

**Originalni naučni rad**

**UDK 339.722.22**

**DOI br.107251/SVR1306200Z**

**COBISS.BH-ID 3691800**

## **UPRAVLJANJE PROMJENAMA I RAZVOJ SAVREMENE TRGOVINE**

**Doc. dr Slobodan S. Župljanin<sup>1</sup>**

Nezavisni univerzitet Banja Luka

**Apstrakt:** Kraj XX i početak XXI vijeka karakterišu snažne i dinamične promjene u svim sferama razvoja društva, kako na nacionalnom, tako i na globalnom planu. Učestalost i intenzitet promjena su takvog karaktera da ih savremene tehnologije teško mogu pratiti, a pogotovo ne uspijevaju pronaći adekvatne odgovore na izazove koje one donose.

Razvoj savremene trgovine u uslovima opšte stagnacije privrednog razvoja, a najužoj vezi je sa promjenama koje dolaze iz globalnog okruženja. Opšteprihvaćen je stav da su promjene ključni „razlog i uzrok” uspješnosti savremene trgovine.

Ključno je pitanje može li savremena trgovina amortizovati udare koje donosi globalna ekonomska i finansijska kriza i može li postati generator razvoja u drugim privrednim oblastima.

U ovom radu ćemo, na naučno zasnovan način, elaborirati koje promjene i na koji način su uticale na stvaranje uspješne savremene trgovine, sa ciljem utvrđivanja mogućnosti upravljanja promjenama kroz kreiranje odgovarajućih strategija razvoja savremene trgovine.

**Ključne riječi:** *upravljanje, promjene, razvoj, savremena trgovina.*

### **UVOD**

Opšteprihvaćen je stav da su promjene ključni „razlog i uzrok” uspješnosti savremene trgovine. U nastavku ćemo razmotriti koje promjene i kako su uticale na stvaranje uspješne savremene trgovine.

Vrijeme u kome živimo karakterišu mnogobrojne i svakodnevne promjene. Promjene se događaju tolikom brzinom i tako često da ih savremene tehnologije ne uspijevaju registrovati i evidentirati, a pogotovo ne uspijevaju adekvatno odgovoriti na izazove koje one donose. To je opšta karakteristika globalnog društva, vremena i prostora. Promjene se događaju u svim sferama društvenog života. Trgovina i tržište se razvijaju pod snažnim uticajem tih promjena. Promjene su takvog obima i karaktera da mnoga, ranije ustanovljena, pravila ne mogu više da se primjenjuju.

---

<sup>1</sup> e-mail: slobodan.zupljanin@nubl.org

Promijenili su se proizvođači, kupci, potrošači, cijene i odnos prema cijenama, okruženje u kojem se proizvodi, prodaje, kupuje i troši.

Ipak, postoji i nešto što se nije promijenilo. Nije se promijenilo nešto što bi se moglo nazvati pravilima lijepog ponašanja ili kućnog reda u trgovini. Ta „pravila“ nalažu:<sup>2</sup>

- ljubazan odnos prema svim kupcima;
- punu posvećenost kupcu nezavisno od vrijednosti proizvoda koje želi kupiti;
- poštovanje kupca;
- pobrinuti se da nijedan proizvod ne ostane predugo na prodajnom mjestu;
- ne hvaliti svaki proizvod istim i često praznim riječima;
- stručnost u usluživanju kupaca;
- ne jesti i ne piti na prodajnom mjestu i pred kupcem;
- urednost i čistoću prodajnog i drugog osoblja;
- urednost i čistoću prodajnog mjesta;
- izbjegavanje nepotrebnih razgovora;
- stalno stručno usavršavanje i upoznavanje prodajnog programa;
- ne kriviti druge za svoj neuspjeh i neznanja;
- ne smatrati važno nevažnim i nevažno važnim;
- rad i postupanje na način da donose korist kompaniji;
- pretvaranje neuspjeha u uspjeh;
- stalne izmjene u rasporedu sredstava i predmeta prodaje;
- malim, ali čestim pomacima poboljšati poslovanje...

Tvrđnje i zaključivanja do kojih se došli u radu plod je serije empirijskih istraživanja koje je autor provodio od 2004–2012. godine, kao višegodišnje neposredno iskustva u bavljenju trgovinskom djelatnošću.<sup>3</sup>

## **PROMJENE U PONAŠANJU KUPACA - POTROŠAČA**

Proces odlučivanja o kupovini određene robe može biti veoma jednostavan, ali i veoma komplikovan, što, uglavnom, zavisi od vrste i količine robe koja se kupuje. Na sam proces utiču brojni faktori, među kojima je ponašanje potrošača posebno značajno. Broj potrošača je takođe relevantan faktor same tražnje, koji se uzima u obzir pri kvantitativnom ispitivanju tražnje. Značajna pitanja su ko je nosilac tražnje, odnosno kome je proizvod namijenjen.<sup>4</sup> U okviru ponašanja potrošača, navike potrošača

---

<sup>2</sup> Pavlek, Z.: *Uspješna trgovina*, Adžes, Novi Sad, 2005, str. 19.

<sup>3</sup> U navedenom period autor je vršio više empirijskih istraživanja, čiji rezultati su poslužili kao osnova za izvođenje određenih zaključaka. Posebno su istraživani uslovi ulaska globalnih trgovaca na tržište Bosne i Hercegovine.

<sup>4</sup> Vasiljev, S.: *Marketing principi*, Birografika, Subotica, 2001, str. 127.

su takođe veoma značajne. Navike potrošača su aktivnosti koje preduzima potrošač ili njegovi predstavnici da bi došli do proizvoda i/ili usluga koje žele kupiti.<sup>5</sup> Navike potrošača se vremenom mijenjaju, pa se samim tim mijenja i ponašanje potrošača pri kupovini. Za nas su posebno interesantna ponašanja potrošača prilikom kupovine u velikim trgovinskim centrima.

Sva empirijska i teorijska istraživanja govore u prilog činjenici da svega 30 % kupaca velikih prodajnih formata zna šta hoće da kupi, a preostalih 70 % donosi odluku o kupovini trenutno na prodajno mjestu pod uticajem ranijih percepcija promotivnih aktivnosti, ali i pod uticajima na samom prodajnom mjestu (ambalaža, identifikovana robna marka, izlog, promotivna prodaja, cijena, demonstracija proizvoda, degustacija i sl.).

Savremeni potrošači danas drugačije reaguju na brojne promotivno-propagandne aktivnosti. Percipiraju ih, ali ne padaju pod njihov direktan uticaj. Savremeni potrošač želi da bude proaktivan kupac, da bude više uključen u proces kupovine i očekuje punu pažnju od prodajnog osoblja. On više nije neobaviješten kupac i ne može se lako navesti na kupovinu. Čak, i kada se čini da se odlučio za kupovinu „na brzu ruku“, to je ipak izraz njegove potpune uključenosti u odgovarajući kupoprodajni proces.

Kupci se danas sve više odlučuju za kupovinu u velikim prodajnim formatima, gdje mogu da kupe sve što im je potrebno, gdje je roba vidno izložena, gdje se svakodnevno odvijaju događanja (promocije, prezentacije, modne revije, degustacije, akcijske prodaje...), gdje je jednostavan pristup prodajnom mjestu, lako i sigurno parkiranje, gdje prodajno osoblje pomaže pri kupovini, gdje je moguće obezbijediti dobru kompletnu kupoprodajnu uslugu.

Ovakva ponašanja kupaca zahtijevaju novi odnos ne samo prodajnog osoblja, već i proizvođača i dobavljača. Svi oni moraju uložiti dosta truda kako bi ispunili nova očekivanja kupaca. Roba na prodajnom mjestu mora biti svakodnevna preokupacija učesnika. Moraju se slijediti ponašanja kupaca na prodajnom mjestu i vlastite aktivnosti podesiti u tom pravcu. Moraju se o prodajnom mjestu brinuti proizvođači, dobavljači i trgovci. Njihove aktivnosti ne smiju prestati izlaganjem robe na policama. Naprotiv, glavne prodajne aktivnosti tek tada počinju.

### **Karakteristike promjena u ponašanju kupaca - potrošača**

Promjene i tendencije u ponašanju savremenih kupaca–potrošača ukazuju:

- Potrošači su zasićeni klasičnim medijskim reklamama i sve više odluka o kupovini donose na prodajnom mjestu. Obučeno prodajno osoblje može značajno podstaći potrošača na kupovinu i onih proizvoda koje prvobitno nije planirao kupiti. Nekada je stvarni obim kupovine i dva do tri puta veći od planiranog. To se

---

<sup>5</sup> Senić, R.: Osnovi savremene maloprodaje, Naučna knjiga, Beograd, 1978, str.

postiže efikasnim direktnim marketingom i marketingom na prodajnom mjestu (**POS marketing – Point of Sales**<sup>6</sup>);

- Savremeni kupci i potrošači očekuju povećanu pažnju od strane prodajnog osoblja. Žele se osjećati dovoljno važnim i polaskanim pažnjom koja im se posvećuje. Tako je došlo do razvoja potrošačkih klubova. Potrošačke klubove razvijaju prodajni formati, ali i neke veće kompanije koje posluju robnim markama. Članovi potrošačkih klubova očekuju viši nivo usluge, savjetovanje o kupovini, određene bonitete, važnost i viši status;
- Savremeni potrošači preferiraju kupovinu u velikim prodajnim formatima, koji su obično locirani na gradskim periferijama sa jednostavnim prilazom i dovoljno mjesta za parkiranje. Tu ih očekuje veliki asortiman, povoljnije cijene, kvalitetna usluga (lak prilaz mjestu za plaćanje, brz prolaz na blagajni, brza i laka zamjena robe, ljubazno osoblje, dječije igraonice, čuvanje djece za vrijeme kupovine...), pomoć i savjeti prilikom kupovine. U takvim uslovima kupovina postaje zadovoljstvo i ugođaj;
- Savremeni potrošači su senzibilni na cijene više nego ranije. Robne marke sa visokim cijenama nisu više toliko atraktivne. Kompanije su to prepoznale i krenule u razvoj **privatne robne marke**, koja ima prosječno nižu cijenu i do 30 % u odnosu na vodeće prepoznatljive robne marke.

## PROMJENE U STRUKTURI TRGOVINE

Promjene u strukturi trgovine, u posljednjim decenijama, karakteriše:

- Trgovinu sve više zahvataju procesi koncentracije. Najjači vrše ukupnjavanja i izrastaju u moćne multinacionalne kompanije koje u cijelosti žele internacionalizovati svoje poslovanje i proširiti se na tržišta na kojima do tada nisu poslovali;
- Nacionalna tržišta postaju tijesna za velike kompanije. Antimonopolska regulativa ih ograničava, i zato pronalaze modalitete za širenje na nova tržišta;
- Većina trgovinskih aktivnosti je u rukama malog broja velikih trgovaca. U Evropi prvih deset kompanija ostvaruje najveći dio prometa u trgovini, a u nekim zemljama, čak pet najvećih;
- Velike kompanije integrišu u svoje sisteme male kompanije, ili ih jednostavno izbacuju sa tržišta;
- U zemljama tranzicione privrede nestaju domaći trgovci i prvih deset mjesta zauzimaju strane internacionalne trgovinske kompanije;
- Broj prodavnica se smanjuje i većina prometa se odvija kroz prodajne formate veličine od 2000 do 60.000 m<sup>2</sup> površine;
- Lokacije na gradskim periferijama postaju atraktivne;

---

<sup>6</sup> Detaljnije vidjeti: [www.ehow.com>business](http://www.ehow.com>business); [www.posmarketing.hr](http://www.posmarketing.hr);

- Pojačano je udruživanje malih trgovinskih kompanija i formiranje nabavnih grupa (**buying groups**), koje kopiraju metode i tehnike poslovanja velikih kompanija i na taj način pokušavaju preživjeti i opstati na tržištu;
- U gradskim centrima se javlja tendencija oživljavanja gradskih pješačkih zona i trgova. Tu se otvaraju specijalizovane, vrlo atraktivne prodavnice koje se uključuju u savremene trendove direktnog marketinga i pažljivo odabranog stručnog i profesionalnog odnosa prema kupcima;

Statistike sektora trgovine<sup>7</sup> pokazuju da u mnogim zapadnim zemljama deset velikih kompanija ostvaruje oko 80 % prometa, a prvih pet oko 60 % prometa. Sve interesantnija postaje i interkontinentalna trgovina. Najveći trgovinski lanac iz SAD, pravi „trgovinski div“ Wal - Mart<sup>8</sup> zapošljava oko 900.000 radnika u SAD i oko 250.000 u ostalim zemljama. U Evropu je ušao preko britanske Asde i njemačkog Interspara. Razvija ogromne prodajne formate – pravi trgovinski gradovi jeftine, a dobre robe. Poznat je po trajno niskim cijenama i posluje pod sloganom – svaki dan niska cijena (**Every Day Low Price – EDLP**<sup>9</sup>). Razvija supercentre na velikim površinama. Dva najveća su Wagoner u Oklahomi na 33.000 m<sup>2</sup> i P. Bluff u Misuriji na 70.000 m<sup>2</sup>.

Wal – Mart kontinuirano vrši inoviranje poslovanja i na taj način stalno ide korak ispred drugih. U Njemačkoj je totalno porazio konkurenciju javnim objavljivanjem da kupci mogu da vrate kupljenu robu bez ikakvog objašnjenja. To je bio potpuni šok za domaće trgovce koji su ga javno ismijavali i poručivali da će nastradati od potrošača koji pripadaju tzv. grupi „gastarbajtera,, koji će mu masovno vraćati korišćene i upotrebljavane proizvode. Međutim, Wal – Mart je tim poslovnim potezom privukao je još veći publicitet i postao još popularniji kod potrošačke populacije. Prema njegovim izvještajima, količina vraćene robe bila je zanemariva. Kupci su to doživjeli kao veliko olakšanje, jer im je pružena prilika da isprave eventualne greške koje su napravili prilikom kupovine.

Brzina i karakter promjena koje se dešavaju u trgovini su takvi da se slobodno mogu označiti kao prava trgovinska revolucija. Na to ukazuju i sljedeće činjenice:<sup>10</sup>

- Trgovina je doživjela pravi bum u primjeni savremenih informatičkih tehnologija, koji je doveo do potpunog prilagođavanja trgovine zahtjevima i potrebama potrošača.

---

<sup>7</sup> [www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)

<sup>8</sup> [www.walmart.com](http://www.walmart.com)

<sup>9</sup> EDLP – strategije velikih svjetskih trgovaca koje su opredijeljene na kreiranje trajno niskih cijena za potrošače; [www.answers.com/topic/EDLP](http://www.answers.com/topic/EDLP); [www.instoretrenas.com](http://www.instoretrenas.com) ;

<sup>10</sup> Župljanin, S.: Savremena trgovina – Strategije i politike trgovine u BiH, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 119.

- Racionalizacijom ukupnih tokova došlo je do ubrzanog razvoja i značajnog rasta produktivnosti.
- Vršiti se objektivizacija svih kriterija poslovanja i uvodi se potpuni profesionalizam u poslovanje.
- Vršiti se selekcija i smanjivanje broja dobavljača, robnih marki i pojedinačnih pakovanja, što je, u stvari, selekcija na osnovu strukture potrošača, obrta po prodajnoj površini i doprinosa ostvarenju ukupnog profita (**Category management**<sup>11</sup>).
- Dolazi do jačanja privatnih robnih marki na bazi nižih cijena i izlaganja na dobrim mikrolokacijama.

### PROMJENE U PRODAJNIM OBJEKTIMA

U ukupnom procesu promjena događaju se velike promjene i u samim prodavnicama, odnosno prodajnim mjestima (**In Store promjene**). Te promjene se naročito ogledaju u sljedećem:<sup>12</sup>

- Prodajni prostor se analizira do najsitnijih detalja. Kreativnim pristupom se povećavaju učinci svake izložbene police. Prostor se vrlo pažljivo dizajnira i uređuje, vodeći računa i o najsitnijim detaljima (ulaz, raspored polica, blagajna, potrošački koridori, raspored robe po policama, preglednost, privlačnost...). Proizvodi se aranžiraju sa što više **facinga** – lice proizvoda na polici;
- Apliciraju se posebni programi za optimalizaciju popune prodajnog prostora, koji se bave strukturom asortimana, izlaganjem proizvoda i vizuelnim efektima oblikovanja mikroprodajne pozicije, ravnomjernim pražnjenjem i popunom polica, kriterijima popune na osnovu kategorija robe (promet, profit, otpornost na konkurenciju, privlačenje potrošača...);
- Na samom ulazu se instaliraju veliki i atraktivni pano i displeji sa porukama dobrodošlice i pozdrava prilikom odlaska. Prostori odišu audio-vizuelnim i kozmetičkim efektima;
- Kontinuirano se organizuju prodajni događaji, samostalno ili u saradnji sa proizvođačima i dobavljačima (promocije više proizvođača ili dobavljača, dani robnih marki, obilježavanje određenih datuma, običajne ceremonije, šok cijene...);
- Formiranje vlastitih prodajnih klubova sa nagradnim fondom za vjernost i lojalnost potrošača i stalno usavršavanje profesionalne ljubaznosti prodajnog osoblja;
- U velikim prodajnim formatima osnivaju se posebne prodajne jedinice – prodavnice u prodavnici, u kojima se prodaju specifični proizvodi. Neki trgovinski centri formiraju posebne prodajne zone

---

<sup>11</sup> [www.icweb.hr/.../D61-1-E-1.pdf](http://www.icweb.hr/.../D61-1-E-1.pdf);

<sup>12</sup> Župljanin, S.: Savremena trgovina – strategije i politike trgovine u BiH, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 119.

u kojima se prodaju robe uz neuobičajeno velike popuste (**hard discount**);

- Za osmišljavanje rada na prodajnom mjestu koriste se specijalizovane agencije za POS marketing, merchandising i marketing u trgovini uopšte.

## STRATEGIJE USPJEŠNIH VELIKIH TRGOVACA

Svaka rasprava o uspješnosti neposredno je vezana za kreiranje i izbor odgovarajućih strategija. To je posebno značajno u trgovinskom sektoru, koji se na globalnom planu snažno razvija i preuzima ulogu korektora cjelokupnog društvenog i privrednog razvoja. U takvim uslovima strategije se moraju posmatrati sa više aspekata, a posebno sa aspekta mogućnosti i opasnosti koje sa sobom može da donese. U tom smislu, svaka strategija se mora ocijeniti sa aspekta njenih dobrih i loših strana.<sup>13</sup>

Veliki trgovci su i postali veliki zato što su na vrijeme shvatili da kupac treba biti u fokusu njihovih strategijskih opredjeljenja. Velike trgovce zanima veliki broj kupaca, jer veliki broj kupaca donosi veliki obim prodaje i veliki profit. Osim standardnih modela za privlačenje velikog broja kupaca (cijena, oglašavanje, uređenje prodajnog prostora, velika parkirališta, dostava, asortiman, životni stil ciljnih potrošača, njihova kupovna moć, navike i ponašanje), veliki trgovci značaj pridaju i sljedećim elementima, za koje smatraju da privlače kupce:

- Lični doživljaj kupca – otkriti koja je to vrijednost koju kupac posebno doživljava. Obično to nije ono što mi mislimo, već nešto drugo što kupac misli. Identifikovati kupčevu predstavu o kupovini i raditi u tom pravcu;
- Velika ponuda roba i usluga, veliki izbor. Mali prodajni formati koji posluju na prostoru do 200 m<sup>2</sup> nude oko 4000 kodiranih pojedinačnih pakovanja, dok veliki prodajni formati nude desetine hiljada pakovanja (Wal – Mart u svojim supercentrima nudi i do 75.000 pojedinačnih pakovanja);
- Uvođenje inovacija kojima se posebno privlači pažnja kupca (panoi, displeji, pokazivači novih proizvoda, zaustavljači na određenim policama, otisci stopala...);
- Omogućavanje kupcima da na jednom mjestu kupe sve što im treba (**one – stop shop – ping**<sup>14</sup> u kupovini se zaustaviš jednom, na kraju) i da su im proizvodi i usluge dostupni non-stop;
- Prihvatanje klasične teze po kojoj su za dobru prodavnicu važne tri stvari: **lokacija, lokacija i lokacija**;
- Izbjegavanje gužvi na naplatnim mjestima – kasama;

---

<sup>13</sup> Mintzberg, H., Olstrand, B., Lampel, Dž.: Strateški safari, Prometej, N. Sad, 2004, str. 16-19.

<sup>14</sup> [www.investopedia.com/.../onestopshop](http://www.investopedia.com/.../onestopshop); [www.onestop.co.uk](http://www.onestop.co.uk).

- Mogućnost zamjene kupljene robe (prvi uveo Wal – Mart);
- Stalne promocije u prodajnim objektima;
- Pojačano oglašavanje i akcijska prodaja;
- Pružanje dodatne usluge (dostava na kućnu adresu, pomoć na blagajni, dječije igraonice, čuvanje djece, restorani, internet usluge, zamjena i popravak proizvoda...).

Posebne prednosti velikih su u tome što mogu biti jeftiniji od onih drugih, na osnovu dobre pregovaračke pozicije sa dobavljačima i naručivanja velikih količina roba. Međutim, njihove prednosti se ne završavaju na tome. Postoje i drugi faktori njihove politike niskih cijena:

- Strategijsko udruživanje proizvođača i trgovaca radi potpunijeg zadovoljenja zahtjeva i potreba potrošača uz moguće smanjenje troškova radi obezbjeđenja niže cijene za potrošače (**Efficient Consumer Response – ECR**);
- Primjena ABC metode (**Activity based costing accounting** – kalkulacije i obračuni samo na potrebnim aktivnostima);
- Novi odnosi sa dobavljačima – prednost imaju oni koji su spremni ući u dugoročna dogovaranja oko isporuke određenih kategorija roba. Izdvajaju se oni najznačajniji i sa njima se ostvaruju pravi partnerski odnosi. Ostali su, uglavnom, u nemilosti. Veliki trgovci od njih dodatno zahtijevaju:
  - rabat po svakoj fakturi 5 – 15 %;
  - godišnji rabat 1 – 5 %;
  - rabat za ulazak 1 %;
  - poseban eurobonus 1 %;
  - rabat za akcijske prodaje 5 – 10 %;
  - rabat za merchandising 1 – 5 %;
  - rabat za centralnu nabavku robe 1 – 5 %;
  - posebnu taksu za ulazak u sistem dobavljača 2 – 1200 eura;
  - posebnu naknadu za čelne pozicije na policama;
  - nadoknadu za neostvareni profit po m<sup>2</sup> izlaganja;
  - naknadu za uvođenje jednog novog proizvoda od 250–15000 eura;
  - naknadu za unošenje u promotivne materijale od 400–2500 eura;
  - naknadu za korištenje regala do 15000 eura.

Ugovorima o poslovnoj saradnji, pomoću posebnih klauzula, mogu se uvesti i druge obaveze, kao što su klauzule o zaštiti prodajnih mjesta, o godišnjem nivou cijena, cassa scontu. U tranzicionim privredama veliki trgovci pristupaju selektivno u postupku zaključivanja ugovora i sporazuma o poslovnoj saradnji. U početku primjenjuju samo neke od navedenih mjera. U zavisnosti od daljnjeg toka razvoja poslovne saradnje vrše se potrebna korigovanja do tada dogovorenih odnosa.



## STRATEGIJE USPJEŠNIH MALIH TRGOVACA

Kao i veliki, i mali trgovci moraju razvijati najbolje strategije za postizanje željene uspješnosti. U eri snažne dinamike životnog ciklusa organizacija, moraju se stalno analizirati raniji učinci i procesi odlučivanja brojnih subjekata, jer je tako moguće identifikovati put ka uspjehu.<sup>15</sup>

Pojava velikih trgovaca na novim lokacijama uglavnom donosi probleme i nevolje malim trgovcima. Radi niske konkurentske sposobnosti oni propadaju i u propast za sobom vuku i njihove dobavljače trgovce na veliko. Mali trgovci su tada prinuđeni pronalaziti nove strategije za preživljavanje i opstanak na tržištu. Sposobniji mali trgovci vrše promjenu poslovne politike, unose radikalne promjene u poslovanje prilagođavajući se potrebama onih koji ne preferiraju kupovinu u velikim objektima.

Obično formiraju manje radnje u gradskim četvrtima orijentirajući se na dnevne potrebe potrošača iz neposrednog okruženja. To su mali porodični biznisi u kojima se ne kalkuliše lični rad, već biznis preživljava od čiste razlike u cijeni. Svoje komparativne prednosti oni pronalaze u boljem poznavanju svojih potrošača, njihovih potreba, želja i navika. Prodajom na odgođeno plaćanje (do plate, do penzije) pridobijaju vjernost i lojalnost svojih kupaca, obično porodičnih ljudi u zrelijem životnom dobu.

Propadanje malih trgovaca pred naletom velikih, dogodilo se prvo u SAD. Tamo su uspješni mali trgovci pokazali da nije sve tako crno kao što izgleda u prvom momentu, i da postoje mogućnosti za opstanak. Ta iskustva trebaju biti od koristi svima koji se nađu u takvoj situaciji.

Udruživanje malih trgovaca u saveze predstavlja jednu od mogućih strategijskih alternativa. Udruživanjem postižu višestruke ciljeve. Postaju jači u odnosu na dobavljače i zajednički unapređuju poslovanje u cilju sniženja troškova, koristeći se metodama i tehnikama koje primjenjuju i veliki i jaki trgovci. Udruživanje koje je prosti zbir pojedinačnih vrijednosti nije rješenje. To su početne zablude malih trgovaca na svim prostorima. Udruživanje mora rezultirati novom vrijednošću, većom i značajnijom od prostog zbira svih pojedinačnih. Čak ni blagonaklona zakonska regulativa koja ide u pravcu zaštite malih trgovaca ne može donijeti velike efekte. To potvrđuje slučaj američkog zakona o zaštiti malih trgovaca, odnosno zakon o nediskriminaciji iz 1936. godine. Iako je dobro zamišljen i formulisan, nije donio očekivane rezultate.

Stvaranje novog vlastitog identiteta je naredna strategijska alternativa kojom mali trgovci, stvarajući novi prepoznatljiv identitet, privlače nove kupce i zadržavaju postojeće. Najvažniji zadatak u stvaranju novog identiteta je identifikacija kupaca i njihovo segmentiranje, te kreiranje posebnog asortimana u skladu sa njihovim zahtjevima i potrebama. Koristiti metode velikih i jakih, a dovoljno prepoznatljivo se

---

<sup>15</sup> Stacey, R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997, str. 6.

razlikovati od njih, ključ je mogućeg uspjeha i opstanka, čemu značajno mogu doprinijeti privlačni sadržaji i jedinstven vizuelni identitet.

Navešćemo neke od mogućnosti za opstanak malim trgovcima:<sup>16</sup>

- Stalne izmjene asortimana i mjesta izlaganja proizvoda na mikrolokaciji, posebno povodom određenih prilika, godišnjica, godišnjih doba ili uvođenja novih proizvoda i usluga;
- Inovativno i kreativno postavljanje prodajnog asortimana;
- Stalna prisutnost merchandisinga;
- Organizacija posebnih događanja (kafa sa, razgovor sa, degustacija proizvoda koji nisu u prodajnom asortimanu, prezentacija, mini koncert, predavanje, revija... );
- Puna sloboda kupaca u manipulaciji i izboru proizvoda, bez obaveze dovođenja u prvobitni red;
- Stalno praćenje i analiziranje strukture kupaca. Pri kupovini ne reaguju isto žene, muškarci, djeca, penzioneri, stariji, mlađi;
- Praćenje i proučavanje uspjeha drugih. I uspješni trebaju pratiti i proučavati uspjehe drugih;
- Unapređenje saradnje sa dobavljačima;
- Racionalizacija cijelog kupoprodajnog procesa;
- Nikada ne snižavati sve cijene;
- Kreiranje posebnih programa za stalne kupce;
- Formiranje potrošačkih klubova;
- Stalno se razlikovati od drugih;
- Stalna edukacija i trening prodajnog osoblja.

U procesu organizovanja stručne obuke za sticanje novih znanja i vještina osoblja potrebno je postići sljedeće:

- Da zaposleni razumiju i usvoje misiju kompanije – da znaju šta kompanija želi postići, kako to postići, u kakvom okruženju se posluje, po čemu je kompanija poznata i prepoznatljiva;
- Da zaposleni usvoje principe prema kojima se uspostavljaju odnosi sa kupcima na prodajnom mjestu;
- Da zaposleni u potpunosti ovladaju poznavanjem prodajnog asortimana i da se osposobe da daju kvalitetne i kompetentne savjete kupcima;
- Da se zaposleni osposobe da mogu stručno objasniti kako određeni proizvod može da riješi neki kupčev problem;
- Da zaposleni usvoje princip fer i poštenog odgovora na pritužbe i žalbe kupaca.

---

<sup>16</sup> Župljanin, S.: Savremena trgovina – Strategije i politike trgovine u BiH, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 123.

Usvajanjem novih znanja i vještina, i mali i veliki trgovci mogu postići specifične konkurentske prednosti.

Na kraju ovog dijela dajemo i nekoliko praktičnih savjeta, koji su više rezultat ličnog iskustva u vršenju trgovinske djelatnosti, a koji mogu biti od koristi prodajnom osoblju bilo kog prodajnog formata :

- Svakom kupcu prilikom dolaska zaželjeti srdačnu, ali ne i previše napadnu, dobrodošlicu i uljudno ga pozdraviti;
- Pokazati prijateljski odnos prema kupcu uz prijatan i diskretan osmjeh;
- Kupcu nenametljivo dati savjet koji traži uz pokazivanje potrebnog nivoa stručnosti i profesionalnosti i uz neposredni kontakt sa proizvodom;
- Ne nametati kupcima proizvode koje očigledno ne žele kupiti;
- Tok kupovine učiniti maksimalno lakim i jednostavnim;
- Otkloniti nedoumice kupca oko karakteristika proizvoda;
- Učiniti „sve“ da kupac doživi kupovinu kao ugodan doživljaj;
- Uklanjanje pokvarene i oštećene robe iz prodajnog mjesta;
- U svakoj prilici pružiti dodatnu vrijednost za kupca;
- Stimulisati kupca za novu kupovinu;
- Ostati u profesionalnom kontaktu sa kupcem tokom eksploatacionog vijeka kupljenih proizvoda;
- Instruisati kupca o upotrebi i servisiranju kupljenog proizvoda;
- Uvijek kupcu izdati račun i drugu prateću dokumentaciju uz proizvod;
- Kupca uljudno pozdraviti i ispratiti nezavisno od toga da li je kupio ili nije neki proizvod.

## **NOVI PARTNERSKI ODNOSI U SAVREMENOJ TRGOVINI**

Sa stanovišta svjetske privrede i trgovine, kraj XX i početak XXI vijeka karakterišu velike razlike i strukturne promjene, kao i prestrojavanja između zemalja.<sup>17</sup>

Promjene u savremenoj trgovini o kojima smo govorili, direktno su uslovile uspostavljanje novih odnosa između ključnih učesnika kupoprodajnog procesa, prema kojima su sada potrebna potpuno drugačija ponašanja, na koja upućuju neka uočena stanja:

- Globalizacija i internacionalizacija trgovine i jaka međunarodna konkurencija generišu stalne promjene cijena i pojačanu borbu za pridobijanje vjernosti i lojalnosti potrošača;

---

<sup>17</sup> Vukmirica, V.: Svetska trgovinska politika i tržišta, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2000, str. 67.

- Sve više pažnje će se usmjeravati na prodajno mjesto, gdje se sve više donose odluke o kupovini i gdje se neposredno susreću proizvođači, dobavljači, trgovci i kupci;
- Razvoj novih proizvoda, robnih marki i ambalaže traži nove tehnike i metode u racionalizaciji prodajnog prostora i optimizaciji prodajnog asortimana;
- Prenatranost skladišta i prodajnih polica, što zahtijeva nova optimiziranja u cilju povećanja prometa i dobiti, i u kojoj trebaju učestvovati proizvođači, dobavljači i trgovci, uz uvažavanje potreba i želja potrošača;
- Brze i stalne promjene u ponašanju potrošača nalažu uvođenje i primjenu novih integrisanih sistema koji mogu brzo i efikasno odgovoriti novim zahtjevima. (**Efficient Consumer Response – ECR** – strategijsko opredjeljenje proizvođača i trgovaca da zajednički rade na ispunjenju potreba i želja potrošača na najbolji, najbrži način i uz najniže troškove – u teoriji i praksi se pojavljuje 90-ih godina prošlog vijeka);
- Praćenje i snimanje kretanja roba u trgovini omogućuje potpuni uvid proizvođačima o stanju prodaje;
- Veliki trgovinski lanci vrše koncentraciju nabavne moći i tako donose odluke od koga će i šta kupovati;
- Otvaranjem velikih prodajnih formata dolazi do propadanja velikog broja malih prodavnica, koje moraju da se brane uvođenjem novih strategija i politika poslovanja;
- Nivo profesionalnosti i tehničke opremljenosti u trgovini stavlja i proizvođače pred nove izazove u pogledu formulisanja zajedničkog poslovanja u budućnosti. Rad u trgovini se objektivizira, postaje transparentan svima, čak i konkurenciji;
- U obavljanju međusobne komunikacije uvode se nova pravila i standardi kojih se svi moraju pridržavati.

Novi strategijski sistem ECR razvija se na interkontinentalnom principu. Po kontinentima se obrazuju Komiteti ECR koje sačinjavaju velike multinacionalne kompanije. Komitet ECR za Evropu čine: Nestle, Coca-Cola, Johnson & Johnson, P & G, Mars, Unilever, Tesco, Rewe, Asco, A. Heijn. Komiteti ECR razvijaju nove aktivnosti i pristupe razvoju trgovine. One kompanije koje prihvataju takva kretanja ubrzo stiču značajne konkurentske prednosti.

Na globalnom svjetskom tržištu Komiteti ECR su razvili i usvojili niz standarda koji su na međunarodnom tržištu stekli pravo građanstva, pa je realno očekivati da će se ti standardi pojavljivati i prihvatati od strane raznih subjekata sve više i na našem tržištu.

Za naše potrebe navešćemo najvažnije izraze, standarde i pojave iz područja djelovanja Komiteta ECR:

- **QR – Quick Response** – brz odgovor na zahtjeve kupaca.
- **JIT – Just in Time** – u pravi čas, proizvodnja, transport, nabava, isporuka.
- **ASN – Advanced Shipping Notice** – pravovremeno obavješćenje o pošiljci koja može odmah da se obuhvati procesom obrade.
- **CAO – Computer Added Ordering** – kompjuterski regulisane narudžbe prema stanju robe na policama u prodajnom objektu.
- **CMI – Co – managed Inventory** – zajednički pregled zaliha prema dinamici narućivanja.
- **CRM – Customer Relationship Management** – oznaćava cjelokupnu infrastrukturu koja omogućava prilagoćene odnose sa kupcima i koja je opredijeljena prema kupcu.
- **CD – Cross Docking** – tranzit robe bez zadržavanja u međusklađišćima (od proizvođaća na policu prodavća).
- **CRP – Continuos Replenishment Program** – program stalnog popunjavanja polica.
- **EDI – Electronic Data Interchange** – elektronska razmjena podataka.
- **EFT – Electronic Fund Transfer** – elektronsko plaćanje.
- **EPLD – Efficient Product Launch Diagnose** – viševarijantna tržišna prognoziranje.
- **EPL – Efficient Product Launch** – efektivno lansiranje proizvoda.
- **ESA – Efficient Store Assortiment** – optimalan asortiman prodajnog objekta.
- **MERCHANDISING** – proces planiranja, razvoja i prezentacije linije proizvoda na prodajnom mjestu za identifikovane ciljne kupce. Tu su cijene asortiman, dizajniranje police i terminski plan.
- **POM – Purchase Order Management** – upravljanje narudžbama iz prodajnog mjesta.
- **RCS – Roll Cage Sequencing** – komisioniranje robe za isporuku.
- **RFID – Radio Frequency Identification** – etiketa na koju reaguje ćip koji skenira sadržaj kontejnera ili pojedinaćnog proizvoda – predstavlja revolucionarno otkriće u protoku roba.
- **SCANNING** – elektronska interpretacija informacija bar kodom.
- **SCM 1 - Shipping Container Marking** – oznaćavanje sadržaja i namjene roba u kontejneru, nadovezuje se na RIFID.
- **SCM 2 – Supplay Chain Management** – ukupan proces saradnje proizvođaća i trgovaca.
- **SMR – Supplier managed Replenishment** – dobavljać ima dozvolu kupca da sam formira isporuku prema stanju na policama u prodajnom objektu.

### Reinženjering kao model stvaranja novih odnosa

Kada i trgovci i proizvođači shvate da rade za istog kupca dolazi do njihovog ujedinjavanja i kroz zajedničko djelovanje, do racionalizacije cjelokupnog procesa u reprodukcijom lancu, koji ima za cilj smanjenje cijena i pružanje veće vrijednosti za potrošače. Kompanije koje učestvuju u zajedničkom lancu snabdijevanja, moraju svaka za sebe, a zatim i zajednički, da kreiraju i stvore potpuno nove zajedničke informacione sisteme, da u svim fazama procesa djeluju koordinirano, da sve aktivnosti usmjere prema kupcima. Sve to zahtijeva radikalne promjene u organizaciji koje dovode do rekonstruisanja postojećih organizacija i procesa, do uvođenja novih modela komunikacije, timskog rada, odlučivanja mimo klasičnih procedura. U tom procesu vrlo malo ostaje od starih organizacija, sistema i procesa. Ovu vrstu promjena nazivamo **re in ž en j e r i n g**<sup>18</sup>.

U procesu reinženjeringa organizacije, ujedinjeni partneri u fokus svoje pažnje stavljaju kupca kome moraju obezbijediti tražene količine roba na vrijeme i prema očekivanim cijenama. To je, u stvari, očekivana vrijednost za kupca. U tom poslu partneri moraju ostvariti zajedničku viziju, razviti međusobno povjerenje, utvrditi ciljeve, formirati timove, mobilisati raspoložive resurse i snažno i uvjerljivo krenuti u nove procese. Puno povjerenje i iskrena saradnja su osnovni preduslov uspjeha. Reinženjering zahtijeva novi način odlučivanja i upravljanja, nove sisteme, nove tehnologije i nove ljude koji će biti pravilno usmjeravani i dobro motivisani. Proces zahtijeva reorganizaciju upotrebe svih resursa u kompaniji, promjenu strukture i organizacione kulture. Proces posebno zahtijeva novo upravljanje vremenom i prostorom, kao ključnom funkcijom u svakoj kompaniji koja ima razvijenu prodajnu službu.<sup>19</sup> Nepovjerljivost između partnera se mora u potpunosti eliminisati. Savremena praksa **Category Managementa** je to uveliko potvrdila.

Transparentnost i razmjena korisnih informacija postaju važan dio procesa reinženjeringa. Timovi za provođenje procesa reinženjeringa dobijaju posebne zadatke koji se odnose na :

- Implementaciju informatičkih tehnologija u realizaciji novih zajedničkih ciljeva;
- Eliminisanje nepotrebnih procedura u procesu naručivanja;
- Promjene u označavanju i etiketiranju primjenom SCM metoda;
- Eliminisanje nepotrebnih međukontrola radi bržeg protoka.

Presudnu ulogu u reinženjeringu kompanija ima uvjerenje top menadžmenta da se moraju izvršiti promjene organizacione strukture, organizacione kulture i kulture ponašanja.

---

<sup>18</sup> [www.bs.scribid.com/doc/.../reinz](http://www.bs.scribid.com/doc/.../reinz).

<sup>19</sup> Anderson, R. E. i dr.: Profesionalni menadžment prodaje, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2001, str. 323.

## ZAKLJUČAK

Najznačajnije obilježje svjetske trgovine i svjetskih tržišta krajem XX i početkom XXI vijeka je sveobuhvatan proces globalizacije, koji je nastao kao logična posljedica ekonomsko-tehnološkog razvoja. Proces globalizacije svjetske trgovine zahvatio je sve zemlje i sva područja svijeta. Poseban intenzitet uočavamo u najrazvijenijim zemljama svijeta. U ovaj proces se intenzivno uključuju i zemlje u razvoju, kroz međusobna povezivanja i različite oblike saradnje.

Specifičnost razvoja savremene trgovine ogleda se u snažnom uticaju regionalizacije, odnosno kroz regionalne ekonomsko-političke grupacije i unije. Regionalizacijom dolazi do pretvaranja spoljne trgovine u unutrašnju trgovinu (Trgovina Evropske unije i drugih regionalnih integracija). Regionalizacija je prelazna faza ka globalizaciji i nosilac je ključnih promjena u stvaranju novih ekonomskih odnosa.

Nesporno je da promjene sa sobom nose brojne prijetnje i opasnosti, ali, sasvim sigurno i nove prilike i mogućnosti. Savremena trgovina je područje privredne djelatnosti u kojoj su promjene najočitije.

Kreiranjem novih odnosa, kroz kvalitetno upravljanje promjenama, moguće je doći do strategija i politika, koje će trgovinu osposobiti za ublažavanje posljedica globalne ekonomske i finansijske krize, i učiniti je generatorom ukupne privredne aktivnosti, o čemu smo šire elaborirali u prethodnim dijelovima rada.

### MANAGEMENT OF CHANGE AND DEVELOPMENT OF MODERN TRADE

Slobodan S. Župljanin, PhD, Senior Lecturer

**Abstract:** The end of the XX and beginning of the XXI century are characterized by strong and dynamic changes in all spheres of society development, both on national as well as on global level. The frequency and intensity of the changes are of such character that the modern technologies can hardly follow them, and moreover they cannot find adequate answers to the challenges that they bring.

The development of modern trade in conditions of general stagnation of economic development is closely related to the changes that come from the global environment. Generally accepted view is that the changes are crucial "reason and cause" of the success of modern trade.

The key question is whether the modern trade is able to absorb the impacts brought by global economic and financial crisis and whether it can become a generator of development in other economic sectors.

In this paper, based on the scientific method, we will elaborate on which changes and in which way they have influenced the creation of successful modern trade, in order to determine the possibility of change management through a creation of appropriate development strategies of modern trade.

**Key words:** *management, changes, development, modern, trade.*

### LITERATURA

1. Anderson, R. E., i dr. (2001): *Profesionalni menadžment prodaje*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd
  2. Mintzberg, H., Olstrand, B., Lampez, Dž. (2004): *Strateški safari*, Prometej, Novi Sad
  3. Pavlek, Z. (2005): *Uspješna trgovina*, Adižes, Novi Sad
  4. Senić, R. (1978): *Osnovi savremene maloprodaje*, Naučna knjiga, Beograd
  5. Stacey, R. D. (1997): *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb
  6. Vasiljev, S. (2001): *Marketing principi*, Birografika, Subotica
  7. Vukmirica, V. (2000): *Svetska trgovinska politika i tržišta*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
  8. Župljanin, S. (2010): *Savremena trgovina – Strategije i politike trgovine u BiH*, NUBL, Banja Luka
- Internet izvori:**
9. [www.answers.com](http://www.answers.com)
  10. [www.bs.scribid.com](http://www.bs.scribid.com)
  11. [www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)
  12. [www.icweb.hr](http://www.icweb.hr)
  13. [www.intstoretrenas.com](http://www.intstoretrenas.com)
  14. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
  15. [www.onestop.co.uk](http://www.onestop.co.uk)
  16. [www.posmarketing.hr](http://www.posmarketing.hr)
  17. [www.walmart.com](http://www.walmart.com)