu savremenih tehnologija koje mu omogućavaju podizanje efikasnosti. U tom smislu Toys4Us teško da mogu da se takmiče, ali mogu da pokušaju da iskoriste relativnu toplinu koju poseduju u poređenju sa u svakom slučaju bezličnim i jeftinim Wal-Martom. Međutim, i ovde je istinsko pitanje kako Toys4US zamišlja svoju poziciju jer je pravo pitanje da li je njegov put redukcija usluga i snižavanje cena ili osmišljavanje efikasnog i prijateljskog prodajnog servisa i nuđenje duha koji Wal-Mart nema. Jednostavno, svako treba da se takmiči svojim oružjima jer je na terenu konkurenta mnogo slaviji.

ZAKLJUČAK

Osnovna hipoteza rada "**Primena savremenog menadžmenta u trgovini je preduslov uspešnog rasta i razvoja trgovinske firme**" je jasno potvrđena, kako kroz teorijsku analizu, tako i kroz analize studija slučaja. Iz analize studija slučaja, kao i iz teorijske analize može se nedvosmisleno zaključiti da bez brižljivo osmišljenog koncipiranja menadžment i marketing aktivnosti maloprodajno preduzeće ne može da računa na opstanaka. Nalazi do kojih se došlo proučavanjem teorijske literature, ali i nalazi do kojih se došlo proučavanjem poslovanja preduzeća koja su bila predmet studija slučaja govore u prilog generalne hipoteze rada da je primena savremenog menadžmenta u trgovini preduslov uspešnog rasta i razvoja trgovinske firme. Danas ne postoji nijedna uspešna trgovinska firma koja se ne bazira na ovoj pretpostavci.

Analiza u radu je pokazala da upravljanje marketingom ne postoji u vakuumu nego da je deo ukupnog upravljanja firmom što dokazuje **pomoćnu hipotezu** da su "**Marketing i upravljanje internim potencijalima firme su neodvojivo povezani**". Marketing kao funkcija mora da bude u saglasnosti sa ostalim funkcijama preduzeća, dok marketing kao filozofija treba da prožima sve funkcije.

Druga pomoćna hipoteza "Unapređenje funkcionisanja trgovine i maloprodaje kao njenog najočitijeg dela je preduslov uvećanja društvenog blagostanja" nije nedvosmisleno dokazana jer je se iz same postavke istraživanja ne može nedvosmisleno doći do zaključka. Unapređeno funkcionisanje trgovine vodi boljim performansama, ali to ne znači nužno veće blagostanje društva, ako je tržišna struktura takva da onemogućava slobodnu konkurenciju kao najbolji vid zaštite blagostanja potrošača.

Filozofija merčendajzinga postavlja osnovne principe za sve odluke vezane za robu koju maloprodavac donosi. Ona mora da odrazi želje ciljnog tržišta, institucionalni tip maloprodavca, tržišno pozicioniranje, definisan lanac vrednosti, kapacitete dobavljača, troškove, konkurente, trendove kod proizvoda i druge faktore. Filozofija maloprodajnog merčendajzinga pokreće svaku odluku o proizvodu od šta proizvoditi, preko toga koje proizvode staviti na koju policu, preko obrta zaliha do cene.

Deo izazova sa kojim se suočavaju zaposleni u prodaji je razlika između kupaca i kupovnih situacija. Da bi se poboljšali učinci prodaje, neophodno je proučiti ne samo karakteristike

zaposlenih u prodaji, teorije prodaje, stručnost i tehnike koje se koriste u prodaji, već i karakteristike kupaca, teorije kupovine interakcije kupac-prodavač.

Reakcija konkurenata, dinamika promene ukusa potrošača i ostali faktori zahtevaju od menadžera da neprestano nadgledaju shemu segmentacije i određuju njenu validnost. Drugim rečima, ono što može otpočeti kao vitalna segmentacija koja je vođena marketinškim odlukama može postati prevaziđeno i voditi ka slabim rezultatima. Zbog toga segmentacija mora biti viđena kao proces stalnog donošenja strategijskih odluka.

Tržište igračaka spada u vrlo dinamičan segment maloprodaje, budući da se gotovo svake godine izbacuju nove kolekcije igračaka koje su namenjene tržištu koje je jako senzitivno i specifično. Deca kao potrošači su specifični: na primer srpsko tržište igračaka poslednjih godina beleži, u proseku, rast prometa od 20 odsto godišnje, što pokazuje da je reč o veoma atraktivnom poslu. Prisutne su vodeće brendirane linije igračaka iz sveta, a pored domaćih, u Srbiji je sve više i inostranih distributera neizbežnih "rekvizita" za najmlađe.

Specijalizovane radnje, supermarketi, kao i megatrgovine kod nas "pokriva" nekoliko firmi, pre svega, "Deksiko", "Ofi", "Pertini", "Tref lajn", "Stajl kompani". Odnedavno, značajno učešće na našem tržištu ima i hrvatska kompanija "Turbolimač", koja je preuzela, kako stoji na sajtu ove firme, i zastupništvo u Srbiji za "Hasbro", jedan od najvećih američkih proizvođača igračaka, u svetu poznat po brendovima "Transformers", "Spajdermen", "Ekšnmen"...⁹⁰

"Deksiko" ima ekskluzivno pravo distribucije na uvoz igračaka u Srbiji i Crnoj Gori za kompaniju MGA, proizvođača "brac" lutki, zatim "Plejmeits" - "nindža kornjača", "Diznjevih" lutaka i igračaka, "Mažoretovih" kamiona, automobila i drugo. Naravno u protekloj deceniji zastupali su i "Hasbro".

Do sada nisu imali ekscesa na tržištu zbog, recimo, zdravstvene bezbednosti za decu, kao što se to desilo letos američkom "Matelu", jer ove kompanije se pridržavaju visokih normi kontrole u proizvodnji i prometu.

⁹⁰ Global Retail Industry Facts and Figures. http://www.uneptie.org/PC/sustain/reports/Nov4Mtg2011/Retail_Stats.pdf#search='YOUNG%20WORKERS%20RETAIL%20SECTOR%20EUROPEAN%20UNION, str 57, 21. mart 2012

Rekorder po prodaji u "Deksiku" ove godine su svakako "brac" lutke, a za dečake "transformersi". To je bio hit ove godine, ističu u ovoj kući. Roba se, inače, kao i za ostale distributere u svetu, mahom nabavlja iz Kine, gde ima strogu kontrolu kvaliteta.

Kada je reč o dve kompanije koje su analizirane u radu one su primer kako dva koncepta koja su sušta suprotnost mogu voditi ostvarenju istih rezultata. Toys4US, je klasičan primer specijalizovane prodavnice dubokog asortimana koja je svoje ime izgradila na nadmoćnom fokusiranju na jednu grupu proizvoda. Međutim, ova kompanija je podlegla inerciji ili bolje rečeno nije dobro anticipirala da će se konkurencija pojaviti iz smera koji nije očekivala. Međutim, snaga ovakve kompanije i jeste u tome što je uspela da iznađe načina da restrukturira kao i nekoliko puta u svojoj istoriji svoje poslovne operacije. Ona je suštinski uzela ponešto od filozofije velikih maloprodavaca širokog asortimana, ali je bila u stanju i da sagleda šta može da uradi na servisu potrošača jer je otkrila da i na tj strani „škripi“.

Wal-Mart je, s druge strane, posao sa igračkama shvatio kao i mnoštvo drugih prodora na segmente koji su tradicionalno pripadali specijalistima ili su oni barem na tim segmentima specijalisti bili glavni igrači. Međutim, istorija razvoja Wal-Marta nas uči da je njihovo objedinjavanje različitih grupa proizvoda u maloprodajnom formatu hipermarketa aktivnost koja za sada nema jasne granice. U suštini, u današnjem Wal-Martu najmanje se prodaju artikli koji su do pre deceniju ili dve dominirali u ponudi supermarketu, pa čak i manjih hipermarketa. Wal-Mart je postao opasan konkurent i prodavnicama PC, elektronike, kućnih uređaja, jeftine odeće i obuće, tako da je istinsko pitanje bilo kada će zagospodariti na segmentu igračaka, posebno one koja se proizvodi u velikim serijama.

Ono što je izvesno je da se u kanalima marketinga igračaka odvija velika borba i da su konkurentska oruđa veoma raznovrsna,. Da li će pobediti hipermarketi, veliki lanac, Internet prodaja ili prodavnice sa dobrim servisom otvoreno je pitanje. Izvesno je samo da od konkurencije blagodeti uživaju potrošači, ovaj put oni najmlađi

LITERATURA

1. Adcock, et al. (1995) *Marketing Principles & Practice*, London: Pitman.
2. Borota-Tišma, Lj. A. (2003) *Marketing u trgovini (II deo)*, Beograd: BPS
3. Bowersox D. i Coope, B. (2008) *Strategic Marketing Channel Management*, Njujork: McGraw-Hill
4. Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Beograd: Ekonomski fakultet
5. Cohen W. A. (1991) *The Practice of Marketing Management*, Njujork: Maxwell Macmillan
6. Dorđević, B. (1999) *Menadžment*, Beograd: Savremena administracija
7. Đuričin D. i Janošević S. (2006), *Menadžment i strategija*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd
8. Gašović, M. (2003) *Menadžment prodaje*, Beograd: Institut ekonomskih nauka
9. Global Retail Industry Facts and Figures.
http://www.uneptie.org/PC/sustain/reports/Nov4Mtg2011/Retail_Stats.pdf#search='YOUNG%20WORKERS%20RETAIL%20SECTOR%20EUROPEAN%20UNIO, 21. mart 2012
10. Golijanin, D. (2011) *Menadžment u trgovini*, Beograd: Univerzitet Singidunum
11. Gužalić, M. (2002) *Preduzetništvo u biznisu*, Beograd: Čigoja
12. Industrial relations in the retail sector.
<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/study/tn0407101s.html>, 4. mart 2012
13. Jobber D. (1995) *Principles and Practices of Marketing*, Njujork: McGraw Hill
14. Knežević, R. (2001) *Marketing*, Beograd: VPŠ
15. Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) *Principles of Marketing* (sedmo izdanje) Njujork: Prentice Hall
16. Krstić, J. (2002) Instrumenti finansijsko-računovodstvenog izveštavanja (pristup ex post i ex ante), Niš: Ekonomski fakultet
17. Lovreta S. (2004) *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
18. Lovreta S. i dr. (2000), *Trgovina – teorija i praksa*, Beograd: Savremena administracija

19. Lovreta S. i Petković G. (2005) *Trgovinski marketing*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
20. Lovreta S., Petković G. i Končar J. (2005) *Kanali marketinga (Trgovina i ostali kanali)*, Ekonomski fakultet, Beograd
21. Mašić B. (2001) *Menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
22. Matović, V. (2011) *Menadžment prodaje*, Beograd: Univerzitet Singidunum
23. Milisavljević M. (1999) *Marketing*, Beograd: Ekonomski fakultet,
24. Mullins L. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, London
25. Ognjanov, G. (2004) *Komunikativna moć prodaje*, Dosije, Beograd
26. Ognjanov, G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd
27. Pavlek, Z. (2005) *Uspešna trgovina*, Adižes, Novi Sad
28. Petković G. (1998) *Modeli za donošenje odluka u trgovini*, Ekonomski fakultet Beograd
29. Petković M. i Jovanović-Božinov Ž. (2007) *Organizaciono ponašanje*, peto izdanje, Megatrend, Beograd
30. Rakić, B. (2002) *Marketing*, Beograd: Megatrend
31. Rayport, J.F., Jaworski, B.J. (2001) *e-Commerce*, New York: McGraw-Hill/Irwin
32. Ristić, M. (2008) *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Beograd: CID Ekonomskog fakulteta
33. Roberts John (2004) *The Modern Firm: organizational design for performance and growth* - Oxford University Press
34. Spielhofer, T. & Sims, D. (2004). Modern apprenticeships in the retail sector: Stresses, strains and support. <http://cep.lse.ac.uk/research/skills/SFA09.pdf>, 4. mart 2012
35. Sura, W. (2006). Retail trade in the European Union. http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-06-008/EN/KS-NP-06-008-EN.PDF, 4. mart 2012
36. Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet
37. Internet izvori

- www.epolitix.com, 23. januar 2012.
- www.itipeople.com, 25. januar 2012
- www.walmartstores.com, 2. mart 2012.
- www.walmart.com, 2. mart 2012.
- www.toysrus.com, 10. april 2012
- www.toysrus.co.uk, 10. april 2012