

1. Karakteristike savremene svetske trgovine

Jedno od najbitnijih obeležja nove svetske privrede jeste sve veća povezanost visoko razvijenih i zemalja u razvoju. Uostalom, visoko razvijene privrede Evrope, Japana i Sjedinjenih američkih država bile su u znatnoj meri povezane trgovinskim tokovima još šezdesetih godina prošlog veka. Velika promena s kraja prošlog veka je mera u kojoj su siromašne nacije sveta postale deo globalnog sistema trgovanja, finansija i proizvodnje, pre kao partneri i igrači na tržištu nego kao kolonijalni podanici. Za poklonike globalizacije, ovakav razvoj obećava veće dobiti od trgovine i brži rast za oba dela sveta podeljena visinom dohotka. Za skeptike, integracija bogatih i siromašnih obećava sve veću nejednakost kod prvih i veću dislokaciju kod drugih.

Opšta karakteristika razvijenih tržišnih privreda jeste intenzivna strukturalna, organizaciona i poslovna transformacija.¹ U suštini, naročito poslednjih desetak godina, promene su takvog intenziteta da radikalno menjaju tradicionalni koncept funkcionisanja trgovinskih preduzeća. Pored toga, integrisanje svetskih privreda u regionalne trgovinske i integracione blokove dodatno doprinosi kompleksnosti funkcionisanja ukupnog svetskog tržišta.

Kraj devedesetih godina obeležila je svojevrsna trgovinska (maloprodajna) revolucija. Došlo je do pomeranja odnosa snaga u ekonomiji razvijenih tržišnih privreda, i to u pravcu dominantne uloge velikih trgovinskih kompanija.

Ubrzan rast tokova direktnih stranih investicija prikazuje ogromnu i sve veću ulogu multinacionalnih korporacija u globalnoj trgovini, a naročito u globalnoj proizvodnji. Ekonomisti koji su se bavili ovom oblašću, poput Pitera Drakera, ističu da je, uz opadajuće transportne i

¹ S. Lovreta, Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet Beograd 1999, str. 7

komunikacione troškove, moguće "podeliti vrednosni lanac" proizvodnje. Različite faze proizvodnog procesa jednog artikla mogu se odvijati u različitim delovima sveta, u zavisnosti od komparativnih prednosti alternativnih proizvodnih mesta. Proizvodni tokovi preko granica država često se odvijaju unutar iste multinacionalne kompanije. Skoro trećina robne trgovine zapravo sastoji se od prometa među filijalama jedne kompanije, nasuprot transakcijama među različitim izvoznicima i uvoznicima.

Nacionalne privrede se sve više integrišu u četiri fundamentalna područja – trgovinu, finansije, proizvodnju i rastuću mrežu ugovora i institucija. Veća trgovinska povezanost je evidentna: gotovo svake godine od Drugog svetskog rata, međunarodna trgovina rasla je brže od globalne proizvodnje, rezultirajući u većem učešću izvoza i uvoza u društvenom proizvodu praktično svake zemlje na svetu.

Prisutna je i sve veća harmonizacija među privrednim institucijama. Većina zemalja u razvoju je, sticanjem nezavisnosti nakon Drugog svetskog rata, izabrala netržišne strategije razvoja. Ti modeli razvoja, kojima je rukovala država, propali su osamdesetih godina dvadesetog veka, usledio je masovan prelazak ka tržišno zasnovanom rastu, sa vodećom ulogom privatnog sektora. Međutim, znatno su porasle obaveze po međunarodnim ugovorima koji se tiču trgovine, investicione politike, poreske politike, prava intelektualne svojine, bankarske supervizije, konvertibilnosti valuta, politike inostranih investicija, pa čak i kontrole korupcije. Rastuća mreža ugovora povezuje države u zajednicu multilateralnim obavezama (kao što je Svetska trgovinska organizacija), regionalnim obavezama (Evropska Unija i drugi regionalni trgovinski blokovi) i bilateralnim obavezama (na primer, dvonacionalni poreski ugovori između SAD i drugih zemalja). Imajući u vidu globalne promene, a naročito aktuelnu finansijsku krizu, savremena preduzeća pronalaze modalitete poslovanja koji odražavaju kompleksnost savremene svestke privrede.

Ekonomija razvijenih zemalja rapidno se pomera od proizvođača prema distributerima i maloprodavcima. Prema Piteru Drakeru u skoro svim robnim grupama se ispoljava evidentno jačanje uloge i pozicije trgovine, posebno maloprodaje, u vertikalnom sistemu razmene. Ovakva dominirajuća pozicija zasniva se, prvenstveno, na kapitalu i informacijama. Dolazi do većeg seljenja kapitala iz sfere proizvodnje u sferu trgovine, odnosno maloprodaje. Koncentracija kapitala i informacija podstiče procese internacionalizacije maloprodaje i stvaranje svojevrsne maloprodajne revolucije. Draker zaključuje da su procesi ekonomske unifikacije u okviru zapadnoevropskog tržišta u sferi industrije i finansija u zastoju, dok se u sferi maloprodaje odigravaju ubrzanim intenzitetom. Ključne ekonomske aktivnosti se, po njemu, odigravaju u maloprodaji, a ne u proizvodnji i finansijama. Ovakvo definisanje savremene trgovine potpuno je promenilo tradicionalno shvatanje funkcionisanja kanala prometa i makrosistema marketinga.

Jedno od, svakako, najvažnijih obeležja savremene trgovine jeste elektronska trgovina. Pod terminom elektronske trgovine podrazumeva se informatička i komunikaciona tehnologija koja prati fizički tok kretanja robe i usluge u svim fazama transakcionog toka.² Elektronska trgovina omogućava efikasno funkcionisanje globalnih svetskih organizacija. Multinacionalne kompanije sa brojnim filijalama, razvijenom mrežom dobavljača, distributera, banaka, kupaca, čine izuzetno složen sistem. Njegovo uspešno funkcionisanje obezbeđeno je uz podršku informacione i elektronske tehnike.³ U tom smislu, svetska trgovina se sve više pomera na telekomunikaciona sredstva. Elektronska trgovina omogućava brzo, efikasno, neprekidno i kompleksno obavljanje svih poslovnih operacija vezanih za trgovinu.

Savremena trgovina svoje začetke ima još u prvobitnoj ljudskoj zajednici, a današnji oblik poprima u periodu kapitalizma.

² Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK), Beograd, 2006. str.47.

³ O elektronskoj trgovini biće više reči u kasnijim poglavljima.

2. RAZVOJ I FUNKCIONISANJE TRGOVINE

Funkcionisanje i razvoj trgovine odvijali su se uvek pod snažnim uticajem ekonomskog i socijalnog okruženja. Brojna istraživanja ukazuju na izvesne zakonitosti u savremenim tržišnim uslovima. Po svom obimu i dometu najveći značaj imaju sledeće zakonitosti:

- intenziviranje procesa integracije i kooperacije u svim fazama prometa
- podizanjem nivoa koncentracije trgovine

Nestabilnost subjekta prometa u uslovima sve oštrije konkurencije na tržištu, potencirali su procese integracije i kooperacije. Uz to je sve više slabila pozicija nezavisnih i malih trgovinskih subjekata na tržištu, a jačala uloga zavisnih oblika organizovanja prometa. Ovi tokovi doveli su do skoro potpune integracije sfere prometa robe i usluga. Kao produkt izloženih tokova, ali i intenzivnog rasta i privlačenja kapitala, stalno je podizan nivo koncentracije trgovine. Na scenu stupaju krupna trgovinska preduzeća sa dominirajućom pozicijom u kanalima prometa. Procesi integracije i koncentracije su usloveli masovan promet roba i usluga, a njihovi efekti dolaze do izražaja u sledeća tri pravca funkcionisanja trgovine:

- tehnici i tehnologiji,
- organizaciji trgovinskih subjekata i trgovinske mreže,
- u upravljanju u trgovini na makro i mikro nivou njenog funkcionisanja.

Svi ovi pravci mogu se uočiti i pratiti još u najranijem periodu postojanja ljudske zajednice i pojavom prvobitnog oblika trgovine – trampe.

2.1. Istorija trgovine

Trgovina nastaje sa prvim počecima komunikacije, još u praistoriji. Ona je bila osnovna veština putem koje su praistorijski ljudi razmenjivali jedni sa drugima usluge i dobra. Piter Votson označava period od pre 150.000 godina kao vreme od kada datira istorija međugradske trgovine, tj. razmene robe između dva udaljena mesta.

Trgovina se pominje kroz veći deo zabeležene ljudske istorije. Postoje dokazi trgovine vulkanskim staklom i kremenom još u vreme kamenog doba.⁴ Materijalima koji su korišćeni za proizvodnju nakita se trgovalo sa Egiptom još od 3000. godine pre nove ere. Feničani su bili poznati moreplovci koji su plovili od Sredozemnog mora pa sve do današnje Britanije na severu u potrazi za nalazištima kalaja, koji im je bio potreban za proizvodnju bronzine. Iz ovog razloga oni su osnivali kolonije koje su Grci nazivali trgovačkim središtima.

Od početka grčke civilizacije pa sve do propasti Rimskog carstva u V veku nove ere, finansijski unosna trgovina donela je dragocene začine u Evropu sa Dalekog istoka, posebno iz Kine. Rimski pomorska trgovina je vremenom procvetala i opstala. Tako rasprostranjena imperija donela je stabilnije i sigurnije puteve, na kojima je strah od pirata prilikom dopremanja robe bio manji.

Pad Rimskog carstva i period koji je potom usledio donose Zapadnoj Evropi nestabilnost i stanje na ivici kolapsa u trgovinskim vezama. Od 8. do 11. veka Vikinzi i Varangijani (plaćenici za koje se smatralo da su Rusi) trgovali su dok su plovili po Skandinaviji. Vikinzi su plovili ka Zapadnoj Evropi dok su Varangijani plovili ka Rusiji. Vasko de Gama je otpočeo trgovinu začinama 1498, što je bilo jedno od važnijih ekonomskih događanja tog perioda koja su podstakla doba otkrića. Začini dopremani u Evropu iz dalekih zemalja bili su među najvrednijim robama uzimajući u obzir njihovu težinu, postali su čak rival zlatu. U 16. veku centar slobodne trgovine je bila Holandija, u kojoj nije bilo kontrole

⁴ <http://www.emagazin.co.yu/istorija-trgovine>

razmene a zastupana je i teza o slobodnom kretanju roba. Dominantnu ulogu u trgovini sa Istočnom Indijom u 16. veku je imao Portugal, dok je Holandija primat preuzela u 17. veku a Britanija u 18. veku.

Godine 1776. Adam Smit je objavio kapitalno delo „Bogatstvo naroda”. U ovoj knjizi kritikuje merkantilizam i daje dokaze u prilog ekonomske specijalizacije, koja bi po njemu mogla doprineti blagostanju nacije isto koliko i mnoge firme. Pošto je podela rada ograničena veličinom tržišta, tvrdio je da bi zemlje, ukoliko bi imale pristup većim tržištima, mogle efikasnije da obave podelu rada i usled toga budu produktivnije. Smit je tvrdio da je uzeo u obzir svu racionalizaciju u vezi sa uvozom i izvozom, kao i sve „prevare” koje iz toga mogu proisteći, pri čemu bi najviše bila pogođena zemlja koja trguje i to za gubitak koji doživi njena određena grana privrede.

Teorije Adama Smita se, u modifikovanom obliku, sve više koriste i u savremenim teorijama trgovinskih odnosa, imajući u vidu globalizaciju i internacionalizaciju koje, naravno, sa sobom donose i manje pozitivne efekte.

2.1.1. Začeci menadžmenta u praistoriji

Začeci trgovine datiraju još iz prvobitne ljudske zajednice. Naime, prvobitni ljudi su zadovoljavali sve svoje potrebe iz prirode. Lov se smatra prvom aktivnošću i prvom ljudskom delatnošću. Osnovna organizaciona jedinica bio je rod koji se vremenom grupisao u pleme.

Kada je čovek počeo sa pripitomljavanjem životinja i obradom zemljišta, započela je i takozvana neolitska revolucija. Nije postojala privatna svojina, zemlja i stoka su bile u kolektivnom vlasništvu. Zbog toga nije postojala ni mogućnost eksploatacije čoveka nad čovekom.

Primitivni oblici razmene, u vidu trampe, predstavljaju začetak savremene trgovine. Sedalačka privreda sa sobom donosi i prvobitnu

podelu rada u zavisnosti od pola i starosti. Muškarci su se bavili lovom, dok su žene i stariji ljudi uglavnom sakupljali plodove. Podelom rada stvoreni su i neophodni uslovi za izgradnju naselja i sela, a potom i gradova i država. Sve to doprinelo je intenzivnijem razvoju i unapređenju trgovine.

2.1.2. Menadžment trgovine u robovlasništvu

Raspadom prvobitne ljudske zajednice i civilizacijskim napretkom došlo je do stvaranja prvog klasnog društva – robovlasništva, u kojem su prvi put u istoriji ljudskog društva uspostavljeni odnosi podređenosti i nadređenosti između klase robovlasnika i robova.

Proizvodnja u ovom razdoblju je bila na višem nivou, tako da se javlja i višak vrednosti. Zemljoradnici i zanatlije prikupljali su proizvode svog plemena i odlazili u druga naselja i plemena radi razmene za druge proizvode. Robovlasnička privreda bila je prirodna.⁵ U njoj se pretežno razmenjivala roba za robu, a na tržištu se pojavljivala veoma mala količina robe.

Razvitkom proizvodnje i društvenog uređenja dolazi do prvih oblika robno - novčanih odnosa:

- država je naplaćivala porez i dažbine u novcu,
- robovi su bili predmet kupovine i prodaje, tj. trgovine,
- na tržištu se pored robova trguje i robom što dokazuje i postojanje metalnog novca u pojedinim gradovima - državama.

Trgovina je naročito bila razvijena u Vavilonu, Egiptu, Persiji i Grčkoj. U robovlasničkoj trgovini javljaju se prva pisana dokumenta u

⁵ Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK), Beograd, 2006. str.35.

kojima se obrađuje problematika upravljanja, organizacije i rukovođenja trgovinom.

a) Trgovina u Mesopotamiji

U Hamurabijevom zakoniku (2000. g. pre nove ere.) nailazimo na mnogobrojna pitanja koja su se odnosila na trgovinu, kako spoljnu, tako i unutrašnju, kao što su:

- opšta načela i metode trgovine,
- obavezno beleženje svake pojedinosti u obavljenom poslu,
- određene su bile maksimalne kamate na zajmove,
- uvedeno je oporezivanje trgovaca,
- davanje povlastica dužniku koji nije imao sredstva za plaćanje robe, i sl.

Mesopotamci su, zahvaljujući Hamurabijevom zakoniku, uspeli da razviju pre svega spoljnu trgovinu, a glavni izvozni artikli bili su tkanina, hrana i dr. Prve velike radionice sa veoma dobrom organizacijom rada prvi put su se javile upravo u Mesopotamiji.

b) Kineska trgovina

Kinezi su među prvima, oko 2800 godine pre nove ere, razvili celoviti „*prsten upravljanja*“ sa naglaskom na organizaciju, kontrolu i preduzimanje mera za poboljšanje efikasnosti u poslovanju.

Kinezi su utvrdili standarde odgovornosti za rukovodioce, putem Čouvog zakonika. U njemu je za svakog rukovodioca trgovinske radnje ili kućne radinosti precizno definisan zadatak, odgovornost itd.

Kinezi su prvi razvili ideju o filozofiji i moralu upravljanja koja se sastojala od tri osnovna cilja koja treba ostvariti, i to:

1. da narod mora imati dovoljno hrane,
2. da poseduje dovoljno veliku vojsku
3. da mora imati poverenje u vladara.

Osnovi ovakve organizacije ostali su temelji i današnje, savremene kineske trgovine

c) Grčka trgovina

Grčki filozofi su imali uglavnom negativan stav prema trgovini. Platon je smatrao da su laž i prevara sastavni delovi trgovine.

Ipak, i pored ovakvog stava, grčka drevna trgovina je među prvima uvela standardne mere. Merenje robe vršili su posebni inspektori. Na pijacama je u isto vreme vršena kontrola kvaliteta od strane stručnjaka za kvalitet, zamena novca i dr.

Glavne tržnice su organizaciono bile podeljene na više manjih. Prema Platonu, nijedan čovek ne može uspešno da obavlja dva posla. Zbog toga se u Grčkoj prvi put primenjuje princip specijalizacije.

Na grčkim tržnicama vršile su se specijalizovane prodaje stoke, ulja, vina, itd. Dani prodaje na pijacama su unapred određivani, kao i uslovi prodaje.

U svakom slučaju, stara Grčka je dala značajan doprinos organizaciji i upravljanju, a naročito razvitku demokratije.

d) Rimska trgovina

Staro rimsko carstvo umnogome je doprineo razvoju trgovine. Rimljani su među prvima definisali upravljačku strukturu od vrha do dna hijerarhijske piramide, formirali birokratsku organizaciju i teorijski oblikovali strukturu vlasti.

Kao i u staroj Grčkoj, postojali su oprečni stavovi o moralnosti bavljenja trgovinom. U rimskom carstvu trgovina se smatrala riskantnim zanimanjem, a davanje zajmova uz kamatu nedostojnim i nemoralnim poslom. Prednost je davana pre svega zemljoradnji, koja je ljudima obezbeđivala egzistenciju.

U Rimskoj imperiji među prvima je uspostavljen zahtev za nesmetanu cirkulaciju robe i ideja. Takođe, prvi put u istoriji je odvojeno upravljanje preduzećem od upravljanja državnom institucijom.

e) Indijska trgovina

Indijska država je nastala oko 2000. godine pre nove ere. U njoj se prvi put javljaju profesionalna udruženja zanatlija i trgovaca.

Indijsko društvo je bilo podeljeno na kaste. Trgovci su od postojećih osamnaest pripadali trećoj kasti, odmah iza sveštenika i ratnika, što najbolje pokazuje njihov položaj u indijskom društvu.

Takav način uređenja društvenog sistema podrazumevao je nasleđivanje statusa. Trgovinski, kao i ostale vrste zanata, bili su nasledni. Pre svega su to bili porodični zanati, što je i danas prisutno u mnogim delovima Indije.

Trgovci su se organizovali u udruženja i uglavnom su bili smešteni u blizini većih gradova. Udruženje trgovaca imalo je svoju zastavu koja je isticana za vreme praznika kao znak raspoznavanja. Na čelu udruženja nalazio se poglavar koji je određivao uslove rada i nadnice.

Indijska organizacija se karakteriše po razvijenom sistemu evidencija o ulazu i izlazu robe, kao i prihoda od prodaje robe.

2.1.3. Menadžment trgovine u feudalizmu

Sam period feudalizma karakterišu strogo uređeni društveni odnosi, sa svojim redom i strogim pravilima ponašanja. Nosioći vlasti su nastojali da izvršnu vlast predaju onim vazalima koji su im najviše obećavali. Time su se feudi sve više osamostaljivali, zapostavljajući zajedničke interese. Celina slabi i poprima oblik labavih veza sa zatvorenošću i izolovanošću.

Tako nastaju države u malom sa svojim aparatom koji je bio samostalan i nezavistan, ne samo od drugih delova u celini, već i od centralnog feuda. Ovde deo postaje jači od celine, odnosno feud ima veću snagu svog poseda, dok je moć celine izostala.

U liniji hijerarhije u feudalnoj organizaciji se izdvajaju četiri nivoa upravljanja i to:

- (1) *kralj*, kao prvi nivo upravljanja;
- (2) *vojvode*, kao drugi nivo upravljanja;
- (3) *baroni*, kao treći nivo upravljanja;
- (4) *vitezovi*, kao četvrti nivo upravljanja.

U feudalizmu nastaje esnafska organizacija, kao udruženje majstora iste struke. Prema mnogim procenama, esnafske organizacije su odigrale odlučujuću ulogu u razvoju gradova i zanatstva. Zanatski preduzetnici su zapošljavali veći broj radnika, dok su sitne zanatlije prešle na izradu samo pojedinih delova proizvoda. Esnafska organizacija je prvi put uspostavila upravljačku kontrolnu funkciju. Na čelu esnafa bili su pročelnici ili patroni.

Esnafsku organizaciju činili su majstori, kalfe i šegrti. Oni su dali značajan doprinos razvoju zanatstva. Porastom broja zanatlija, započelo je i njihovo intenzivnije uključivanje u privredni život mnogih gradskih opština.

Religiozne organizacije (katolička, islamska, budistička i pravoslavna) odigrale su veliku ulogu u razvoju feudalne organizacije, što se odrazilo i na razvoj trgovine. Prvi sajmovi, tržnice i susreti prodavaca i kupaca odigrali su se upravo u vreme verskih svečanosti i pod okriljem neke od religiozne institucije.

Upravljanje katoličkom crkvom zasnivalo se na neprikosnovenom autoritetu njenog centra. Lojalnost centru, stroga hijerarhija,

neprikosnovenost centra da naređuje i podanika da izvršavaju značajna su pravila koja karakterišu ovu crkvenu organizaciju.

Islamska organizacija imala je drugačije organizaciono ustrojstvo. Ona se ne zasniva na klasičnoj crkvenoj organizaciji, niti na crkvenom autoritetu. Samo je jedan autoritet, kome se svi moraju pokoravati, a on je Alah. Svi vernici treba da poštuju božanske zakone. To se odnosi i na obrazovana verska lica koja su delegirana od Alaha da šire islamsku veru. Ovde sveštenstvo nije crkveni autoritet.

Pravoslavna crkva se u svom organizacionom ustrojstvu razlikuje u odnosu na katoličku i islamsku organizaciju. Njenu osnovu čine patrijaršije. Pravoslavna crkva nema zajedničkog poglavara, niti jedan zajednički centar. Svaki patrijarh, mitropolit i arhiepiskop je samostalan i nezavisan jedan od drugog.

Budizam je stvorio snažnu osnovu za razvoj nekonfliktnih organizacija svojim shvatanjem sveta. Prema budizmu, sve pojave u svetu razumnih bića su manifestacija njihovog duha, a rad je sastavni deo čovekovog života, a ne prisila. Zahvaljujući tome, na prostorima budističke vere danas postoje najuspešnije poslovne organizacije u oblasti trgovine, posebno grosistička preduzeća.

Bez obzira na dogmatska shvatanja, crkvene organizacije su imale značajan uticaj na menadžment u srednjem veku. To je i normalno, jer je sveštenstvo sve do kraja trinaestog veka bilo najbrojnija obrazovna populacija. Religijske organizacije su pored pravila i organizovanja imale značajan uticaj i na razvijanje ideje "pravednosti" koja je do tada bila skoro nepoznata.⁶ Mnogi kadrovi iz sveštenstva su preuzimali važne poslove u reorganizaciji vođenju privrede, školstva itd.

U feudalizmu, praktičan značaj u razvoju trgovine imala je Mletačka republika. Kod mletačkih trgovaca nailazimo na ortačka i deonička društva kao poslovne organizacije. Ovde se prvi put ističe

⁶ Ž. Radosavljević, R. Tomić, *Menadžment u modernom biznisu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Univerzitet Braća Karić, 2007. str.19.

zahtev da računovodstvo bude u funkciji upravljanja. Tako su zarade predilaca, tkača i bojadžija evidentirane do detalja na jednom jedinstvenom dokumentu.

Feudalizam je zahvaljujući napretku oruđa i stečenim iskustvima u radu promenio odnos čoveka i organizacije. Ovde se metod prinude zamenjuje i uvode blaži, ali i efikasniji metodi za eksploataciju kmetova. Robovlasničke vilikuse zamenjuju kaštelani i špani. Oni imaju isti cilj, ali se služe različitim načinima za njegovo ostvarenje. Oni nisu kruti prema kmetovima i ne služe se bičem kao što je to bilo u robovlasništvu. Umesto da organizuju i nadgledaju rad kmetova, kaštelani i špani propisuju visinu dažbina, taksu ili kuluka koji kmet mora da preda feudalcu. Umesto grube fizičke prisile, kmetovima je ostavljena veća sloboda, ali i veća obaveza koju mora da izvrši prema feudalcu. To je bilo moguće zbog veće veštine i veće količine znanja koja su se koristila u upravljanju ljudima.

2.1.4. Menadžment trgovine u kapitalizmu

Kraj feudalističkog i početak kapitalističkog društvenog ustrojstva obeležen je buržoaskim revolucijama u drugoj polovini 17. veka. Uspostavljanjem novog modela društvenog uređenja razorena je feudalna organizacija i uspostavljena manufaktura kao početni oblik kapitalističke organizacije.

Prvi, a time i početni oblik kapitalističke proizvodnje je kooperacija. Kapital je uspeo da razdvojene esnafske majstore okupi na jednom mestu, kako bi radeći zajedno povećali proizvodnu snagu rada. Zbog toga se kooperacija i predstavlja kao način organizacije mnogo ljudi, koji rade pojedinačne, ali planske i povezane poslove.

Osnovna karakteristika kooperacije je: upravljanje oplodnjom kapitala i upravljanje i kontrola društvenog procesa rada. U kooperaciji

treba tražiti korene razdvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja kapitalom.

Razvojem nauke i tehnike stvoreni su uslovi za primenu novih metoda i tehnika rukovođenja i upravljanja. U osamnaestom veku Engleska je prednjačila u promenama, tako da se iz pretežno agrarnog transformisala u industrijsko društvo.

U manufakturi dolazi do novih kvalitativnih promena. Ona se razlikuju od zanatske radionice po mnogo većem broju zaposlenih radnika, koji su jednovremeno zaposleni od strane istog kapitaliste. Ovde se u stvari radi o tome da je esnafska radionica majstora postala veća, odnosno da se proširila i da je došlo do pojedinačne podele rada koji je zasnovan na ručnom radu (*manu facera* – raditi rukom). Time se dolazi do specijalizacije alata i podele radnika na nekvalifikovane, polukvalifikovane i kvalifikovane.

U početnim i nerazvijenim oblicima manufakture, vlasnik obavlja funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršavanja. U daljem razvoju manufakture nastaje potreba za vođenjem i koordiniranjem pojedinačnih radova. Time nastaje nova funkcija koja obezbeđuje napred navedeni cilj, a to je funkcija koja se bavi upravljanjem.

Shodno navedenom, upravljanje je funkcija koja proizilazi iz zajedničkog rada. Vlasnik je i dalje odlučivao šta će, kojim sredstvima i na kojem mestu proizvoditi, ali je on za sebe rezervisao samo odlučivanje o navedenim pitanjima, dok je izvršavanje prepustio drugim ljudima, kojima je praktično upravljao.

Dok u funkciji izvršavanja dolazi do podele na pripremu i izvršenje, dotle se suština upravljanja svodi na kontrolu korišćenja sredstava. Time manufakturna proizvodnja stvara podelu rada stavljajući naspram drugih nezavisne proizvođače roba koji ne priznaju nikakav drugi autoritet sem autoriteta konkurencije, prinudu koju na njih vrši pritisak njihovih međusobnih interesa, odnosno početni oblik tržišta.

U ranom kapitalizmu ljudi proizvode višak proizvoda radi prodaje i ostvarivanja zarade. Prvi put se pojavljuju i preduzetnici, odnosno komisionari, posrednici, brokeri. Oni su otkupljivali celokupnu proizvodnju od proizvođača po jednoj, a istu robu prodavali na pijacama i vašarima.

Manufakturni način proizvodnje je odigrao istorijsku ulogu u povećanju produktivnosti rada, specijalizacije alata i ljudi, i uvećanju viška proizvoda, a time i životnog standarda. Na određenom stepenu razvoja manufakturni način proizvodnje došao je u suprotnost sa postojećim odnosima. Suprotnost je rešena pojavom fabrika, odnosno mašinskog rada, a time i novog razdoblja u razvoju kapitalizma – mašinske industrije.

2.2. Savremeni menadžment trgovine

Pojavom mašinskog rada, nastaju preduzeća koja primenjuju mašine, ali i potreba da se individualni kapitalisti povežu ekonomskim putem, odnosno putem tržišta. Pošto se privreda povezuje putem ekonomskih veza i odnosa, ova faza kapitalizma sve više poprima karakteristike liberalnog kapitalizma.

U monopolskom kapitalizmu, proces razdvajanja svojine nad kapitalom od njegove funkcije, doživljava svoj vrhunac. To dovodi do situacije da vlasnici sredstava za proizvodnju postaju rentijeri, a da kapitalom upravljaju menadžeri. Takva pojava u kapitalističkom svetu naziva se “menadžerska revolucija”. Time ekonomska vlast sa vlasnika prelazi u ruke menadžerskog sloja, koji postaje posebna elita u okviru klase najamnih radnika.

Praktično razdvajanje vlasništva i upravljanja ostvareno je prvo u Nemačkoj i pod pritiskom finansijskih, odnosno bankarskih institucija.

Dok su promene u petnaestom veku bile revolucija u nauci, u osamnaestom veku revolucija pomoću nauke, dotle je u devetnaestom veku odvajanje vlasničke i upravljačke funkcije dovelo do „revolucije u revoluciji”. Na taj način se javljaju menadžeri.

Menadžeri su eksperti za upravljanje pre svega ljudskim, ali i ostalim resursima. Oni zahvaljujući svojoj stručnosti, bolje upravljaju od vlasnika, što je interesantno i zaslužuje posebne analize. Vlasnici su u celosti poslove upravljanja prepustili menadžerima, pa mnogi žive po nekoliko stotina kilometara dalje od svojih fabrika, ne upuštajući se često ni u veće probleme svoje kompanije.

Efikasnost menadžerskog rada, vlasnici ocenjuju po visini profita, odnosno dividende koja se isplaćuje. Zadovoljavajuća dividenda ili rast kompanije znači produžetak mandata za dalje vođenje firme. U suprotnom, menadžmentu se uskraćuje dalje vođenje i to pravo poverava drugima.

“Menadžerska revolucija” je stvorila elitu upravljača koja jedino nema prava vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. Najvažnije za efikasnost korporacija je što menadžeri imaju apsolutnu vlast nad stvarima, procesima i ljudima.

Menadžeri u “menadžerskoj revoluciji” se koriste znanjem i naučnim institucijama u ostvarivanju svojih ciljeva. U njoj se vrši najviši stepen saradnje između brojnih institucija koje mogu da utiču na povećanje profita. Umesto prinude i fizičke prisile, koristi se nauka za povećanje profita. Tim se delimično i rešavaju suprotnosti između društvenog karaktera proizvodnje i privatnog vlasništva.

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

Procesi evolucije organizacije trgovine i trgovinske mreže u razvijenim privredama došli su poslednjih 30 godina do izražaja u sledećim osnovnim trendovima:

- smanjivanju broja subjekata u prometu,
- smanjivanju broja prodajnih i skladišnih objekata,
- porastu tržišnog učešća većih trgovinskih preduzeća,
- porastu učešća većih trgovinskih preduzeća u ukupnim investicionim ulaganjima u prometu.

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

Za razvijene zapadnoevropske zemlje mogu se uočiti tri perioda u evoluciji odnosa proizvođač – trgovina – potrošač:

- Period „proizvođač je kralj“, karakterističan za period posle Drugog svetskog rata, kada je težište trgovinskih aktivnosti bilo na proizvodnji i ponudi, pre svega zbog nedostatka robe,
- Period „potrošač kralj“, karakterističan za početak šezdesetih godina dvadesetog veka, kada je težište trgovinskih aktivnosti bilo na marketingu i razvoju marki proizvođača; potrošač ima novac i preduzeće koje pridobije njegovu naklonost imalo je šanse za opstanak. Ovaj period se deli na dve faze:

a) Fazu merčendajzinga, u kojoj je potrebno obezbediti odgovarajući asortiman robe, na odgovarajućem mestu, u odgovarajuće vreme, odgovarajućeg kvaliteta i cene;

b) Fazu marketinga, u kojoj je naglašavana potreba integralnog pristupa svih aktivnosti u trgovinskom preduzeću prema

odabranom segmentu potrošača. Potrošači se posmatraju kao promenljiva kategorija.

- Period „trgovac je kralj“, karakterističan za početak sedamdesetih godina dvadesetog veka, kada je težište trgovinskih aktivnosti bilo na koncentrisanoj i snažnoj maloprodajnoj industriji.⁷ U nešto izmenjenoj formi, ovaj period je prisutan i danas, jer se maloprodajna preduzeća javljaju sve više kao svojevrsne marketing institucije koje svoje usluge pružaju proizvodnim i grosističkim preduzećima, ali i potrošačima. Sav rizik plasmana robe je na njima.

U svakom od perioda evidentno je intenziviranje procesa jačanja dominirajuće uloge trgovine, a posebno maloprodaje, u vertikalnom mehanizmu razmene.

1. TEORIJE I KONCEPTI TRGOVINSKOG MENADŽMENTA

Trgovinski menadžment obuhvata klasične upravljačke funkcije analize, planiranja i kontrole prilagođene preduzećima u sferi prometa. Ova vrsta menadžmenta je zasnovana na širokoj teorijskoj i konceptualnoj osnovi. Upravo zbog toga, trgovinski menadžment ima neke specifične karakterisitke:

- 1) jedna od najznačajnijih vrsta menadžmenta,
- 2) najsloženija vrsta menadžmenta
- 3) jedna od najsloženijih vrsta menadžmenta
- 4) najprofitabilnija vrsta menadžmenta

Trgovina je retka privredna delatnost koja spaja države i nacije. Ona briše i prevazilazi prepreke koje postije na nivou pojedinih država. Zahvaljujući trgovini, svet je postao jedinstven, međusobno isprepleten i upoznat sa pojedinim karakteristikama na svim svetskim meridijanima.

⁷ Ibidem, str. 8

Države međusobno trguju robom, uslugama, idejama, ali i teritorijama, ljudima. Skoro da nema aktivnosti koje se ne bi mogle podvesti pod trgovinu ili pojedine njene funkcije. Bez trgovine svet bi bio potpuno drugačiji, a pre svega siromašniji.

Značaj trgovine na makro nivou se ogleda u sledećem:

- Trgovina otklanja usko grlo između proizvodnje i potrošnje.
- Trgovina povećava ekonomske efekte
- Trgovina je značajan apsorber radne snage
- Uspostavlja veze između proizvođača i potrošača

Upravo iz značaja trgovine proizlazi i značaj trgovinskog menadžmenta za nacionalnu privredu, kao posebne nauke i veštine istovremeno.

Okosnicu trgovinskog menadžmenta čine tri kategorije koncepata i teorija:

- 1) *Teorije i koncepti institucionalnih promena*
- 2) *Teorije i koncepti marketing menadžmenta*
- 3) *Teorije i koncepti ponašanja potrošača*

Svaka od njih objašnjava jedan od aspekata osnovnih upravljačkih funkcija analize, planiranja i kontrole u trgovinskom preduzeću.⁸

1. Teorije i koncepti institucionalnih promena

Intenzivne institucionalne promene karakterišu razvoj trgovine dvadesetog veka. Pozicija pojedinih institucija na tržištu se stalno menja. Dešavaju se promene koje po svojim efektima imaju revolucionaran karakter sa stanovišta prometa i čitave reprodukcije. Konceptom životnog veka objašnjavaju se zakonitosti intitucionalnih promena. Svaka institucija trgovine evoluiru u svom životnom veku. Svaki ulazak nove institucije na tržište menja strukturu trgovine. Uporedo

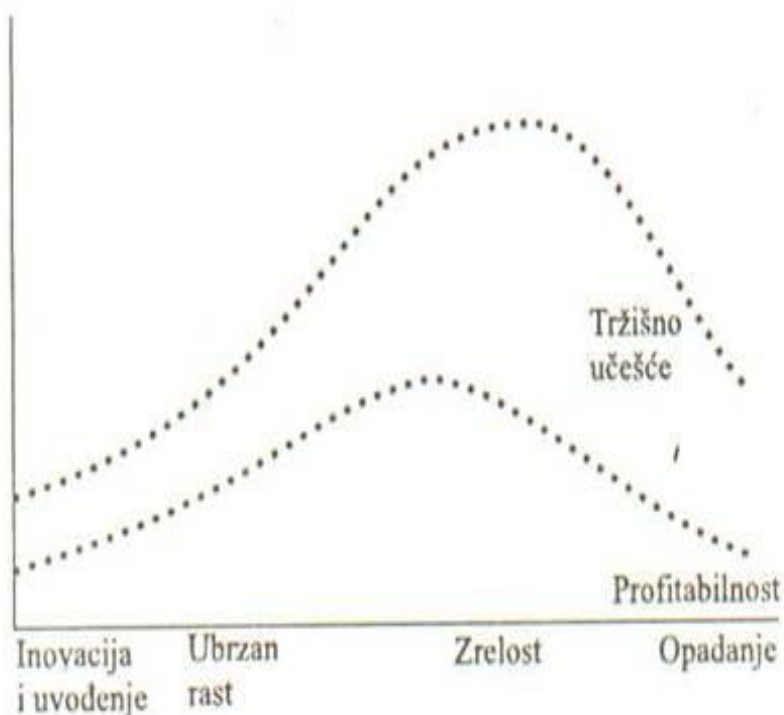
⁸ S. Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999, str.13.

sa tim, razvijaju se nove forme i sredstva konkurencije. Tipične institucije trgovine prolaze u svom razvoju kroz sledeće osnovne faze:

- inovacije i uvođenje na tržište,
- ubrzanog rasta i evidentnog jačanja tržišnog učešća,
- zrelosti sa maksimalnim tržišnim učešćem i
- opadanja i nestajanja sa tržišta ili ponovne revitalizacije

Evoluciju tržišnih institucija u najvećoj meri karakterišu tržišno učešće i profitabilnost, što najbolje ilustruje grafikon 1.

Grafikon 1. Životni ciklusi institucija trgovine⁹



⁹ Ibidem, str. 42.

U svakoj od ovih faza upravljački menadžment stavlja težište na različite segmente strategijskog upravljanja.

U fazi uvođenja, osnovni zadatak menadžmenta je da generiše sklonost potrošača ka novoj trgovinskoj instituciji i da ih stimuliše da koriste novi “paket ponude”. Akcenat može biti stavljen na strukturu troškova i cena, asortimanu proizvoda ili novim metodima plasmana. U ovoj fazi postoji relativno mali broj direktnih konkurenata.

U fazi ubrzanog rasta cilj preduzeća je ekspanzija na nova tržišta i nove linije asortimana. U ovoj fazi prisutan je rast obima prometa i profita, dok konkurentska preduzeća počinju sa strategijom imitacije.

U fazi zrelosti, koja je vrlo intenzivna, težište se stavlja na segmente sa najstabilnijim rastom uz smanjenje troškova poslovanja. U ovoj fazi cenovna konkurencija postaje izražena, dok rast tržišta stagnira.

U fazi opadanja, težište je na redukovanju troškova održavanja konkurentske pozicije i održavanju pozitivnog novčanog priliva. Od spremnosti preduzeća da primeni nove strategije repozicioniranja zavisi i uspešnost u poslovanju.

Istraživanja pokazuju da se životni vek institucija trgovine stalno skraćuje, a to intenzivira promene u strukturi trgovine. Na institucionalne promene u trgovini utiče veliki broj faktora različite prirode i sadržaja (cene, marža, konkurencija...), pa iz tog razloga postoje i različite parcijalne teorije institucionalnih promena u trgovini :

- teorija „točka maloprodaje“,
- teorija „maloprodajne harmonike“,
- teorija dijalektičkog procesa i
- teorija adaptivnog ponašanja i prirodne selekcije

Pomoću navedenih teorija moguće je dobiti odgovore na pitanja kao što su:

- Koji su osnovni uzroci opadanja rasta tržišnog učešća?
- Kako se novi institucionalni formati pozicioniraju na tržištu?
- Koji su osnovni pravci ostvarivanja najvećeg uspeha pojedine institucije?

Ove teorije pružaju i mogućnost prognoze buduće promene pojedinih institucija u trgovini.

2. Teorije i koncepti marketing menadžmenta

Koncepcijska filozofija marketinga nastaje u uslovima kada se intenzivnije počinju ispoljavati problemi plasmana proizvoda. Klasična proizvodna orijentacija zamenjuje se potrošačkom odnosno marketing orijentisanom od strane potrošača. U trgovini se sa zakašnjenjem od 20 godina klasična asortimanska (merčendajzing) orijentacija zamenjuje potrošačkom (marketing) orijentacijom.¹⁰

Brojni su faktori usloveli nastanak trgovinskog marketinga. Dve grupe faktora posebno su imale značaj za razvoj marketinga i strategijskog upravljanja u trgovini. Radi se o strukturnim promenama u industriji i intenzivnim socijalnim i ekonomskim promenama. Promene u okruženju često nazivane revolucionarnim tokovima i s tim u vezi tzv. “tehnoloska revolucija”, zatim “informaciona revolucija” ,”strukturalna revolucija”,”demografsko-socijalna revolucija”, su izvršile snažan uticaj na tržišne uslove i poziciju samih trgovinskih preduzeća. Tržišno učešće i načini njegovog porasta dobijali su sve veći značaj, pa su i tako orijentisana trgovinska preduzeća bivala sve snažnija i profitonosnija.

Marketing koncept je filozofija i praksa planiranja organizovanja i izvršavanja poslovanja zanovanog na odlučnoj orijentaciji prema potrošačima i konkurentima sa težištem na zajedničke i koordinirane napore čitave organizacije da ostvari odgovarajuću

¹⁰ S. Lovreta, *Trgovinski marketing*, Ekonomski fakultet Beograd,2005. Str.38.

dugoročnu tržišnu poziciju, merenu tržišnim učešćem i ocenjivanu prinosom na investirana sredstva.

S tim u vezi planira se i pravi marketing strategija, koja treba da obuhvata sledeće segmente:

- tržišne ciljeve i segmente potrošača
- formate sadržane u “paketu ponude” pomoću kojih trgovinska preduzeća planiraju da zadovolje potrebe tržišnih segmenata
- osnove na kojima trgovinska preduzeća planiraju da izgrađuju održivu konkurentsku prednost

Tržišni ciljevi su u stvari tržišni segmenti u čijem pravcu trgovinska preduzeća planiraju da intenziviraju svoje poslovne i investicione aktivnosti, kao i svoje marketinške strategije.

Trgovinski (maloprodajni) formati ilustruju tip marketing miksa (priroda asortimana robe i usluga, politika cena, program ekonomske propagande i promocije, dizajniranje prodajnog objekta, njegovo uređenje, izlaganje asortimana, lokacija, i sl.) koji trgovinska preduzeća kombinuju u “paketu ponude”. Na taj način preduzeće prati potrošačku orijentaciju.

Trgovinska preduzeća treba da istovremeno prate i svoje potrošače i konkurente. Uspešno trgovinsko preduzeće zadovoljava potrebe i zahteve potrošača na određenom tržišnom segmentu bolje od svojih konkurenata.

Upravljanje tržišnim učešćem neraskidivo je vezano za strategijski marketing. Zavisno od toga prema kojim tržišnim segmentima će se usmeravati “paket ponude”, odnosno ko su potrošači datog trgovinskog preduzeća, i sa kojim konkurentima će to trgovinsko preduzeće biti suočeno na tržištu, primenjivaće se i odgovarajući model marketing strategije.

U cilju boljeg shvatanja marketinga i njegove što uspešnije primene, formulisan je danas opšte prihvaćeni koncept marketing miksa.

U pitanju je odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga koji predstavljaju ponudu preduzeća. Dugo je cena smatrana osnovnim instrumentom, kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Nešto kasnije počinje se sa potenciranjem tzv. necenovnih instrumenata marketing miksa, kojima se nastoji uticati na tražnju bez promene cene. Ako postoji njihova međusobna usklađenost, kao i usklađenost sa zahtevima potrošača, kombinacija instrumenata marketing miksa ostvaruje očekivani sinergetski efekat. Potrošač je meta marketing miks kombinacija svih preduzeća. Ona nastoje da pronađu onaj međusobni odnos cene, promocije, proizvoda i distribucije, koji će uticati na kupca da prihvati baš njihov proizvod. Zbog toga preduzeće mora da usmeri sve svoje resurse u cilju pronalazjenja one kombinacije 4P koja će biti bolja od konkurentske.

Danas je 4P model marketing miksa zamenjen 7P modelom marketing miksa. U nekim radovima ističe se čak i 8P, pre svega u oblasti turizma. Elementi marketing miksa su: cena, proizvod, promocija, distribucija, ljudi, proces i prirodno okruženje.

2.1. Marketing miks

Marketing miks predstavljaju poslovne alate koji su neophodni za postizanje željene reakcije ciljnog tržišta u odnosu na postavljene marketinške ciljeve.

Postoje dva modela marketing miksa: tradicionalni 4P model i 7P. 7P model čine cena, proizvod, promocija, lokacija, ljudi, proces, prirodno okruženje i on je nastao tako što se tradicionalan 4P model proširio kako bi obuhvatio celokupan razvoj industrije uslužnih delatnosti.

Cena kao element marketing miksa utiče na formulisanje konačne ponude kroz sledeće strategije: penetracija tržišta, strategija „loss leader” koju karakteriše formiranje cena ispod nivoa isplativosti radi trenutnog privlačenja kupaca, „skimming” - postavljanje cene izuzetno visoke cene kako bi se privukao određeni sloj kupaca i brzo stvorio profit, the seller's

overhead and profit margins, psihološke cene (najbolji primeri su cene 99 dinara, 2990,99 dinara i sl.)

Odabir prave strategije cena bitno utiče na plasman proizvoda ili usluga na tržište. Kako bi se cena formirala i usklađivala sa tržištem potrebno je neprestano pratiti i poznavati samo tržište i njegove zakonitosti, utvrditi elastičnost cena i krajnje granice do kojih cena može da se spusti ili podigne a da ne ugrozi proizvod i naravno potrebno je stalno pratiti konkurenciju.

Sam proizvod znatno utiče na formiranje marketing miksa i to kroz sledeće elemente: dizajn, brend, pakovanje, konvencionalnost, dodatnu vrednost, kvalitet, korišćenu tehnologiju, garancije i upozorenja.

Metode koje se koriste da bi se usavršio ili diferencirao proizvod i povećala prodaja ili ciljna prodaja postala efikasnija u cilju ostvarenja konkurentne prednosti na tržištu su:

- Extension strategije
- Specijalizovane verzije - npr. programski paketi za male, srednje i velike firme
- Nove edicije - npr. nova i dopunjena izdanja knjiga ili CD-ova
- Pобољшанја - stvarna ili alternativna
- Promena pakovanja - kroz redizajn, približavanje ciljnoj grupi specifičnim zahtevima
- Tehnologija – na primer razlika između kvaliteta DVX ili DVD filmova i na koji način je to uticalo na kvalitet.

U svakom slučaju, savremeno poslovanje, savremeno upravljanje prodajom potencira potrebu za nekom vrstom promene.

Obično se marketing i promocija poistovećuju kao pojmovi iako je marketing mnogi širi pojam od same promocije. Osnovni elementi promocije su: specijalne ponude, oglašavanje, popusti, unapređenja

prodaje, flajeri, plakati i poster, besplatne verzije, pokloni prilikom kupovine i sl.

Postoje različite vrste strategije promocije, što je vrlo bitno uspostaviti za svaki proizvod ili tržište posebno. Strategije promocije su strategije koje se koriste kako bi klijent postao svestan prisustva proizvoda ili usluge na tržištu. Reklamiranje jeste jedna od opcija ali ne i jedina. Pored samog reklamiranja koriste se i odnosi s javnošću, unapređenja prodaje kroz akcije: kupite jedan dobijete dva, kupite prašak za pranje rublja dobijete omekšivač, kupite tri proizvoda platite dva i slično.

U savremenim uslovima poslovanja treba imati u vidu da odabir kvalitetnog načina distribucije umnogome utiče na dostupnost proizvoda i njegova približavanje ciljnoj grupi. Kao kanali distribucije mogu se koristiti: kupovina preko interneta, mail porudžbine, rasprodaje, direktna prodaja, multi level sistemi, „peer to peer“ sistemi koji se baziraju na ideji da više ljudi ili grupa ljudi koristi istu uslugu ili proizvod.

Sredstvo putem koga proizvodi i usluge prelaze iz ruku proizvođača u ruke klijenta i gde su isti dostupni klijentima definiše se kao lokacija proizvoda/usluge. Što je više lokacija gde se može kupiti proizvod i što je lakši način za kupovinu istih, to su i očekivani prihodi od prodaje izvesniji.

Uticao potrošača na formiranje marketing miksa i konačnog izgleda proizvoda na tržištu je ogroman. Odgovorni za sprovođenje odgovarajuće marketing miks strategije su: osobe koje vode menadžment, osobe koje su zadužene za kontakte sa klijentima i zaposleni. Zajednička karakteristika svih njih je da zaposleni predstavljaju preduzeće i njegov način poslovanja. Takođe, ogroman uticaj ima i korporativna kultura.

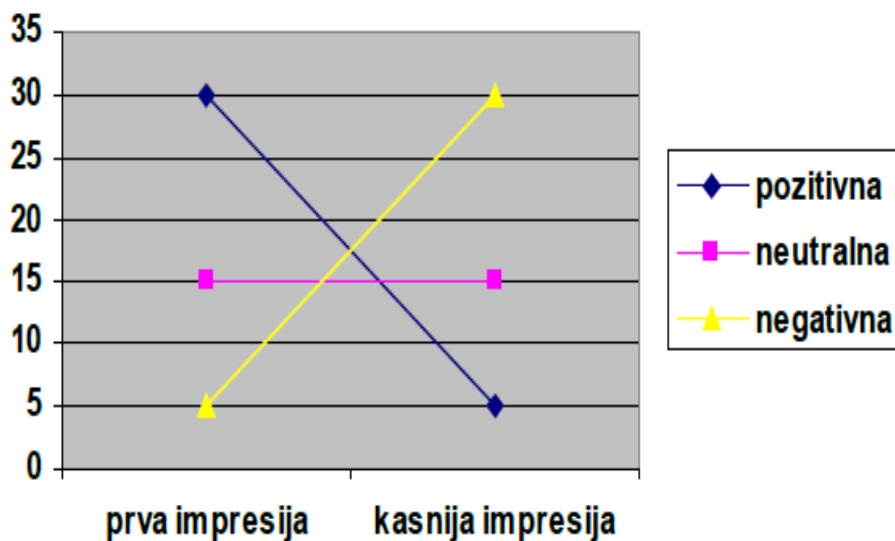
To najviše dolazi do izražaja kroz nekoliko karakteristika:

- Imidž koji reprezentuju može biti vrlo važan
- Prvi kontakt često je i trajni utisak koji ostavljaju kod klijenta

- Određeni dijapazon obuke i znanja o produktu/usluzi je neophodan
- Misija preduzeća - da li je svi dele i koliko je prenose krajnjem klijentu
- Zaposleni moraju da pokazuju određen stepen poslovne kulture

Socijalni psiholozi pokazuju da se opšti, intuitivni utisak o nekome stvara veoma brzo, već tokom prvih rečenica u dijalogu i ima relativnu trajnost. To znači da način na koji brzo i nesvesno delujemo jedni na druge ima značaja za uspostavljanje trajnijeg utiska. Ovaj prvi utisak se naziva prva impresija, i najčešće ima formu blagog i nejasnog pozitivnog ili negativnog stava koji prema nekom formiramo. Ako je naš kontakt sa nekim vrlo kratak, na primer, brzi intervju od par minuta, naš sagovornik će formirati prvu impresiju koja će trajati u vremenu i posle prestanka razgovora.

Različiti ljudi su u različitom stepenu spretni u uspostavljanju kontakata sa sagovornicima, kao i u „ostavljanju utiska“. Pojedine osobe imaju sklonost da izazivaju često blagi pozitivni a druge blagi negativni utisak kod sagovornika. Istraživanja, međutim pokazuju još nešto – prva impresija nije odlučujuća za naš stav prema nekome. Ako je naša prva impresija bila veoma povoljna a kasnije se upoznamo bolje i svoj stav ublažimo, naš doživljaj te osobe će postati negativniji nego da smo u početku bili ravnodušni. I u obrnutom smeru se pojavljuje slično pravilo: ako smo neku osobu procenili blago negativno a kasnije korigujemo svoj stav, onda ćemo tu osobu doživeti još pozitivnijom nego da smo u početku bili ravnodušni. Zato, pokazuje socijalna psihologija, sa brzim i površnim početnim utiscima treba biti oprezan, jer oni vremenom mogu da se preokrenu i tada će težiti da se pretvore u svoju suprotnost.



Danas postoje posebni postupci koji se bave obukom ljudi za uspešno vođenje određenih segmenata komunikacije. Sadržaj obuke je vežbanje spoljašnjih tehnika komunikacije – način izgovaranja (dikcija), gestikulacija (mimika), kretanje (motoričke vežbe), kako da se obučemo (stiling), pa i specifično - kome da se obraćamo, kako da odgovorimo sagovorniku. Obuka ove vrste može biti korisna jer pomaže ljudima da osveste i kontrolišu neke aspekte svog ponašanja i komunikacije, da razumeju svoje postupke, emocije ili namere.

Ove vrste obuke se vrlo često koriste ta poboljšanje prodaje robe i povećanje pregovaračkih sposobnosti prilikom zaključivanja ugovora.

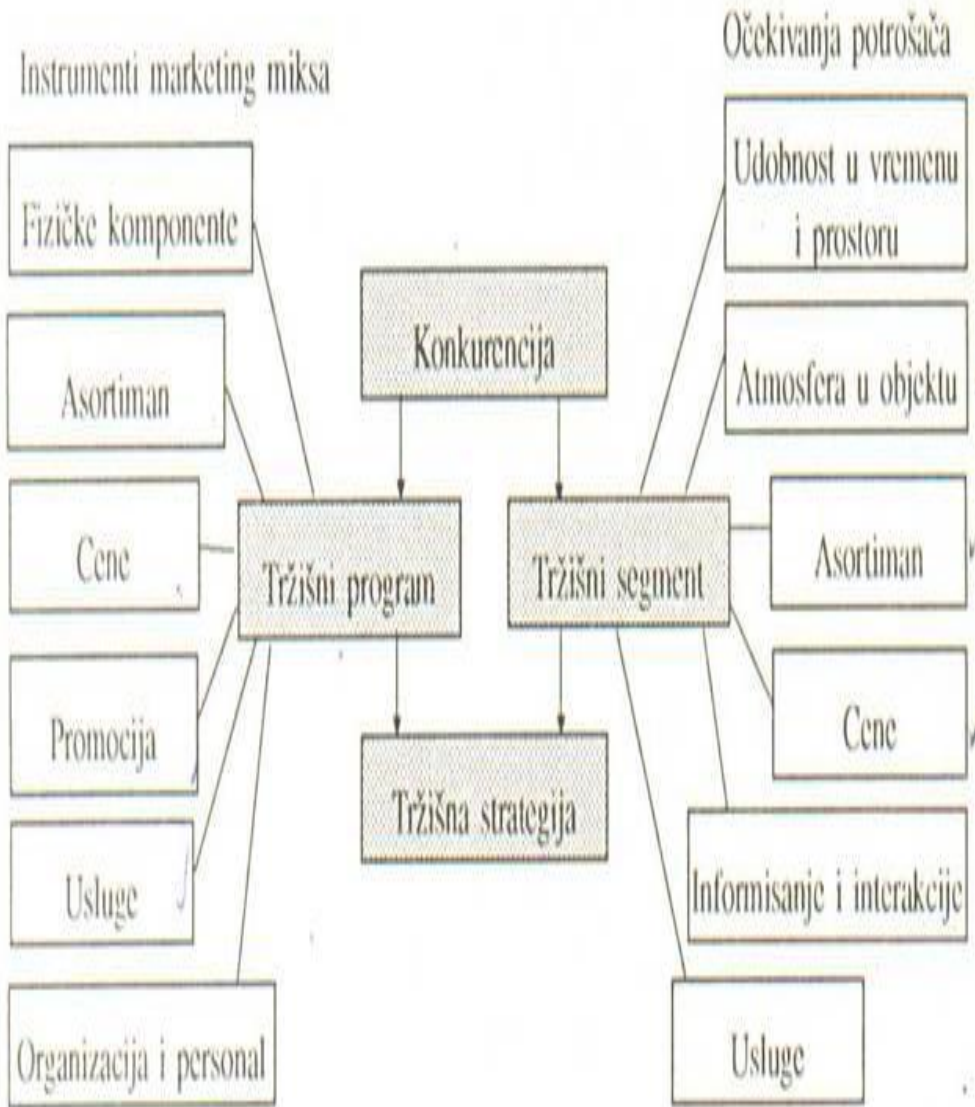
Model marketing strategije je skup, odnosno kombinacija određenih instrumenata marketing strategije. Jedan od tipičnih modela marketing strategije trgovinskog preduzeća dat je kroz šemu na sledećoj strani. Važno je istaći da lista instrumenata nije konačna i da zavisi od konkretne pozicije i karakteristika okruženja trgovinskog preduzeća što ukazuje na to da marketing predstavlja dugoročan i celovit plan akcija za usklađivanje paketa ponude sa potrebama potrošača .

Koji će instrumenti biti upotrebljeni pre svega zavisi od:

- Marketinških ciljeva
- Tipa proizvoda
- Ciljnog tržišta
- Strukture tržišta
- Ponašanja konkurencije
- Pitanja od opšteg značaja - kultura/religija, i sl.
- Pozicije marketinga
- Faze životnog ciklusa proizvoda

U svakom slučaju, uspešno preduzeće, ili ono koje to tek namerava da postane, mora imati u vidu da od efikasnosti sprovedenog modela marketing strategije zavisi i njegov opstanak i uspeh na savremenom tržištu.

Šema 1. Model marketing strategije trgovinskog preduzeća

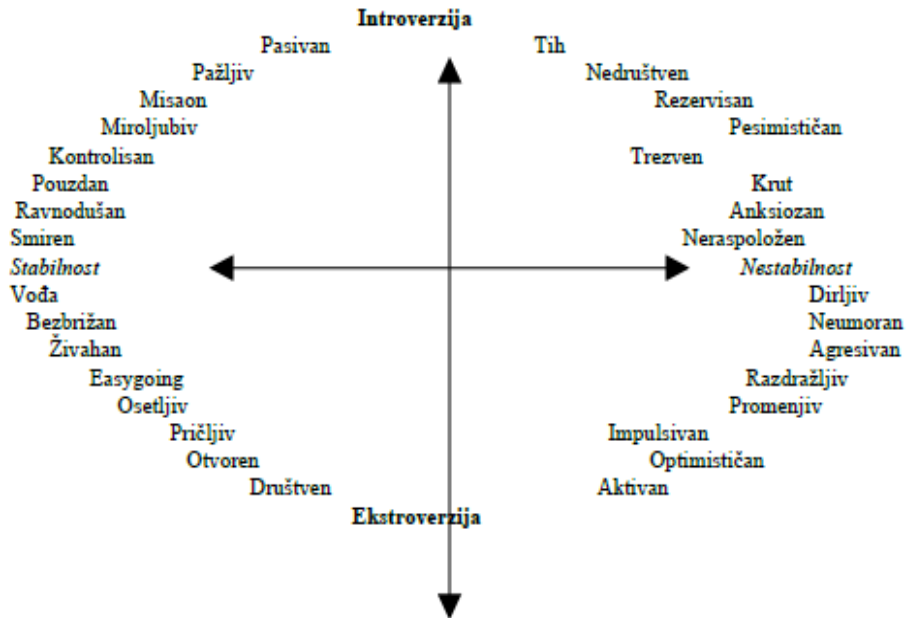


Izvor: S. Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, 1999. Str. 92.

Na šemi se uočava šest najvažnijih instrumenata marketinga trgovinskog preduzeća. Od konkretne pozicije i karakteristika okruženja trgovinskog preduzeća zavisi i koji će marketing instrumenti biti potencirani, o čemu će u narednim poglavljima biti više reči.

3. Teorije i koncepti ponašanja potrošača

Moderna i uspešna trgovinska preduzeća orijentisana su na zadovoljenje potreba i zahteva potrošača, koje po sebi predstavljaju promenljivu kategoriju. Promene u privrednim tokovima i konkurentskoj strukturi, promene u životnom standardu i povećanju kvaliteta usluge i kvalitete proizvoda izazivaju promene i kod afiniteta kupaca. Savremena istraživanja ukazuju na to da postoje razilke u načinu na koji kupci reaguju u situacijama kada se suoče sa ponudom prodavca. Konkurencija ali i izbirljivost kupaca nameću potrebu praćenja i razumevanja promena i reagovanja na različite profile kupaca. Različiti ljudi različito se ponašaju pa ih shodno tome možemo i grupisati na različite načine i u različite kategorije.



Prema ovoj podeli napravljena je i klasifikacija kupaca na osnovu odnosa kupca prema okruženju i prema svom poslu. Na osnovu odnosa prema okruženju kupce možemo podeliti na zatvorene (introvertne) i otvorene (ekstrovertne) osobe. Na osnovu odnosa prema svom poslu kupce možemo podeliti na one koji su orijentisani na zadatak i na one koji su orijentisani na ljude. Prvi se u obavljanju posla oslanjaju na stručnost i procedure, a drugi na socijalne kontakte i saradnju sa okruženjem. Imajući ovo u vidu, kupce možemo svrstati u 4 kategorije zavisno od njihovog ponašanja.

I N T R O V E R T A N	Tihi član zajednice	Društveni tip	E X T R O V E R T A N
	Analitičar	Direktor	

1. *Tihi član zajednice*

Kupac je fokusiran na odnose sa drugim ljudima i pri tome povučen u sebe. Sa osobama ovoga tipa treba biti toplo i prijateljski nastrojen i poštovati njihovu sporost u donošenju odluka.

2. *Društveni tip*

Ovaj tip kupaca ima jaku potrebu da se povezuje sa drugim ljudima, da se ističe u društvu, priča o sebi, jednostavno, bude u centru pažnje. Pred osobama ovoga tipa prodavac mora sebe predstaviti u sjajnom svetlu, ali se fokusirati na kupca i njegove uspehe i priznanja od drugih članova zajednice

3. *Analitičar*

Osoba zatvorena u sebe i orijentisana na zadatak kojim se bavi. Ovakvi kupci zahtevaju dokaze, tačne podatke, metodičnu prezentaciju i

potpunu argumentaciju za svaku iskazanu tvrdnju. U kontaktu sa ovim osobama prodavac mora biti strpljiv, logičan, ne sme skakati s teme na temu i ne sme požurivati kupca da donese odluku.

4. Direktor

Extrovertna osoba orijentisana na zadatak. U razgovoru sa direktorskim tipom ličnosti, prodavac mora biti svestan da ta osoba voli da dominira i da kontroliše situaciju. Proizvod mu se treba prezentovati sa aspekta koristi koje pruža u poboljšanju performansi njegovog preduzeća.

Ova i druge klasifikacije kupaca pružaju prodavcima korisne savete kako da prepoznaju i kako da se ophode prema različitim tipovima kupaca.

1. Trgovinsko preduzeće

Trgovinsko preduzeće treba posmatrati kao kompleksni sistem organizovanja koji funkcioniše u dinamičkom i mnogostruko uslovljenom poslovnom okruženju, s ciljem kreiranja ekonomske vrednosti za njegove vlasnike i za same potrošače. Stalne promene u okruženju opredeljuju prilike, opasnosti i ograničenja za trgovinska preduzeća. Stoga je neophodno da trgovinsko preduzeće precizno definiše i istovremeno realizuje veći broj ciljeva koji su međusobno kompatibilni i integrisani. To zahteva integralni koncept trgovinskog menadžmenta posebno u procesu upravljanja marketingom, finansijama i kadrovima.

Glavne komponente integralnog menadžmenta su strategijski, administrativni i operativni menadžment. U razvijenom upravljačkom mehanizmu treba da se pravi razlika između strategijske i administrativno-operativne komponente. Strategijska komponenta razrešava se u okviru tzv. top menadžmenta trgovinskog preduzeća. Pomoću nje se uspostavlja veza trgovinskog preduzeća sa okruženjem.

Drugi i treći nivo su operativno izvršnog karaktera. Obuhvataju dve dimenzije: tržišnu (operativni menadžment) i finansijsku (administrativni menadžment).

Logično je da se na nivou top menadžmenta razrešavaju sva strategijska pitanja. Radi se o definisanju misije, ciljeva, i konkretnih strategija rasta i razvoja trgovinskog preduzeća. Pri realizovanju pojedinih segmenata strategijskog menadžmenta određenu aktivnu ulogu mogu da imaju i vodeći rukovodioci iz srednjeg menadžmenta.

U domenu administrativnog menadžmenta utvrđuju se detaljni operativni ciljevi, planovi i zadaci preduzeća. On obuhvata sledeće četiri ključne aktivnosti:

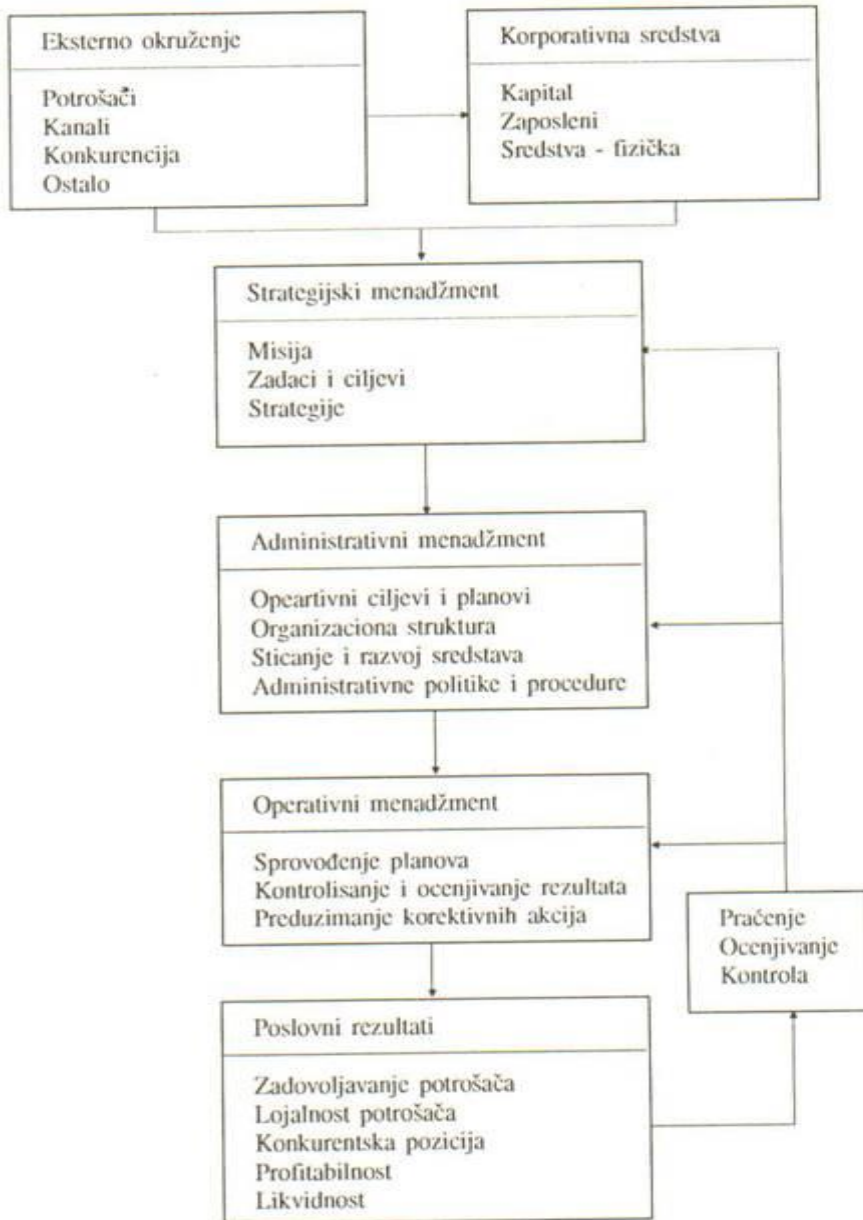
- razvoj detaljnih ciljeva i operativnih planova za svako funkcionalno područje,
- dizajniranje odgovarajuće organizacione strukture preduzeća
- upravljanje sticanjem i razvojem sredstava i kapitala preduzeća
- razvoj i održavanje standardnih politika i procedura za efikasno upravljanje preduzećem.

Operativni menadžment odnosi se na konkretnu realizaciju operativnih ciljeva i zadataka. Funkcija operativnog menadžmenta dolazi do izražaja u sledećem:

- upravljanju i realizacijom operativnih planova,
- merenju i oceni ostvarenih poslovnih rezultata i
- preduzimanju korektivnih akcija, neophodnih za prilagođavanje operativnim planovima

Između ova tri nivoa menadžmenta treba da postoji odgovarajuća koordinacija, uravnoteženost i međuzavisnost. To znači da menadžeri na svakom nivou, od predsednika kompanije do menadžera prodaje učestvuju sa različitim udelom u procesu strategijskog,

administrativnog i operativnog menadžmenta i više manje su odgovorni za ostvarivanje poslovnih rezultata. U tom smislu i trgovinski menadžment ima određene karakteristike na svim nivoima upravljanja.



2. Tipologija trgovinskog menadžmenta

U trgovini razvijenih zemalja intenzivno se odvijaju strukturne, organizacione i poslovne transformacije. Te promene u osnovi su dovele do toga da se tradicionalni način funkcionisanja trgovine potpuno promenio. Menja se u osnovi mesto trgovine, koje ona ima u reprodukciji danas, u odnosu na prošli period. Danas, a posebno će tako biti u budućnosti, trgovina predstavlja glavno sredstvo za funkcionisanje savremene privrede. Bez trgovine nema razvoja niti funkcionisanja razvijenih tržišnih privreda. Tamo gde ona ne funkcioniše efikasno, dolazi do opšteg privrednog zastoja. Najveći problem razvijenih privreda danas je kako prodati robu u situaciji njenog nesklada između ponude i tražnje. Zato se sa pravom govori o revolucionarnoj ulozi trgovine, posebno njene maloprodaje, jer ona premošćava taj problem između veće ponude robe i nedostatka platežne tražnje. To je savremena trgovina uspeła, zahvaljujući velikim trgovinskim kompanijama.

Velike trgovinske kompanije u svetu, koje su nastale koncentracijom, zahvaljujući svojoj ekonomskoj snazi uspevaju da odigraju odlučujuću ulogu u distribuciji robe i pronalaženju kupaca. Zahvaljujući trgovini, omogućeno je normalno funkcionisanje privrede, ubrzan je obrt kapitala i premošćeno je zamrzavanje kapitala u robi.

U privredama razvijenih zemalja prisutan je trend da se ekonomska snaga seli iz sfere proizvodnje u sferu trgovine. U vezi sa tim Piter Drucker sproveo je istraživanje u praksi najvećih trgovinskih kompanijama u svetu, kao što su: "Wal-mart", "Sears Roebuck" u SAD, "Itd-Yokado Co" i "7-Eleven" u Japanu, "Alpi" i "Spar" u Nemačkoj, "Idea" u Švedskoj, "Beneton" u Italiji. On je došao do zaključka da kod svih robnih grupa jača uloga trgovine, odnosno maloprodaje, kada se posmatra vertikalni sistem razmene.

Zahvaljujući svom kapitalu, trgovina omogućuje normalni protok robe.¹¹ U protivnom bi dolazilo do zastoja prodaje robe, što bi koštalo

¹¹ P. Drucker, *The Economy's Power Shift*, The Wall Street Journal, 24. septembar 1992.

proizvodnju u dodatnom zaduživanju. Kapital u sferi trgovine sve više privlači kapital iz sfere proizvodnje. Ta seoba kapitala iz sfere proizvodnje u sferu promena bi se mogla nazvati normalnom pojavom, shodno činjenici da se sa razvojem privrede kapital iz poljoprivrede i industrije, kao primarnih grana, seli u tercijalne delatnosti, odnosno u oblast informatike.

Međutim, iznenađujuće je da se kapital u razvijenim društvima čak i iz banaka seli u sferu trgovine, posebno maloprodaju. Trenutno, kada se posmatra Srbija, najviše kapitala je usmereno prema trgovini, iako je srpsko tržište još uvek daleko od razvijenog društva.

Promene u trgovini, kao i stalno menjanje kanala prodaje, učinili su trgovinu vodećim sektorom danas u svetu. Posmatrano u srpskim razmerama, vidimo da se tokovi privatizacije najbrže odvijaju u trgovini, jer su očekivanja da će se kapital u njoj najbrže okrenuti, iako se to u našoj praksi ne dešava baš tako. Trgovina se razvija na osnovu svojih zakonitosti koje se dešavaju kao posledica strukturnih promena uslovljenih privrednim razvojem. Sve te zakonitosti, kao i promena poslovnog ambijenta zemalja u kojima se posluje, doprinosi razvoju trgovinskog menadžmenta, kao posebne vrste menadžmenta.

Trgovinski menadžment se može razlikovati po različitim kriterijumima, i to prema:

- hijerarhijskom nivou,
- funkcionalnim oblastima,
- kriterijumu nacionalnih granica,
- kriterijumu podele rada u kanalu marketinga,
- ličnim osobinama menadžera, itd.

2.1. Tipologija prema kriterijumu hijerarhijskog nivoa

Jedan od glavnih kriterijuma za razlikovanje menadžera je nivo na kome se menadžment nalazi.¹² Mada nema pravila gde koji nivo počinje, a gde se završava, pored podele navedene u prethodnom poglavlju, u teoriji menadžmenta se često razlikuju: top menadžment, srednji i niži menadžment.

Strategijski (top) menadžment se nalazi na najvišem nivou hijerarhijske piramide. On ima različite nazive: predsednik, generalni menadžer, generalni direktor, direktor, strategijski rukovodilac, načelnik, itd.

Top menadžment je primarno odgovoran za uključivanje organizacije u okruženje. On stvara imidž organizacije, kroz upoznavanje okruženja sa svrhom i značajem organizacije za spoljno okruženje. To se ostvaruje putem informisanja ljudi iz organizacije i okruženja. Tako je dugogodišnji menadžer Krajslera Li Ajakoka godinama promovisao Krajsler, kao organizaciju koja je rođena u Americi i za Amerikance.

Drugi primaran zadatak top menadžmenta je da uočavaju potrebe okruženja i pronalaze načine za što adekvatnijim udovoljenjem zahteva okruženja. Na bazi svoje percepcije tržišta, menadžment u naučno obrazovnoj ili zdravstvenoj, odnosno kulturnoj i bilo kojoj drugoj ustanovi formuliše svoju uslugu (zdravstvenu, obrazovnu) kroz dugoročno planiranje, strategije i taktike za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Top menadžment učestvuje u formulisanju politike, a sam donosi, odnosno formuliše strategiju, koja predstavlja i osnovu za operatiku i taktiku.

¹² Ž. Radosavljević, R. Tomić, *Menadžment u modernom biznisu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Univerzitet Braća Karić, 2007. str.19.

Srednji (middle) **menadžment** ima direktnu odgovornost za organizovanje proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga. Imaju različite nazive: rukovodilac proizvodnje ili pružanje usluga (tehnički direktor), direktor ili rukovodilac marketinga, finansija ili ljudskih resursa. Oni se nalaze između top i nižeg menadžmenta, pa se preko ovog menadžerskog nivoa, često prelamaju svi problemi organizacije. Često može biti višeslojan, odnosno da u grupi srednjih menadžera bude više nivoa. Na primer, rukovodioci sektora, imaju rukovodioce odeljenja, a oni rukovodioce odseka.

Srednji menadžment je više okrenut unutrašnjosti organizacije i problemima koji nastaju u istoj. Oni upravljaju dnevnim aktivnostima. Jedna grupa menadžera uslužne organizacije, na primer nadgleda ljude koji su direktno angažovani na pružanju usluge. Zato se ova vrsta menadžmenta često naziva i organizacionim menadžmentom.

U savremenom menadžmentu, srednji menadžment je u mnogim organizacijama doveden u pitanje. Razloge treba tražiti u tome što se od top menadžmenta sve više zahteva obavljanje analitičnijeg rada, što su ranije radili srednji menadžeri. S druge strane, menadžeri nižeg nivoa postaju mnogo aktivniji i donose mnogo tekućih odluka, što su ranije radili menadžeri srednjeg nivoa. Uvođenjem informatičke tehnologije, povećan je kapacitet top menadžmenta, pa se određeni poslovi srednjeg menadžmenta prenose na top, a delom na niži menadžment. Ova praksa se već pokazala kao loša, jer se eliminisanjem srednjeg menadžmenta gubi nivo koji je jednako razumeo i top, ali i niži menadžment, što je značajno za pripremu i razradu odluke koja treba da se realizuje na nižem nivou menadžmenta.

Srednji menadžment mora jednako da poznaje menadžment, ali i da ima tzv. tehnička znanja. Jedno i drugo je neophodno, jer se nalazi između institucionalnog i nižeg menadžmenta. U njemu mora isto tako da postoji koliko nauke, toliko i veštine.

Srednji menadžment formuliše operativku. To je deo strategije, koji razrađuje određenu oblast, i često se naziva mala strategija ili velika taktika.

Niži (lower) **menadžment** se nalazi na najnižem nivou organizacije.

On ima različite nazive: brigadir, poslovođa, rukovodilac odeljenja ili referata. Ispod ovih rukovodilaca ne postoji nijedan nivo, kome bi ovi prenosili zadatke, već direktno rade sa izvršiocima na ostvarenju planova i zadataka koji su formulisani na višim nivoima.

U nižem menadžmentu, moraju da dominiraju tehnička znanja i veštine. Tu se direktno radi na proizvodnji roba ili pružanju organizacijske usluge. Za operacionalizaciju svojih aktivnosti niži menadžment stvara taktiku. To je direktno sučeljavanje sa određenim problemom koji treba rešiti na određenom mestu i u određeno vreme, sa raspoloživim ljudstvom.

Navedena podela menadžerskih nivoa je uslovna. Ovi nivoi moraju biti međusobno povezani i tako postavljeni da jedan iz drugog proizlaze. Zato top menadžment ima primarni zadatak da uspostavi jedinstvo uprave i da uskladi funkcionisanje različitih menadžerskih nivoa. To je i prirodno, jer je teško utvrditi gde neka aktivnost rukovođenja nastaje a gde se završava.

2.2. Tipologija menadžmenta prema funkcionalnim oblastima

Svaka organizacija ima svoje funkcionalne oblasti pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije. Četiri osnovne funkcije se nalaze u svakoj organizaciji, nezavisno od vrste delatnosti, i to: proizvodna, odnosno tehnička funkcija, komercijalna, finansijska i kadrovska funkcija. Pored ovih, u organizaciji mogu da postoje i druge funkcije, kao što su: razvojna, kvaliteta, inovacija i kreacija itd. Na čelu svake od ovih

funkcionalnih oblasti nalaze se rukovodioci, čiji je zadatak da upravljaju istima, na osnovu usvojene strategije na najvišem nivou.

Funkcionalne oblasti ne treba mešati sa opštim elementima menadžment procesa: planiranjem, organizovanjem, vođenjem, usmeravanjem i kontrolom. Umesto toga, specijalizovane funkcionalne oblasti opisuju specifičan niz aktivnosti koje nadgleda jedan menadžer.

Tehnički menadžment obuhvata proces planiranja, organizovanja, vođenja, koordiniranja i kontrole proizvodne funkcije.¹³ U suštini, upravljanje proizvodnjom svodi se na donošenje odluka kojima se osigurava pravovremena, kvalitetna i jeftina izrada određenih proizvoda ili pružanje određenih vrsta usluga.

da opstanu.

Komercijalni menadžment je podsistem menadžmenta organizacije koji je orijentisan na upravljanje nabavkom, prodajom i skladištenjem, odnosno upravljanjem zaliha sirovina ili gotovim proizvodima, odnosno robom. U modernom menadžmentu poslovi i radni zadaci komercijale nisu standardizovani, pa se pojedini poslovi mogu locirati u tehnički menadžment (na primer, nabavka sirovina i materijala ili ugovaranje u opšti, kadrovski pravni sektor). Ipak, najveći broj poslovnih organizacija je komercijalni menadžment komponovao tako da se isti bavi upravljanjem: nabavke – snabdevanjem, prodajom i zalihama.

Prodajni menadžment mora formulisati principe, odnosno filozofiju prodaje. Ovaj posao se operacionalizuje kroz određenu organizacionu regulativu, i to putem uputstava, instrukcija, odluka itd. Na najvišem nivou organizacije potrebno je formulisati opštu politiku kompanije, a na nivou prodajnog menadžmenta principe, odnosno filozofiju prodaje. Na nivou taktičkih menadžmenta, odnosno prodajnog osoblja realizuje se filozofija prodaje. U formulisanju prodajne politike mora se voditi računa o formiranju određenog “tržišnog koktela” ili marketing miksa. Pod tim pojmom podrazumeva se kombinacija prodajne cene sa kanalima prodaje, promocije, pružanjem postprodajnih usluga ili

¹³ Ibidem, str.22

drugih povoljnosti koje se odnose na necenovnu konkurenciju. Time se obezbeđuje optimalna kombinacija elemenata koji daju i najveće efekte u prodaji.

Poznavanje finansijskih instrumenata, tehnika i troškova je jedan od najvažnijih zadataka top, ali i funkcionalnih menadžera. Menadžment finansija se u osnovi bavi nekoliko najvažnijim aktivnostima, i to:

- (1) budžetiranjem,
- (2) upravljanjem finansijskim instrumentima i
- (3) upravljanjem troškova.

Finansijski menadžment, kao i drugi menadžmenti ima svoja pravila i principe, odnosno naučnu infrastrukturu, na osnovu koje se donose odluke ili predlaže generalnom menadžeru donošenje strategijskih odluka.

Najvažniji instrumenti koje finansijski menadžment koristi u cilju izvođenja odgovarajućih zaključaka, su: struktuiranje računovodstvenih kodova, utvrđivanje bruto i neto profitne stope, utvrđivanje granice rentabilnosti i obezbeđenje solventnosti. Ove elemente u finansijskoj analizi treba posmatrati u jedinstvu i međusobnim interakcijama.

Kvalitetan ljudski resurs, odnosno zaposleni, jesu najvredniji resursi kompanije. Oni mogu nadoknaditi nedostatak drugih resursa, ukoliko se istima dobro upravlja. Osnovni zadatak kadrovskeg menadžmenta u organizaciji se svodi na tri globalna cilja:

- da zadrži postojeće kadrove,
- da razvija potencijale radne snage i
- da obezbedi povoljne uslove koji bi bili atraktivni za privlačenje nove radne snage u kompaniju.

Postizanje navedenih ciljeva zahteva znanja iz oblasti upravljanja i rukovođenja, veštinu planiranja, obuku i procene učinaka, dobro regulisan sistem plata i naknada, programe povlastica do prekida radnog

odnosa. Kadrovski menadžment mora uticati na celokupnu rukovodeću strukturu da se olako ne otpuštaju kvalitetni kadrovi i da se sve učini kako bi se najbolji zadržali. Bez odgovarajućeg kvaliteta kadrova, najbolje ideje ili zahtevi menadžera ostaju samo mrtvo slovo na papiru i osuđeni su na propast.

Menadžmenti pojedinih funkcija moraju biti harmonizovani i delovati poput jednog muzičkog orkestra. Oni se ne smeju zatvarati u svoja funkcionalna područja, već moraju osmišljavati kako biti efikasniji u oblasti kojom upravlja. Funkcionalni rukovodioci moraju misliti i na celinu sistema, pa i šire. Svaka inovacija, na primer koja bi poboljšala funkcionisanje određene funkcionalne oblasti ili sistema kao celine, a imala nepovoljan uticaj na ekologiju okruženja, ne može dobiti prelaznu ocenu.

2.1. Tipologija menadžmenta prema kriterijumu nacionalnih granica

Kao što se trgovina deli na spoljnu i unutrašnju, tako se i trgovinski menadžment prilagođava njihovim specifičnostima. Sgodno tome možemo razlikovati:

- Menadžment unutrašnje trgovine
- Menadžment spoljne trgovine
- Nacionalni trgovinski menadžment
- Regionalni trgovinski menadžment
- Menadžment razvijenih privreda i zemalja u razvoju

Menadžment unutrašnje trgovine podrazumeva upravljanje trgovinskim aktivnostima u okviru jedne države, odnosno jedinstvenog ekonomskog i pravnog entiteta.

Menadžment spoljne trgovine za cilj ima optimizaciju spoljnotrговinskih aktivnosti preduzeća imajući u vidu specifičnosti različitih zemalja sa kojima posluje.

Neophodno je istaći da se razvojem elektronske trgovine sve više briše podela na unutrašnju i spoljnu trgovinu. Takođe, savremene regionalne ekonomske integracije imaju veliki uticaj na prevazilaženje carinskih i necarinskih barijera trgovini među zemljama članicama integracije.

Nacionalni trgovinski menadžment može biti više ili manje homogen, u zavisnosti od specifičnosti određene zemlje. Privrede koje imaju razvijeniji nacionalni identitet, prepoznatljivost, koji su rezultat nacionalnih i običajnih osobenosti osobenosti zemlje, imaće i takozvane čisto nacionalne menadžmente. S druge strane, privrede kao što su Ujedinjeno kraljevstvo, Zajednica arapskih zemalja i sl. gde postoje veće razlike u poslovnosti, menadžmenti ovih privreda biće heterogeniji, odnosno mogu se javiti velike razlike u primeni nacionalnih menadžmenata.

Kada među zemljama postoje sličnosti u načinu poslovanja, a pritom nisu povezane u regionalne integracije, može se govoriti o regionalnim menadžmentima. Tako se, na primer, sve više spominju evropski, američki, japanski i drugi menadžmenti.

Ukoliko se posmatra stepen razvijenosti određenih privreda, može biti reči o menadžmentu razvijenih i menadžmentu zemalja u razvoju, odnosno tranziciji. Razlike postoje u uslovima poslovanja preduzeća.

2.2. Tipologija menadžmenta po kriterijumu podele rada u kanalu marketinga

Pri obavljanju trgovinskih poslova razlikujemo trgovinu na malo i trgovinu na veliko, tako da se njima bave trgovinski menadžment na veliko i trgovinski menadžment na malo. Sam promet robe se odvija u dva pravca:

- Od proizvođača do veleprodaje (grosiste), i

- Od veleprodavca do maloprodaje (detaljiste)

Kao modalitet, danas se javlja takozvani angrodetaljistički menadžment, tj. menadžment na veliko i malo.¹⁴

Trgovinski menadžment za promet robe na veliko upravlja posredničkim poslovima u robnom prometu između proizvođača i trgovinskog preduzeća na veliko (grosiste). Ovde dolaze do izražaja sposobnost i veštine upravljanja robnim asortimanom, velikim obrtnim sredstvima, zalihama, skladištima, kadrovima, itd.

Trgovinski menadžment za promet robe na malo upravlja posredničkim poslovima u prometu robe od veleprodaje (grosista) do krajnjeg potrošača. Glavni akcenat je na maloprodajnoj mreži, kadrovima i upravljanju zalihama. Promene u maloprodaji su najintenzivnije, što utiče i na delatnost detaljističkog menadžmenta.

Angrodetaljistički menadžment se istovremeno bavi upravljanjem grosističkom i detaljističkom funkcijom. Suština ove vrste menadžmenta je da veleprodaja formira maloprodajnu mrežu kako bi preduzeće obezbedilo sebi sigurnost i opstanak na tržištu kao i snižavanje troškova poslovanja. Uloga trgovinskog menadžmenta u ovakvom vidu spajanja veleprodaje i maloprodaje je izuzetno velika i zahteva velike sposobnosti menadžera.

3. Savremeni procesi integracije i kooperacije trgovine

Brojne su zakonitosti razvoja trgovine, ali su dve osnovne, i to: ubrzavanje integracije i kooperacije u svim fazama promena i stalni rast nivoa koncentracije trgovine.¹⁵

¹⁴ Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, CERK, Beograd 2006, str. 70.

¹⁵ S. Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd 1996. str. 6.

Procesi integracije i kooperacije nisu prisutni samo u procesu proizvodnje, već i u oblasti trgovine. Integracija i kooperacija u svim sferama promena dolazi kao posledica opšte nestabilnosti subjekta u prometu. Naime, oštra konkurencija na tržištu i strah od propasti, teraju na integraciju i kooperaciju sve učesnike u promeni. Neizvesni i mali subjekti u prometu imaju sve manje šanse za opstanak. Svaki proces na tržištu, što je uobičajena pojava, dovodi kod malih trgovinskih subjekata do uzbune, a veliki tržišni poremećaji se za njih završavaju kobno. Zato su mali prinuđeni da se integrišu sa velikim trgovinskim subjektima (što je češća pojava) ili da se više malih udruži u jači trgovinski subjekt (što je ređa pojava). Danas je prisutna pojava da mnogi proizvođači prodaju pod trgovinskom markom, o čemu će u narednim poglavljima biti više reči.

To znači da za te proizvođače niko ne zna i njihovi proizvodi su prepoznatljivi zahvaljujući trgovinskoj marki. U toj situaciji, i ne samo u tom slučaju, trgovina diktira proizvodnji sve uslove. U tim uslovima nema razvoja ni opstanaka proizvodnje bez trgovinske firme (trgovinske marke) koja stoji iza tog proizvođača. Praktično, trgovinom u razvijenim zemljama upravljaju krupna trgovinska preduzeća koja kontrolišu sve kanale prodaje, odnosno ta trgovinska preduzeća imaju dominantnu poziciju u većini kanala prodaje. Tako, na primer, u V. Britaniji pet trgovinskih kompanija (Tesco, J. Sainsbury, Gateway, Agryll i Asda) čak sa 57,6% učestvuju u ukupnom prometu prehrambenih proizvoda na malo.¹⁸ Može se konstatovati da ove trgovinske kuće (njih pet u V. Britaniji) kontrolišu tržište prehrambenih proizvoda, a samo 15% tržišta kontrolišu nezavisna trgovinska preduzeća.

Savremeni procesi integracije i koncentracije koji su zahvatili trgovinu razvijenih zemalja ogledaju se u masovnom prometu robe i usluga. To je uslovilo da efekti prometa utiču na pravce promena u funkcionisanju savremene trgovine. Te promene u funkcionisanju promena ogledaju se kroz sledeće:

- promene tehnike i tehnologije;
- evolucija organizacije preduzeća i trgovinske mreže;

- promene u stratezijskom upravljanju na makro i mikro nivou.

Savremeno funkcionisanje trgovine sve više zavisi od primene naučnih dostignuća u upravljanju njom, odnosno, primena tehničko-tehnoloških progressa postaje savremeni način prodaje u trgovini. Zato slobodno možemo konstatovati za trgovinu danas, a posebno onu buduću, da je to sve više kapitalno intenzivna oblast.

Savremeni napredak informatike svoju ogromnu primenu nalazi baš u oblasti trgovine. Danas trgovina ne može praktično da funkcioniše bez razvijene informatike i elektronike.¹⁶

Sa razvojem informatike, trgovina dobija neophodne informacije za donošenje odluka, kako prema potrošačima, tako i prema proizvođačima. Informacije su snažno oruđe za trgovinu. Zato možemo slobodno reći: zahvaljujući najnovijim informacijama koje trgovina dobija, zahvaljujući informatici, pozicija trgovaca u odnosu na proizvođača se poboljšava. Trgovina, zahvaljujući informacijama, utiče na proizvođača u pravcu menjanja tehnoloških rešenja koja utiču na promene svojstva proizvoda. Takođe, trgovina naoružana najnovijim informacijama iz zemlje i sveta, utiče na izvesne promene i kod potrošača.

Procesi integracije i koncentracije u trgovini razvijenih zemalja dovode i do promena njene organizacije. Promene se ogledaju kroz evoluciju trgovinskih subjekata, kao i kroz strukturne promene trgovinske mreže. Taj proces se poslednjih trideset godina odvijao kroz evoluciju trgovine i trgovinske mreže u razvijenim zemljama tržišne privrede.

Trend promena ogleda se u smanjenju subjekata u trgovini, a dolazi kao posledica integracije i koncentracije u trgovini. Dolazi i do smanjenja prodajnih i skladišnih objekata. Naime, stvaraju se prodajni objekti u kojima veliki broj potrošača može da zadovolji svoje potrebe. Kod skladišnih objekata prisutan je proces stvaranja velikih centralnih

¹⁶ Ibidem, str. 9

magacina koji robu prodaju trgovcima na veliko i velikom broju trgovaca na malo.

Na organizacijske promene u trgovini utiče i to da velike trgovinske kuće povećavaju svoje učešće u ukupnom prometu, ali one povećavaju i svoje učešće u ukupnim investicijama u prometu.

Praktično, danas je stvoreno jedno sasvim novo trgovačko preduzeće koje karakteriše:

- postojanje velikog broja filijala,
- slabljenje nezavisnih trgovaca,
- dominacija višestepenih trgovinskih preduzeća i vertikalno integrisanih marketing sistema
- afirmacija trgovinskih konglomerata
- spoj spoljne i unutrašnje trgovine
- razvoj multinacionalne trgovine
- zadržavanje tradicionalne uloge potrošačkih kooperativa.

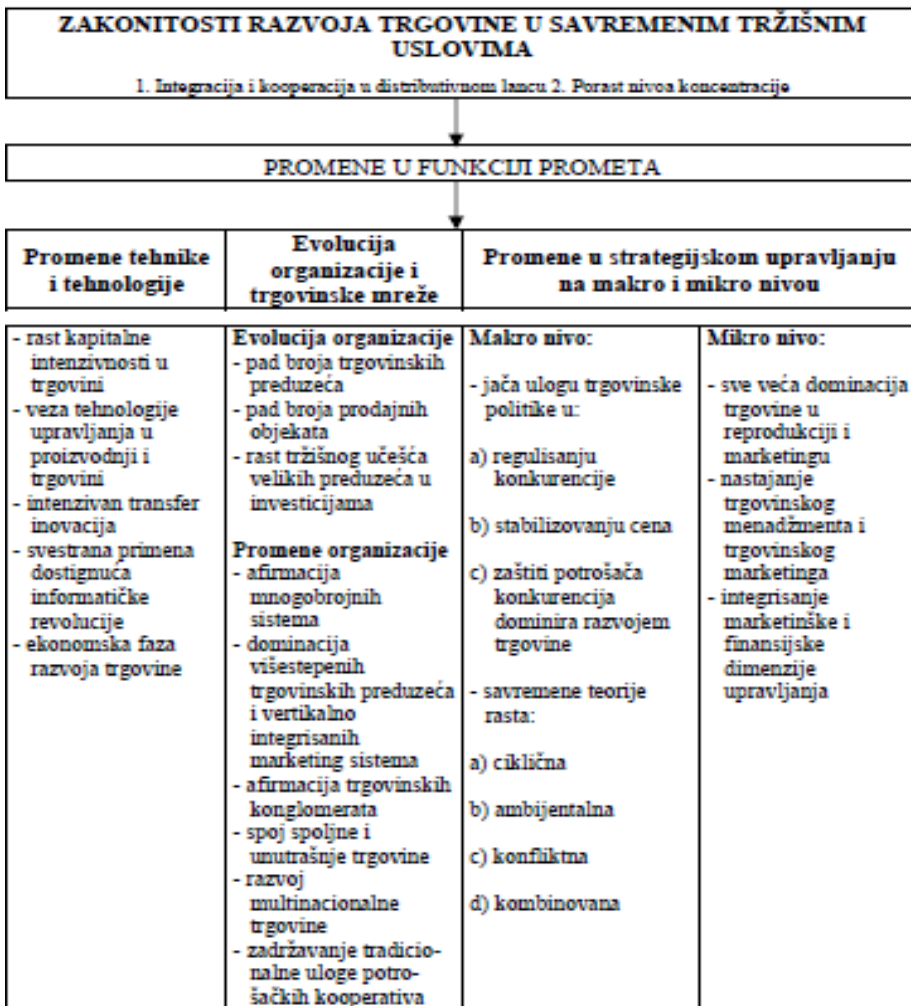
Kada posmatramo promene u strategijskom upravljanju trgovinom, važno je naglasiti da se ono izvodi istovremeno na makro i mikro nivou. Naime, danas se ne može zamisliti upravljanje trgovinom bez istovremeno makro-mikro nivoa delovanja.¹⁷ Pod makro upravljanjem podrazumevamo aktivnu ulogu države, koja svojom ekonomskom politikom svesno usmerava razvoj ove delatnosti sa aspekta društva. Rastom privrednog razvoja dovodi do većeg i značajnijeg makro uticaja na trgovinu, odnosno razvijena privreda podrazumeva i razvijenu

¹⁷ Ž. Radosavljević, R. Tomić, *Menadžment u modernom biznisu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Univerzitet Braća Karić, 2007. str.23.

trgovinu, što u velikoj meri potencira razvoj i usmeravanje trgovinske politike.

Mikro upravljanje vezano je za usmeravanje razvoja trgovinskog preduzeća. Da bi taj razvoj bio uspešan, trgovinsko preduzeće treba da savlada svoju konkurenciju, a to će uspeti ako primeni celovitu teoriju i praksu savremenog menadžmenta u trgovini.

Šema 1.



Trgovinski menadžment dobija na značaju zahvaljujući činjenici da trgovina ima dominirajuću ulogu u reprodukciji. Trgovinsko preduzeće prinuđeno je da razvija sve ključne funkcije područja menadžmenta. To znači da mora da razvija funkciju marketinga u preduzeću, finansija, računovodstva, kadrova, informacioni sistem, razvoj kapaciteta i sl. Da bi svako od ovih područja analize bilo uspešno, moraju biti adekvatni analiza, planiranje i kontrola. Da bi sve prethodno bilo uspešno, mora se voditi trgovinski menadžment koji potencira tržišnost i potrošački vođeni pristup.

Menadžment, kao i svaka druga nauka, ima svoj predmet izučavanja i istraživanja. On je povezan sa poslovnim sistemima, ali i sa svim drugim organizacionim sistemima. Njegov cilj je da se resursima (materijalnim, ljudskim, informacionim, finansijskim, znanjem, itd.), upravlja na ekonomičan i racionalan način. Nauka o menadžmentu za osnovni predmet svog istraživanja ima efikasnost i efektivnost u organizacionim sistemima. Ovi termini se često poistovećuju ili se nedovoljno razlikuju. Efikasno i efektivno ponašanje treba podsticati na svim nivoima, jer obezbeđuje stabilnost i progres privrednog i društvenog razvoja. Zato je neophodno ovim pojmovima posvetiti odgovarajuću pažnju i utvrditi njihov međusoban odnos.

U teoriji i praksi postoje razni pristupi definisanju, obradi i merenju efikasnosti i efektivnosti poslovanja preduzeća i drugih privrednih subjekata.

Efikasnost je princip ili zahtev za realizacijom postavljenih ciljeva preduzeća uz najmanje korišćenje i trošenje raspoloživih resursa i komponenata preduzeća. Efikasnost izražava racionalnost upotrebe raspoloživih komponenata i izražava se odnosom ostvarenih rezultata prema učinjenim ulaganjima.

U osnovi principa efikasnosti je uspešnost transformacije materijalnih i ljudskih komponenata ulaganja u rezultate poslovanja. Ta transformacija se obavlja u procesu rada i poslovanja. Ovaj princip se najopštije izražava odnosom rezultata poslovanja preduzeća (outputa) i ulaganja (inputa) učinjenih da se ti rezultati ostvare. Ukoliko se sa manjim obimom ulaganja ostvare projektovani i željeni rezultati, odnosno ako se sa raspoloživim obimom ulaganja raspoloživih faktora preduzeća ostvaruju veći rezultati, utoliko je efikasnost preduzeća veća i obratno.

Efektivnost je princip ili zahtev koji polazi od unapred definisanih i utvrđenih ciljeva preduzeća i raspoloživosti neophodnih komponenata faktora, odnosno resursa za njihovo ostvarivanje. Cilj efektivnosti je da se korišćenjem raspoloživih resursa, odnosno komponenata ostvare maksimalno mogući rezultati u skladu sa postavljenim planskim ciljevima. Efektivnost je orijentisana na izbor potreba koje će preduzeće zadovoljiti u procesu poslovanja i obavljanja svoje delatnosti. Najkraće rečeno, *efektivnost preduzeća označava stepen uspešnosti u ostvarivanju njegovih ciljeva.*

Klasični ili tradicionalni pristup efikasnosti i efektivnosti karakteriše parcijalno merenje rezultata poslovanja, odnosno poslovnog uspeha preduzeća. Polazi se od toga da svaki ciklus reprodukcije i delatnosti preduzeća zahteva određena materijalna ulaganja i ljudske resurse, tehnološki uslovljen proces rada i delatnosti i na kraju rezultate. Ovaj pristup polazi od ciljeva koje je preduzeće postavilo i teži da ih u okviru procesa svoje reprodukcije ostvari. Stoga se suština i sadržina klasičnog pristupa u preduzeću svodi na utvrđivanje i merenje stepena uspešnosti u ostvarivanju zadatih i postavljenih ciljeva. Klasičnim pristupom se takođe meri i sposobnost preduzeća da pribavi potrebne resurse za svoje poslovanje.

Efikasnost i efektivnost preduzeća, pored ostalog, meri se i njegovom sposobnošću da pribavi potrebne i nedostajuće resurse iz okruženja, odnosno potrebne faktore poslovanja.¹⁸

Kao kriterijum efikasnosti i efektivnosti uzimaju se i interni poslovni procesi i bilansi stanja i uspeha u preduzeću. Ovaj pristup se zasniva na ljudskim i drugim resursima kojima preduzeće raspolaže. Faktori ove vrste efikasnosti su korporativna kultura preduzeća, međuljudski odnosi, motivacija, kao i kvantitativno izraženi rezultati poslovanja.

Merenje efikasnosti i efektivnosti klasičnim pristupom zasniva se na ciljevima i rezultatima poslovanja i njihovom odnosu. Kada su jasno i precizno utvrđeni i projektovani ciljevi, kada ih je moguće meriti i dinamički pratiti - ovaj metod se jednostavno primenjuje u praksi poslovanja preduzeća.

Pošto se preduzeće osniva radi ostvarivanja određenih ekonomskih i drugih ciljeva, to su i svi postupci, aktivnosti i delatnost preduzeća i svih nosilaca funkcija u procesu njegovog poslovanja, ciljno usmereni i orijentisani. Postupak izražavanja i merenja efikasnosti i efektivnosti pretpostavlja identifikovanje i kvantifikovanje ciljeva u obliku planova, programa, odluka i sl, kako bi se na osnovu stepena njihovog ostvarivanja merila uspešnost poslovanja preduzeća. Ciljevi se mogu odnositi na razne aspekte i oblasti poslovanja preduzeća, faktore proizvodnje, tržište, pribavljanje finansijskih sredstava, raspodelu, zaposlene kadrove i dr.

U izražavanju i merenju efikasnosti i efektivnosti, mora biti jasno postavljen i odabran sistem merljivih i uporedivih ciljeva. Na osnovu tako postavljenih i ostvarenih rezultata će se izražavati i pratiti kako efikasnost, tako i efektivnost preduzeća. Ostvarivanje jednog cilja ili grupe ciljeva ne mora automatski značiti ostvarivanje i ostalih postavljenih ciljeva preduzeća.

¹⁸ M. Živković, *Ekonomika poslovanja*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2006. str. 229.

Ostvarivanje jednog cilja ili grupe ciljeva ne mora automatski značiti ostvarivanje i ostalih postavljenih ciljeva preduzeća. Ako su ciljevi kvantifikovani, odnosno merljivi, tada je moguće utvrditi kriterijume i standarde za merenje i praćenje efektivnosti poslovanja.

Princip efikasnosti poslovanja je teško kvantitativno globalno iskazati. U praksi se kao najznačajniji parcijalni pokazatelji i merila efikasnosti preduzeća koriste: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost (profitabilnost). Cilj poslovanja svakog preduzeća je usmeravanje rada, načina poslovanja, ponašanja zaposlenih i ukupne aktivnosti u pravcu ostvarivanja maksimalno mogućih rezultata radi podmirenja potreba okruženja, preduzeća i zaposlenih.

2. Merila i faktori efikasnosti i efektivnosti

Stepen i kvalitet efikasnosti i efektivnosti može se meriti različitim pokazateljima u zavisnosti od vrste preduzeća, uslova poslovanja, tehnologije i delovanja okruženja. Među relevantnim merilima, sa stanovišta preduzeća, naročito su naglašeni:

- Stepen iskorišćenosti sirovina, energije, repromaterijala, opreme, kapaciteta, radnog vremena zaposlenih i dr;
- Brzina protoka ili obrta materijala, poluproizvoda, gotovih proizvoda, novčanih sredstava i drugo, shodno postavljenim procesima rada i poslovanja,
- Veličina i kvalitet ostvarenih rezultata poslovanja i njihov odnos prema obimu i kvalitetu komponenata ulaganja.

Kada se govori o merilima i uticajnim faktorima uspeha, odnosno uspešnim i efikasnim preduzećima, pored obima ostvarenog profita kao izraza finansijskog rezultata poslovanja, treba naglasiti tri bitna faktora:

- pozicija na tržištu, koja podrazumeva brigu o kupcima, odnosno klijentima;

- organizacionu kulturu i klimu, privrženost i odanost zaposlenih preduzeću;
- efikasnost odlučivanja, odnosno menadžmenta i rukovođenja.

U teoriji i praksi razni autori koriste brojna merila, odnosno elemente efikasnog poslovanja preduzeća. Među tim merilima efikasnosti su najznačajniji:

- Ljudi (zaposleni) - koji u procesu rada kvalitetno obavljaju poslove i zadatke;
- Rast preduzeća - koji u vremenskoj dinamici treba da bude vidljiv i postojan;
- Predviđanje tržišnih uslova i zahteva i zadovoljavanje potreba kupaca;
- Planiranje promena i upravljanje promenama
- Zadovoljstvo zaposlenih koji rade u tom preduzeću.

Merila efikasnosti poslovanja preduzeća mogu biti kvalitativno i kvantitativno izražena. Njihovim upoređivanjem i praćenjem u odnosu na vremensko razdoblje i u odnosu na konkurentska i slična preduzeća, može se sagledati globalna ocena efikasnosti poslovanja.

Preduzeće kao ekonomska organizacija stalno teži povećanju sopstvene efikasnosti i efektivnosti. Pri tome je efikasnost poslovanja veća i povoljnija:

- ako se pri istim rezultatima smanjuje obim ulaganja,
- ako se sa istim ulaganjima povećaju rezultati,
- ako se rezultati i ulaganja povećavaju tako da stopa porasta rezultata raste brže od stope porasta ulaganja i
- ako se i rezultati i ulaganja smanjuju, prema određenim pravilima i uslovima, ali se pri tome ulaganja smanjuju brže od smanjenja rezultata.¹⁹

¹⁹ Ibidem, str.301.

Povećanje ili smanjenje efikasnosti je rezultat brojnih faktora, uslova i okolnosti poslovanja preduzeća. Relevantni faktori povećanja i smanjenja efikasnosti su tržište i tržišni uslovi, tehnološki parametri poslovanja, pozitivno ili negativno delovanje mera države, kao i učinak zaposlene radnesnage, odnosno ljudskog faktora.

Savremeni pristup efikasnosti i efektivnosti zasniva se na kompleksnom obuhvatanju, i proučavanju brojnih aktivnosti, odluka i resursa preduzeća. Savremeni pristup efikasnosti i efektivnosti kombinuje veći broj pokazatelja uspešnosti poslovanja u jednu komparativnu celinu. Polazi se od toga da savremeno preduzeće realizuje veći broj ciljeva i pri tome obavlja brojne aktivnosti.

Ovaj pristup uvažava i faktore okruženja i interne faktore i napušta parcijalno merenje efikasnosti i efektivnosti. Različiti subjekti preduzeća kao što su: vlasnici, zaposleni, potrošači, kreditori, dobavljači, vlada i drugi, imaju različite kriterijume i pokazatelje efikasnosti i efektivnosti. Za vlasnike je to prevashodno profit, za zaposlene visina zarade i radni uslovi, za potrošače kvalitet proizvoda i usluga, za vladu poštovanje propisa i zakona, plaćanje poreza i sl. Različite relativne vrednosti ovih pokazatelja otvaraju problem njihovog relativnog značaja u ukupnoj oceni efikasnosti i efektivnosti preduzeća.

Savremeni pristup koristi više kriterijuma efikasnosti i efektivnosti, uzimajući u obzir sve faze procesa poslovanja i sve dejstvujuće uticajne faktore i činioce. Pri tome ne postoje univerzalni kriterijumi efikasnosti i efektivnosti koji se mogu primeniti u svakom preduzeću. Među uticajnim faktorima poseban značaj imaju uticaj menadžera i rukovodilaca, merljivost ciljeva preduzeća i uslovi okruženja. Objedinjavanjem efikasnosti i efektivnosti u jedinstveni izraz ukupne ekonomske efikasnosti preduzeća je u funkciji merenja ukupnih efekata i uspešnosti njegovog poslovanja.

Kroz sagledavanje ukupnog, zbirnog efekta omogućava se i efikasnije upravljanje ekonomijom i poslovanjem preduzeća.

2.1. Efikasnost

Efikasnost je zahtev da se u organizaciji ostvare postavljeni ciljevi, uz najmanje korišćenje raspoloživih resursa, odnosno uz najviši nivo racionalnosti njihove upotrebe. On polazi od toga da se **odabrani poslovi obave na što bolji način, odnosno da se prave stvari rade na pravi način**. Efikasnost uvek izražava racionalnu sposobnost neke organizacije, odnosno sistema. Efikasna je ona organizacija koja ostvaruje dobre rezultate.

Ekonomska teorija je definisala tri vrste efikasnosti,²⁰ i to:

- (1) poslovnu,
- (2) alokativnu i
- (3) distributivnu.

Alokativna efikasnost je zahtev da se raspoloživi resursi na makro nivou adekvatno alociraju na one društvene segmente koji su društvu neophodni. Zapostavljanje ove efikasnosti dovodi u pitanje optimalno funkcionisanje pojedinih sfera privrede i društvo, jer se u nekim segmentima alocira mnogo nepotrebnih resursa, dok drugi segmenti u istima oskudevaju.

Distributivna efikasnost je zahtev da se proizvod organizacionih sistema distribuira društvenoj zajednici u skladu sa potrebama i u skladu sa ekonomskom snagom društva.

Pored navedenog, u organizaciji treba razlikovati ekonomsku i tehnološku efikasnost.

Ekonomska efikasnost se posmatra kao odnos troškova i ostvarenih vrednosti. Njeni kriterijumi se povezuju sa efikasnošću

²⁰ Ž. Radosavljević, R. Tomić, *Menadžment u modernom biznisu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Univerzitet Braća Karić, 2007. str.36.

upotrebljenih proizvodnih faktora. Na primer, efikasnost sredstava se meri postizanjem što većeg učinka, odnosno veličina učinka se svodi na jedinicu upotrebljenih sredstava.

Tehnološka efikasnost meri realizaciju poslova po jedinici upotrebljenih faktora, izraženih u njihovim fizičkim veličinama. Na primer, proizvodnja energije meri se količinom upotrebljenih resursa po jedinici proizvedene energije.

Kriterijumi ekonomske i tehnološke efikasnosti mogu se podudarati, ali mogu i odstupati jedan od drugog. Mašina može proizvoditi tehnički zadovoljavajuće proizvode, ali uz visoke troškove koje ne može niko da kupi.

Efikasnost je transformacioni proces. Ona se meri stavljanjem u odnos efekata i troškova koji su nastali u sa vezi efektima. Efikasnost se često tretira kao interni problem organizacije. Naime, smatra se da je efikasnost posledica promena u samoj organizaciji.

2. 2. Efektivnost

Efektivnost podrazumeva izbor pravih ciljeva i nastojanje da se izabrani ciljevi maksimalno realizuju. Ona zahteva da rukovodeća struktura radi prave stvari i predstavlja ključ uspešnosti organizacije.

Efektivna je ona organizacija koja je izabrala pravo područje svog rada, pravu misiju, odnosno prave ciljeve. Kompanija orijentisana na modernu tehniku i tehnologiju i forsiranje znanja, radi prave stvari. Suprotno, poslovni sistemi koji posluju sa zastarelom tehnikom i klasičnom organizacijom su po pravilu neefektivni.

Efektivnost je ključ uspeha svake organizacije. Ona se daleko bolje ostvaruje u manjim i fleksibilnijim organizacijama i sistemima koji su sposobni da se u kratkom vremenu transformišu, odnosno menjaju.

Efektivnost menadžmenta posebno dolazi do izražaja u timskom radu, jer je dokazano da je zajedničko delovanje efektivnije, od

pojedinačnog delovanja. Povećana uspešnost u menadžmentu je evidentna, kada se unapred postave ciljevi.

Menadžment, iako je i sam modalitet rukovođenja, je znatno efektivniji od klasičnog rukovođenja, jer je preuzeo donošenje odluka koje su tradicionalno bile u nadležnosti organa upravljanja (akcionarskih skupština, upravnih odbora, itd.) i sjedinio ih sa donošenjem strategije koja upućuje na način postizanja ciljeva. Time se ostvaruje veći sinergetski efekat, odnosno veća efikasnost i efektivnost.

Neefektivnost je prateća pojava birokratskih organizacija. Ona nastoji da se naređenje izvrši na odgovarajući način ne ulazeći u ekonomsku celishodnost takve realizacije. Na primer, izdato je naređenje da se izvrši sortiranje, slaganje i povezivanje arhive, koju nakon toga treba zapaliti. Ovaj posao nije efektivan, jer iz njega treba eliminisati nepotrebne radnje koje nemaju nikakvog smisla (povezivanje, sortiranje, slaganje itd.).

Efektivnost se često tretira kao eksterni problem organizacionih sistema. Naime, smatra se da je efektivnost rezultat promena koje utiču na odnos poslovnih sistema sa okruženjem u kojem obavlja svoju delatnost.

3. Odnos efikasnosti i efektivnosti

Efikasnost i efektivnost se međusobno prožimaju, što znači da između njih postoje odnosi međuzavisnosti. Zbog toga je njihovo međusobno teorijsko metodološko razgraničenje složeno, a posebno ako se radi o njihovom merenju.

Efekat svake organizacije je rezultat izbora pravih stvari koje radi, ali je i rezultat efikasnog korišćenja materijalnih, ljudskih, informacionih i finansijskih resursa. Organizacija može biti ekonomski efikasna, ali neefektivna. To će se desiti ako se ne rade prave stvari, kada se primenjuju zastareli načini rada, zastarela tehnika, uz niske troškove, mala ulaganja itd.

Organizacija može biti efektivna, ali ekonomski neefikasna. To će se desiti kada se rade prave stvari, ali uz visoke troškove. Efikasnost i efektivnost se koriste kao dva osnovna merila uspešnosti svake organizacije. Organizacija mora biti ne samo efikasna, već i efektivna. Pri tome su mogući različiti intenziteti i kombinacije efikasnosti i efektivnosti.

Ostvarenje ciljeva može biti visoko ili nisko, a korišćenje faktora poslovanja može biti dobro ili slabo. Organizacija može biti:

- efektivna, ali neefikasna,
- efikasna, ali neefektivna,
- neefikasna i neefektivna,
- i neefektivna i neefikasna.

	SLABO	DOBRO
DOBRO	EFEKTIVNO ALI NEEFIKASNO	EFEKTIVNO I EFIKASNO
	Neki faktori proizvodnje su izgubljeni	Ciljevi su ostvareni i faktori proizvodnje dobro korišćeni, područja visoke produktivnosti
SLABO	NI EFEKTIVNO NI EFIKASNO	EFIKASNO ALI NEEFEKTIVNO
	Ciljevi nisu ostvareni a faktori proizvodnje su loše korišćeni u procesu proizvodnje	Faktori proizvodnje nisu neiskorišćeni ali ciljevi nisu dobro ostvareni

Da bi organizacija bila efektivna treba da se bavi poslovima zbog kojih je i osnovana i da radi prave stvari, a sa druge strane da prednjači u inovacijama organizovanja, upravljanja, opremanja itd. Na dobro odabranim područjima rada, upravljačko-rukovodeća struktura treba da obezbedi razuman odnos između efekata, odnosno koristi i troškova, što je problem efektivnosti.

POJAM TRGOVINSKE MARKE

Proizvod je rezultat fizičkog ili umnog rada, stvoren s ciljem zadovoljenja odgovarajuće potrebe. Proizvodni program i proizvodi u proizvodnji su isto što i prodajni asortiman i artikli u trgovini. Prema tome asortiman jednog preduzeća predstavlja svu robu koja je predmet njegovog poslovanja. Proizvod je prvi instrument marketinga, koji se reflektuje u maloprodaji kroz artikl, čija je sveobuhvatnost u smislu kompleksa pojedinih roba čini asortiman roba. Sa asortimanom usluga ovaj prvi čini ponudu tog preduzeća na tržištu.

Potrošač je polazna tačka u politici proizvoda, jer se on i stvara radi zadovoljenja potrošačke potrebe. Pravilnom politikom proizvoda i planskim pristupom upravljanja svim njegovim dimenzijama uz odgovarajuću kombinaciju drugih instrumenata marketing miksa preduzeće, boreći se na tržištu sa konkurentima, stvara sebi konkurentsku prednost.

Da bi se postigao uspeh u upravljanju proizvodom neophodno je uključiti donošenje niza odluka u vezi istog. Vrlo značajna obeležja savremenog proizvoda pomoću kojih se proizvod uspešno pozicionira na tržištu su: kvalitet, dizajn, pakovanje, marka. Oni preuzimaju u razvijenim tržišnim uslovima ulogu značajnih podinstrumenata marketinga, pomoću kojih se sve više dobijaju konkurentski ratovi.

Jedna od tih varijabli u borbi za tržišnu poziciju u razvijenim tržišnim uslovima je marka proizvoda tj. ime marke.²¹ Ona ima svetlu budućnost, pogotovo u oblasti trgovine. Marka pruža brojne prednosti svim učesnicima u lancu društvene reprodukcije i važnu investiciju koja sigurno profitira. Pomoću nje preduzeće može diferencirati svoj proizvod

²¹ Misli se na proizvod uopšte, ne samo na fizički opipljivo dobro.

u odnosu na isti ili sličan drugih preduzeća i time stvoriti kod potrošača naklonost, koja vremenom može prerasti u lojalnost prema marki.

Marka predstavlja moderno obeležje proizvoda, obeležje XXI veka i savremenu karakteristiku proizvoda. Savremeni proizvod se ne može zamisliti bez marke. Zato ona poprima epitet veoma važnog instrumenta marketinga svakog preduzetnika. Zato i njoj treba pristupiti strategijski u upravljanju i treba pravilno doneti odluke o marki proizvoda. Upravljanje markom treba da bude integralni i ravnopravni deo celokupnog strategijskog upravljanja preduzećem.

2. Obeležavanje proizvoda markom

Prva obeležja proizvoda pojavila su se pre nove ere. I stari vek je poznao izvesno označavane proizvoda, kako bi se time razlikovao proizvod jednog proizvođača od proizvoda drugog. Pretežno su obeležavani proizvodi primenjene umetnosti i zanatstva.

U Egiptu prema legendi jedan kralj je želeo imati kontrolu nad proizvodnjom i trgovinom, pa je naredio svakom proizvođaču da vlastitim znakom označi svoj proizvod. Time se proizvod lošeg kvaliteta mogao identifikovati u smislu njegovog proizvođača, pa se isti morao pokoriti naredbi kralja o zameni proizvoda ili povraćaju novca.²²

U srednjem veku nastankom feudalnih odnosa i afirmacijom vere, celokupni život koncentriše se oko verskih tvorevina, crkava, manastira i sl. Shodno tome insistiralo se na obeležavanju freski, ikona, slika i sličnog, kako bi se identifikovali njihovi tvorci. Sa početkom razvoja srednjevekovnih gradova i građanskog staleža razvija se i zanatstvo. Sa razvojem zanatske proizvodnje u XII i XIII veku dolazi do razvoja označavanja proizvoda. Proizvođači su morali označavati svoje proizvode kako bi se međusobno razlikovali. Cilj je bi identifikovati proizvođača u

²² I. Stanković, *Zaštitni znak – robna marka*, Studio marketing, Saatchi Saatchi, Beograd, 7.mart 1991, str. 3.

slučaju da je proizvod lošeg kvaliteta, kako bi odgovarao za izradu takvog proizvoda. Pogotovo se izričito zahtevalo od proizvođača hleba i plemenitih metala da svoje proizvode označe.

Sa nastankom kapitalizma i robne proizvodnje označavanje proizvoda dobija prave dimenzije. Ono postaje zaštitnik proizvođača od raznih imitacija, kao i zaštitnik potrošača od proizvoda lošeg kvaliteta i lošeg proizvođača. Upravo u tom periodu marka dobija funkciju garanta kvaliteta i zaštitnika potrošača od loših proizvoda.

Označavanje proizvoda markom je prvo započeto od strane proizvođača, pa je tek kasnije preneto i u oblasti robnog prometa. Zajedno sa razvojem marketing koncepta razvija se i označavanje proizvoda markom, pa je zato ono u početku bilo privilegija moćnih proizvođača.³ Međutim, danas „snažni“ trgovci na malo sve više razvijaju sopstvene marke konkurirajući tako proizvođačkim markama. Označavanje proizvoda markom postaje sastavni deo modernog poslovanja.

Moderna ekonomija izrasta iz razvijenih tržišnih uslova, iz savremene marketinške orijentacije u poslovanju, koja je izbacila na površinu označavanje proizvoda markom kao sastavni deo proizvoda i kao značajno sredstvo u osvajanju pozicije na tržištu.

SAD su začetnici u označavanju marke, a prvaci u tom poslu bili su proizvođači medicinskih patenata.

3. Definisane marke

Postoji veliki broj definicija marke, a cilj svakog označavanja je identifikacija proizvoda markom. „Marka je ime ili znak kojim proizvođač ili trgovina označava svoj proizvod kad ga puštaju na tržište.“²³

²³ Ekonomski leksikon, Savremena administracija, Beograd, 1975. god., str. 681.

„Marka je reč, simbol, termin ime ili oblik ili njihova kombinacija, kojim se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, a da bi se razlikovao od proizvoda drugih preduzeća.“²⁴

„Marka je ime, termin, znak simbol, dizajn ili njihova kombinacija kojima je cilj u identifikaciji roba ili usluga jednog ili grupe proizvođača i njihovoj diferencijaciji od roba ili usluga konkurenata.“²⁵

Na osnovu nekoliko navedenih definicija marke, mogu se izvući sledeći zaključci:

(1) da je to uvek verbalno ili simbolički iskazan pojam

(2) da isti određuje identitet proizvoda ili asortimana u trgovinskoj organizaciji

(3) da se markom diferencira proizvod tj. proizvodni program ili artikal tj. asortiman od konkurentskog

(4) da se njom želi postići preferencija potrošača, njegova lojalnost marki i ugled preduzeća.

3.1. Marka proizvođača

Marka proizvoda je ime, broj, znak, žig, dizajn ili kombinacija istih kojom proizvođač „žigoše“ svoj proizvod i time se deklarise kao njegov stvaraoc u cilju diferencirana svog proizvoda u odnosu na iste ili slične drugih proizvođača, a radi sticanja konkurentске prednosti i efekata po osnovu označavanja proizvoda markom.

Proizvođačka marka je preteča trgovinske marke. Samim tim što je proizvodnja morala, zbog slabe sposobnosti prilagođavanja promenljivim uslovima na tržištu uvesti mnogo ranije no trgovina tržišnu

²⁴ Milisavljević M., „Marketing“, Savremena administracija, Beograd, 2001. god., str. 198.

²⁵ Preuzeto iz marketing Definitions u knizi Kotler Ph. „Upravljanje marketingom“, Informator, Zagreb, 1989. god. str. 495

orijentaciju u poslovanju, ranije je uvela i označavanje proizvoda markom u odnosu na trgovinu. Neke od najstarijih marki i dan-danas žive.

U prošlosti većina proizvoda nije imala oznaku, a danas teško da se nađe proizvod a da nema marku. Danas su proizvođači obavezni da izvrše označavanje marke.

Masovna proizvodnja, koju zahteva masovna potrošnja, sve veće inovacije u oblasti proizvoda i skraćenje njegovog životnog ciklusa dovodi do pojave mase proizvoda na tržištu. Oni su toliko slični da ako ne bi bili označeni, transparentnost nad robama bi bila vrlo mala, što bi trpeli i proizvođači i trgovina i potrošači. Proizvođač mora znati koju sliku potrošač ima o njegovom proizvodu. Marka je jedna od varijabli koje doprinose stvaranju slike proizvoda u svesti potrošača. Slika o proizvodu je mnogo važnija od fizičkih karakteristika proizvoda.

Markom proizvođač identifikuje sebe kao stvaraoca tog proizvoda, kako ne bi drugi proizvođači koristeći se proizvodnjom sličnog proizvoda, ubirali plodove od ugleda marke visokokvalitetnog proizvoda prvog proizvođača. Time proizvođač stiče kontrolu nad tržištem, slobodnije vodi politiku cena, lakše sprovodi promotivne aktivnosti, izgrađuje svoj renome i može da se zaštiti zakonski registracijom marke.

Ne mogu svi proizvodi imati marku, niti je to poželjno, a ni svaki proizvođač nije u situaciji da vrši označavanje proizvoda markom. Njima je omogućeno da se razvijaju u oblasti visoko tehnološki složenih proizvoda, za koje je potreban dug i skup istraživački napor, zajednička akcija više vrsta proizvođača, dok trgovini ostavljaju polje robe široke potrošnje i nekih socijalizovanih roba.

3.2. Pojava trgovinskih marki

Pod trgovinskom markom podrazumevamo proizvode koji se prodaju pod zaštitnim robnim znakom trgovinskog preduzeća.²⁶ Ova definicija prof. Lovrete ukazuje da su u pitanju komercijalizovane marke koje označavaju artikle kojim trgovinsko preduzeće posluje tj. koje ono drži u svojim objektima. Dva osnovna dela robne marke su ime i znak. Ime se može izgovarati, a znak prepoznati (La coste: slika aligatora je znak, a ime logotip). Trgovinskom markom preduzeće želi identifikovati robu kojom posluje i time diferencirati je u odnosu na istu/sličnu koju drže druga trgovinska preduzeća.

Kolevka trgovinske marke su, takođe SAD. One imaju jako razvijenu praksu u razvoju privatnih marki.²⁷ Pojava privatnih marki direktno je vezana za osnaženu trgovinu koja preuzima vođstvo na tržištu u odnosu na proizvođača i koja je dovoljno moćna da se uhvati u koštac sa proizvođačima i izađe iz rata marki kao pobednik.

Trgovinsku marku ne mogu razviti sitna i nejakna preduzeća, već jako koncentrisani sistemi, krupni i jaki oblici maloprodaje, koja kroz vertikalne odnose razmene sa proizvođačima mogu podneti rizik razvoja privatne marke. Sopstvenom markom trgovina jača svoju poziciju na tržištu i stvara barijere konkurentima u osvajanju tržišta roba označenih datom markom²⁸ To je ujedno i varijabla kojom se trgovina uspešno pozicionira na tržištu kojom postiže efekte od diferenciranja svojih roba markom.

Motivi koji podstiču trgovinska preduzeća da razvijaju sopstvenu marku jesu:

- (1) sprovođenje strategije diferenciranja i pozicioniranja na tržištu, kao i stvaranje konkurentske prednosti i zaštite.

²⁶ Dr Stipe Lovreta, Dr Goran Petković, „Trgovinski marketing“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 48

²⁷ Privatna marka je marka posrednika ili distributera, to je drugi naziv za trgovinsku marku.

²⁸ Za trgovinsku marku postoji i termin sopstvena marka tj. own labels.

- (2) težnja ka autonomiji i koncentraciji u trgovini uz sve veće korišćenje mogućnosti integracije unazad
- (3) upotpunjavanje paketa ponuda od strane trgovine
- (4) postizanje veće zarade nego kad prodaje robu pod markom proizvođača
- (5) ostvarivanje ekskluzivnosti ponude
- (6) postizanje samostalnosti prilikom uvođenja novih proizvoda i povećanje trgovinskih marži uz eliminaciju mera proizvođača usmerenih na tu oblast, a koje su suprotne interesima trgovine.²⁹

Sve veća primena marketing orijentacije u poslovanju od strane trgovinskih preduzeća daće i još veći značaj trgovinskim markama. Ovo je vek u kome će dominirati vladavina marki i koji će biti označen ratom marki.

3.3. Rat marki

U razvijenim tržišnim uslovima dolazi do sukoba marki. Reč je o sukobu između marke proizvođača i trgovinske marke. U tom ratu, s obzirom na snagu, mogu jedan ili drugi da izvuku koristi. U savremenim uslovima trgovina dobija niz pogodnosti u lancu društvene reprodukcije, samim tim što postaje aktivan činilac tog lanca i što biva priznata kao neophodna i produktivna aktivnost. Malo po malo ona je preuzela ulogu dominantnog partnera među učesnicima u procesu razmene potiskujući proizvođača često u zavistan položaj. Zato je i u oblasti marke bila u situaciji da često vuče veću korist u odnosu na proizvođače. Proizvođači su morali da se bore za deo maloprodajnog prostora, na kome bi se njihovi proizvodi mogli naći na putu do potrošača. Oni su se morali boriti za dobrog maloprodavca jer će on moći lakše i sa više uspeha izvršiti dopremu robe potrošaču. U težem položaju su se našli slabi i sitni

²⁹ Dr Stipe Lovreta, Dr Goran Petković, „Trgovinski marketing“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 48

proizvođači, koji nisu u stanju da razviju svoju marku, pa ih trgovina, moćna i velika dovodi u mat poziciju, diktirajući uslove proizvodnje proizvoda koji idu u promet pod markom trgovine.

Dakle, u odnosu na sitne proizvođače jaka trgovina ima niz pogodnosti u sukobu marki. Ona ugrađuje u proizvode visok kvalitet kroz saradnju sa proizvođačem, koji mora da ispoštuje zahtev trgovine. Tako trgovina stvara kod potrošača pozitivno mišljenje o visokokvalitetnim proizvodima označenim trgovinskom markom i time gradi njegovo poverenje u sebe. U oblasti cena trgovina takođe ostvaruje prednosti u odnosu na proizvođače, jer su obično cene nekih proizvoda sa trgovinskom markom niže od istihoznačenih markom proizvođača. I sam promocijski program, trgovina može uspešnije i jeftinije da sprovodi zbog njenog prirodnog položaja na tržištu, koji joj daje ulogu posrednika između proizvođača i potrošača.

Iz ovoga se ne treba izvući zaključak da je proizvođač potisnut u senku od strane trgovine. Poznati proizvođači slede nekoliko uspešnih strategija borbe protiv trgovinske marke:

(1) Coca Cola i Philip Morris odbijaju proizvodnju proizvoda sa trgovinskom markom i intenzivnije investiraju u inovacije i marketing svojih proizvoda. Mnogi lansiraju borbene marke koje lansiraju sa identičnim karakteristikama i po nižim cenama od trgovinskih marki. Tako zadržavaju ekskluzivnost osnovne marke, ali zadržavaju i nestabilne, cenovno orijentisane kupce.

(2) Neki prihvataju proizvodnju trgovinske marke, čak i otkupljuju posao od drugih proizvođača. Ali, u drugom koraku kalkulacijom pokušavaju da ubede trgovce da se držanje proizvođačke i trgovinske marke na zalihama ne isplati.

(3) Razvijaju partnerske odnose sa trgovinama na konceptima upravljanja kategorijama proizvoda vertikalnog marketinga, marketinga zasnovanog na negovanju odnosa sa trgovinom (Wal Mart i Proctor & Gamble).

Jaki proizvođači posebno industrijskih proizvoda, opreme, tehnike, proizvoda sa visokim učešćem know-howa čak i nemaju u oblasti ovih proizvoda konkurenta markom u trgovini, jer bi ona označavanjem ovih proizvoda sopstvenom markom mnogo više gubila, nego držanjem proizvoda označenih markom proizvođača.

1. Tendencije u razvoju trgovine na malo

Trgovina je tercijalna i radno intenzivna privredna aktivnost koja dolazi do izražaja u permanentnim nabavkama robe i usluga od mnogobrojnih izvora ponuda, kao i u njihovoj pripremi za prodaju u mestu, količinama, kvalitetu vremenu, asortimanu, a u skladu sa potrebama potrošača, a po cenama koje teže njihovim stvarnim vrednostima.

Trgovina je samostalna i specijalizovana posrednička delatnost u reprodukciji. Ona posreduje između proizvodnje kao početne i potrošnje kao kranje faze društvene reprodukcije.

Trgovina, a pogotovo trgovina na malo je najosetljivija učesnica procesa razmene, jer oseća potrošačeve želje i potrebe. Svoju aktivnost trgovina na malo obavlja u dinamičnom i promenljivom okruženju, pa je neophodno da stalno prati promene oko sebe i da se prilagođava aktivno i ex ante. Veliki broj faktora utiče na ovu delatnost:

1. demografske promene
2. socio-kulturni faktori
3. ekonomski faktori razvoja trgovine i tržišta
4. naučno-tehnološki progres
5. dostignuti stepen urbanizacije
6. životni standard stanovništva

7. promene u sistemu i ekonomska politika, itd.

U savremenim uslovima poslovanja trgovina u svom razvoju ima nekoliko karakteristika:

1. podizanje stepena koncentracije trgovine i razvoj kooperacije i integracije na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi

2. smanjenje učešća u prometu nezavisnih detaljista i grosista i stvaranje krupnih sistema mnogofilijalnog tipa

3. jačanje snage organizacija potrošača

4. internacionalizacija trgovinske delatnosti

5. sve veća povezanost proizvodnje i trgovine i njihova saradnja na ravnopravnoj osnovi uz stalnu konsultaciju organizovanih potrošača

6. jačanje marketinga orijentacije u trgovini i time njene uloge u celokupnom makromarketingu

7. jačanje konkurencije inovacijama

8. jačanje trgovinske marke u instrumentariju marketinga trgovine i na tržištu kao ravnopravnog protivnika marki proizvođača.

2. Marka kao marketing instrument

Poslovno ponašanje privrednih subjekata evoluiralo je od proizvodne, preko prodajne do marketing orijentacije.

Prodajna orijentacija – koreni nastajanja ove faze se nalaze u javljanju problema realizacije dobara i usluga. Reč je o vremenu velike ekonomske krize hiperprodukcije 30-ih godina XX veka. Od tada, pa do danas, jačala je tržišna orijentacija privrednih subjekata.

Marketing koncept ima niz specifičnosti u trgovini, a jedna od njih jeste specifičnost u instrumentima marketing miksa. Za trgovinu oni su strategijske varijable koje daju niz kombinacija za nastup i osvajanje tržišta. Njima trgovina diferencira svoj položaj u odnosu na konkurente.

Veliki broj autora je dao klasifikaciju instrumenata marketinga u trgovini. Klasičnu klasifikaciju dali su Lejzer i Keli:

- (1) miks asortimana roba i usluga
- (2) miks fizičke distribucije
- (3) komunikacioni miks

Osnovni zadatak trgovinskog preduzeća jeste stvaranje optimalnog marketing miksa, a usmerava se prema određenoj homogenoj grupi potrošača.

Asortiman je najosetljivije područje trgovinskog marketinga i treba ga graditi na osnovu potreba potrošača. Trgovina je ta koja pronosi proizvodnji zahteve potrošača u pogledu asortimana, a proizvodnja treba da ih ispoštuje i da stvori onakve proizvode koji neće ostati na polici, već koji će završiti u potrošačkoj korpi.

Trgovinska marka je podinstrument asortimana kao instrumenta marketinga trgovinskog preduzeća. Ona se sve više afirmiše kao necenovni oblik konkurencije. U savremenim uslovima necenovni oblici konkurenciju dominiraju nad cenom kao tradicionalnim oblikom konkurencije. Zato se konkurencija putem komunikacionog miksa i asortimana javlja kao novi oblik konkurentske borbe. Moderno sredstvo u toj borbi jeste marka. Sve više se konkurentski ratovi dobijaju baš zahvaljujući jakoj marki. Cene bivaju manje značajne kao merilo vrednosti. I samo uvođenje marke u asortiman u trgovini često diktira niže cene u odnosu na iste ili slične proizvode drugih maloprodavaca, a posebno proizvođača.

U uslovima razvoja privatne marke od strane trgovine i promocioni program se brže i uspešnije sprovodi. Dakle i u toj oblasti trgovina ima prednost od označavanja roba sopstvenom markom.

80-ih godina XX veka trgovinski marketing doživljava ekspanziju. Tih godina trgovina preživljava revolucionarne promene tehnološkog, informacionog, strukturnog karaktera koje su uticale na poboljšanje uloge

trgovine u makrosistemu marketinga. Tako trgovina doživljava mogućnost da svoje artikle prodaje pod sopstvenom markom.

Markom trgovina diferencira svoje robe i celokupnu ponudu u odnosu na iste drugih maloprodajnih organizacija i proizvođača. Trgovinska marka postaje navigator pomoću koga ista „kupi kajmak“ sa tržišta. U poslovnoj politici trgovinskog preduzeća, politika marke ne treba da ima manji značaj od drugih parcijalnih politika i politika pojedinih instrumenata marketinga.

Krupna trgovina se danas ponaša strategijski, znači prihvata savremenu marketing koncepciju i strategijski pristupa upravljanju.

3. Marka u vertikalnom marketingu proizvođača trgovine na malo

Sam nastanak i razvoj marketing koncepcije vezuje se za proizvođače, upravo zbog različite pozicije trgovine i proizvođača na tržištu.³⁰ Pozicija trgovine joj omogućava da se brže i bezbolnije prilagođava promenljivim uslovima na tržištu, nego što to mogu proizvođači.

Trgovina povezuje postojeću tražnju sa već proizvedenim robama i uslugama. Svoje poslovanje zasniva na osnovu konjunkturke klime koja trenutno vlada na tržištu. U zavisnosti od obima i strukture platežno sposobne tražnje trgovina se ex post usmerava prema izvorima ponude. Tako smanjuje svoj rizik a brigu oko realizacije nekonjunkturkih artikala vešto i bez ekonomskih posledica prebacuje na proizvođače.

Proizvođači u sve složenijim tržišnim uslovima su bili prinuđeni da se što aktivnije i neposrednije angažuju u procesu realizacije robe na tržište, obezbeđujući aktivan pristup uz prethodno sagledane buduće potrebe potrošača. Tako proizvođači preuzimaju sve veću brigu oko plasmana robe. Trgovina postaje kanal prodaje ili jedan od instrumenata

³⁰ S. Lovreta, Strategija razvoja trgovinske marke, Ekonomski fakultet Beograd str.

marketinga proizvođača. Trgovina je sve više potisnuta kao aktivan i ravnopravan učesnik u reprodukciji. Dobija ulogu pasivnog posrednika u prometu čije je ponašanje uslovljeno politikom marketinga proizvođača.

Dvadesetak godina je trebalo da prođe od prodora marketing koncepta u sferu proizvodnje, da bi i trgovina doživela tu revolucionarnu promenu u svojoj poslovnoj filozofiji. Posledica razvoja marketinga jesu procesi horizontalne i vertikalne integracije i kooperacije u proizvodnji i prometu.

Marketinško razmišljanje u poslovanju trgovine dovelo je do sve većeg jačanja njene pozicije na tržištu, dok je s druge strane proizvodnja imala sve manje efekte po osnovu individualnog marketinga. Trgovina na malo uzima ulogu subjekta koji direktno kontaktira potrošača i njegove zahteve. Proizvodnja je izgubila dominaciju nad trgovinom i dobila u njoj ravnopravnog partnera.

I proizvodnja i trgovina imaju zajednički interes za minimiziranjem koflikta i maksimiziranjem saradnje koje mogu ostvariti putem zajedničkog marketinga. Proces koncentracije su uticali na kidanje individualnih sistema marketinga i nastajanje vertikalnog marketinga.

3.1. Trgovinska marka – istovetnosti i divergentost ciljeva i interesa proizvođača i trgovine na malo

Specifičnost marketing koncepta u trgovini na malo u odnosu na proizvodnju stvara niz divergentnih ciljeva kojim teže oba aktera u vertikalnom marketingu. Zato instrumenti marketinga bivaju kako bogato područje za njihovu saradnju, tako i pravo ratište u borbi za sopstvene interese. Ali, cilj je individualne interese podrediti zajedničkom.

Marka kao deo proizvoda, prvog marketing instrumenta i sama biva oblast saradnje i sukoba proizvođača i trgovine na malo.

Obezbeđenje marke treba da bude zajednički cilj i interes oba partnera.

Tabela 1. – Marka – oblast saradnje u vertikalnom marketingu proizvođača i trgovine na malo

Instrumenti vertikalnog marketinga	Zajednički ciljevi	Specifične varijante kooperacije
Obezbeđenje marke i kvaliteta	<ul style="list-style-type: none">– poboljšanje fizički i funkcionalnih karakteristika proizvoda (asortimana)– stvaranje bolji uslova za afirmaciju na tržištu– razmena tehničkih iskustava	<ul style="list-style-type: none">– stvaranje simbola za kvalitet– stvaranje zajedničkih marki ili robnih oznaka na nivou udruženja ili grupa– stvaranje rabatnog sistema

Izvor: prema Tiesu G.: „Vertikales Marketing“, u knjizi Petković M.: „Proizvodnja i trgovina – saradnja

I proizvođač i trgovina su zainteresovani za usavršavanje proizvoda i njegovog kvaliteta, za njegov što bolji plasman na tržištu, uz što manje troškove.³¹ Proizvođač proizvodeći taj proizvod, a trgovina držeći ga u svojim objektima imaju zajednički interes za obezbeđivanjem visokog kvaliteta i poznate marke tog proizvoda. U ovom slučaju ide se na zajedničku marku proizvođača i trgovine, gde će se pojaviti i proizvođač i distributer kao subjekti označavanja proizvoda markom. Oni su ravnopravni u odlučivanju i ni jedan od njih nije u zavisnom položaju. Zajedničkim akcijama se marka promoviše u cilju stvaranja poznatosti iste i postizanja preferencije potrošača, a ovim putem se propagira i imidž oba poslovna partnera.

Prema tome, oni mogu u oblasti marke da savršeno sarađuju i da izvuku mnogo veću korist nego da svaki ponaosob gradi sopstvenu marku, jer to bi dovelo do konkurentskog rata u kome bi mnogo više gubili no dobijali.

³¹ Petković M.: „Proizvodnja i trgovina – saradnja

Područje marke može biti i područje konflikta proizvođača i trgovine u vertikalnom marketingu. To znači da svaki od njih stremi sopstvenom interesu: proizvođač izgradnji svoje marke i njeno unapređenje, a trgovina izgradnji privatne marke uz stvaranje imidža celog asortimana.

Proizvođač teži povoljnom plasmanu svoje marke i što većoj prisutnosti proizvoda koje on proizvodi u asortimanu trgovine, dok trgovina teži što boljem plasmanu marki svi proizvođača i sopstvene marke uz što veće učešće u plasmanu marki.

Proizvođač teži da promociionim programom poveća poverenje potrošača u sopstveni proizvod i marku, dok trgovina teži povećanju poverenja potrošača u ceo maloprodajni objekat.

Proizvođač teži stvaranju imidža marke na celom nacionalnom tržištu, a trgovina samo na gravitacionom području sa koga privlači potrošače u svoj objekat. Osnovni poligon za razvijanje sopstvene marke od strane trgovine jeste vertikalni marketing i to tržišno moćne trgovine i nešto slabijeg proizvođača. Inicijator vertikalnog integrisanja partnera u kooperativne marketing odnose u ovom slučaju jeste trgovina.

Inicijator je uvek veće preduzeće, koje svojom snagom prisiljava manje na integraciju. Integracija „unazad“ je osnova vertikalnog marketinga na bazi kojeg proizvođač i trgovina na malo ispoljavaju saradnju na polju izgrađivanja i razvoja trgovinske marke. Ona je obično posledica imperfektnosti tržišta u situaciji nadmoćnosti tražnje u odnosu na ponudu.

III Marka proizvođača

1. Pojava i razvoj

Preteča trgovinske marke jeste marka proizvođača. Označavanje proizvoda sopstvenom markom od strane proizvođača, u pravnom smislu reči, razvija se u modernim ekonomijama tržišnog tipa, u vreme kada kapitalistička industrijska proizvodnja doživljava visok stepen

koncentrisanosti. U tom periodu razvoj proizvodnih snaga i sve veće centralizaciju proizvodnog kapitala prati jačanje uloge proizvođača u procesu društvene reprodukcije.

Skoro ceo XIX vek je protekao u dominaciji grosističkog sektora u sistemu razmene. Proizvođač je bio ograđen od potrošača posredničkim stegama grosističkog, a nešto kasnije i detaljističkog sektora. Međutim, on se sve više direktno uključuje u proces maloprodaje. Cilj mu je bio približiti se što više potrošaču, radi skidanja anonimnosti sa njegovog imena. Nastajanje proizvoda sa markom je uticalo na ulazak proizvodnje u prometnu fazu reprodukcije.

2. Prednosti i nadležnosti proizvođača u razvoju sopstvene marke

Postoje opravdani razlozi za stvaranje sopstvene marke od strane proizvođača. U početnoj fazi razvoja ovih marki, proizvođač je bio motivisan time što bi se putem označavanja vlastitih proizvoda svojom markom približio potrošaču i otkrio mu se kao stvaralac tog proizvoda. U to vreme on nije mogao drugačije direktno kontaktirati potrošače jer mu je posrednik bio prepreka.

Ostali motivi su:

(1) proizvodi sa markom proizvođača se diferenciraju u odnosu na iste ili slične proizvode drugih proizvođača, što za proizvođača predstavlja područje za stvaranje konkurentne prednosti

(2) na taj način proizvođač izlazi iz anonimnosti

(3) omogućeno mu je lakše sprovođenje politike promocije

(4) slobodniji je u određivanju cena

(5) lakše dolazi do renomiranog maloprodavca

(6) izgrađuje sopstveni imidž

(7) olakšava prodaju takvih proizvoda

Pored rizičnog angažovanja proizvođača na polju pakovanja, etiketiranja, promovisanja, pravnog regulisanja marke i rizika u oblasti uspeha marke, on ima i niz prednosti³²:

- (1) robna marka mu omogućava kontrolu tržišta
- (2) omogućava superiornu politiku cena
- (3) olakšava lansiranje novih proizvoda
- (4) pospešuje promociju
- (5) povećava tržišni udeo (segmentacijom tržišta)
- (6) pruža zakonsku zaštitu

Da bi proizvođač uživao takve prednosti, mora da bude i odgovaran u celom poslu. Njegova odgovornost bi trebala da se ogleda u oblasti vođenja lojalne propagandne kampanje. Time on želi postići sledeće:

- (1) stimulisati potrošače na tražnju takvih proizvoda (reč je o stimulanju selektivne tražnje – usmerene na tačno određenu marku)
- (2) stvoriti kod potrošača lojalnost marki
- (3) izgraditi imidž te marke, kao i sopstveni imidž

Proizvođač mora biti obavezan da održava konzistentan i odgovarajući kvalitet proizvoda sa markom. Trebalo bi da vodi računa i o politici cena, jer bi dosta više cene u odnosu na konkurentske ugrozile druge prednosti koje takvi proizvodi pružaju potrošačima. Proizvođač ne bi smeo kopirati marke drugih proizvođača i stvarati zabunu kod potrošača.

On mora stalno pratiti zbivanja na tržištu i tako se korigovati u vođenju strategije marke proizvoda.

3. Izbor određene marke proizvoda od strane potrošača

³² Stanković I., „Zaštitni znak – robna marka“, Studio marketing, „Saatchi & Saatchi, Beograd, 1991, str. 4.

Ukoliko se potrošač odluči za kupovinu proizvoda označenog renomiranom markom proizvođača, uživa sledeće pogodnosti:

(1) kupovinom takvog proizvoda potrošač zna ko ga je proizveo i po marki vrši identifikaciju i samog proizvoda

(2) siguran je da konzumira visoko kvalitetan proizvod ili proizvod ustaljenog kvaliteta, jer mu to marka garantuje

(3) ne plaća mnogo višu cenu u odnosu na slične konkurencijske cene, obzirom na korist koju ima od takvog proizvoda sa markom

(4) pomaže mu da izabere pravi proizvod

(5) utiče na lično zadovoljstvo kupca, jer time obavlja dobar izbor

(6) obrazuje potrošača u kupovini (on svaki put postaje sigurniji u proceni vrednosti izabrane robe u masi roba)

Veliki je broj faktora koji deluju na potrošačev izbor određene marke. Konstruisano je više modela kupovine određene marke koji se baziraju na sociopsihološkim faktorima.

4.1. Označavanje marke

Prva odlika koju proizvođač treba da donese u oblasti označavanja marke jeste da li da se uvede ili ne marka za određene proizvode. Danas retko koja roba izlazi na tržište bez marke. Zato se često donose odluke o označavanju marke. To postaje uobičajena praksa za proizvođača. Pogotovo ako je reč o uvođenju novog proizvoda.

Proizvođač treba da vrši označavanje marke, jer ako takav proizvod ne bi imao marku, utopio bi se u masi ostalih proizvoda i marki i ne bi se mogao identifikovati kao nov. Tu identifikaciju mu pruža marka, koja kasnije biva intenzivno promovisana. Razvoj novog proizvoda je rizičan posao. Danas se često pribegava modifikacijama na proizvodima usmerenim na promene kvaliteta, stila ili nekih karakteristika proizvoda. Manje je rizičan poduhvat, a pruža efekte po osnovu pozicioniranja

proizvoda na tržištu, koje je uspešnije u odnosu na poziciju ranijeg proizvoda ili sličnih proizvoda konkurencije.

Označavanje marke jeste važna odluka u strategiji proizvoda. Ranije proizvođači nisu imali konkurente u trgovini u oblasti označavanja proizvoda markom, pa su pribegavali takvom poslu bez obzira o kojim proizvodima je bilo reči (industrijska roba, roba široke potrošnje...). Danas proizvođači moraju da vode računa o konkurentskim markama trgovine i da sagledaju mogućnost uspešnog označavanja marke. Ukoliko bi se više isplatilo da nosilac označavanja marke bude trgovina, onda bi taj posao trebalo prepustiti njoj. Međutim, proizvođačima ostaje široko polje delovanje koje obuhvata pre svega dobra za proizvodnu potrošnju, zatim opremu, postrojenja, i sl. Oni razvijaju, uspešno marku u oblasti proizvoda za koje je važan know-how, te proizvode koji su produkt specijalizacije, angažovanja cele industrijske grane.³³ To su proizvodi velike vrednosti koji zahtevaju visok kvalitet i pouzdanost i gde se insistira na imenu proizvođača. Oni imaju manji koeficijent obrta i obično su skupi. U toj oblasti trgovina ne može konkurisati proizvođaču.

4.2. Kvalitet

Kada se proizvođač odluči da uvede marku, mora da donese odluku o kvalitetu koji će nositi taj proizvod. Osnovno načelo proizvoda označenih markom je da su to kvalitetni proizvodi. Proizvođač ne sme izgubiti iz vida tu komponentu prilikom označavanja proizvoda markom, jer može time izgubiti ugled i svih drugih proizvoda iz svog programa. Ovo je vrlo bitno kod trajnih potrošnih dobara kod kojih veliku ulogu igraju delovi za zamenu. Oni treba da budu kvalitetni i pouzdani kako bi se efikasno ugradili u sistem proizvoda. Proizvođač se može odlučiti i na proizvod srednjeg kvaliteta što bi povuklo i sprovođenje niže politike cena i drugačije mere promovisanja te marke.

³³ S. Lovreta, G. Petković: Trgovinski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 48.

Osnova kvaliteta je da to bude stalan kvalitet koji neće varirati, kako bi potrošači imali garanciju uvek konstantnog kvaliteta proizvoda, kojeg kupuju pod markom proizvođača. Veliki broj kupaca se orijentiše na određene marke zbog njenog kvaliteta.

4.3. Cena

U ovoj oblasti proizvođač se može slobodnije ponašati jer su proizvodi sa markom diferencirani od drugi proizvoda i lakše im je odrediti cenu. Obično su cene proizvoda koji su označeni markom proizvoda više u odnosu na cene isti/sličnih proizvoda ne označenih markom. Ide se logikom da više cene nose viši kvalitet.

Sa druge strane višu cenu diktiraju i između ostalog visoki troškovi promovisanja marke. Proizvođač se može koristiti različitim strategijama u formiranju cena.

Ukoliko proizvođač uvodi na tržište potupuno nov proizvod pod svojom markom, onda može ići na strategiju:

- (1) najviše cene
- (2) relativno niske cene

Ukoliko ide na najvišu cenu onda u promociji naglašava prednosti svoje marke u odnosu na konkurentske, osvajajući potrošače iz segmenta sa višim dohotkom. Ukoliko ne ostvari zadovoljavajuću prodaju onda ide na sniženje cena, kako bi i druge potrošače privukao.

Strategijom niske cene proizvođača može osvojiti gro tržišta i odgovarajuću prodaju, što bi moglo da se reflektuje u sniženju cene svog proizvoda marke, jer je ovladao proizvodnjom ili povećanju ako je stvorio kod potrošača lojalnost u smislu insistiranja na marki.

Ako je reč o modifikovanom proizvodu onda bi trebalo pratiti lidera u oblasti određivanja cena pa iskoristiti strategiju različitu od konkurentske u smislu kombinovanja veličina kvaliteta, cena, promocije i tržišnog segmenta.

Prilikom donošenja odluke o ceni, treba pratiti tržište i konkurenciju. Ukoliko tržišni lider neke marke dobije konkurenta marke, koji određuje nižu cenu svom kompatibilnom proizvodu – marki, tada lider može:

- (1) zadržati cenu verujući kvalitetu svog proizvoda
- (2) zadržati cenu uz povećanje vrednosti svoje ponude (poboljšati proizvod)
- (3) sniziti cenu na nivo konkurentske
- (4) povećati cenu uz uvođenje nove marke.

4.4. Izbor marke

Izbor marke za proizvode je od velike važnosti za njen kasniji uspeh. Ceo posao podrazumeva sprovođenje istraživačke aktivnosti na tržištu i unutar preduzeća, čiji rezultati moraju biti testirani kod potrošača.

Dobro izabrano ime marke proizvoda treba da ima sledeća obeležja:

- (1) da je kratko, jednostavno, lako izgovorljivo i lako čitljivo
- (2) da je prepoznatljivo i lako za pamćenje
- (3) da je ugodno, kad se čita i piše
- (4) da ugodno zvuči
- (5) da nije zastarelo
- (6) da je prilagodljivo potrebama ambalaže i označavanja
- (7) da je originalno
- (8) da je lako za izgovor na stranom jeziku
- (9) da nije uvredljivo
- (10) da stimulira na prodaju

(11) da je prilagodljivo svakom mediju

Marka se može pojaviti u vidu:

(1) kovanice

(2) prilagođene reči

(3) reči uvedene po dogovoru

Primeri dobro izabrane marke od strane proizvođača:

(1) izmišljene marke – Kodak

(2) lična imena – Rubin

(3) geografska imena – Drina (cigarete)

U ovoj fazi proizvođač treba da donese odluku o tome da li će njegova marka nositi jedan proizvod, grupa proizvoda ili ceo proizvodni program. Proizvođač može da ide na:

(1) individualnu marku – individualno ime marke nosi svaki proizvod lično. Samo jedan proizvod ima takvo ime. Drugi proizvodi iz programa nose drugačija imena marke.

(2) familijarnu marku celog proizvodnog programa – Family Brand je porodično ime marke za ceo proizvodni program

(3) familijarnu marku za grupu proizvoda – to znači da grupa proizvoda iz programa proizvođača nosi jedno ime marke, koja se razlikuje od marke druge grupe proizvoda.

(4) posebnu familijarnu marku za linije kvaliteta u okviru iste kategorije proizvoda – koristi se u preduzećima gde se proizvode iste kategorije proizvoda, ali različitog stepena kvaliteta. Tako se daje jedno ime marke za prvu klasu, drugo za drugu klasu proizvoda, i slično.

5. BUDUĆNOST MARKE PROIZVOĐAČA

Danas se skoro ni jedan proizvod ne iznosi na tržište, a da nema marku. Jaka konkurencija je iznova podsticala proizvođače na sve veće

angažovane u oblasti označavanja proizvoda markom. U razvijenim tržišnim ekonomijama proizvođačka marka dobija još jednog konkurenta – marku trgovine. Ali, proizvođačke marke su još dominantne na sceni razvijenih zemalja.

U ratu marki sve više kao pobjednici izlaze privatne marke ali isto tako veliki moćni proizvođači neće se dati pobediti od strane trgovine, a jačaće i njihovi zajednički interesi u kooperativnom razvoju marke.

Označavanje proizvoda markom proizvođača, bez obzira na teškoće, ima svetlu sutrašnjicu, jer marke najjačih proizvođača nikada ne mogu biti nadvladane od strane trgovinskih marki. Proizvođači renomirani marki se uvek mogu naći na spisku dobavljača artikla za asortiman trgovine koja razvija sopstvenu marku.

Svaka trgovačka kompanija je zainteresovana da drži proizvođačke marke, koje ne konkurišu sopstvenoj, pogotovu one koje zadovoljavaju kriterije kvaliteta i kriterije poznatosti. Takve marke doprinose ugledu same trgovinske kompanije.

Dominacija nacionalnih marki posebno će biti izražena na onim tipovima proizvodni grupa, koje su neprilagodljive za razvoj sopstvene marke od strane trgovine.

U ovo oblasti trgovina ni nema interesa da konkuriše proizvođaču.

IV TRGOVINSKA MARKA

1. Pojam i značaj trgovinske marke

Trgovinska marka predstavlja ime, termin, znak, simbol, oblik ili bilo koju kombinaciju ovi elemenata sa ciljem identifikovanja roba i usluga i njihovog diferenciranja na tržištu. Trgovinska marka prenosi svoj imidž do potrošača, a njene karakteristike služe kao sredstva diferencirana od konkurencije.

Trgovinska marka se ne može striktno vezati ni za jedan marketing instrument, jer ih ona istovremeno sve pokriva. Veze između trgovinske marke i drugih instrumenata marketinga su brojne, što zahteva koordinaciju marketinških aktivnosti. Danas se trgovinska marka tretira kao zaseban element ponude maloprodajne kampanje. Ona postaje, ponekad, zaštitni znak ne samo određenih proizvoda, već i prodanih objekata ili lanca prodajnih objekata određene maloprodajne kompanije. Osnovni razlozi poslovanja trgovinskom markom su:

(1) Samostalnost u kreiranju poslovne politike tj. nezavisnost od proizvođača (time se obezbeđuje željeni sastav asortimana i željeni nivo kvaliteta proizvoda).

(2) povećanje profita

(3) diferenciranje od konkurencije

(4) stvaranje lojalnih potrošača.

Jedan od osnovnih faktora razvoja trgovinske marke su stabilni odnosi u kanalima prometa u kojima maloprodaja zauzima dominantnu poziciju. Tome su najviše doprinele strukture promene koje su se desile 60-ih godina XX veka. One su stvorile uslove za koncentraciju maloprodaje. Koncentracijom, maloprodajne kompanije generisale su u višak kapitala i deo istog koristile za razvoj sopstvene marke. Cilj je bio suprotstaviti se proizvođačkim markama.

Maloprodajne kompanije često pronalaze proizvođače sa viškom kapaciteta koji će proizvoditi određeni proizvod privatne marke po niskoj ceni. Ostali troškovi, kao što su ekonomska propaganda i fizička distribucija mogu isto tako biti niski. To znači da je vlasnik trgovinske marke u stanju da formira nižu cenu, a često i da ostvari višu profitnu stopu.

U maloprodaji je oskudan prodajni prostor, pa mnogi proizvođači, pogotovu noviji, kao i oni manji, ne mogu uvesti proizvode u prodaju pod svojim sopstvenim imenom.

Maloprodajne kompanije poklanjaju veliku pažnju održavanju određenog kvaliteta svojih marki proizvoda i tako izgrađuju poverenje potrošača. Često su cene trgovinskih marki niže od kompatibilnih marki proizvođača, te tako privlače potrošače. Maloprodajna preduzeća istaknutije izlažu sopstvene marke proizvoda i više brinu o njihovim zalihama. Kao rezultat toga javlja se slabljenje ranije dominacije marki proizvođača.

Pojedini marketing analitičari smatraju da će trgovinske marke konačno nadvladati sve marke osim marki najjačih proizvođača. Proizvođači nacionalnih marki postaju veoma frustrirani. Oni su skloni da mnogo potroše na ekonomsku propagandu i promociju usmerenu na potrošača, da bi zadržali jaku preferenciju marke. Radi pokrića troškova te promocije njihove cene moraju biti nešto više. Istovremeno, oni su pod značajnim pritiskom distributera robe široke potrošnje koji od njih zahtevaju da više svojih sredstava za promociju usmere u trgovinske popuste i trgovinske poslove, ukoliko žele odgovarajući prostor u prodajnim objektima.

Razvoj uspešne trgovinske marke stvara nove perspektive za maloprodajnu aktivnost. Jaka trgovinska marka nudi značajan potencijal za ulazak na nova tržišta, u nove kanale distribucije i nove kategorije proizvoda. Dugoročno, insistiranje na maksimiziranju potencijala trgovinske marke stvara mnogo veće prednosti od na primer diversifikacije poslovanja.

Trgovinska marka značajno povećava profit. U jednom istraživanju sprovedenom u Velikoj Britaniji sredinom 90-ih godina prošlog veka ustanovljeno je da trgovinska marka u odnosu na nebrendirane proizvode maloprodajnoj kompaniji obezbeđuje veći obim prodaje, veću maržu, veći profit i dugoročne perspektive. Jaku trgovinsku marku koja može parirati jakim proizvođačkim markama mogu da razvijaju samo velike maloprodajne kompanije. Razlozi za to su u veličini i snazi maloprodajnih kompanija što se ogleda u finansijskoj moći tj. kapitalu, razvijenosti maloprodajne mreže i broju prodajnih objekata,

tehničko tehnološke opremljenosti, obučenosti i broju kadrova. Sve su to preduslovi za stvaranje stabilnih odnosa sa dobavljačima i za izlazak na tržište sa jednim novim, kvalitetnim paketom ponude.

Trgovinska marka je fenomen koji je sposoban da živi sam, kao specifično sredstvo – identifikacije i diferencijacije asortimana, sredstvo kojim se postiže vanredna lojalnost potrošača.

Ta lojalnost neophodna je kod asortimana koji je po svojim karakteristikama među konkurentima sličan. Stoga je područje prehrambenih proizvoda i robe široke potrošnje područje intenzivnog razvoja trgovinske marke.

Razlozi velike zastupljenosti trgovinske marke kod prehrambenih proizvoda su u:

(1) smanjenju relativnog učešća hrane u ukupnim izdacima potrošača uz istovremeno povećanje zahteva u pogledu kvaliteta hrane

(2) naglašenoj lojalnosti potrošača prema prehrambenim proizvodima

(3) relativno slaboj konkurenciji od strane proizvođačkih marki

(4) velikom broju malih i sitnih proizvođača (farmi, plantaža) koji rado prihvataju saradnju sa maloprodajom

(5) nižim cenama sopstvenih marki za razliku od cena marki proizvođača.

Zastupljenost trgovinske marke u maloprodajama zemalja EU je oko 25% dok u sektoru prehrambenih proizvoda zastupljenost u proseku prelazi 50%. U strukturi učešća trgovinske marke prehrambenih proizvoda u Velikoj Britaniji najzastupljeniji su delikatesi sa 85,5% , mlečni proizvodi sa 65,9%, peciva 64%.

2. Motivi učesnika procesa društvene reprodukcije za uvođenje trgovinske marke

2.1 Proizvođači

Osnove razvoja privatne marke trgovina na malo leže u vertikalnom marketingu koga čine trgovine i proizvođači. Proizvođač vrši proizvodnju proizvoda, koji će se prodavati pod markom trgovine, a trgovina preuzima sve ostale obaveze, koje proističu iz distribucije takvih roba. U ovakvim odnosima proizvođač obično ostaje anonimn, a identifikaciju doživljava trgovac na malo.

Postavlja se pitanje: „Šta motiviše proizvođača da pristane na ovakve odnose saradnje sa trgovinom u oblasti razvoja marke?“.

Proizvođač koji ulazi u vertikalne odnose razmene sa trgovinom je obično mali i slab proizvođač i on je svestan da ne može da razvija svoju marku. To bi zahtevalo visoke izdatke za istraživanje marke, testiranje, njeno uvođenje, za jaku i permanentnu propagandu i istraživanje potrošača i tržišta u pogledu marke. Neracionalno bi bilo ulagati u svoju marku, jer bi takve proizvode – marke opteretio visokim troškovima, pa bi i prodajna cena takvih artikala morala biti dosta viša u odnosu na druge nebrendirane artikle. Tako proizvođač nalazi svoj interes u vertikalnom marketingu sa trgovinom na malo. S obzirom da on i tako nije u situaciji da podnese rizik izgrađivanja vlastite marke i njenog imidža, to ovakav odnos sa trgovinom na malo mu dođe kao „plus“ u poslovanju, jer tako obezbeđuje svojim proizvodima siguran kanal prodaje, mesto na polici renomirane trgovine na malo i uspešan plasman.

Proizvođač je motivisan da investira u robnu marku faktorima:

- (1) obim prodaje u kategoriji proizvoda
- (2) potencijal dohotka
- (3) cene dobavljača
- (4) snaga vodećih marki
- (5) uspeh konkurenata sa privatnim markama
- (6) priroda proizvoda
- (7) svakodnevni zadaci rada sa robom.

U razvijenim tržišnim uslovima sreću se preduzeća koja čak svu svoju proizvodnju rade za trgovinsku marku.

Neki proizvođači proizvode jedan deo svojih proizvoda iz proizvodnog programa pod vlastitim imenom, a drugi deo proizvode za trgovinu koja ih plasira pod privatnom markom. Za tako nešto su sposobni srednji proizvođači sa dovoljnom snagom da razviju svoju marku za deo proizvodnog programa.

Veliki i renomirani proizvođači koji imaju vlastitu marku mogu da ustupaju deo svoje proizvodnje distributeru, koji je realizuje pod svojom markom, ali uz ultimatum da se njegovi proizvodi nađu u asortimanu trgovine na malo. Takva trgovina uživa veliki ugled, pa se očekuje da će i proizvodi pod njenom markom doživeti veći uspeh no pod proizvođačevom.

Veliki broj proizvođača raspolaže viškom proizvodnog kapaciteta. Ponuda od strane trgovine da vrše za nju proizvodnju pod trgovinskom markom im dođe kao poslovni dobitak. Višak kapaciteta se upošljava za takvu proizvodnju, koju su spremni dati i po dosta niskim cenama. Razlog je dodatni prihodi, jer je reč o dodatnoj proizvodnji.

2.2. TRGOVINA

Veliki distributeri, a pogotovo oni iz oblasti maloprodaje, kao što su velike i moćne trgovinske organizacije na malo su započele praksu razvoja sopstvenih marki na tržištu. U tom prednjače sistemi robnih kuća, a pridružuju im se i ostale kuće mnogofilijanog tipa: kataloške, diskontne. Postoje i: marke velikoprodajnih organizacija (marke čaja, kafe...) i sopstvene marke trgovinskog preduzeća.

Oblast delovanja trgovine u pogledu privatne marke jesu robe široke potrošnje. Trgovina je više motivisana da izgrađuje ugled sopstvenih artikala no roba proizvođača. Promovisanjem proizvoda sa proizvođačkom markom postiže se opšta lojalnost marki tog proizvoda koji se može kupiti u bilo kom drugom trgovinskom objektu

konkurentne kuće. Zato trgovina na malo pribegava razvoju sopstvene marke jer time veže potrošače za sebe i svoje artikle.

Prednosti koje trgovina ima ako razvija sopstvenu marku:

- (1) niža cena proizvoda sa privatnom markom
- (2) ostali troškovi (propaganda, fizička distribucija) mogu biti relativno niski
- (3) može da ostvari višu profitnu stopu
- (4) postoji mogućnost razvoja jake privatne marke
- (5) propagiranje imidža firme
- (6) ustanovljavanje visokog kvaliteta proizvoda – marki
- (7) lakše trgovanje

Prodavac je zainteresovan za uvođenje robne marke, jer mu ona:

- (1) olakšava identifikaciju, manipulaciju i naručivanje robe
- (2) omogućava postizanje lojalnosti kod kupca
- (3) pruža veću slobodu u kombinovanju instrumenata marketinga
- (4) omogućava sprovođenje strategije segmentacije tržišta

Privatnom markom trgovina se identifikuje kao ekskluzivni prodavac takvih artikala. Time se vezuju potrošači za datu maloprodajnu organizaciju, njene objekte, bez obzira ko je proizvođač takvih artikala i da li se slični artikli sa proizvođačkom markom mogu naći i u drugim konkurentskim trgovinama.

Od izgrađenog imidža marke očekuju se efekti od diferencijacije, jer se ista postiže datim imidžom.

Artikli koji nose privatnu marku moraju na tržištu da se pojavljuju uvek u istom obliku, dimenzijama, pakovanu, i sl. kako bi potrošači u svojoj svesti lakše vezivali izgled artikla za marku, marku za kvalitet i za trgovinu.

Trgovina ima koristi od privatne marke i u oblasti kvaliteta, jer je često reč o visokokvalitetnim artiklima. Trgovina stvara veću zaradu na prodaji artikla sa sopstvenom markom u odnosu na druge artikle. Prvo, date robe ona nabavlja po nižoj ceni, nego što je nabavna cena artikla sa proizvođačkom markom. Uspešniji i jeftiniji promocioni program koji je ona sposobna sprovesti za datu marku diktira niže troškove distribucije i držanje robe, pa maloprodajna cena ovih artikala biva niža i direktno ugrožava konkurentske artikle.

S obzirom da je reč o robi široke potrošnje („mali promet – velika zarada“) to se cena pojedinih artikala topi u masi zarade, jer ti artikli imaju veliki koeficijent obrta i masovno se troše. Izgrađenu reputaciju potrošačke marke, trgovina koristi i za druge artikle iz asortimana, ali to može biti i rizično jer neuspeh marke trgovine se može preneti i na ceo asortiman tj. celu trgovinsku kuću.

2.3. Potrošači

Privatna marka potrošaču pruža:

- (1) garanciju kvaliteta u pogledu njegove stalnosti
- (2) u šarenilu roba putem marke potrošač se lakše snalazi u kupovini
- (3) povoljne cene tih artikala
- (4) sigurnost da je izvršen pravilan izbor
- (5) osećaj prestiža ako se iz tog razloga preferira neka marka

U uslovima nižeg životnog standarda, posebno će se više izraziti preferencija trgovinske marke, jer su cene tih artikala niže u odnosu na druge marke konkurentske roba koje služe istoj svrsi.

Bitno je u kojoj se fazi u svesti potrošača marka nalazi:

- (1) faza nepoznavanja – kupac se još nije sreo sa artiklima tj. markom trgovine ili jeste ali ne može da je identifikuje, diferencira. Trgovina dosta ulaže u informativnu propagandu.

(2) faza prepoznavanja – kupac će kupovati datu marku ukoliko je već kupovao ili ima poverenja u trgovinu. Ovde kupac ne preferira marku, pa ako ne nađe sopstvenu marku u prvoj radnji on će kupiti drugu, konkurentsku.

(3) faza preferencije – kada trgovina osvoji potrošača (visokim kvalitetom, povoljnom cenom, propagandom) tada on počinje da preferira marku i biva joj sklon.

(4) faza insistiranja – segmentacijom tržišta i stvaranjem homogenih užih grupa potrošača na koje trgovina usmerava svoju ponudu, postiže se insistiranje na marki. Kupac neće kupiti drugu marku već čeka na „svoju“ marku.

Po osnovu statusa privrženosti marki kupci se mogu podeliti u 4 grupe:

(1) nepokolebljive pristalice marke – to su kupci koji se nalaze u fazi insistiranja na marki trgovine. Analizom takvih kupaca se može utvrditi ko su, na čemu insistiraju.

(2) pritajene pristalice marke – to su kupci koji prepoznaju marku i kupuju je, ali ako je nema kupiće neku drugu. Tako trgovina otkriva svog direktnog konkurenta marke i propagandom ubeđivanja pokušava poboljšati svoju poziciju.

(3) promenljivi kupci – kupci koji kupujući jednu marku pređu na konkurentsku, pa posle određenog vremena na datu marku. Treba otkloniti nedostatak zbog kojeg kupci prelaze na drugu marku.

(4) prevrtljivi kupci – to su kupci koji kupuju marku koju nađu. Njega ništa specijalno ne vuče ni jednoj marki, pa se jedino mogu privući bilo sniženjem cena ili merama unapređenja prodaje.

3. ULOGA SAVREMENIH SISTEMA PRODAJE U RAZVOJU TRGOVINSKE MARKE

3.1. Razvoj trgovinske marke u samouslužnim sistemima

Samousluge su ratno područje proizvođača i trgovine u razvoju marke. Samousluživanje predstavlja moderan sistem prodaje u trgovini, nasto 30-ih godina XX veka. Velika ekonomska kriza je inicirala nastanak ovog sistema prodaje. Imajući u vidu da je u to vreme gomila roba čekala na svog potrošača, to se išlo na ubrzanu prodaju robe po sniženim cenama. Takva roba je bila izložena u velikom prodajnom prostoru po policama i svako se mogao sam uslužiti, što je uticalo i na sniženje troškova rad ne snage.

Na razvoj samousluživanja je uticao i napredak u pakovanju prehrambene robe, koje je pored niza informacija o proizvodu nosilo i oznaku marke. Samouslužni objekti fizički pogoduju razvoju trgovinske marke. Reč je o velikom prodajnom prostoru, koji obiluje rafovima, policama, te slobodnom prostoru po kome potrošači mogu dugu i neometano da razgledaju robu. Iako se u ovakvim objektima prodaje više hiljada artikala, artikli sa markom se ističu. Pravilnim izlaganjem robe postiže se dodatni efekat od prodaje, jer se potrošači navode da prođu pored niza polica sa skupljim artiklima da bi došli do onih koje preferiraju. Takvim proizvodima se vidno ističu ime marke, dizajn, pakovanje.

Osnovni razvoj privatne marke u samouslužnim objektima čini roba svakodnevene potrošnje. Ova roba ima veliki broj potrošača, često se kupuje, ima jako razvijenu konkurenciju i pokriva obično celo nacionalno tržište i nije skupa. Za ovakve artikle je važno pakovanje, etiketiranje, propagiranje i samo označavanje marke. Za njih potrošač nije spreman činiti veći napor i kupuje ih u najbližoj radnji. Zato su ove robe idealne za razvoj marke od strane trgovine.

3.2. Lansiranje trgovinske marke putem robnih kuća

Najpogodniji sistem maloprodaje za razvoj privatne marke u trgovini na malo jesu robne kuće.

Prva robna kuća nastala je u Parizu 1860. godine i osnovni princip njenog rada bio je „veliki promet – mala zarada“. Posle toga, javljaju se nove robne kuće u Njujorku, Londonu, dok su se kod nas pojavile tek prvih decenija XX veka. One kombinuju sistem samousluživanja i samoizbora. U svom asortimanu nude putem sistema samousluživanja poljoprivredno-prehrambene proizvode i ostale artikle široke potrošnje. Sistemom samoizbora vrši se ponuda ostalih roba: polutrajna i trajna potrošačka dobra, dobra za specijalnu potrošnju.

Robne kuće su bile začetnici prodaje proizvoda sa markom proizvođača. U početku su to bile ekskluzivne marke, pa su se robne kuće deklarirale kao lanser modnih artikala. Ali, robnim kućama u to vreme počinju da konkurišu diskontne kuće, koje su isključivo prodavale robu sa markom. Pošto su cene tih proizvoda bile niže u odnosu na cene istih proizvoda sa markom koji su prodavani u robnim kućama, potrošači su se preorijentisali na kupovinu u diskontnim kućama. Kvalitet je garantovan markom od strane diskontne kuće. Nižim cenama tih marki nivelisao se nedostatak kojeg potrošač ima njihovom kupovinom (ne pružanje garancije, servisa...). Robne kuće eliminišući jedan deo artikala sa markom iz svog asortimana prave grešku, jer su to bili proizvodi tj. marke na kojima je robna kuća sticala gro profita. Jedino su sekundarne marke ostale zastupljene u asortimanu robnih kuća. Međutim, danas su one povratile svoju poziciju ozbiljno konkurišući diskontnim kućama kao i proizvođačkim markama uvodeći usvoj asortiman privatne marke.

Robne kuće imaju prirodnu predispoziciju da postanu moćna i velika detaljistička organizacija i da vežu za sebe veliki broj potrošača i proizvođača, pa one mogu uspešno uvesti privatnu marku.

Uvođenjem privatne marke najčešće se sprovodi kod polutrajnih potrošnih dobara (proizvodi od tekstila, kože, vune ...). Ali, se često

označavaju markom i trajna potrošna dobra, koja se prodaju u robnim kućama (Sears – uspešna privatna marka u oblasti uređaja za domaćinstvo). U propagiranu ovih marki važnu ulogu igra izlaganje robe kao i propagandna sredstva na mestu prodaje. Pošto sistemi robnih kuća obuhvataju šire nacionalno tržište, to masovni mediji (radio, TV, štampa nacionalnog karaktera) mogu da odigraju veliku ulogu u propagiranju privatne marke. Za takvu marku, potrošači su spremni čekati i ići u najudaljenija mesta da bi ih kupili.

3.3. Uloga specijalizovanih prodavnica u razvoju trgovinske marke

Doprinos razvoja privatne marke daju i specijalizovani objekti maloprodaje, gde se prodaju specijalni artikli. Specijalni artikl je svako potrošačko dobro za koje je trgovina na malo uspešla da postigne određen stepen diferencijacije i stvori svoje potrošače koji insistiraju na marki tog artikla.

Marka igra odlučujuću determinantu potrošačkog izbora. Često u situaciji nestašica nekih roba ili povećane tražnje tih roba koje su svakodnevna roba, one mogu da dobiju karakter specijalne robe. Na takvu marku kupac je spreman dugo čekati i izlaže se dodatnom naporu da bi je našao.

Specijalne marke, koje bi nosili specijalni artikli, su usko usmerene na homogeni segment potrošača. One se razvijaju za manji krug potrošača koji svoju kupovinu zasnivaju na visokom kvalitetu i modi. Zato trgovina na malo treba stoga da vodi računa o izboru proizvođača i dobavljača ulaznih materijala za ekskluzivne artikle – marke. Ovakve marke su poslednji krik mode, pa za kreiranje artikla sa tom markom mora se unapred pratiti kretanje svetske mode i modnih kreatora.

Ovakve robe imaju visoke cene koje pariraju visokom kvalitetu i često ih potrošači vežu za kvalitet. Veliki broj potrošača ne kupuje

određene marke jer su jeftinije u odnosu na druge, jer im to ne imponuje obzirom na njihov položaj u društvu.

Veliki proizvođači često prodaju svoju robu pod licenciranim imenima modnih kreatora (Christian Dior, Ives Sant Laurent). Naš „Jugoexport“ je postigao veliki uspeh „My Way“ ekskluzivne marke modelima Mirjane Marić.

4. EVOLUCIJA TRGOVINSKE MARKE

Prvobitni cilj razvoja trgovinske marke od strane maloprodajnih preduzeća bio je usmeren suprotstavljanju proizvođačkim markama. Strukturne promene koje su zadesile skoro sve zemlje EU rezultirale su nastankom velikih i finansijski moćnih maloprodajnih kompanija. Došlo je do integrisanja maloprodajnih kompanija u maloprodajne gigante. Nastao je fenomen poznat kao koncentracija maloprodaje. Osnovne karakteristike koncentracije maloprodaje ogledale su se u smanjenju broja maloprodajnih preduzeća, uz istovremeni rast prodajnih površina. „Ojačane“ kompanije generisale su višak kapitala koji je bilo besmisleno utrošiti samo u, na primer, proširivanje maloprodajnih kapaciteta.

Glavni izazov je bio kako se suprotstaviti proizvođačkim markama. Marketing funkcija je u maloprodajnim kompanijama dobila jednu sasvim novu dimenziju. Trebalo je stvoriti sredstvo za diferencijaciju od konkurencije (proizvodnje), sredstvo koje će biti rezultat razvoja ne samo cenovnih, već i necenovnih instrumenata marketinga. To sredstvo je bila trgovinska marka. Pravilnim ulaganjem u razvoj trgovinske marke, primenom koncepta upravljanja kategorijama proizvoda, primenom tehnološko informatičkih rešenja i posebno kreiranjem stabilnih i dugoročnih odnosa sa dobavljačima, trgovinske marke ne samo da su pobedile marke poznatih proizvođača, već su postale potpuno ravnopravne s vodećim proizvođačkim markama a u nekim slučajevima su ih nadmašile po svim kriterijumima.

Razvoj trgovinske marke se u velikoj meri odražava na razvoj i perspektive proizvođačkih marki. Proizvođači se nalaze pod velikim pritiskom koji je eskalirao još sredinom 80-ih godina XX veka. Taj period je bio vrlo težak za razvoj proizvođačkih marki. Troškovi razvoja novih marki su enormno rasli, dok se mogućnost uspeha smanjivala.

Glavni „krivac“ za takvu poziciju proizvodnje bila je trgovina tj. maloprodaja koja je počela intenzivan i agresivan razvoj svojih sopstvenih marki proizvoda.

Efekte uvođenja trgovinskih marki iznenadili su i same trgovce. Vodeće marke povećale su svoje tržišno učešće i vezivale su se za sve veći broj proizvoda. Proizvođači nisu smatrali trgovinsku marku ozbiljnom pretnjom. Štaviše smatrali su je jeftinim sredstvom za privlačenje potrošača. Takav stav proizvođača se u praksi pokazao kao potpuno pogrešan.

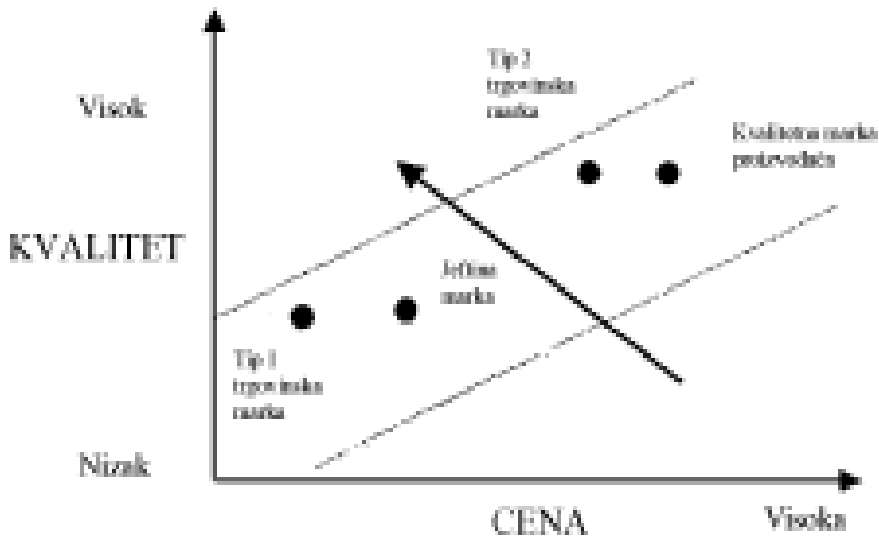
Kada su se pokazali prvi rezultati na tržištu, tj. kada su osetili pritisak trgovine, proizvođači su počeli u velikoj meri da menjaju dotadašnje strategije razvoja svojih marki. Usled visokih troškova, koji nastaju razvojem novih proizvodnih marki, ustanovljeno je da je jeftinije i jednostavnije ići na unapređenje novih ili modifikovanih proizvoda pod već postojećim markama. Takođe, proizvođači su vršili preusmeravanje ulaganja unutar promotivnih aktivnosti: sa propagande na druge jeftinije oblike komuniciranja sa potrošačima.

Ta neprestana borba između proizvodnje i maloprodaje, s ciljem ostvarivanja što boljih pozicija sopstvenih marki na tržištu, inicirala je evoluciju trgovinske marke.

Trgovinske marke sa dodatnom vrednošću i prodajnom cenom na novou ili iznad proizvođačkih marki predstavljaju preovlađujuće

strategijsko opredeljenje savremenih maloprodavaca.³⁴ Položaj različitih tipova marki u koridoru vrednosti prikazan je na sledećoj šemi.

Šema 1. – Koridor vrednosti i položaja različitih tipova marki u njemu



Trgovinska marka tipa 1 predstavlja jeftinu kopiju proizvođačke marke (mee--too), koju obeležavaju nizak kvalitet i niska prodajna cena.

Trgovinska marka tipa 2 je marka kvalitetnih proizvoda, uporedivih i po ceni i po kvalitetu sa vodećim markama proizvođača. Relativna razlika u ceni je mnogo veća kada su u pitanju jeftine marke. Maloprodajne kompanije su prinuđene da ponude potrošačima jeftinije

³⁴ Petković G. „Trgovinska marka između strategije i mita“, Nova trgovina, br. 11–12, 1998. str. 8.

proizvode, da bi stekli njihovo poverenje. Kada su u pitanju kvalitetne trgovinske marke, onda je to cenovno zaostajanje mnogo manje.

Uočeni trend evolucije marki označen je strelicom koja seče koridor vrednosti. Ukoliko trgovci održe postojeću cenovnu prednost, a uspeju da po kvalitetu dostignu proizvođačke marke, steći će značajnu stratešku prednost u odnosu na vodeće proizvođače. Reč je o strategiji koja je najteža za sprovođenje, ali istovremeno predstavlja dobitnu opciju u sve oštrijem konkurenciji na tržištu.

5. STRATEGIJA RAZVOJA TRGOVINSKE MARKE

Strategijski cilj razvoja trgovinske marke može biti kratkoročan i dugoročan. Kratkoročan cilj je usmeren na povećanje marže, odnosno na ostvarivanje što veće razlike u ceni, dok je dugoročan cilj usmeren na izgradnju stabilne i jake trgovinske marke.

Politika marži je veoma bitna u kreiranju odnosa sa potrošačima u borbi, sa konkurencijom, ali kad je u pitanju izgradnja trgovinske marke, onda politiku marže treba staviti u drugi plan, a punu pažnju posvetiti stvaranju uslova za izgradnju stabilne trgovinske marke, a to su:

- (1) uspostavljanje stabilnih odnosa sa dobavljačima
- (2) izgradnja maloprodajne infrastrukture
- (3) razvoj ili osavremenjavanje maloprodajnih tehnika i tehnologija
- (4) osavremenjivanje maloprodajnih objekata
- (5) obučavanje kadrova
- (6) stvaranje adekvatne organizacione kulture u kompaniji.

Kada se ispune ovi uslovi, tek onda se može govoriti o razvoju trgovinske marke i njenom daljem egzistiranju. Ono što je još značajnije je da se ispunjavanjem ovih uslova stvara baza za razvoj moderne trgovine u kojoj bi trgovinska marka bila jedan od osnovnih indikatora uspešnosti poslovanja određene maloprodajne kompanije. Iz ovoga se

može zaključiti da postoji visok stepen korelacije između razvoja trgovinske marke i transformisanja tradicionalne trgovine u savremenu inovativnu maloprodaju.

Maloprodajne kompanije koje tek uvode u svoje poslovanje sopstvenu trgovinsku marku ostvarivaće relativno nisku stopu marže (u odnosu na obim prometa).

Kratkoročno gledano, finansijski efekti u fazi uvođenja trgovinske marke nisu ohrabrujući. Dugoročno, uvođenje trgovinske marke pruža maloprodajnoj kompaniji stabilnu osnovu za efikasno poslovanje, pogotovo kada se ima u vidu odnos sa potrošačima i stvaranje njihove lojalnosti prema određenoj marki proizvoda, što i jeste osnovni cilj marketinga – stvaranje zadovoljnog potrošača koji će ponoviti kupovinu istog proizvoda na istom mestu. U razvoju sopstvene trgovinske marke, maloprodajne kompanije treba da budu strpljive u očekivanju prvih pozitivnih rezultata. Sve vodeće evropske maloprodajne kompanije, koje su danas lideri u poslovanju sa trgovinskom markom, su na vrednovanje uložениh napora u razvoju trgovinske marke čekali najmanje dvadesetak godina. Čak se i taj period smatra kao nedovoljan za potpun razvoj jake trgovinske marke. Tome u prilog ide primer britanske maloprodajne kompanije „ASDA“, za koju u teoriji važi mišljenje da je još uvek „mlada“ u poslovanju sa trgovinskom markom, iako to radi više od dvadeset godina. Zato, kada se govori o liderima u poslovanju trgovinskom markom, obično se za primer uzimaju kompanije kao što su „M&S“, Sainsbury, Tesco koje imaju iskustvo u poslovanju sa sopstvenom markom preko sedamdeset godina. „Asda“ se uzima kao dobar primer kompanije koja sa uspehom tek počinje razvoj jake trgovinske marke i koja, kao takva, na izrazito konkurentskom britanskom tržištu ipak uspeva da stvori solidnu tržišnu poziciju.

Kao ključni faktori u izgradnji trgovinske marke mogli bi se izdvojiti sledeći:

(1) uspostavljanje stabilnih odnosa sa dobavljačima i aktivno sudelovanje maloprodaje u kreiranju željenog proizvoda

(2) centralizacija funkcija menadžmenta

(3) integritet i konzistentnost pozicioniranja proizvoda, pogotovo s obzirom na kvalitet i cenu

(4) kreiranje aktivne organizacione kulture prema trgovinskoj marki unutar same kompanije.

Izbor imena marke treba shvatiti kao veoma bitan posao, jer ono ne samo da identifikuje kompaniju, već i diferencira asortiman u odnosu na konkurenciju tj. doprinosi sopstvenom imidžu i imidžu kompanije.

Kada se informativnom propagandom informišu potrošači o marki, a selektivnom propagandom stimulišu na izbor određene marke, time će marka doživeti preferenciju posle određenog vremena, sama sebe promovisati sopstvenim imidžom i zajedno sa propagandom podsećanja održavati sopstveni ugled i unapređivati prodaju.

Maloprodavci bi trebalo da prihvate i institucionalizuju veštinu upravljanja trgovinskom markom, filozofiju trgovinske marke i njen značaj za poslovanje preduzeća. Filozofija tradicionalne trgovine usmerena je na kratkoročno maksimiziranje prodaje i profita, dok je filozofija upravljanja trgovinskom markom usmerena na stvaranje dugoročne lojalnosti potrošača i njihovih preferencija, a samim tim i na dugoročno maksimiziranje celokupnog poslovanja.

Vrhunski maloprodavci moraju da znaju šta će prodavati svojim potrošačima, po kojim cenama, kojeg kvaliteta uz koji i kakav nivo usluga. Moraju izgraditi takav odnos sa svojim dobavljačima koji će im omogućiti nabavku kvalitetnih proizvoda po povoljnim cenama tj. trebalo bi da teže kreiranju procesa nabavke uz što niže troškove. Veoma brzo se moraju prilagođavati novonastalim promenama na strani tražnje, aktivnosti konkurencije i dobavljača. Ali, da bi se izgradila vrednost trgovinske marke, sposobnost trgovanja sama za sebe nije dovoljna.

Filozofija tradicionalne trgovine i filozofija upravljanja trgovinskom markom trebalo bi da bude uravnotežena ili u stanju

konstantnog usaglašavanja. Maloprodajna kompanija koja nema izgrađenu strategiju trgovinske marke neće nikada predstavljati ozbiljniju opasnost po konkurenciju.

Prelazak sa tradicionalnog poslovanja maloprodajnog preduzeća na poslovanje sa trgovinskom markom najpre zahteva prepoznavanje različitosti u poslovanjima. Menadžerski timovi u mnogim preduzećima koja uspešno posluju još ne vide te razlike, iako se slažu da poslovanje sa trgovinskom markom pruža ogromne prednosti, što potvrđuju i češće posete i kupovine od strane potrošača.

Jednom kada se uoče razlike potrebno je utvrditi ciljeve za poslovanje sa trgovinskom markom. Izgradnja stvarnih vrednosti trgovinske marke traje godinama, decenijama. Strategija upravljanja trgovinskom markom se zasniva na analizi tržišnih mogućnosti, analizi konkurencije i trenutnoj poziciji samog preduzeća. Razvoj strategije usmeren je na pozicioniranje trgovinske marke, uključujući strategije segmentacije i diferencijacije. Mora se izvršiti procena alokacije sredstava za investiranje u trgovinsku marku (gde i kako): u maloprodajne objekte, u distributivni lanac i odnose sa dobavljačima, u masovni marketing i direktne odnose sa potrošačima i za utvrđivanje kulture trgovinske marke i njenog integriteta.

Strategija trgovinske marke može biti veoma teško prihvatljiva za mnoge maloprodajne kompanije. Postoje uspešna preduzeća koja na posluju sa trgovinskom markom. Mnogi menadžeri u takvim preduzećima gledaju na trgovinsku marku kao na jednu irelevantnu materiju, sasvim nepotrebnu za „stvarno i ozbiljno“ bavljenje trgovinom. Praksa je pokazala da to nije tako, a izjave takvih menadžera čine poslovanje sa trgovinskom markom još izazovnijim.

Bez razvoja trgovinske marke slabi maloprodajna aktivnost, a konkurencija dobija ogromnu šansu ulaska na tržište, koja se prvenstveno ogleda u niskim troškovima ulaska na tržište i zauzimanjem atraktivnijih lokacija, s obzirom na tražnju potrošača.

Maloprodajne kompanije ne mogu istovremeno graditi poziciju svojih marki za sve kategorije proizvoda u koje će se ulagati sredstva i napori. U tom smislu postoje dve vrste situacija koje utiču na stvaranje mogućnosti za razvoj trgovinske marke. Prva situacija je usmerenost na slabe proizvođačke marke. U pojedinim kategorijama proizvoda pojedine proizvođačke marke mogu imati veoma slabu poziciju na tržištu.

U drugim kategorijama proizvoda mogu dominirati „uspavane“ proizvođačke marke kod kojih se oseća pad nivoa ulaganja i delovanja marketinga na polju inovacija u proizvode i proizvodne procese.

Oba ova slučaja predstavljaju šanse za razvoj trgovinske marke, tim više ako su maloprodajne kompanije opremljene modernim tehnološkim sredstvima, ako im proizvodi imaju dugi životni vek i ako imaju izgrađene stabilne odnose sa svojim dobavljačima/proizvođačima. U tom slučaju, maloprodavci se pojavljuju ispitujući ciljnu kategoriju. Nije neobično da se to u početku radi sa generičkim ili jeftinim proizvodima da se ispituju mogućnosti određene kategorije proizvoda posmatrajući trenutni odnos cena i obima prodaje između proizvođačkih i trgovinskih marki (svojih sopstvenih ili konkurentskih). Ako proizvođačka marka ima veliku cenovnu premiju, ali uz prosečan obim prodaje, i ako ta cenovna premija nije adekvanto podržana ulaganjima u marketing i inovacije, tada se javlja mogućnost za penetraciju kvalitetne trgovinske marke.

Druga situacija je kada postoji mogućnost za remerčendajzing, redefinisane kategorije proizvoda i/ili za dodavanje vrednosti kategoriji čime se povećava obim izdataka potrošača u jednoj kategoriji proizvoda. Ovakva situacija obezbeđuje jaku osnovu za razvoj kvalitetne i vodeće trgovinske marke, te za izgradnju diferentne konkurentске prednosti.

6. ZAŠTITA INTEGRITETA TRGOVINSKE MARKE

Integritet trgovinske marke može se zaštititi na četiri načina:

(1) obezbeđenjem kvaliteta proizvoda

- (2) politikom cena
- (3) motivacijom zaposlenog osoblja
- (4) produžavanjem životnog veka trgovinske marke.

Kvalitet proizvoda

U odnosima sa potrošačima za kvalitet svakog proizvoda u prodajnom asortimanu odgovorno je maloprodajno preduzeće, bez obzira na to da li je reč o proizvođačkim ili trgovinskim markama.

Prilikom kupovine potrošači očekuju ispravna i odgovarajući proizvod. Međutim, povremeno se u poslovanju maloprodajnih institucija dešavaju greške koje se ogledaju u isporuci proizvoda potrošačima neadekvatnog kvaliteta. U tom slučaju prema potrošačima odgovorni su jedino prodavci tj. maloprodajne kompanije.

Kada se pojave greške i kada kvalitet proizvoda ne odgovara označenom kvalitetu, maloprodajna preduzeća, po pravilu, vrše zamenu takvih proizvoda, bilo da zamenjuju proizvod proizvodom ili da vraćaju potrošaču novac. Zamena neispravnog proizvoda za isti proizvod možda ne bi bila sigurna, jer u momentu kada potrošač vraća neispravna proizvod, prodavac još nije upoznat sa stanjem ostalih proizvoda iz iste linije, a bilo bi neukusno kada bi prodavci na licu mesta otvarali svaku flašu i probali njen sadržaj, osim ako potrošač ne zahteva da se to učini.

Da bi se ovakve negativne pojave smanjile na što je moguću manju meru, maloprodajne kompanije u svom sastavu imaju posebna odeljenja koja su zadužena za kontrolu kvaliteta, počev od procesa proizvodnje pa sve do slaganja u rafove prodavnica. Obezbeđenje kvaliteta je posebno osetljivo kod prehrambenih proizvoda, jer su specifična roba. Prema njima se dugo stvara lojalnost i kada se stvori, koristi za maloprodajno preduzeće su velike. Ali kada dođe do neispravnog proizvoda, što se retko dešava, onda šteta može biti još veća i svi dotadašnji naponi mogu izgubiti smisao. Da bi se taj rizik smanjio potrebna je izuzetna kontrola kvaliteta, izuzetni higijenski uslovi,

pogodan način distribucije proizvoda i manipulacije proizvodima, te čuvanja proizvoda kako u skladištima i distributivnim centrima, tako i u samim prodajnim objektima.

Cene trgovinskih marki

Značaj cena od najveće je važnosti u izgradnji trgovinske marke. One mogu da potrošačima pruže informacije o kvalitetu proizvoda i jedan su od faktora za uspostavljanje odnosa sa potrošačima.

Strategija cena EDLP (Every Day Low Pricing – svakodnevno niske cene) je široko rasprostranjena među maloprodajnim kompanijama koje posluju sa trgovinskim markama. Kompanije često vrše periodične rasprodaje i daju razne popuste na određene kategorije proizvoda.

EDLP strategija omogućuje selektivne i kontrolisane popuste i rasprodaje. Rasprodaje bi trebalo da budu vremenski ograničene i da imaju sezonski karakter, jer se samo povremenim i periodičnim snižavanjem cena mogu uvideti razlike između stvarnih i sniženih cena.

Ako se navedene akcije suviše često sprovode i traju dugo, stvara se negativan efekat kod potrošača. Ali, ako se rasprodaje i popusti određenih proizvoda ili kategorija proizvoda sprovode planski i periodično, sa istaknutim novim, nižim cenama i ako potrošač može da vidi za koliko su te cene niže od prethodnih, stvara se jedan od osnovnih preduslova za izgradnju jake i stabilne trgovinske marke. Rukovodstva kompanija takve akcije nazivaju investiranjem u cene. Kratkoročno, obim prometa u periodu rasprodaje raste, međutim, finansijski gledano, ukupan efekta je slabiji.

Dugoročno, efekat je pozitivan jer i nakon prestanka navedenih akcija potrošači dugo pamte ko je davao popust i koliki je on bio, što će se u kasnijem vremenskom periodu pozitivno odraziti na finansijski rezultat. Jednostavno zaokruživanje iznosa cena i njihovo isticanje na proizvodu može pozitivno uticati i na integritet marke i stvoriti pozitivnu sliku proizvoda i kompanije kod potrošača. Cene koje se zaokružuju na 99, na primer 23,99, mogu se shvatiti kao omalovažavanje inteligencije

potrošača. Jedna od najvećih britanskih maloprodajnih kompanija „M & S“ u takvim slučajevima zaokružuje cenu na 15,00, jer je osnovno pravilo te kompanije da se prema potrošačima gradi iskren i otvoren odnos, odnos u kojem se potrošač ni jednog momenta neće osetiti uvređenim, izigranim ili prevarenim.

Cenovni integritet je u snažnoj korelaciji sa cenovnom konkurencijom kompanije koje primenjuju EDLP strategiju. Stvaraju poverenje potrošača koji su uvereni da su cene takvih kompanija uvek konkurentne, ne samo za vreme rasprodaja i popusta. Za sve navedene elemente politike cena može se reći da utiču na kreiranje percepcija

Sastavni deo strategije cene (EDLP) između ostalog može biti i organizovanje periodičnih i vremenski ograničenih popusta za pojedine trgovinske marke. Propagandom, putem medija i drugih vidova oglašavanja, potrošaču bi trebalo staviti do znanja vreme početka i završetka popusta, za koje će proizvode popust važiti i koliki će on biti. Tu treba biti veoma pažljiv, jer u uslovima intenzivne konkurencije, podjednako visokog kvaliteta proizvoda i sličnih cena, i najmanja greška u sprovođenju strategije cena može značiti veliki gubitak do tada lojalnih potrošača.

Motivacija zaposlenog osoblja

Sa izgradnjom trgovinske marke i njenim značajem za poslovni uspeh preduzeća trebalo bi da budu upoznati svi zaposleni, od menadžmenta do osoblja u prodajnim objektima. Trebalo bi stvoriti snažnu organizacionu kulturu i kreirati pozitivne percepcije zaposlenih o matičnom preduzeću i trgovinskoj marki. Jedan od načina da se to postigne je da se zaposlenima predoči značaj njihovog učešća u stvaranju vrednosti i da se napravi sistem nagrađivanja koji bi adekvatno vrednovao radne doprinose zaposlenih u ukupno ostvarenim rezultatima.

U razvijenim zemljama je skoro nemoguće naći veliku maloprodajnu kompaniju koja iz ostvarenog profita ne izdvaja određeni

procenat za adekvatno nagrađivanje kadrova, naglašavajući time važnost njihovog doprinosa ostvarenom poslovnom rezultatu.

Potrebno je imati u vidu da u sistem nagrađivanja ulaze svi zaposleni u određenoj maloprodajnoj kompaniji, a ne samo osoblje u maloprodajnim objektima ili iz službe prodaje. Upoznavanjem svih zaposlenih sa ostvarenim pozitivnim rezultatima i njihovim adekvatnim nagrađivanjem stvaraju se čvršće veze među zaposlenim osobljem što predstavlja preduslov za dalji uspešan timski rad. Adekvatnim nagrađivanjem zaposlenih i njihovim obaveštavanjem da su učestvovali u ostvarivanju uspeha, jača organizaciona kultura unutar same kompanije, što je veoma bitan faktor u razvoju trgovinske marke.

Produžavanje životnog veka trgovinske marke

Maloprodajne kompanije koje posluju sa vodećim trgovinskim markama razvijaju razne strategije kojima je osnovni cilj da se pozicija trgovinske marke što duže održi stabilnom i da se koristi od trgovinske marke produže na što duži vremenski period.

Vrednost trgovinske marke se gradi decenijama, ali se za nekoliko godina, ukoliko se pravovremeno ne preduzmu odgovarajuće marketing aktivnosti, sva stečena prednost i trenutne pozicije na tržištu mogu izgubiti. Strategijskih akcija koje se preduzimaju u tom smislu ima više.

(1) Poboljšanje odnosa sa dobavljačima/proizvođačima, ako za to postoji mogućnost i potreba. Tu se pre svega uglavnom misli na obnavljanje zastarelih ugovora i na što intenzivnije angažovanje maloprodajnih kompanija u tom odnosu kako bi se postigli što bolji uslovi nabavke. Kompanije bi trebalo da se angažuju u samom proizvodnom procesu, da zajedno sa proizvođačima rade na smanjenju troškova proizvodnje, razvoju novih proizvodnih kapaciteta, redizajniranju proizvoda, što uključuje i pozitivan pomak u kvalitetu proizvoda. Sa dobavljačima treba da pronađu nove mogućnosti distribucije tj. da izaberu nove oblike prodaje ili da modernizuju postojeće proširivanjem lepeze usluga i nivoa usluživanja.

(2) Davanje franšiza i licenci, pogotovo na stranim tržištima, čime se u vrlo kratkom roku može povećati profit bez velikih ulaganja. Pri tome je potrebno voditi računa o tome sa kojim preduzećima sklopiti franšizni ugovor, sagledati njegove perspektive i istoriju, te trenutni potencijal i mogućnosti. Sa potencijalnim partnerom treba utvrditi čitav set standarda.

(3) Proširivanje određene kategorije proizvoda novim proizvodima. Vodeće maloprodajne kompanije prehrambenih proizvoda su od pre nekoliko godina počele da primenjuju ovaj način („Promodes“ je u toku 1998 god. Obogatilo kategoriju svežeg voća novim proizvodima, uglavnom tropskim voćem).

Pored navedenog, potrebno je pomenuti i stalnu opasnost od proizvođačkih marki. Proizvođači će nastojati da iskoriste svaku trenutnu slabost trgovinske marke, da bi se „osvetili“ za izgubljene pozicije. Da do toga ne bi došlo, potrebno je kontinualno ulagati u marketing, u odnose sa dobavljačima, u cene, razvijati nove oblike prodaje i načine usluživanja potrošača, razvijati informativne sisteme...

V UPRAVLJANJE TRGOVINSKOM MARKOM

Upravljanje trgovinskom markom predstavlja sastavni deo strategijskog upravljanja trgovinskog preduzeća u celini. Odlikuje se kontinuelnošću, planskom aktivnošću. Prethodnicu procesa planiranja čini istraživačka aktivnost na polju odlučivanja o trgovinskoj marki.

Proces upravljanja trgovinskom markom se sastoji iz sledećih faza:

- (1) istraživanje mogućnosti za uvođenje trgovinske marke
- (2) istraživanje proizvođača, kvaliteta, pakovanja i cena za artikle marke
- (3) istraživanje imena marke
- (4) istraživanje strategije imena i pokrića asortimana markom u pogledu dimenzija marke

(5) pravna strana zakonske zaštite marke

(6) donose se odluke o promocijskom miksu

(7) istraživanjem mogućih strategija u životnom ciklusu marke, donosi se odluka o proširenju ili suženju marke, uvođenju više marki li merama produženja života trgovinskih marki

(8) donošenje odluke o gašenju ili odumiranju marke

1. Odluka o uvođenju trgovinske marke

U upravljanju trgovinskom markom prva odluka koju treba da donese trgovina jeste odluka o uvođenju mrke. Svaka trgovinska kuća treba da pođe od toga da je danas skoro svaki proizvod označen markom i da je pitanje razvoja privatne marke sasvim realno u razvijenim tržišnim uslovima. Ali, trgovina ne treba bezuslovno da uvodi privatnu marku. Ukoliko nije sposobna da stvori diferencijaciju marke i izgradi preferenciju za nju, utoliko nije preporučljivo ni da je uvodi. Dakle, ona zahteva izvesne uslove. Prvi uslov je da je trgovina na malo moćna i velika organizacija, koja je sposobna da finansijski i marketinški podnese rizik investiranja u trgovinsku marku. Drugo, uvođenje trgovinske marke je potrebno za onaj artikal, grupu artikla ili ceo asortiman, koje potrošač već duže vreme preferira. Prvenstveno mora da postoji jaka primarna tražnja za robom. Ukoliko je ista mala i kratkotrajna, utoliko se teško izgrađuje nivo selektivne tražnje za markom. S obzirom da je konstantno velika tražnja za artiklima široke potrošnje, to oni i predstavljaju povoljno tlo za označavanje marke u trgovini na malo.

Treba analizirati i konkurenciju i konkurentske marke, te utvrditi kako potrošači preferiraju konkurentske marke. To bi se ostvarili posmatranjem konkurentskih akcija na tržište i ispitivanjem potrošača kroz panel o konkurentskoj marki.

Pri uvođenju marke, neophodno je raspolagati sledećim informacijama:

(1) broj konkurentskih marki na tržištu

- (2) stepen lojalnosti kupaca markama
- (3) preovlađivanje proizvoda sa privatnom markom
- (4) prevlađivanje proizvoda sa opštim imenom
- (5) koliki je raspon u kvalitetu i ceni u okviru grupe artikala
- (6) reputacija bilo kog artikla kao vođe
- (7) stepen učešća na tržištu, koji bi se moga postići, a koji je izražen kroz mogući obim prodaje.

2. Odluka o izboru proizvođača, kvaliteta, pakovanja i cene

Trgovina na malo pretenduje na slabije i srednje proizvođače koji će se povinovati moći trgovine u sprovođenju marketing napora za izgrađivanje trgovinske marke. Od takvih proizvođača trgovina kupuje generički proizvod, razvoja za njega marku i promovise je.

U istraživanju proizvođača, trgovina polazi od liste postojećih proizvođača sa kojima posluje, čije proizvode realizuje kroz svoj prodajni kanal, a onda od istraživanja poslovanja potencijalnih proizvođača.

U izboru proizvođača trgovina na malo se rukovodi sledećim načelima, koje isti treba da ispuni:

- (1) da je na liniji poslovnog morala i dobrih poslovnih običaja
- (2) da je duže vreme spreman proizvoditi za trgovinu
- (3) da su proizvodi odgovarajućeg kvaliteta
- (4) da proizvodnju obavlja u ugovorenom roku i kvantitetu
- (5) da ne isporučuje identične proizvode drugim trgovinama
- (6) da za identične artikle ne razvija sopstvenu marku
- (7) da se odrekne prava na identifikaciju na artiklu tj. marki

Jedna od najznačajnijih odluka u oblasti razvoja marke, jeste odluka o kvalitetu. Trgovina se može odlučiti za nizak, uobičajen, visok

ili ekstra visok kvalitet. Istraživanje percepcije kvaliteta od strane potrošača je osnova za izgradnju kvaliteta marke.

Za artikle marke se često uvodi viši kvalitet, jer on povlači višu cenu. Ali, nejednako doprinose pojedine varijante kvaliteta opštoj dobiti trgovine. Nizak kvalitet je manje profitonosan, ali i ekstra kvalitet nije ekstra profitonosan. Izgradnja ekstra kvaliteta zahteva dosta veća ulaganja u odnosu na izgradnju visokog kvaliteta. Zato se kod roba široke potrošnje pribegava nešto nižem i uobičajenom kvalitetu, dok specijalne robe nose ekstra kvalitet. Globalno nivo kvaliteta kojeg će nositi artikli marke treba da budu viši u odnosu na iste artikle označene markom proizvođača ili prodavane kao generičke robe. Trgovina treba da održava nivo ponuđenog kvaliteta, jer konstantnim kvalitetom uliva poverenje potrošača u kupljenu marku. Ovim trgovina može samo još više izgrađivati ugled marke i preferenciju potrošača.

Odluka o pakovanu artikla sa markom predstavlja savremenu dimenziju upravljanja trgovinskom markom. U savremenim uslovima javlja se potreba za pakovanjem, čija je uloga brzo prepoznavanje marke. Shodno osnovnim karakteristikama proizvoda funkcijama i cilju koje pakovanje treba da ispuni daje se predlog pakovanja.

Pakovanje u predloženom obliku se testira sa stanovišta zaštitne funkcije, održavanja kvaliteta, mogućnosti transporta, sposobnosti identiteta marke u odnosu na druge. Zatim se radi ocena pakovanja sa stanovišta ekologije i finansijska analiza. Veliku ulogu u oblasti marke igra dizajn pakovanja. Zato se sugerišu principi kojih se treba pridržavati pri izboru dizajna pakovanja artikla sa markom:

- (1) pakovanje treba da iskaže preimućstvo proizvoda
- (2) pakovanje treba da iskaže oblast primene proizvoda
- (3) pakovanje treba da bude adekvatno proizvodu
- (4) mora da zrači modernizmom i progresivnošću
- (5) mora da bude dopadljivo i da emotivno odiše

Osnovna uloga pakovanja jeste da promoviše marku, skretanjem pažnje potrošača na sebe. Ono je vrlo važno kod prehrambenih artikala i često dostiže 1/5 od maloprodajne cene. Za takve artikle treba uvesti praktično pakovanje. Za artikla – marke čija se kupovina obavlja po osnovu emocionalnih motiva treba uvoditi fina pakovanja koja izrazivaju emocije i nežnost.

Pre uvođenja marke, trgovina treba da donese globalnu odluku o ceni artikla kojiće se pojaviti sa tom markom na tržištu. Treba odrediti nivo cene u smislu:

- (1) niske, popularne cene
- (2) uobičajene cene
- (3) visoke cene
- (4) ekskluzivne, ekstra visoke cene

Osnovni cilj formiranja ovih cena jeste preferencija marke. Zato se globalno ide na strategiju nižih cena u odnosu na marke proizvođača. Ali, treba voditi računa o stepenu tražnje, cenovnoj i dohodovnoj elastičnosti tražnje, konkurentskim cenama, troškovima i vezi kvalitet–cena.

Robe široke potrošnje su robe sa visokim stepenom tražnje, koja je obično neelastična na cene i dohodak, a koje su po prirodi jeftina dobra. Uvođenjem marke za njih, diktiraju se niže cene u odnosu na konkurentne, jer su i troškovi niži i jer ih potrošači ne preferiraju sa stanovišta veze kvalitet–cena.

Kod modnih i luksuznih artikala cene marke su nešto više u odnosu na cene sličnih artikala sa proizvođačkom markom, jer su one diktirane visokim kvalitetom, ekstra stilom i visokim renomeom trgovine. To je situacija slabe konkurencije. U situaciji jake konkurencije modnih i luksuznih marki ide se na strategiju niže cene, kako bi se potrošač privukao na ovu marku, a ne na marku konkurenta (proizvođača).

Trgovina može da se odluči da ide na početnu strategiju niske cene, pa da po osvajanju tržišta i potrošača podigne cenu svojih artikla.

Trgovina može ići i na strategiju početne visoke cene, ukoliko je sigurna u proceni visoke tražnje i ukoliko želi cenom da stvori mišljenje o ekstra marki. Takvu marku ona može u startu plasirati na uzak segment potrošača. Kasnije može ići i na njeno snižavanje, kako bi osvojila i potrošače drugih segmenata (sa nižim primanjima).

3. ODLUKA O IMENU TRGOVINSKE MARKE

Osnovne karakteristike dobre trgovinske marke su:

- (1) originalnost i savremenost
- (2) jasnost i razumljivost
- (3) krotkoća i sadržajnost
- (4) ozbiljnost
- (5) da ne nosi nikakve epitete
- (6) da se lako pamti i vizuelno prilagođava

Da bi trgovinska marka bila dobra za artikle, grupi artikala ili asortimanom ona treba da bude:

(1) originalna – originalnost je najvažnija karakteristika marke zbog velikog broja imitacija na tržištu

(2) garant kvaliteta – ona mora da održava kvalitet konstantnim, da se ne bi svela samo na prividnu identifikaciju u imenu

(3) poznata – marka treba da uđe na velika vrata na tržište. Trgovina treba da upozna širok krug potrošača sa njom.

U izboru imena marke trgovini stoji na raspolaganju više alternativa, ali je deskriptivno ime najbolje. Deskriptivna marka opisuje artikal ili upotrebu ili korist od upotrebe. Praksa, pak, pokazuje veliki uspeh trgovinskih marki, koje nose nesvakidašnja imena, u vidu kovanica kao što su: St Michael.

Razrađeno je nekoliko testova za proveru i testiranje imena marke kod potrošača. To su:

- (1) testovi asocijacija
- (2) testovi učenja
- (3) testovi memorije
- (4) testovi preferencije

4. Strategija imena trgovinske marke (brand name strategy)

Strategije su:

- (1) da svaki artikal nosi jedno ime marke – jedna marka: jedan artikal
- (2) da se jednim imenom marke pokrije ceo asortiman – marka asortimana
- (3) da srodna linija artikala nosi 1 ime marke – marka za grupu artikala
- (4) da se ide na jedno ime marke za jedan kvalitet, jednu cenu
- (5) da se kombinuje lično ime trgovine i pojedinačno ime marke
- (6) da se koristi ime firme za ime trgovinske marke

Pojedinačno ime marke za svaki artikal pruža prednosti u smislu što individualizira artikle i daje mu pečat jedinstvenosti. Veoma je lako naći pravo ime marke, jer je reč o pojedinačnoj robi. Padom ugleda marke jednog artikla ne prenosi se neuspeh i na druge marke, niti se ruši ugled trgovinske kuće u celini. Ali, veoma je teško pronaći za svaki artikal u asortimanu adekvatno ime marke, jer je reč o više hiljada artikala. Troškovi bi bili visoki, a i dosta bi vremena trebalo za takav posao. U slučaju da marka ne doživi poznatost rizikuje se jer su troškovi investiranja visoki. Ona je više privilegija proizvođača u označavanju marke nego trgovina.

Druga krajnost je da ceo asortiman trgovina preduzeća nosi jedno ime marke. Opšte ime marke zahteva prostiji istraživački postupak u njegovom izboru. Lakše je izvršiti testiranje opšteg imena kod potrošača. Za njega je brži, lakši i jeftiniji promocioni program. Uspeh jednog artikla te marke se prenosi i na uspeh svih drugih artikla te marke. Ovakvom imenu marke pribegavaju trgovinske organizacije, a posebno manje i slabije, koje sva svoja finansijska sredstva usmeravaju u izgradnji imidža jedne marke.

Ali, teško je pronaći jedno ime koje bi odgovaralo svim robama u asortimanu, pa trgovina koristi takvo ime marke koje prirodno nije vezano ni za jedan artikal. Trgovina mora da vodi računa o kvalitetu svakog artikla, da se ne bi neuspeh jednog preneo i na ostale.

Trgovina može ići i na strategiju dodeljivanja jednog imena za grupu artikala koji pripadaju istoj kategoriji. Time se postiže diferencijacija grupa artikla u asortimanu. Ova strategija je pogodna za trgovinske organizacije koje imaju relativno heterogen asortiman. Ovakvo dodeljivanje imena marke rezultira u povoljnom izboru adekvatnog imena za srodnu grupu artikala, čiji krah na tržištu neće negativno uticati na ugled marke druge grupe artikala.

Ukoliko trgovina drži veći broj kvalitativno različitih artikala istog tipa, a različitih cena, preporučuje se strategija posebnog imena trgovinske marke za svaki nivo kvaliteta. Ova strategija nije uzela maha kod izbora imena marke, jer trgovina je manje u situaciji u odnosu na proizvođača da lansira veći broj marki za jednu vrstu artikala različitog kvaliteta.

Strategija imena firme i pojedinačnog imena artikala trgovinska preduzeća mogu koristiti ukoliko žele uspeh artikla vezati za ugled preduzeća. Time rizikuje da se pogoršanjem kvaliteta takve marke ugrozi ugled firme. Ali uspešno koristi renome preduzeća i ugled njegovog imena za uspeh samog artikla. I ova strategija je malo zastupljena u trgovini.

Trgovinske organizacije mogu realizovati svoje artikle u asortimanu sa imenom mrake koje čini vlastito ime organizacije. Promocijom marke promoviše se i firma i obrnuto. Neuspeh marke mogao bi inicirati i pad ugleda firme i obratno (Benetton).

5. PRAVNO REGULISANJE

Područje marke pripada onom delu pravnih odnosa, kojima se reguliše pravo industrijske svojine, kao:

- (1) patentno i žigovno pravo
- (2) pravo industrijskih uzoraka i modela
- (3) pravo zaštite geografskih oznaka porekla robe
- (4) pravo znakova kvaliteta
- (5) pravo zaštite od nelojalne konkurencije

Trgovinska marka je znak za identifikovanje i označavanje robe, zaštićen odredbama zakona o robnim i uslužnim žigovima. ovi propisi o zaštiti trgovinskih žigova omogućuju preduzeću da zaštiti svoje pravo na žig i na isključivo pravo njegove upotrebe. Marka nije samo znak robne distinkcije, već je oznaka pouzdanosti da je proizvod koji ga nosi zaista pravi i da sadrži određene osobine. Kao žig može se zaštititi svaki znak pogodan za razlikovanja u privrednom prometu robe i usluga kao što su: slike, izrazi, natpisi, šifre...

Pre nego što se odabere određeno ime marke treba ga ispitati sa pravnog gledišta i mogućnosti njegove zaštite. Određeni znakovi ili imena ne mogu biti zaštićeni

- (1) državni ili javni grbovi, zastave, imena ili skraćenice naziva i nazivi neke zemlje

(2) znaci i imena koji su opšte dobro

(3) znaci suprotni zakonu, moralu, dobrim poslovnim običajima

6. Promocije aktivnosti usmerene na trgovinsku marku

Prilikom lansiranja trgovinske marke neophodno je preduzeti set promocijnih mera radi stvaranja poznatosti i imidža marke, kao i stimulisanja selektivne tražnje za tom markom.

Dobra odskočna daska u promovisanju trgovinske marke je dobra reputacija same trgovinske kuće na tržištu i visok stepen poznatosti iste.

Potrošači na tržištu prihvataju ono što im se lansira od strane trgovine i što im se učini da je dobro, a šta ne mora biti najbolje za njih. Sliku o marki kupac stvara iz iskustva u korišćenju te marke ili iz onoga što je čuo o njoj. U stvaranju imidža marke veliku ulogu igra promocija tj. u okviru nje ekonomska propaganda. Promocija treba da stvori poznatost trgovinske marke i da je održava, da bi trajala. U promocijnom miksu dominira propaganda. Stoga se velika sredstva investiraju u propagandu marke (Sears je osamdesetih godina uložio preko 500 000 000 \$). Propaganda trgovinske marke treba da bude smišljena i planski usmerena upravljačka aktivnost. Pomoću nje se postiže diferenciranje sopstvene trgovinske marke u odnosu na konkurentne i ostvaruje konkurentna prednost na tržištu. Kada se želi propagirati marka, neophodno je znati da li je reč o potpuno novoj marki ili je tržište već upoznato sa njom. Ukoliko je reč o potpuno novoj trgovinskoj marki, tada propagandna kampanja treba da prati lansiranje marke na tržište i da obuhvati što širi krug potrošača, kako bi ih informisala o pojavi nove marke. Dakle, u prvom koraku cilj je da se kod kupca stvori svest o postojanju marke. Ona predstavlja propagandu informativnog karaktera. U poruci dominira ime trgovinske marke i ime trgovinskog preduzeća.

Kada se postigne upoznatost potrošača sa markom, ide se na propagandu pomoću koje želimo izazvati selektivnu tražnju za markom. Propaganda može imati za cilj i podsećanje potrošača na trgovinsku marku. Ona igra veliku ulogu u fazi zrelosti marke, kada je većina

potrošača prihvatila marku i preferira je. Ulaganja u ovu propagandu su dosta skromna jer se njome održava postignuti ugled marke.

Važno je da se trgovina odluči za pravi medij za propagiranje svoje marke. Za propagandu trgovinske marke najuspješniji su mas mediji propagande putem, oglašavanja u novinama, časopisima, zatim na radiju i Tv postiže se velika rasprostranjenost poruke o marki. Te medije treba koristiti i na regionalnom i na lokalnom nivou. Ukoliko trgovinska marka obuhvata celo nacionalno tržište tada se ide na nacionalne mas medije. Ako je reč o marki koja obuhvata specifične artikle i segmente potrošača, onda se poruka usmerava u časopise specijalnog karaktera ili se emituje u terminima koji će sigurno biti slušani ili viđeni od datog kruga potrošača.

Takođe, važno je šta će poruka sadržati i kako će ona to preneti potrošačima. Propagandna poruka trgovinske marke treba da bude originalna i jedinstvena. Ona treba da privuče pažnju potrošača, da je oni primete i upamte. Zato mora biti interesantna i ekskluzivna. Tekst poruke treba da je privlačan i pamtljiv. Sa malo reči treba dosta reći. Preporučljivo je da se uradi par verzija poruke, pa da se testiraju kod potrošača. U poruci se može koristiti i ozbiljan ili šaljiv ton.

Trgovinske organizacije ne bi smele da se prepuste mišlju da specifični oblici maloprodajne promocije ne doprinose razvoju imidža trgovinske marke. Oni na indirektan način utiču na ugled marke. U trgovini na malo na značaju su maloprodajno pakovanje, unutrašnje uređenje prodajnih objekata, izlaganje robe u izlogu i unutar prodajnog mesta tj. propaganda na mestu prodaje i merčendajzing.

7. Strategije u životnom ciklusu trgovinske marke

Trgovinska organizacija mora da prati životni ciklus svoje marke i shodno fazi njenog ciklusa da primenjuje odgovarajuće marketing strategije. Pomoću njih ona može da produži svaku fazu u ciklusu svoje marke. Životni ciklus trgovinske marke prolazi kroz faze:

- (1) uvođenje trgovinske marke na tržište

- (2) rast trgovinske marke i preferencija marke
- (3) zrelost u razvoju trgovinske marke i lojalnost
- (4) opadanje trgovinske marke i njenog ugleda
- (5) ponovni rast ili nestajanje trgovinske marke

Prva faza je faza uvođenja tj. lansiranja trgovinske marke na tržište. Reč je o novoj trgovinskoj marki koja je dotada bila nepoznata tržištu i potrošačima. Cilj trgovinske organizacije je da učini trgovinsku marku poznatom i to što širem krugu potrošača. Marketing strategije u ovoj fazi se bazira na promociji pomoću koje se želi postići što veći stepen upoznavanja potrošača sa postojanjem date marke. Pomoću sredstava masovnog komuniciranja pružaju se informacije potrošačima o postojanju nove marke trgovine. Poželjno je da se ne štedi na promociji u ovoj fazi, jer bi potrošači preferirali marku trgovine moraju znati da postoji. Propagandne poruke se usmeravaju svim segmentima potrošača, bez obzira koliko je trgovinska marka specijalizovana.

Poruke treba često ponavljati i to u udarnim terminima kada je najveći broj potrošača u situaciji da ih registruje.

Faza rasta je faza koja počinje sa osetno povećanom prodajom trgovinske marke i čvrsto preferiranim stavom potrošača prema toj marki.

Trgovinska organizacija treba da zadrži postojeće potrošače i da osvoji nove, koji još nisu probali marku. U ovoj fazi može se postaviti pitanje repozicioniranja trgovinske marke. Osnovni razlozi repozicioniranja su:

- (1) konkurent je uveo novu marku i pozicionirao je do postojeće preuzimajući dobar deo tržišnog učešća
- (2) promenile su se preferencije potrošača
- (3) nove preferencije potrošača otvaraju nove mogućnosti.

Najduža faza je faza zrelosti marke. Trnovit je put do nje, ali ona daje i najveće efekte u smislu dobiti i imidža marke. Kada se marka nalazi

u ovoj fazi sigurno jedan veliko deo potrošača insistira na njoj i da joj je lojalan. Šta se dešava kada se toliko poveća konkurencija da izbija rat marki i kada je stepen homogenosti marki veliki? Tada treba ići na modifikovanje asortimana koji ide pod trgovinskom markom i da obogaćivanje marke novim artiklima.

U fazi opadanja trgovina mora da se angažuje u cilju ponovnog konsolidovanja marke. Do ove situacije dolazi zbog jake konkurencije koja je bez obzira na sve napore nadvladala datu trgovinsku marku. Ona je ponudila nešto novo što su potrošači prihvatili. Razlog može biti i promenjeni zahtevi potrošača, njihova kupovna moć, opšte stanje u privredi – krize ili loše poslovanje same trgovine. Trgovina treba da pokuša da ponovo učini svoju marku uspešnom i da vrati lojalnost potrošača. Trgovina može ići na ponovno oživljavanje i rast trgovinske marke ili na njeno napuštanje.

Poslednja faza je odumiranje trgovinske marke. Onog momenta kada ona prestane da uspešno obavlja svoje funkcije, a nije moguće i ne isplati se lečiti se, treba je ugasiti.